



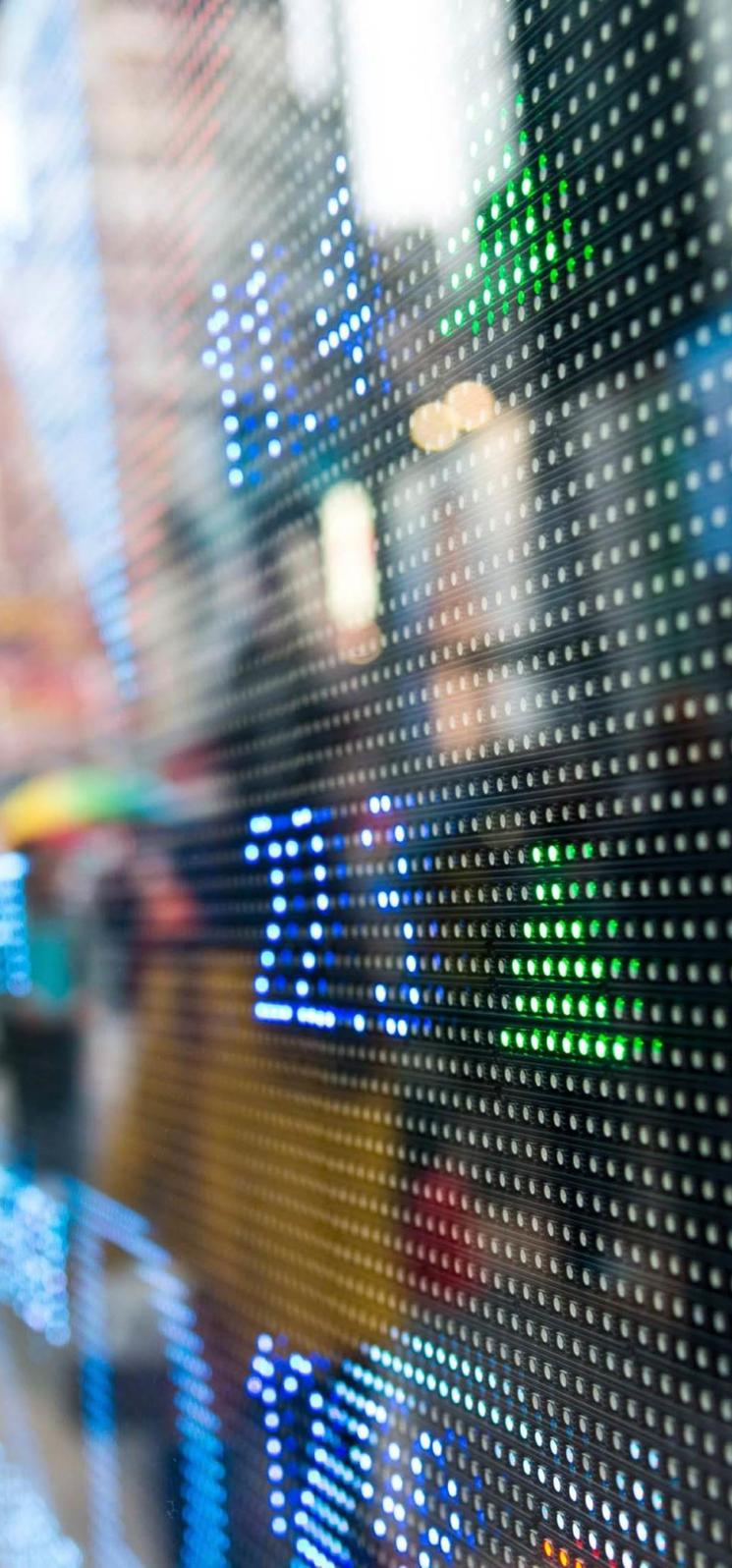
8. DAX-Vorstands-Report

Profile von
DAX-Vorständen
2005 bis 2019

Klaus Hansen



ODGERS BERNDTSON



Inhalt

I. Anlass und Zielsetzung der Studie

II. Executive Summary

III. Ergebnisse im Detail

1. Untersuchte Unternehmen und Gremien
2. Lebens- und Berufungsalter
3. Familiärer Hintergrund
4. Ausbildung
5. Beruflicher Werdegang
6. Aufsichtsratsmandate
7. Internationalität
8. Frauen
9. CEOs & CFOs
10. CHROs
11. Vergütung

IV. Kommentar

V. Erhebungsmethode

I. Anlass und Zielsetzung der Studie

Vorstände von DAX-Unternehmen sind in vielerlei Hinsicht Vorbild und Gradmesser für Führungskräfte anderer Unternehmen, sei es im Hinblick auf Internationalität, Diversity oder Gehaltsentwicklung.

Sie alle stehen vor großen Herausforderungen: Bestehende Prozesse und Gesetzmäßigkeiten werden radikal in Frage gestellt, neue Geschäftsmodelle mit neuen Chancen, aber auch mit neuen Risiken, entstehen quasi täglich. Entscheidungen müssen immer schneller getroffen werden und haben immer kürzere Halbwertszeiten, das Management der relevanten Stakeholder wird zunehmend komplexer.

Mehr denn je stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, über welche Profile und Kompetenzen Top-Führungskräfte verfügen sollten, um an der Spitze der deutschen Großunternehmen Orientierung zu geben und deren langfristigen Erfolg zu sichern.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel unserer Erhebung, die wir mittlerweile zum achten Mal durchgeführt haben, die individuellen Hintergründe und Karrierewege sowie die Vergütungen der Vorstandsmitglieder von im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Unternehmen zu analysieren und die Entwicklung über die vergangenen Jahre aufzuzeigen.



II. Executive Summary



II. Executive Summary



1

Disruption und tiefgreifende wirtschaftliche Veränderungen spiegeln sich nur sehr langsam in den Werdegängen der DAX 30-Vorstände wider. Zwar sind die Vorstandsgremien zunehmend weiblicher und vor allem internationaler, dennoch dominieren in den Unternehmen immer noch **alte Karrieremuster**.



2

Das **Durchschnittsalter** der Vorstandsmitglieder im DAX ist seit 2005, dem Beginn der Durchführung unserer Studie, praktisch unverändert (53 Jahre). Lediglich weibliche und neue Vorstandsmitglieder sind mit 51 bzw. 50 Jahren etwas jünger. Ein echter Trend zur Verjüngung ist jedoch nicht festzustellen.



3

Der Anteil **weiblicher Vorstandsmitglieder** ist seit 2005 zwar deutlich gestiegen, in den letzten Jahren stagniert dieser jedoch bei 14 Prozent. Auch heute gibt es immer noch acht Vorstandsgremien ohne Frauen. Immerhin sind inzwischen 60 Prozent der Frauen auch für Geschäftsbereiche, Regionen oder den Bereich Finanzen verantwortlich.



4

Die Vorstandsgremien im DAX sind nach Jahren der Stagnation endlich **internationaler** geworden. Mehr als ein Drittel der Vorstandsmitglieder sind mittlerweile nicht-deutscher Herkunft. Betrachtet man die inhaberbeeinflussten Unternehmen, so besitzen diese sogar einen Ausländeranteil von 43 Prozent.



II. Executive Summary



5

In puncto **Studium** werden sich die DAX-Vorstände jedoch immer ähnlicher: Fast 60 Prozent von ihnen haben Wirtschaftswissenschaften studiert. Ingenieurwesen und Jura haben in den letzten Jahren dagegen deutlich verloren. Informatik spielt als Studium praktisch überhaupt keine Rolle.



6

Die Bedeutung der **Promotion** hat stark abgenommen. 2019 tragen 34 Prozent der Vorstandsmitglieder einen Dokortitel, 2005 waren es noch mehr als die Hälfte. In demselben Maße hat dagegen der MBA zugelegt. 17 Prozent der Vorstandsmitglieder haben ein solches Zusatzstudium absolviert.



7

CEOs im DAX kommen nach wie vor mehrheitlich aus dem **General Management**. Die Bedeutung, die das erfolgreiche Führen einer Tochter- oder Landesgesellschaft für die Berufung in das Amt eines CEOs hat, hat jedoch in den letzten 15 Jahren von 76 Prozent auf 53 Prozent abgenommen.



8

Für parallele **Aufsichtsratsmandate** haben DAX-Vorstände kaum mehr Zeit. Die Zahl der Mandate hat in den letzten 15 Jahren von durchschnittlich fünf auf zwei Mandate abgenommen. Die in 2019 neu berufenen Vorstandsmitglieder haben sogar nur noch maximal ein paralleles Mandat inne.



II. Executive Summary



9

„Stallgeruch“ ist für die Position des CEOs unverändert wichtig: 80 Prozent von ihnen werden intern rekrutiert. Die Zeit, die ein Vorstandsmitglied vor seiner Berufung bereits im Unternehmen verbracht hat - in 2019 sind dies durchschnittlich 12 Jahre - unterstreicht den kontinuierlichen Aufbau von innen.



10

Branchenkenntnisse sind für CEOs und CFOs trotz disruptiver Zeiten ein Muss. 83 Prozent der DAX-Chefs kommen aus derselben Branche. Auch die große Mehrheit der CFOs kommt aus Unternehmen innerhalb der gleichen Branche: 77 Prozent der CFOs sind aktuell Brancheninsider.



11

Personalvorstände in DAX-Unternehmen sind meist Deutsche und häufiger weiblich: Nur 25 Prozent der CHROs sind Ausländer, dafür ist die Frauenquote unter ihnen mit 50 Prozent überdurchschnittlich hoch. Darüber hinaus kommen Personalchefs öfter von außen als die übrigen Vorstandsmitglieder.



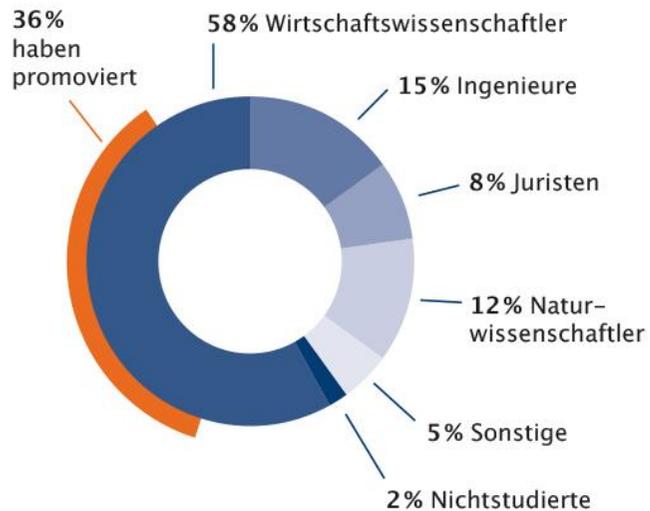
12

Ein DAX-Vorstandsmitglied verdiente in 2018 im Schnitt 3,6 Mio. Euro und damit etwas weniger als im Vorjahr. Die leicht rückläufige **Vergütung** liegt vor allem in den geringeren Gehältern der CFOs begründet, bei denen in diesem Jahr weniger Aktienoptionspläne zur Auszahlung gekommen sind.

