

# 11. DAX

# Vorstands- report

Profile von DAX-Vorständen  
2005 bis 2024

Klaus Hansen

Credit: Adobe Stock

# Inhalt

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Anlass und Zielsetzung der Studie</b>    | <b>03</b> |
| <b>2</b> | <b>Executive Summary</b>                    | <b>05</b> |
| <b>3</b> | <b>Ergebnisse im Detail</b>                 | <b>10</b> |
|          | I    Untersuchte Unternehmen und Gremien    | 11        |
|          | II   Lebens- und Berufungsalter             | 14        |
|          | III  Nationale Herkunft                     | 15        |
|          | IV  Ausbildung                              | 17        |
|          | V    Beruflicher Werdegang                  | 21        |
|          | VI  Aufsichtsratsmandate und Vorstandsgröße | 23        |
|          | VII  Internationalität                      | 24        |
|          | VIII Frauen                                 | 26        |
|          | IX  CEOs, CFOs und CHROs                    | 32        |
|          | X    Social Media Kommunikation             | 34        |
|          | XI  Branchenvergleich                       | 35        |
|          | XII Nachhaltigkeitsziele                    | 38        |
| <b>4</b> | <b>Kommentar</b>                            | <b>40</b> |
| <b>5</b> | <b>Erhebungsmethode</b>                     | <b>42</b> |



# Anlass und Zielsetzung der Studie



## Aktuelle Trends in den DAX-Unternehmen

Krisen, Krieg und Künstliche Intelligenz; die Wirtschaft steht unter einem hohen Transformationsdruck – und Top-Manager vor neuen Herausforderungen. Wer sind die Menschen, die die wichtigsten deutschen Unternehmen durch diese unruhigen Zeiten lenken? Und welche Entwicklungstrends zeigen sich in den Vorständen der 40 DAX-Unternehmen? Diese Fragen haben wir mit unserem elften DAX-Report erneut in den Blick genommen.

40 Unternehmen, die die Schwergewichte der deutschen Wirtschaft bilden. 253 Vorstandsmitglieder lenken ihre Geschicke. Diese zeichnen sich nach wie vor durch eine starke Homogenität aus: Der typische DAX-Vorstand ist ein deutscher Mann im Alter von Mitte 50. Herkunft, Ausbildung und beruflicher Werdegang ähneln sich stark.

Diese Homogenität wird jedoch langsam zugunsten von mehr Vielfalt aufgebrochen. Der aktuelle DAX-Report zeigt, dass Kandidat:innen für Vorstände nun mit einem breiteren Blick ausgewählt werden. Frauen, Branchenfremde und Nicht-Deutsche werden zunehmend häufiger berücksichtigt.

Dies ist auch bedingt durch eine entsprechende Regulatorik, etwa die Vorgabe zur Frauenquote. Der demografische Wandel in Deutschland und damit der Mangel an geeigneten Top-Manager:innen erzwingen zudem

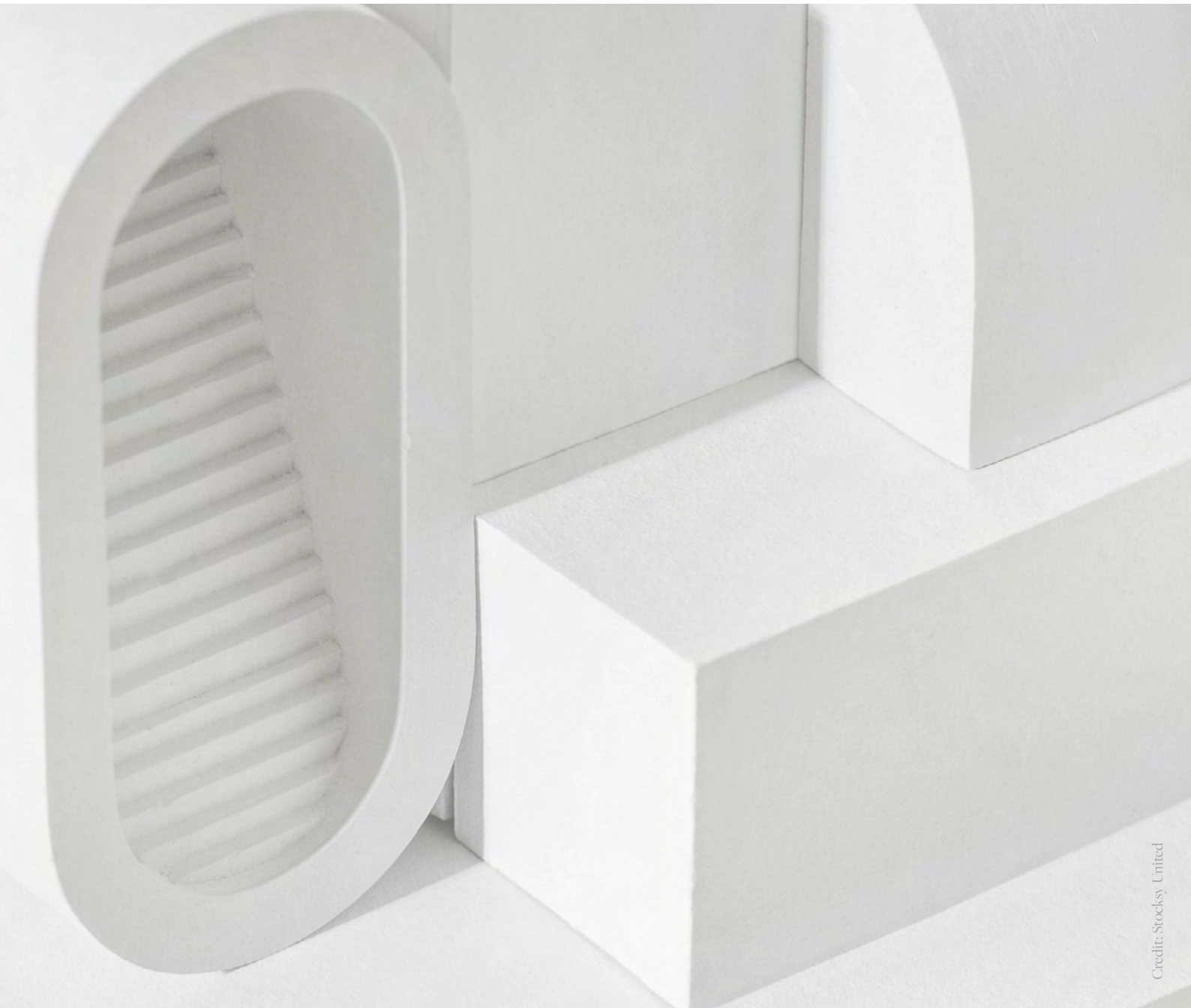
einen Blick über die Landesgrenzen hinaus, wenn es gilt, DAX-Vorstände zu berufen.

Diversität, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind längst keine Randthemen mehr. Alle DAX-Unternehmen positionieren sich für Corporate Social Responsibility.

Seit dem letzten DAX-Report 2022 hat sich die Zusammensetzung dieses Leitindex verändert – Delivery Hero, HelloFresh, Linde und Fresenius Medical Care sind ausgeschieden. Ersetzt wurden sie durch Beiersdorf, die Commerzbank, Rheinmetall und Siemens Energy. Das Profil der DAX-Vorstände hat sich trotz dieses Wechsels nur wenig geändert – umso interessanter sind die Trends, die der Report aufzeigt.



# Executive Summary



# Aktuelle Entwicklung in den DAX-Vorständen

Die DAX-Vorstände werden weiblicher, jedoch nicht jünger. Obwohl viele der Top-Manager:innen das Rentenalter erreicht haben und aus den Vorständen ausscheiden, steigt das Durchschnittsalter in diesen Gremien. Gesetzliche Vorgaben zur Frauenquote werden von vielen DAX-Unternehmen offenbar nur zögerlich umgesetzt. Noch immer haben hauptsächlich Männer das Sagen in den Vorständen. Auch eine Internationalisierung erfolgt nur schleichend, Nicht-Deutsche Kandidat:innen werden bei der Berufung in die DAX-Vorstände prozentual nur langsam stärker berücksichtigt.

## These 1: DAX-Vorstände öffnen sich langsam, aber stetig der Internationalität.

Der Anteil der ausländischen Mitglieder in den Spitzengremien der deutschen Wirtschaft ist von 28 Prozent im Jahr 2013 auf 38 Prozent 2024 gestiegen. Unter den 2024 neu berufenen Vorständen liegt ihr Anteil sogar bei 69 Prozent. Das zeigt, dass aktuell international nach geeigneten Kandidat:innen gesucht wird. 72 DAX-Vorstände besitzen 2024 nicht die deutsche Staatsangehörigkeit. Abgesehen von acht US-Amerikaner:innen handelt es sich durchgehend um Europäer:innen, vor allem um Menschen aus Frankreich und Österreich – die kulturelle Vielfalt in den DAX-Vorständen bleibt damit begrenzt, von einer Globalisierung kann nicht die Rede sein.