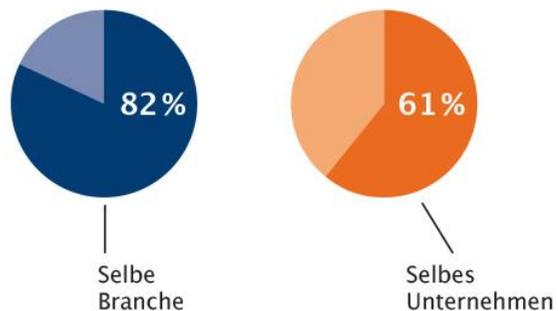


II. Executive Summary

Ein Mann im DAX 30-Vorstand ist fast ausnahmslos **Akademiker, seltener promoviert.**



Er kommt **fast immer aus der Branche**, ist aber **nicht unbedingt ein Eigengewächs.**



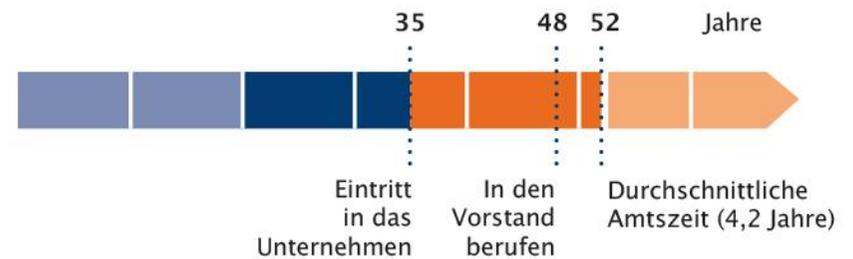
Er hat **3** Aufsichtsratsposten (intern und extern).



Er ist mit hoher Wahrscheinlichkeit **Deutscher.**

68%

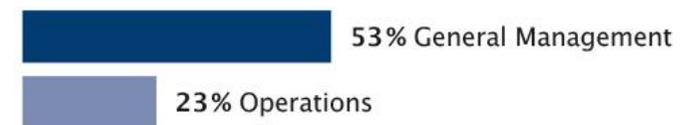
Er ist im Schnitt **54** Jahre alt.



Er hat im Schnitt **fünf Kollegen.**



Ein DAX 30-Chef war zuletzt **General Manager oder operativ verantwortlich.**



Ein DAX 30-Chef ist immer **männlich** ...

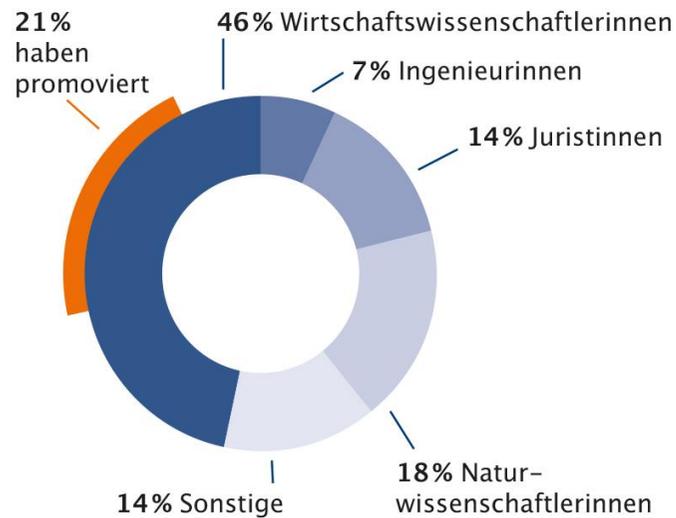


... und kommt **selten aus dem Finanzressort.**

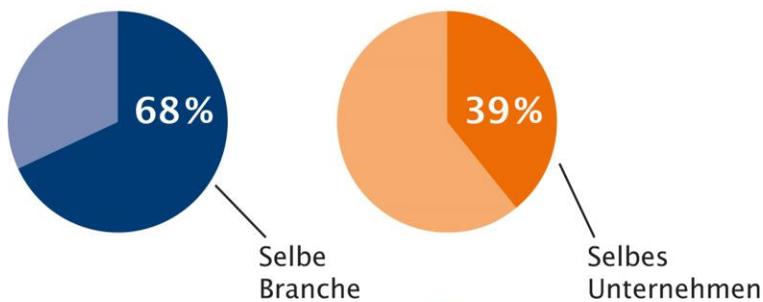


II. Executive Summary

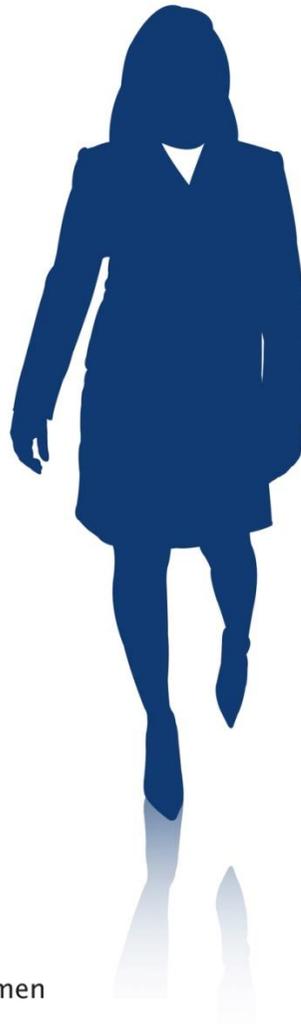
Eine Frau im DAX 30-Vorstand ist immer **Akademikerin, seltener promoviert.**



Sie kommt überwiegend **aus der Branche**, ist aber **nicht unbedingt ein Eigengewächs.**

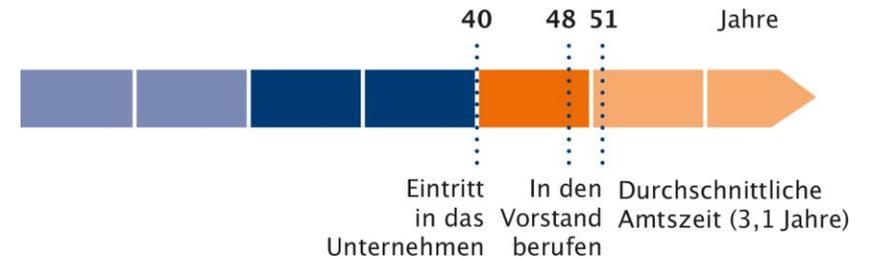


Sie hat **1** **Aufsichtsratsposten** (intern und extern).



Sie ist im Schnitt **51** Jahre alt.

51



Sie ist eher **nicht-deutscher Herkunft.**

54%

Sie ist mehrheitlich für **operative Bereiche verantwortlich.**



Sie verdient **rund 327.000 Euro weniger** als ein männlicher Kollege.



III. Ergebnisse im Detail



1 Untersuchte Unternehmen und Gremien

Teil 1 der DAX 30-Unternehmen

Branche	2005	2009	2013	2017	2019
Automotive	BMW Continental Daimler Chrysler MAN Volkswagen	BMW Daimler MAN Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen
Chemie/ Life Sciences	Altana BASF Bayer Fresenius Medical Care Schering	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Merck	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Merck Lanxess	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Merck	BASF Bayer Covestro Fresenius Medical Care Fresenius SE Merck
Consumer	adidas Henkel Metro TUI	adidas Beiersdorf Henkel Metro	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel
Energy	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE



1 Untersuchte Unternehmen und Gremien

Teil 2 der DAX 30-Unternehmen

Branche	2005	2009	2013	2017	2019
Financial Services	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse HypoVereinsbank Munich Re	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Hannover Rück Munich Re	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Munich Re	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Munich Re Vonovia	Allianz Deutsche Bank Deutsche Börse Munich Re Vonovia Wirecard
Industrial	Linde Siemens ThyssenKrupp	Linde Salzgitter Siemens ThyssenKrupp	HeidelbergCement Linde Siemens ThyssenKrupp	HeidelbergCement Linde Siemens ThyssenKrupp	HeidelbergCement Linde Siemens MTU Aero Engines
Logistics	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa
Technology	Deutsche Telekom Infineon SAP	Deutsche Telekom SAP	Deutsche Telekom Infineon SAP	Deutsche Telekom Infineon SAP	Deutsche Telekom Infineon SAP



1 Untersuchte Unternehmen und Gremien

Größe der Vorstandsgremien

2019: durchschnittlich 6,5 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (10)
Kleinstes Gremium: RWE (2)

Größte Veränderungen 2019:
Deutsche Post (+2)
Linde (+2)

2017: durchschnittlich 6,7 Mitglieder

Größtes Gremium: Deutsche Bank (11)
Kleinstes Gremium: RWE (2)

2013: durchschnittlich 6,3 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (11)
Kleinstes Gremien: Beiersdorf, Infineon,
ThyssenKrupp (je 3)

2009: durchschnittlich 6,4 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (10)
Kleinstes Gremien: Adidas, Beiersdorf,
Linde, Lufthansa, Merck (je 4)

2005: durchschnittlich 6,2 Mitglieder

Größte Gremien: Daimler, Siemens (je 11)
Kleinstes Gremium: Lufthansa (3)

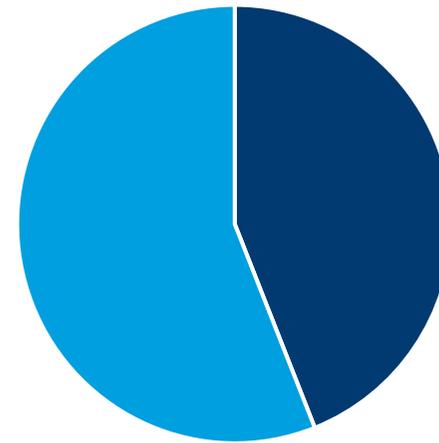
1 Untersuchte Unternehmen und Gremien

Abgänger in 2019: Mehr als die Hälfte außerplanmäßig

25 Vorstandsmitglieder haben die Gremien der DAX-Unternehmen in 2019 verlassen.

11 von ihnen haben ihre Unternehmen planmäßig verlassen, 14 außerplanmäßig, d.h. durch besondere Vorkommnisse, Streit mit dem Aufsichtsrat, Druck von außen etc. Unter ihnen waren Rupert Stadler (CEO Audi/Volkswagen), Dominik Asam (CFO Infineon) und Nicolas Moreau (CEO DWS/Deutsche Bank).

In dieser Betrachtung sind die Abgänger von ThyssenKrupp in Folge der geänderten der Indexzusammensetzung nicht berücksichtigt.



■ planmäßig ■ außerplanmäßig



2 Lebens- und Berufungsalter

Alter der Vorstandsmitglieder im DAX ist eine Konstante

Der Trend zur Verjüngung geht an den DAX-Führungsgremien bisher vollkommen vorbei. Das durchschnittliche Berufungs- und Lebensalter der Vorstandsmitglieder im DAX hat sich seit 2005 praktisch kaum verändert. Im Schnitt waren die Damen und Herren in allen betrachteten Zeiträumen 53 Jahre alt. Die Altersspanne der Vorstandsmitglieder reicht dabei aktuell von 37 Jahren (Dr. Jürgen Müller, CTO SAP) bis 65 Jahren (Werner Steinmüller, CEO Asia Pacific Deutsche Bank).

Allerdings sind die weiblichen Vorstandsmitglieder im DAX mit durchschnittlich 51 Jahren etwas jünger. Auch die Neuzugänge dieses Jahres waren im Schnitt nur knapp 51 Jahre alt.

In die Gremien berufen wurden die Vorstandsmitglieder in den Jahren 2005, 2009, 2013, 2016 bis 2019 mit ebenfalls konstant 48 Jahren. In den Jahren 2014 und 2015 sank das Berufungsalter zwischenzeitlich leicht auf 47 Jahre.

53

Jahre ist zu allen betrachteten Stichtagen das durchschnittliche Lebensalter der Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen.

48

Jahre waren die Mitglieder des Vorstands zum Zeitpunkt ihrer Berufung im Durchschnitt alt.



3 Familiärer Hintergrund

Familie hat hohe Bedeutung – fast ausschließlich Westdeutsche

Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen verfügen über einen äußerst stabilen familiären Hintergrund. Fast alle von ihnen sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft, lediglich 1 % ist ledig.

Ebenso hat die große Mehrheit der Vorstandsmitglieder (94 Prozent) Kinder, im Schnitt sind es zwei Kinder pro Vorstandsmitglied.

Was die Herkunft der deutschen Vorstandsmitglieder angeht, so gibt es einen signifikanten Schwerpunkt auf dem südwestdeutschen Raum. Die Mehrheit der Vorstandsmitglieder ist in Nordrhein-Westfalen, Bayern oder Baden-Württemberg geboren und aufgewachsen.

Ostdeutsche spielen in DAX-Vorständen kaum eine Rolle. Lediglich sechs Vorstandsmitglieder sind in einem ostdeutschen Bundesland geboren:

Torsten Jeworrek, Munich Re (Oschersleben in Sachsen-Anhalt)

Cedrik Neike, Siemens (Ost-Berlin)

Sven Schneider, CFO Linde (Ost-Berlin)

Hauke Stars, Personal, Deutsche Börse (Merseburg in Sachsen-Anhalt)

Axel Theis, Allianz (Ost-Berlin)

Hiltrud Dorothea Werner, Volkswagen (Bad Doberan in Mecklenburg-Vorpommern)



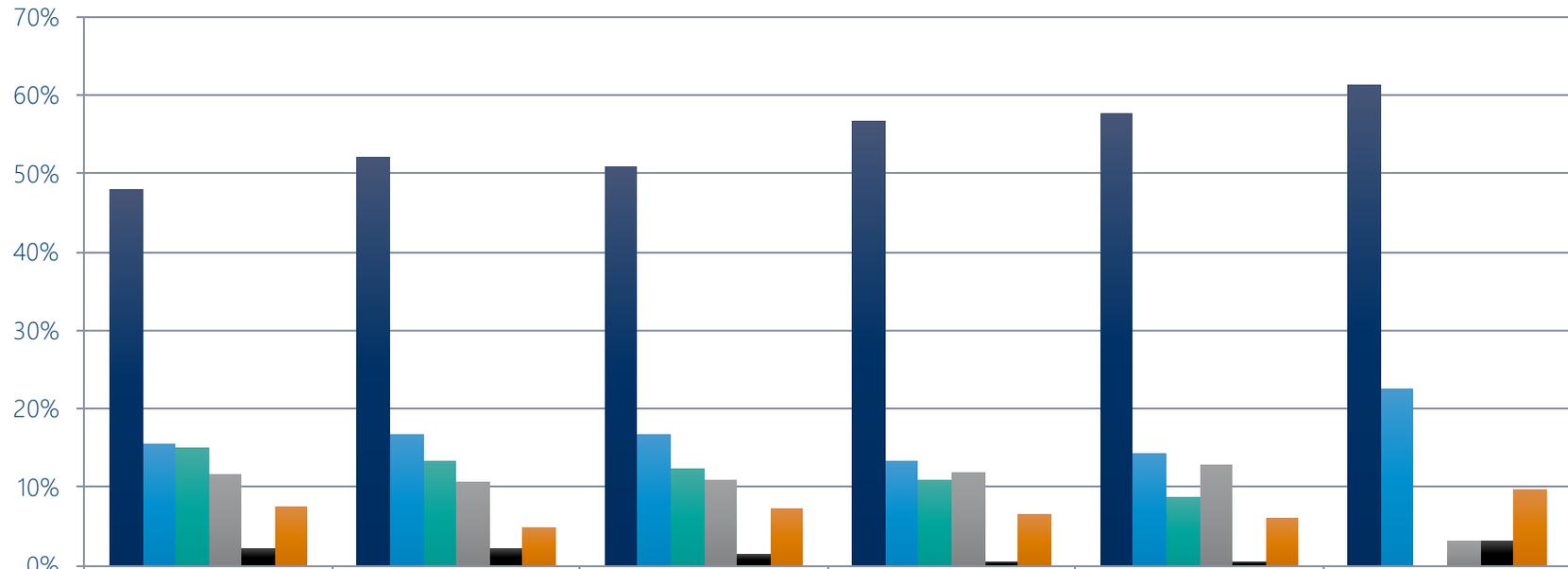
61 %

der in 2019 neu berufenen
DAX-Vorstandsmitglieder
haben Wirtschaftswissen-
schaften studiert.



4 Ausbildung

Zunehmende Dominanz der Wirtschaftswissenschaftler – Weniger Juristen – Kaum Informatiker



	2005	2009	2013	2017	2019	Neulinge 2019
■ Wiwi	48%	52%	51%	57%	58%	61%
■ Ingenieurwesen	16%	17%	17%	13%	14%	23%
■ Jura	15%	13%	13%	11%	9%	0%
■ Naturwissenschaften	12%	11%	11%	12%	13%	3%
■ Informatik	2%	2%	2%	0%	1%	3%
■ Sonstige	7%	5%	7%	6%	6%	10%



4 Ausbildung

Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen sind fast ausnahmslos Akademiker. Fast 60 Prozent der Gremienmitglieder haben dabei Wirtschaftswissenschaften* studiert. Dieser Anteil ist über die betrachteten Jahre von 48 Prozent auf aktuell 58 Prozent gestiegen und unterstreicht die Relevanz eines wirtschaftsorientierten Studiums für die späteren Kompetenzen eines Vorstands. Unter den Vorstandsmitgliedern, die in 2019 neu in die DAX-Gremien eingetreten sind, beträgt der Anteil der Wirtschaftswissenschaftler sogar 61 Prozent.

Dagegen sind deutlich weniger Juristen in den Vorstandsgremien vertreten als noch vor 15 Jahren. Informatiker spielen unter den 196 Vorstandsmitgliedern nach wie vor kaum eine Rolle.

*Unter den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen dominieren BWL und VWL, Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftsinformatik haben nur wenige Vorstandsmitglieder studiert.



4 Ausbildung

Top 5 der Universitäten – München liegt vorn

Universität	Anzahl der Vorstandsmitglieder
Ludwig-Maximilians-Universität München	7
RWTH Aachen	7
Technische Universität Darmstadt	6
Universität Hannover	5
Universität zu Köln	4
Universität Karlsruhe	3
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	3
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	3
Technische Universität München	3
Universität Göttingen	3
Universität Mannheim	3
Technische Universität Braunschweig	3
Technische Universität Wien	3

Vorstandsmitglieder im DAX haben an einer Vielzahl von Universitäten studiert, vornehmlich jedoch im südwest-deutschen Raum, allen voran in München.

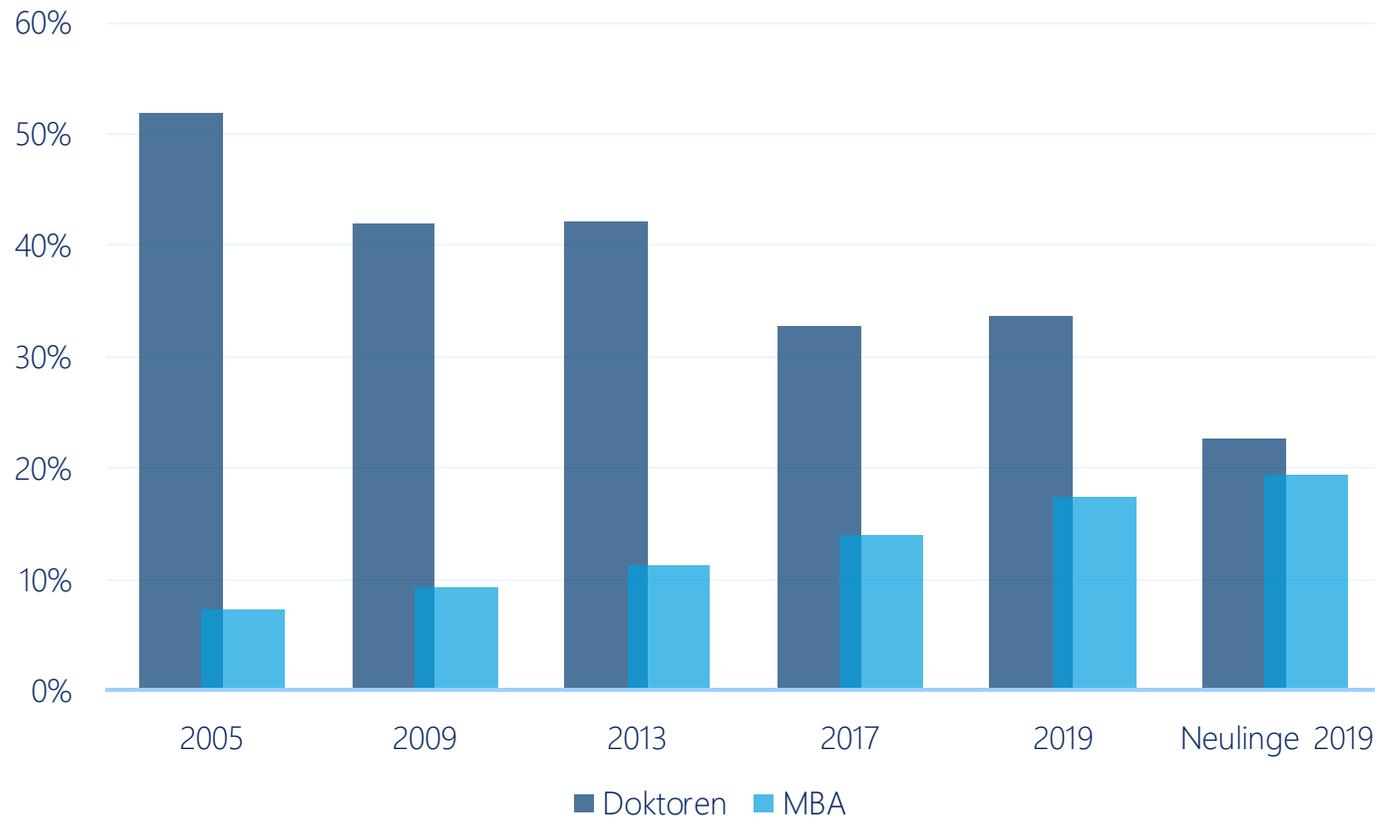
An den beiden Münchner Universitäten, LMU und TU, haben 10 der 195 Vorstandsmitglieder der studiert.