## These 2: Ein Studium der Wirtschaftswissenschaften ist nach wie vor ein Sprungbrett in den Vorstand.

Die meisten männlichen deutschen Spitzenmanager, nämlich 55 Prozent, haben Wirtschaftswissenschaften studiert, zunehmend werden auch Frauen mit dieser Ausbildung in die DAX-Vorstände berufen – und diese sind auch am Markt zu finden. In früheren Jahren hatten die weiblichen Vorstände ein vielfältigeres Profil, 2019 hatten noch 14 Prozent „Sonstiges“ studiert, also

auch mal ein Orchideenfach. Dies trifft heute nur noch auf 3 Prozent der Frauen in den Vorstandsetagen zu. Durchgehend alle weiblichen DAX-Vorstände haben studiert, während 3 Prozent der männlichen Kollegen eine nicht-akademische Ausbildung haben.

Auch in DAX-Vorständen bleibt die gläserne Decke bestehen: Frauen werden zunehmend berufen, gelangen jedoch weiterhin nicht an die Spitze der Gremien. Weiterhin ist unter den Vorstandsvorsitzenden der DAX-Unternehmen nur eine Frau zu finden, nämlich Belén Garjjo von Merck. Dabei sind insgesamt 59 Frauen in den 40 DAX-Vorständen präsent.

## These 3: Trotz Regulatorik ändert sich wenig. Die gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent wird in den DAX-Vorständen nur schleppend umgesetzt.

Lediglich 12 DAX-Unternehmen erfüllen die gesetzliche Vorgabe von 30 Prozent Frauen im Vorstand. Selbst unternehmenseigene, in der Regel geringere Zielvorgaben werden in 8 Unternehmen noch nicht erreicht. In der ersten und zweiten Führungsebene liegen die Anteile der weiblichen Beschäftigten noch niedriger. Hier liegt bei 17 DAX-Unternehmen der Anteil der Frauen unter 30 Prozent, zu weiteren 11 bzw. 12 (2. Führungsebene) fanden sich keine Angaben.

## These 4: Wenn Frauen in einen DAX-Vorstand aufsteigen, übernehmen sie überproportional häufig Aufgaben, die vom operativen Geschäft eher entfernt sind.

Ein Drittel, nämlich 20 der 59 DAX-Vorständinnen, sind verantwortlich für HR/People oder haben den Posten der Arbeitsdirektorin inne. Die übrigen 20 HR-Posten im DAX 40 sind auf 193 Männer verteilt. Demnach sind 33 Prozent der DAX-Vorständinnen für HR zuständig gegenüber 10 Prozent der männlichen Vorstände. Weitere vier Frauen in den DAX-Vorständen sind mit den Themen CSR/Nachhaltigkeit betraut.

## These 5: Die Familienunternehmen im DAX geben sich traditioneller: Hier finden sich weniger internationale sowie branchenfremde Mitglieder als anderswo.

In Familienunternehmen liegt der Anteil der ausländischen Vorstände bei 31 Prozent, in den übrigen Unternehmen bei 40 Prozent. Die Vorstandsmitglieder in Familienunternehmen haben zu 84 Prozent ihre Karriere in der gleichen Branche vorangetrieben, es gibt kaum Branchenwechsler. In den Unternehmen ohne Inhabereinfluss liegt demgegenüber der Anteil der Vorstände mit brancheninternen Karrieren bei nur 73 Prozent.

### **These 6: Die Chance für eine deutliche Verjüngung der DAX-Vorstände wird verpasst. Seniorität gilt weiterhin als Qualifikation.**

Von den 64 Vorständen, die im Berichtszeitraum aus einem DAX-Vorstand ausgeschieden sind, gingen 12 in den Ruhestand bzw. haben die betriebsinterne Altersgrenze für einen Vorstand überschritten. Hier zeigt sich der demographische Wandel.

Das Durchschnittsalter der Vorstände steigt dennoch leicht an. Waren die DAX-Vorstände 2014 zum Zeitpunkt der Auswertung durchschnittlich 53,4 Jahre alt, sind es heute 54,5 Jahre. Außerdem werden die frei werdenden Positionen mit immer älteren Kandidat:innen besetzt. Das Alter der Neulinge in den DAX-Vorständen hat 2024 mit 52,8 Jahren den höchsten Durchschnittswert seit Beginn der Auswertung 2017 erreicht. 2017 erreichte. Damals waren die Neulinge zum Zeitpunkt der Berufung im Schnitt 49,6 Jahre alt.

### **These 7: Eigengewächse haben ausgedient. Der Fachkräftemangel erreicht die Vorstandsetagen.**

Bei den neu in den Vorstand der DAX-Unternehmen aufgenommenen Personen ist der Anteil der brancheninternen Karrieren dramatisch gesunken und liegt nun bei lediglich 59 Prozent, 2019 waren es noch 89 Prozent. Dies legt nahe, dass sich der Blick bei der Suche nach geeigneten Kandidat:innen weitert, weil im eigenen Haus nicht genügend Potential vorhanden ist oder man bewusst den Blick von außen sucht.