Zusammen mit der LMU München auf Platz 1 liegt die RWTH Aachen (je 7 Vorstandsmitglieder), gefolgt von der TU Darmstadt auf dem 2. Rang, an der 6 der DAX-Vorstandsmitglieder studiert haben.



4 Ausbildung

Promotion stagniert auf niedrigem Niveau – MBA gewinnt weiter



4 Ausbildung

Hatten 2005 noch mehr als die Hälfte der DAX-Vorstandsmitglieder einen Dokortitel, ist ihr Anteil in den letzten Jahren auf unter 40 Prozent gesunken. 2019 sind es noch 34 Prozent, die promoviert haben. Von den in 2019 neu berufenen Vorstandsmitgliedern haben sogar nur noch 23 Prozent einen Dokortitel.

Grund hierfür ist die abnehmende Bedeutung und geringere gesellschaftliche Anerkennung der Promotion vor allem im Bereich der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. An ihre Stelle sind andere, praxisbezogenere Zusatzausbildungen, wie der MBA getreten. Dies zeigt auch der kontinuierliche Anstieg des MBA-Abschlusses in den letzten Jahren (2005: 7 Prozent, 2019: 17 Prozent).

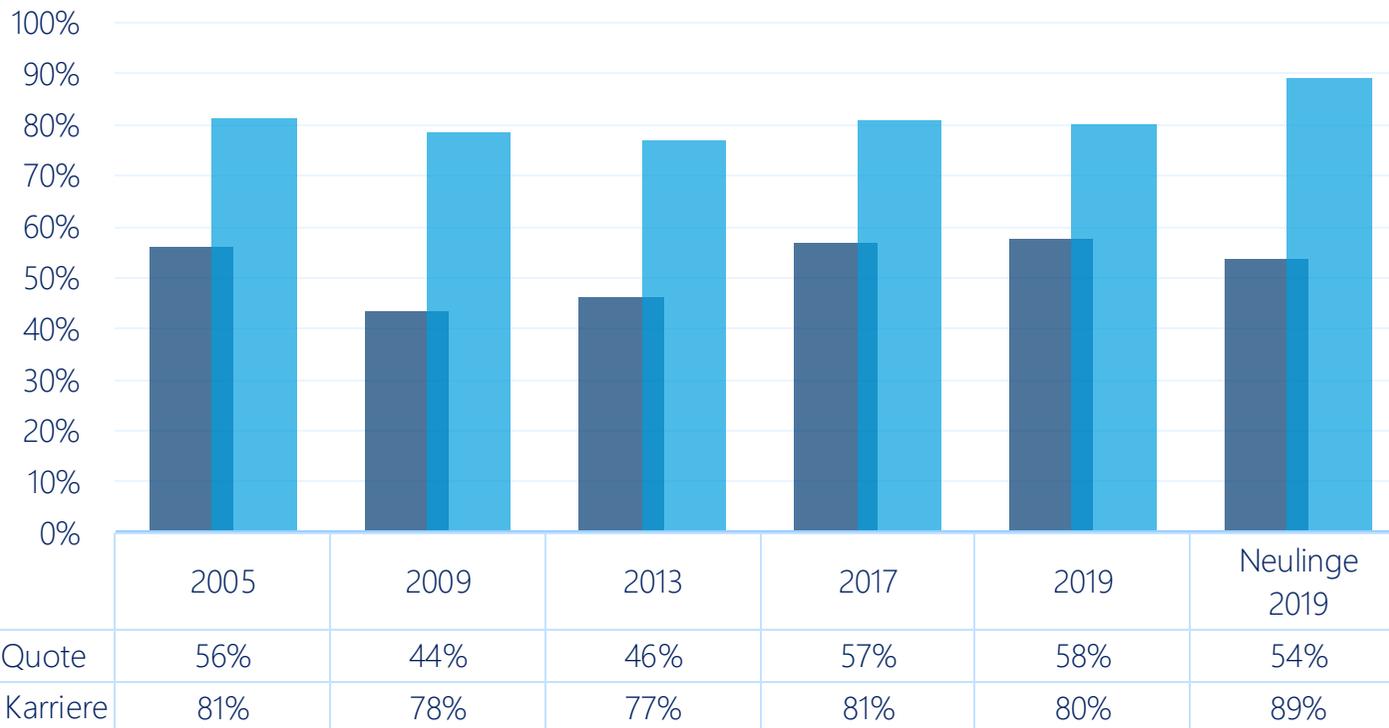


80 %

aller Vorstandsmitglieder im DAX sind „Branchen-Insider“, haben also den größten Teil ihrer Karriere innerhalb derselben Branche verbracht.

5 Beruflicher Werdegang

Fast 60 Prozent der Vorstandsmitglieder kommen von innen





5 Beruflicher Werdegang

DAX-Unternehmen setzen bei der Besetzung ihrer Führungsgremien vor allem auf interne Kandidaten: Der Anteil der Vorstände, die vor ihrer Berufung bereits mehr als die Hälfte ihrer Karriere im Unternehmen verbracht hat – so genannte „Eigengewächse“ – befindet sich im Jahr 2019 erneut bei knapp 60 Prozent.

Auch der Branchenzugehörigkeit der amtierenden Vorstände wird eine unverändert hohe Bedeutung beigemessen: Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, liegt mit 80 Prozent auf dem hohen Niveau der Vorjahre.

In disruptiven Zeiten wie diesen verwundert dieser konstant hohe Anteil an Brancheninsidern, erfordern neue Geschäftsmodelle doch vor allem auch einen frischen Blick von außen. Um diesen zu gewährleisten, sollten die Unternehmen noch offener für Quereinsteiger werden.

5 Beruflicher Werdegang

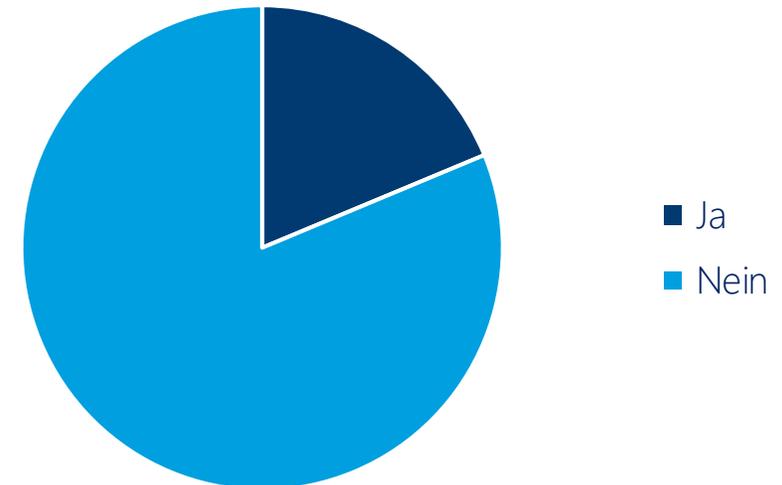
Jeder Fünfte hat einen Beraterhintergrund

19 Prozent der DAX-Vorstandsmitglieder, also rund jeder Fünfte, hat seine Karriere in einer Unternehmensberatung oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft begonnen.

Die Hälfte der ehemaligen Berater war dabei bei McKinsey. Unter den CEOs in DAX-Unternehmen befinden sich gleich sechs Herren mit Beraterhintergrund:

- Oliver Bäte (Allianz) - McKinsey
- Dr. Theodor Weimer (Deutsche Börse) - McKinsey
- Dr. Frank Appel (Deutsche Post) - McKinsey
- Dr. Johannes Theysen (E.ON) - Mummert & Partner
- Stephan Sturm (Fresenius) - McKinsey
- Dr. Markus Braun (Wirecard) - KPMG.

Erfahrung in einer Unternehmensberatung



12 Jahre

ist ein Vorstandsmitglied
im Durchschnitt bereits
im Unternehmen tätig,
bevor er/sie in den
Vorstand berufen wird.



5 Beruflicher Werdegang

Hohe Konstanz und Kontinuität in den Vorstandsgremien

Die durchschnittliche Dauer, mit der Mitglieder in DAX-Vorstandsgremien ihre aktuelle Position innehaben, hat sich seit 2005 kaum verändert. Sie liegt bei durchschnittlich 4 Jahren.

Auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit („Stehzeit“) vor Berufung liegt unverändert auf dem hohen Niveau von rund 12 Jahren. Trotz der zum Teil disruptiven Marktveränderungen in den einzelnen Branchen zeichnen sich die Führungsgremien in DAX-Unternehmen damit immer noch durch hohe Konstanz und Kontinuität aus.

Amtszeiten in Jahren



6 Aufsichtsratsmandate

Keine Zeit mehr für die parallele Unternehmenskontrolle



6 Aufsichtsratsmandate

Die durchschnittliche Anzahl der parallelen Aufsichtsratsmandate eines Vorstandsmitglieds im DAX (konzernintern sowie -extern) ist signifikant zurückgegangen: Von 2005 bis heute sank die Zahl von 5 auf 2 Mandate.

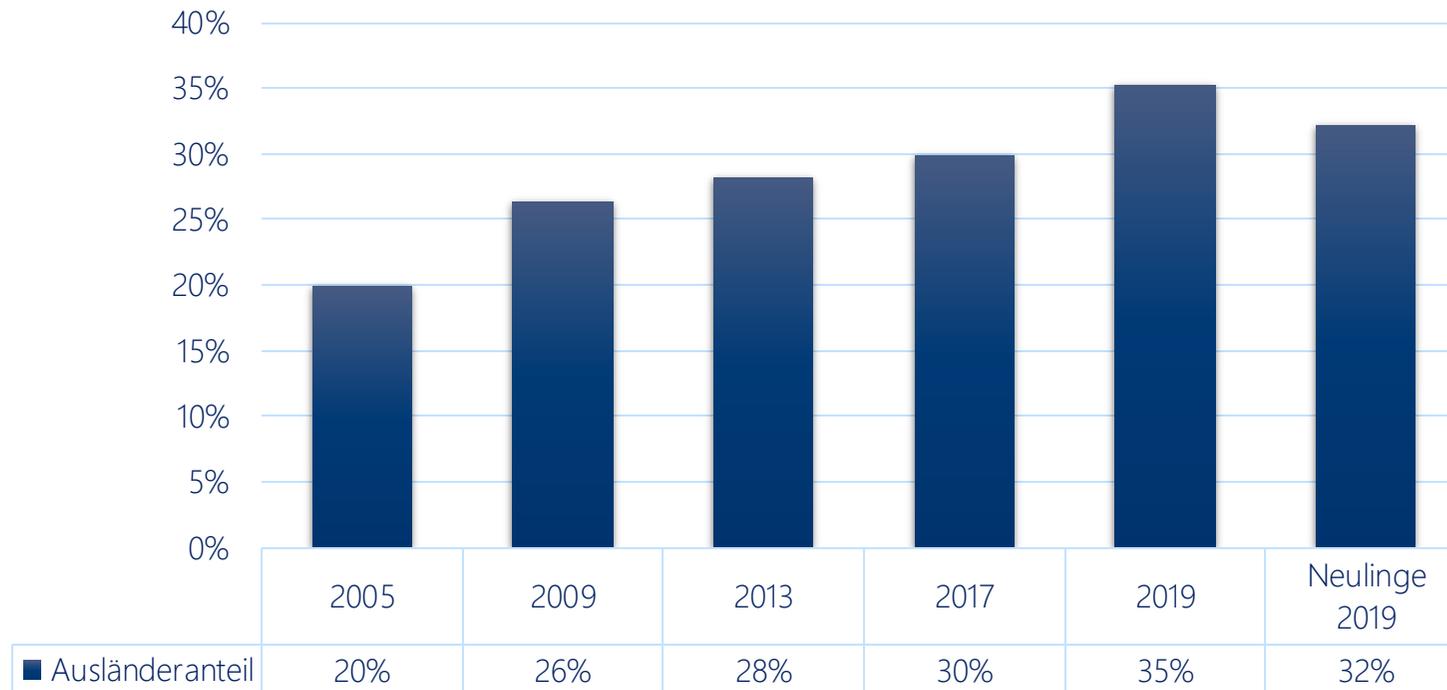
In 2019 haben die Vorstandsmitglieder im DAX durchschnittlich 2,5 Mandate inne. Die Tendenz ist weiter abnehmend: Die Mitglieder, die 2019 neu in die Gremien berufen wurden, nehmen im Schnitt nur noch maximal 1 Aufsichtsratsposten (konzernintern wie -extern) wahr.

Zu erklären ist diese Entwicklung mit den erhöhten Anforderungen an die Aufsichtstätigkeit sowie vor allem mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, der fordert, dass, wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, insgesamt nicht mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in *konzernexternen, börsennotierten* Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen und keinen Aufsichtsratsvorsitz in einer konzernexternen börsennotierten Gesellschaft wahrnehmen soll.



7 Internationalität

Zahl der ausländischen Vorstandsmitglieder nimmt deutlich zu

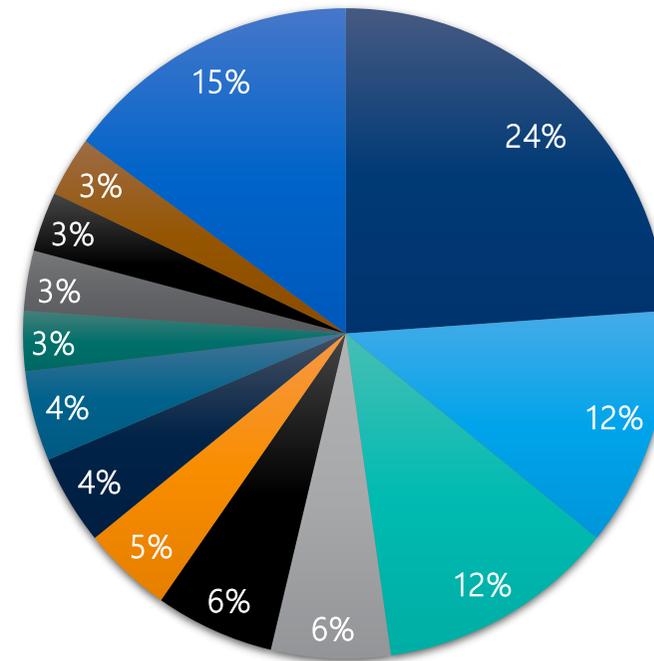


7 Internationalität

Der Anteil der ausländischen Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen ist in den letzten Jahren kräftig gestiegen und liegt aktuell bei 35 Prozent. Mehr als jedes dritte Vorstandsmitglied ist demnach nicht-deutscher Herkunft.

Die Mehrheit der ausländischen Vorstandsmitglieder kommt dabei aus dem englischsprachigen Ausland, allen voran aus den USA und Großbritannien, aber auch aus europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien oder Schweden.

Herkunftsländer



- USA
- UK
- Österreich
- Niederlande
- Indien
- Frankreich
- Schweden
- Spanien
- Australien
- Italien
- Irland
- Polen
- Sonstige



7 Internationalität

Auffällig ist, dass DAX-Unternehmen mit Inhabereinfluss, d.h. mit einem Ankerinvestor, der mehr als 25 Prozent der Anteile hält, traditionell offener für ausländische Vorstandsmitglieder sind als Unternehmen ohne Inhabereinfluss.

So sind in inhaberbeeinflussten Unternehmen, wie zum Beispiel Beiersdorf, BMW, Henkel oder Volkswagen, mehr als 40 Prozent Nicht-Deutsche in den Gremien vertreten, während es in Unternehmen ohne Inhabereinfluss, wie zum Beispiel BASF, Deutsche Telekom oder Infineon, nur gut 30 Prozent sind. Betrachtet man die Neuzugänge 2019, so ist der Unterschied mit 56 bzw. 23 Prozent noch deutlicher.

Ausländeranteil von DAX-Unternehmen mit und ohne Inhabereinfluss
im Vergleich





14 %

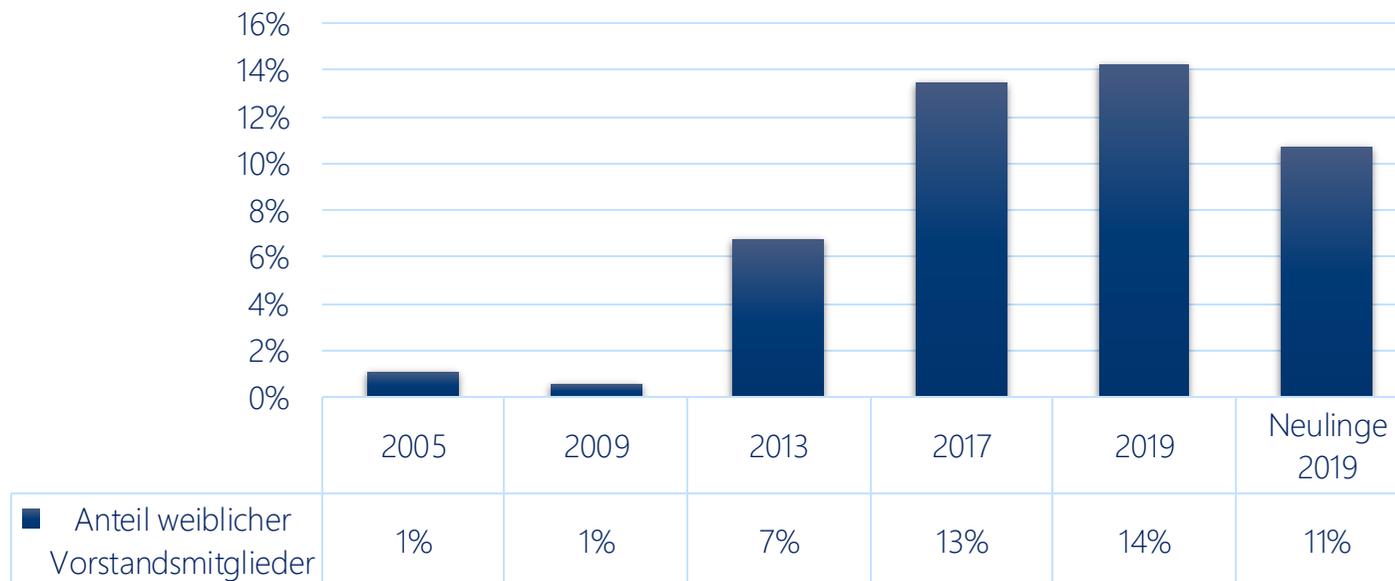
der Vorstandsmitglieder
in DAX-Unternehmen
sind weiblich. Damit
stagniert die
Frauenquote auf dem
Niveau der Vorjahre.

8 Frauen

Der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder stagniert

Die Anzahl der weiblichen Vorstände in DAX-Unternehmen ist seit 2009 signifikant gestiegen. In den letzten drei Jahren hat sie sich jedoch kaum verändert. Aktuell liegt der Frauenanteil bei rund 14 Prozent (2018: 14 Prozent, 2017: 13 Prozent). Damit ist nur jedes siebte DAX-Vorstandsmitglied weiblich.

Einen weiblichen CEO, wie in den USA üblich und auch bereits in den Unternehmen des MDAX (1) und SDAX (2) vertreten, gibt es im DAX nach wie vor nicht. Auch am aktuellen Rand zeichnet sich keine wesentliche Erhöhung der Frauenquote ab – im Gegenteil: Unter den Neulingen im DAX beträgt der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder nur 7 Prozent.



8 Frauen

Aktuell gibt es 28 Frauen in DAX-Vorstands-Gremien

Name	Unternehmen	Verantwortungsbereich	Amtszeit	Amtsperiode
Karen Parkin	Adidas	Human Resources	seit 05/2017	1
Dr. Helga Jung	Allianz	HR, Legal, Compliance, M&A	seit 01/2012	2
Jacqueline Hunt	Allianz	Asset Management, US Life Insurance	seit 07/2016	1
Saori Dubourg	BASF	Agricultural Solutions, Construction Chemicals, Bioscience Research und Region Europa	seit 05/2017	1
Dessi Temperley	Beiersdorf	Finance & Quality	seit 07/2018	1
Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012	2
Dr. Ariane Reinhart	Continental	Personal, Arbeitsdirektorin, Nachhaltigkeit	seit 10/2014	2
Sucheta Govil	Covestro	Chief Commercial Officer	seit 08/2019	1
Britta Seeger	Daimler	Mercedes-Benz Cars Vertrieb	seit 01/2017	1
Renata Jungo Brüngger	Daimler	Integrität & Recht	seit 07/2016	2
Hauke Stars	Deutsche Börse	Cash Market, Pre-IPO & Growth Financing & Personal	seit 12/2012	2
Melanie Kreis	Deutsche Post	Finanzen	seit 10/2014	2
Birgit Bohle	Deutsche Telekom	Personalvorstand & Arbeitsdirektorin	seit 01/2019	1
Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Technologie und Innovation	seit 10/2011	2
Dr. Katarzyna Mazur-Hofsaess	Fresenius Medical Care	Europa, Naher Osten und Afrika	seit 08/2018	1
Rachel Empey	Fresenius SE	Finanzen	seit 08/2017	1
Sylvie Nicol	Henkel	Personal, Infrastruktur-Services	seit 04/2019	1
Dr. Anne Roby	Linde	Executive VP	seit 10/2018	1
Dr. Bettina Volkens	Lufthansa	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin	seit 07/2013	2
Belén Garjjo	Merck	CEO Healthcare	seit 01/2015	1
Dr. Doris Höpke	Munich RE	Europe & Latin America, HR, Labour Relations Director	seit 05/2014	2
Adaïre Fox-Martin	SAP	Global Customer Operations	seit 05/2017	1
Jennifer Morgan	SAP	Cloud Business Group	seit 05/2017	1
Janina Kugel	Siemens	CHRO & Arbeitsdirektorin	seit 02/2015, scheidet 01/2019 aus	1
Lisa Davis	Siemens	CEO Gas & Power & CEO Americas	seit 08/2014	2
Hiltrud Dorothea Werner	Volkswagen	Integrität & Recht	seit 02/2017	1
Helene von Roeder	Vonovia	CFO	seit 05/2018	1
Susanne Steidl	Wirecard	CPO	seit 01/2018	1

■ In 2019 neu eingetretene Frauen



8 Frauen

Mehr als 60 Prozent führen operative Bereiche, Finanzen oder Regionen

Vorständinnen in DAX-Unternehmen verantworten nicht mehr nur Zentralbereiche, sondern zunehmend operative Ressorts. **14 Frauen** führen inzwischen (auch) Geschäftsfelder oder Regionen. Dies sind:

- **Sucheta Govil**, (Chief Commercial Officer – Covestro)
- **Dr. Helga Jung** (M&A, HR, Legal, Compliance – Allianz)
- **Jacqueline Hunt** (Asset Management, US Life – Allianz)
- **Sari Dubourg** (Agricultural Solutions, Construction Chemicals, Bioscience Research Region Europa – BASF)
- **Britta Seeger** (Mercedes Benz-Cars Vertrieb – Daimler)
- **Hauke Stars** (Cash Market, Pre-IPO & Growth Financing, HR – Deutsche Börse)
- **Claudia Nemat** (Technologie und Innovation – Deutsche Telekom)
- **Dr. Belén Garijo** (CEO Healthcare – Merck)
- **Dr. Doris Höpke** (Europe & Latin America, HR, Arbeitsdirektorin – Munich Re)
- **Jennifer Morgan** (Cloud Business Group – SAP)
- **Adaire Fox-Martin** (Global Customer Operations – SAP)
- **Lisa Davis** (CEO Americas, Power & Gas – Siemens)
- **Katarzyna Mazur-Hofsaess** (Europa, Naher Osten und Afrika – Fresenius Medical Care)
- **Susanne Steidl** (CPO – Wirecard)



8 Frauen

4 Frauen sind Finanzvorstand in ihren Unternehmen:

Dessi Temperley - Beiersdorf,
Melanie Kreis – Deutsche Post,
Rachel Empey – Fresenius,
Helene von Roeder – Vonovia.

10 Vorständinnen sind ausschließlich für Zentralbereiche wie Personal und/oder Integrität & Recht verantwortlich.

Was ihren Werdegang angeht, so haben 9 der 27 Frauen – also gut 33 Prozent – vor ihrer Berufung mehr als die Hälfte ihrer Karriere im Unternehmen verbracht und sind sogenannte „Eigengewächse“.

Damit liegt ihr Anteil deutlich niedriger als die durchschnittliche Eigengewächs-Quote unter allen DAX-Vorstandsmitgliedern von 58 Prozent.



8 Frauen

Nach wie vor 7 Vorstandsgremien im DAX ohne Frauen / Teil 1

Unternehmen	Vorstand Soll	Vorstand Ist	1. Führungsebene Soll	1. Führungsebene Ist	2. Führungsebene Soll	2. Führungsebene Ist
Adidas	14,3%	16,7%	24,0%	18,0%	30,0%	29,0%
Allianz	30,0%	20,0%	20,0%	17,0%	25,0%	24,0%
BASF	12,5%	14,3%	12,1%	12,1%	7,3%	7,3%
Bayer	14,3%	0,0%	20,0%	17,0%	25,0%	21,0%
Beiersdorf	10,0%	12,5%	35,0%	25,7%	50,0%	45,9%
BMW	12,5%	12,5%	10,2% - 12%	8,0%	8% - 10%	7,8%
Continental	11,0%	12,5%	26,0%	29,0%	33,0%	35,0%
Covestro	40,0%	25,0%	30,0%	0,0%	30,0%	27,0%
Daimler	12,5%	25,0%	15,0%	11,8%	15,0%	14,4%
Deutsche Bank	20,0%	0,0%	20,0%	20,8%	25,0%	20,9%
Deutsche Börse	20,0%	16,7%	15,0%	14,0%	20,0%	16,0%
Deutsche Post	25,0%	12,5%	20,0%	18,4%	30,0%	28,4%
Deutsche Telekom	30,0%	22,2%	30,0%	29,2%	30,0%	22,7%
E.ON	20,0%	0,0%	30,0%	24,0%	35,0%	18,0%
Fresenius Medical Care*	k.A.	14,3%	18,8%	21,2%	28,2%	27,4%

 Vorstandsgremien ohne Frauen
 Zielquoten erfüllt bzw. übererfüllt

* Das "Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst" findet auf den Vorstand von Gesellschaften in der Rechtsform einer KGaA keine Anwendung.



8 Frauen

Nach wie vor 7 Vorstandsgremien im DAX ohne Frauen / Teil 2

Unternehmen	Vorstand Soll	Vorstand Ist	1. Führungsebene Soll	1. Führungsebene Ist	2. Führungsebene Soll	2. Führungsebene Ist
Fresenius SE	k.A.	14,3%	33,3%	33,3%	37,5%	37,5%
HeidelbergCement	0,0%	0,0%	15,0%	12,0%	15,0%	13,0%
Henkel	17,0%	16,7%	25,0%	22,0%	30,0%	28,0%
Infineon Technologie	20,0%	0,0%	15,0%	5,7%	22,0%	19,3%
Linde	20,0%	14,3%	18,0%	16,3%	22,0%	13,6%
Lufthansa	30,0%	16,7%	20,0%	10,1%	30,0%	25,5%
Merck	k.A.	16,7%	21,0%	16,0%	26,0%	24,0%
Munich RE	20,0%	20,0%	4,0%	4,0%	20,1%	20,1%
MTU Aero Engines	25,0%	0,0%	13,0%	11,4%	13,0%	11,4%
RWE	0,0%	0,0%	30,0%	25,0%	20,0%	16,7%
SAP	25,0%	25,0%	25,0%	19,4%	20,0%	17,0%
Siemens	25,0%	25,0%	20,0%	10,0%	20,0%	10,0%
Volkswagen	11,1%	12,5%	13,0%	10,7%	16,9%	15,4%
Vonovia	20,0%	25,0%	30,0%	17,6%	30,0%	33,9%
Wirecard	25,0%	25,0%	30,0%	33,0%	30,0%	44,0%

 Vorstandsgremien ohne Frauen
 Zielquoten erfüllt bzw. übererfüllt

* Das "Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst" findet auf den Vorstand von Gesellschaften in der Rechtsform einer KGaA keine Anwendung.



8 Frauen

Trotz des gesellschaftlichen Drucks sowie der verstärkten Bemühungen der Unternehmen für mehr Frauen in Führungspositionen sind aktuell noch immer 7 Vorstandsgremien in DAX-Unternehmen ohne Frauen. Hierbei handelt es sich um die Gremien von Bayer, Deutsche Bank, E.ON, HeidelbergCement, Infineon, MTU und RWE.

Auf den Ebenen darunter ist der Handlungsbedarf noch höher. Hier haben lediglich sieben (1. Führungsebene) bzw. sechs der 30 DAX-Unternehmen (2. Führungsebene) ihre Zielsetzungen erreicht.



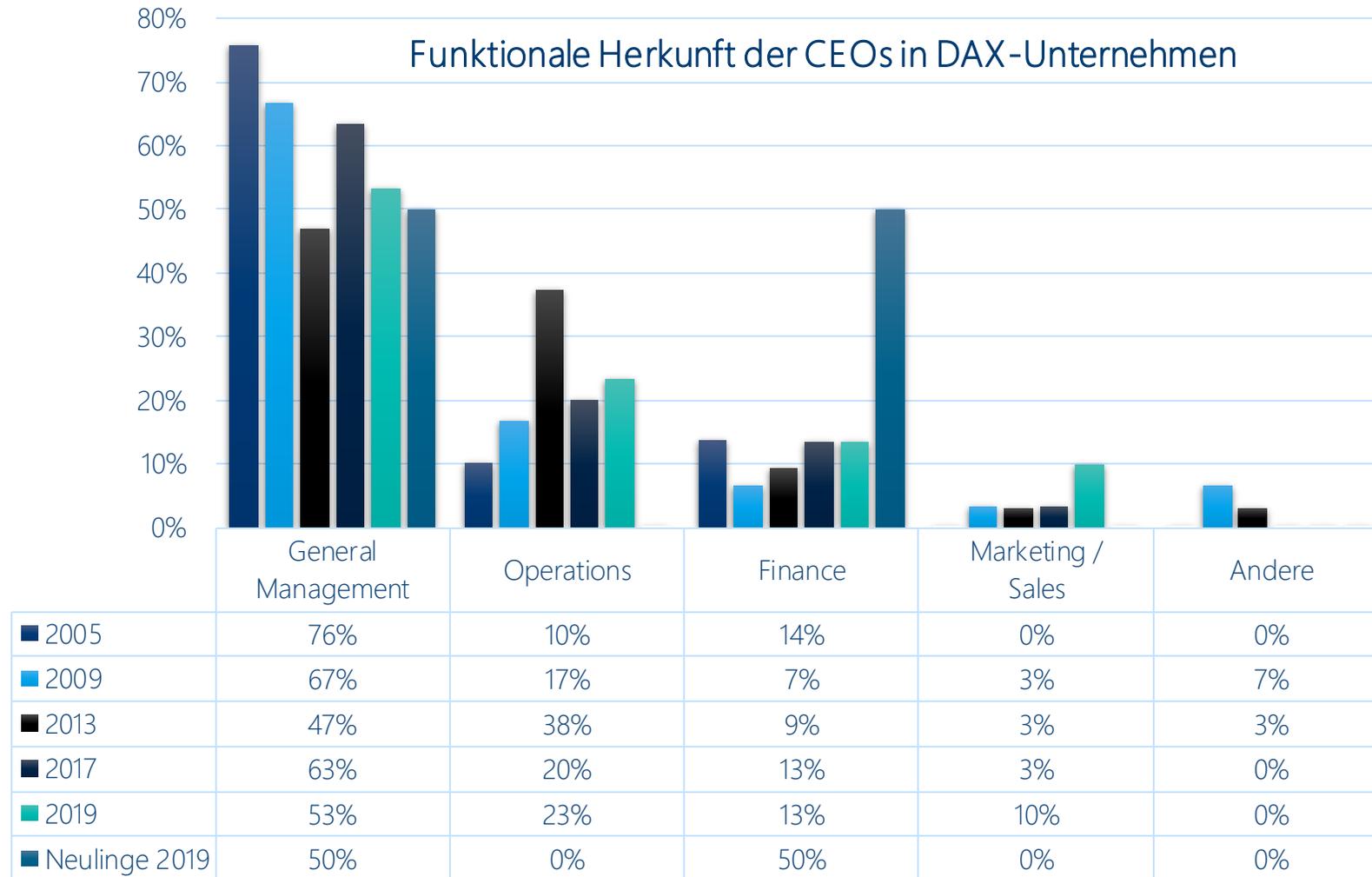
80 %

der CEOs im DAX haben
vor ihrer Berufung bereits
mehrere Jahre in dem
Unternehmen verbracht.



9 CEOs & CFOs

Mehr CEOs aus den Bereichen Operations und Marketing & Sales





9 CEOs & CFOs

CEOs im DAX kommen nach wie vor mehrheitlich aus General Management-Positionen.

Die Bedeutung, die das erfolgreiche Führen einer Tochter- oder Landesgesellschaft vor der Berufung in die Position eines Vorstandsvorsitzenden hat, hat jedoch in den letzten 15 Jahren von 76 Prozent auf 53 Prozent abgenommen.

Die Vorstandschefs kamen zuletzt zunehmend auch aus den Bereichen Operations sowie Marketing & Sales. Wie in den Vorjahren war rund jeder 8. CEO zuvor im Finanzressort tätig.

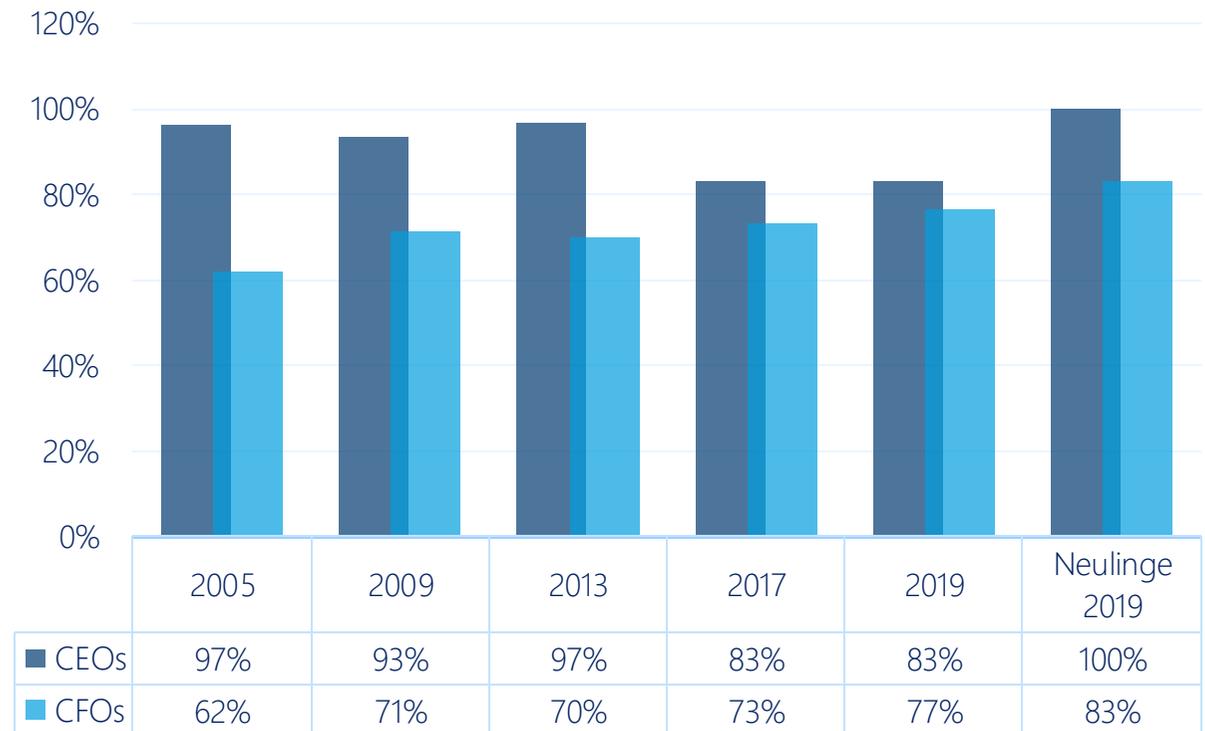
9 CEOs & CFOs

Branchenkenntnisse sind ein Muss

Branchenzugehörigkeit ist für den Posten eines Vorstandschefs im DAX nach wie vor eine elementare Voraussetzung. Aktuell haben 83 Prozent der CEOs den größten Teil ihrer Karriere innerhalb derselben Branche verbracht. In den Vorjahren betrug ihr Anteil – ebenso wie auch wieder unter den Neulingen 2019 – fast 100 Prozent.

Auch die große Mehrheit der CFOs kommt aus Unternehmen innerhalb derselben Branche. 77 Prozent der CFOs sind aktuell Brancheninsider. Unter den in 2019 neu berufenen Finanzchefs liegt ihr Anteil mit 83 Prozent sogar noch etwas höher.

CEOs und CFOs mit brancheninterner Karriere



9 CEOs & CFOs

Bedeutung des „Stallgeruchs“ unverändert hoch

Intern rekrutierte CEOs und CFOs



Unternehmenszugehörigkeit ist für die Position des Vorstandschefs unverändert wichtig. Dies zeigt der Anteil von CEOs, die intern rekrutiert werden: 80 Prozent der amtierenden CEOs im DAX kommt von innen. Die in 2019 neu berufenen CEOs waren sogar zu 100 Prozent vorher im Unternehmen tätig.

Die Finanzchefs der DAX-Unternehmen kommen deutlich häufiger von außen. Vertrautheit mit dem Unternehmen ist aber auch bei ihnen von Bedeutung, wie die Werte von knapp 60 Prozent der letzten Jahre zeigen.



10 CHROs

Personalvorstände im DAX: Weniger Ausländer, mehr Frauen, mehr Quereinsteiger

25

Prozent der HR-Vorstände sind nicht-deutscher Herkunft. Der Ausländeranteil aller DAX-Vorstandsmitglieder beträgt dagegen 35 Prozent.

Mit 25 Prozent ist der Ausländeranteil unter den Vorstandsmitgliedern, die HR-Ressorts führen, eher niedrig. Trotz ihrer globalen Tätigkeit übertragen die DAX-Konzerne die Verantwortung für den Bereich Personal nach wie vor eher einem/einer Deutschen.

50

Prozent der Personalchefs sind weiblich. Ihr Anteil liegt damit signifikant höher als der Frauenanteil unter allen Vorstandsmitgliedern mit 14 Prozent.

Im HR-Bereich ist die Frauenquote im Vergleich zum Anteil unter allen Vorstandsmitgliedern außerordentlich hoch: Die Hälfte der Personalressorts wird inzwischen von Frauen verantwortet.

60

Prozent der HR-Verantwortlichen kommen von innen. Unter den CEOs liegt dieser Anteil mit 80 Prozent deutlich höher.

Personalvorstände kommen außerdem häufiger von außen als CEOs im DAX. Nur 60 Prozent der amtierenden CHROs sind sogenannte „Eigengewächse“, 75 Prozent kommen jedoch aus derselben Branche.



3,6

Mio. Euro verdient ein DAX- Vorstandsmitglied im Schnitt. Das sind gut 4 Prozent weniger als im Vorjahr.



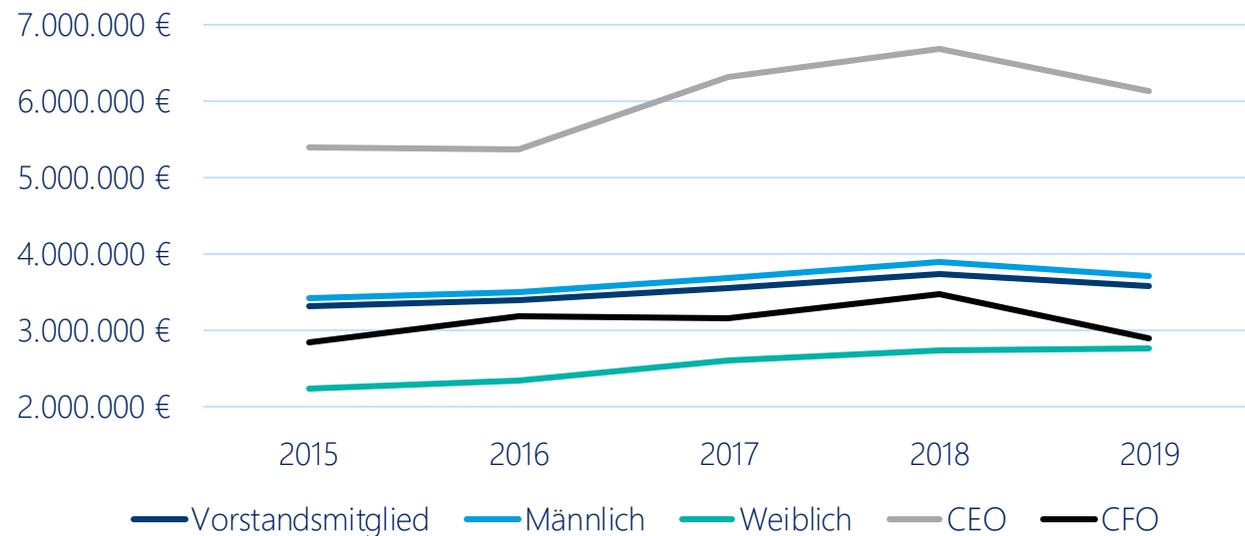
11 Vergütung

Rückläufige Gesamtvergütung in 2018 – Frauen legen stärker zu als Männer

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder im DAX ist im vergangenen Jahr um vier Prozent rückläufig, was in den niedrigeren Vergütungen der CFOs begründet liegt. In diesem Jahr wurden bei diesen weniger Aktienoptionen fällig und ausgezahlt als im Vorjahr.

Die Vergütungen der weiblichen Vorstandsmitglieder im DAX sind in den letzten fünf Jahren kräftig gestiegen (25 Prozent) – stärker als als die ihrer männlichen Kollegen (14 Prozent). Zwar liegen die Vergütungen der Frauen auf einem niedrigeren Niveau. Angesichts der höheren Ressortverantwortungen, die Frauen zunehmend innehaben, haben ihre Vergütungen jedoch weiteres Potenzial.

Entwicklung der durchschnittlichen Gesamtvergütung



Angaben per 31.12.2018
Quelle: Veröffentlichungen der Unternehmen



11 Vergütung

Die Spitzenverdiener nach Ressort

2019	Gesamtvergütung Vorstandsmitglied	Gesamtvergütung Männer (ohne CEOs)	Gesamtvergütung Frauen	Gesamtvergütung CEO	Gesamtvergütung CFO	Gesamtvergütung CHRO
Ø	3.548.192 (3.549.114)	3.070.682 (2.981.807)	2.754.333 (2.724.248)	6.098.754 (6.380.138)	2.904.192 (3.154.624)	2.775.161 (2.880.462)
1.	Oliver Bäte Allianz Vorstandsvorsitzender 10,33 Mio. (4,98 Mio.)	Andreas Renschler Volkswagen Truck & Bus 9,89 Mio. (9,94 Mio.)	Dr. Helga Jung Allianz HR, Legal, Compliance, M&A 6,75 Mio. (3,71 Mio.)	Oliver Bäte Allianz Vorstandsvorsitzender 10,33 Mio. (4,98 Mio.)	Frank Witter Volkswagen CFO 5,31 Mio. (5,11 Mio.)	Dr. Belén Garijo Merck CEO Healthcare 6,06 Mio. (5,74 Mio.)
2.	Andreas Renschler Volkswagen Truck & Bus 9,89 Mio. (9,94 Mio.)	Kent Wanzek Fresenius Medical Care Produktion, Qualität, Logistik 7,52 Mio. (2,37 Mio.)	Dr. Belén Garijo Merck CEO Healthcare 6,06 Mio. (5,74 Mio.)	Bill McDermott SAP Vorstandsvorsitzender 9,78 Mio. (21,79 Mio.)	James von Moltke Deutsche Bank CFO 5,13 Mio. (2,48 Mio.)	Dr. Bettina Volkens Daimler Personal & Recht 3,91 Mio. (5,58 Mio.)
3.	Bill McDermott SAP Vorstandsvorsitzender 9,78 Mio. (21,79 Mio.)	Dr. Christoph Mascher Allianz Operations & Allianz Services 6,42 Mio. (4,28 Mio.)	Jacqueline Hunt Allianz Asset Management, US Life Insurance 4,45 Mio. (2,01 Mio.)	Joe Kaeser Siemens Vorstandsvorsitzender 9,60 Mio. (10,84 Mio.)	Marcus Kuhnert Merck CFO 4,15 Mio. (4,31 Mio.)	Karl von Rohr Deutsche Bank Stellv. VV / Chief Administrative Officer 3,68 Mio. (3,23 Mio.)

Gehälter unterjährig begonnener Verträge hochgerechnet
Ohne BMW, da kein vollständiger Ausweis aller Vergütungsbestandteile

Angaben per 31.12.2018 in Euro
(Durchschnittswerte für 2017 in Klammern)



IV. Kommentar



IV. Kommentar



Klaus Hansen
Partner

Brexit, Handelskrieg zwischen USA und China, Russland-Embargo und drohende Rezession – den deutschen Unternehmen mangelt es derzeit nicht an Herausforderungen. Darüber hinaus läuft die digitale Transformation auf Hochtouren: Traditionelle Geschäftsmodelle werden massiv in Frage gestellt, Branchengrenzen diffundieren, Ökosysteme sind gefragt. Der einst kecke Marketing-Slogan, „Nichts ist unmöglich“, ist plötzlich das Gebot der Stunde.

Alte Karrieremuster dominieren...

Vor diesem Hintergrund erstaunt die Ruhe und Kontinuität, die in den Vorstandsetagen der größten deutschen Unternehmen herrscht. Die Verhaltensmuster bei der Besetzung der Vorstandsetagen in DAX-Unternehmen haben sich in den letzten 15 Jahren nicht wesentlich geändert. Man(n) ist bei der Berufung 47 bis 48 Jahre, im Durchschnitt später 53 Jahre alt und bleibt rund vier Jahre im Amt. Hinzu kommt, dass insbesondere die CEOs und CFOs vorher jahrelang in demselben Unternehmen tätig waren und wenn nicht, dann zumindest in derselben Branche. Ist diese Kontinuität immer noch das Gütesiegel einer stabilen, weil bewährten Managementkultur oder Ausdruck mangelnder Weiterentwicklung im Management deutscher Top-Unternehmen?

... aber es gibt auch neue Entwicklungen

Ein genauerer Blick zeigt jedoch, dass auch in 2019 nicht alles so stabil und tradiert ist, wie der Anschein es vermuten lässt. Da wäre zum Beispiel die Anzahl der Vorstandsmitglieder im DAX, die seit Jahren kontinuierlich steigt. Das ist gut so, denn somit lassen sich die zunehmende Komplexität und Dichte der Entscheidungen auf mehr Schultern verteilen. Der CEO wird entlastet und kann sich stärker strategischen Fragen zuwenden. Und da die Zahl der „außerplanmäßigen“ Abgänge in den Gremien auch in diesem Jahr die der geplanten übersteigt, ist eine gewisse Reserve im Vorstand auch hilfreich.



IV. Kommentar

Dass immer mehr Wirtschaftswissenschaftler Einzug in die Top-Etagen halten und die Juristen dort langsam aussterben, verwundert nicht, zumal die Betriebswirte heutiger Prägung mehr in Case Studies als in theoretischer Lehre ausgebildet sind. Logisches, strukturiertes Denken wird sowieso vorausgesetzt, das Denken in Szenarien und das Lernen aus Best Practices hat jedoch endgültig den Vorrang vor „grauer Theorie“ gefunden. Was sich auch in der stetig abnehmenden Zahl von Promotionen im Vorstand zeigt.

„Es wäre zu wünschen, dass Diversität sich nicht nur auf das Geschlecht oder die Hautfarbe reduziert, sondern auch auf das, was in den Köpfen steckt.“

Mehr Mut zu echter Diversität erforderlich

Was allerdings verwundern muss, ist der mangelnde Mut zum „Out-of-the-box“-Denken bei der Neubesetzung im Vorstand. Nach wie vor kommen 80 Prozent der Vorstandsmitglieder aus derselben Branche und damit aus bekanntem Terrain – und das, obwohl die Konvergenz der Branchen mit bloßem Auge sichtbar ist und wir hier erst am Beginn einer kompletten Revolution stehen.

Es wäre zu wünschen, dass Diversität sich nicht nur auf das Geschlecht oder die Hautfarbe reduziert, sondern auch auf das, was in den Köpfen steckt. Hierzu sind 20 Prozent Quereinsteiger, die es derzeit sind, ein Anfang, mehr aber auch nicht.

Apropos Diversität: Die Frauenquote scheint sich nach anfänglich starken Wachstumszahlen in den letzten Jahren immer mehr der 15 Prozent-Linie asymptotisch zu nähern. Ist da wirklich das Ende der Fahnenstange erreicht? Hoffentlich nicht. Erfreulich ist zumindest, dass die Vorstandsfrauen zunehmend auch in operativen Bereichen eine Führungsrolle einnehmen und nicht mehr nur die „Frauenressorts“ HR, Recht, Compliance und Einkauf verantworten.



IV. Kommentar

Die Vorstandsetagen werden endlich internationaler

Erfreulich ist jedoch, dass der Ausländeranteil unter den DAX-Vorständen in den letzten zwei Jahren kräftig gestiegen ist und aktuell bei 35 Prozent liegt. Rund die Hälfte der ausländischen Vorstandsmitglieder kommt dabei aus dem europäischen Ausland, ein Fünftel aus den USA. Von den 30 amtierenden CEOs sind sieben nicht-deutscher Herkunft (23 Prozent). Hier ist jedoch noch Luft nach oben. Zum Vergleich: Unter den CEOs im FTSE 100 in Großbritannien sind mehr als ein Drittel nicht-britischer Herkunft. Auch hier hat man erkannt, dass die zunehmende Diversität der Kulturen den Unternehmen wertvolle Kompetenzen und die erforderlichen neuen Blickwinkel eröffnen.

Auf den 30 Unternehmen im DAX lastet ein ganz besonderer Blick der Öffentlichkeit. Es wäre zu wünschen, wenn diese daher in Zukunft etwas mehr Mut zu Veränderungen wagen. Nicht als Selbstzweck, sondern aus Überzeugung, dass es ein „weiter so“ nicht mehr geben kann und wird.



V. Erhebungsmethode



V. Erhebungsmethode

- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstände im DAX der Jahre 2005, 2009 sowie 2013 bis 2019 jeweils zum Stichtag 30.06. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in den Grafiken die Jahre 2005, 2009, 2013, 2017 und 2019 abgebildet.
- Seit 30.06.2015 wurden auch die Besonderheiten von Personalvorständen sowie die Vergütungen aller DAX-Vorstände untersucht.
- In den analysierten Jahren umfasste der Kreis der DAX-Vorstände folgende Mitgliederzahlen:
 - 2005: 192
 - 2009: 193
 - 2013: 188
 - 2017: 201
 - 2019: 196
 - Neu berufen in 2019: 28, Abgänger: 25.
- Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, die Geschäfts- bzw. Vergütungsberichte der relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Online-Archiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.





Odgers Berndtson ist seit 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeitern in 29 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices.

www.odgersberndtson.com

Copyright © 2019 ODGERS BERNDTSON
All rights reserved



■ ODGERS BERNDTSON