### **These 8: Der Osten Deutschlands ist nach wie vor deutlich unterrepräsentiert in den DAX-Vorständen.**

Nur vier der DAX-Vorstände haben in Ostdeutschland studiert, nämlich drei in Magdeburg und einer an der HHL Leipzig. Hingegen haben DAX-Vorstände überdurchschnittlich oft in Köln, Darmstadt oder München studiert. Die WHU-Beisheim, die im Report 2022 noch weit vorne lag, ist abgerutscht. Dies liegt daran, dass Delivery Hero und Hello Fresh aus dem DAX ausgeschieden sind, deren Vorstände WHU-Absolvent:innen sind.

### **These 9: Overboarding ist Vergangenheit.**

Die Selbstverpflichtung des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2022, der eine Begrenzung auf 2 Mandate pro Vorstand empfiehlt, wird eingehalten. Die Zahl der durchschnittlichen Aufsichtsratsmandate pro DAX-Vorstand liegt seit 2022 stabil unter 2. Sowohl 2023 wie 2024 hatten die Vorstände der DAX-Unternehmen im Schnitt 1,5 Aufsichtsratsmandate, die Neulinge 2024 sogar lediglich 0,9 Mandate.

### **These 10: Die Automobilindustrie zeigt nach wie vor die geringste Bereitschaft zur Transformation.**

Trotz des rapiden Wandels im Verkehrssektor und des starken internationalen Wettbewerbsdrucks verändern die DAX-Unternehmen der Automobilbranche die Struktur ihrer Leitungsgremien kaum. Die Vorstände in der Branche gehören mit 56 Jahren zu den ältesten. Sie sind mit gleichzeitig 18 Jahren länger im Unternehmen, als die Vorstände aller anderen im DAX vertretenen Branchen. Sie haben mit 27 Prozent den höchsten Anteil an Vorständen, die ihre Karriere ausschließlich im eigenen Haus durch-

laufen haben. Mit 19 Prozent weisen außerdem die Automobil-Vorstände den niedrigsten Anteil an Nicht-Deutschen auf – eine Internationalisierung lässt auf sich warten.

### **These 11: Professionalisierung der Präsenz in den Sozialen Medien.**

Ein Auftritt in den Online-Netzwerken ist selbst für die Chefs der Chefs ein Muss. Nur 9 der 40 DAX-Vorstandsvorsitzenden haben keinen LinkedIn-Account. Die Vorstandsvorsitzende, die in den Sozialen Medien aktiv sind, posten überwiegend wöchentlich. 250.000 Menschen folgen online Ola Källenius, Vorstandsvorsitzender der Mercedes Benz Group, ebenfalls sechsstellig ist die Followerzahl von Christian Klein/SAP und Roland Busch/Siemens.

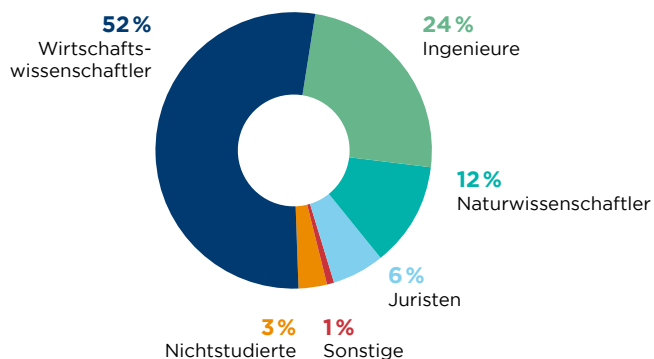
### **These 12: Während CSR zum Mainstream gehört, stehen noch nicht alle UN-Entwicklungsziele auf der Agenda der DAX-Unternehmen.**

Alle DAX-Vorstandsvorsitzenden positionieren sich zu Corporate Social Responsibility. Die UN-Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals/SDGs) sind demgegenüber weniger in den DAX-Unternehmen verankert. Lediglich 4 der 40 DAX-Unternehmen, nämlich BASF, Deutsche Börse, Deutsche Telekom und Henkel, gaben an, bei ihrem Wirken alle 17 SDGs zu berücksichtigen. Die meist beachteten UN-Entwicklungsziele sind SDG 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 9 Industrie, Innovation und Infrastruktur, SDG 12 Verantwortungsvolle Produktions- und Konsummuster sowie SDG 13 Maßnahmen zum Klimaschutz.

# Männliche DAX-Vorstände im Überblick

## Klassische Studien Ausrichtung

Dokortitel, Ingenieure oder Naturwissenschaftler. Im DAX-40-Vorstand gibt es wieder mehr Männer mit klassischer Ausrichtung:



**22%** Sind promoviert

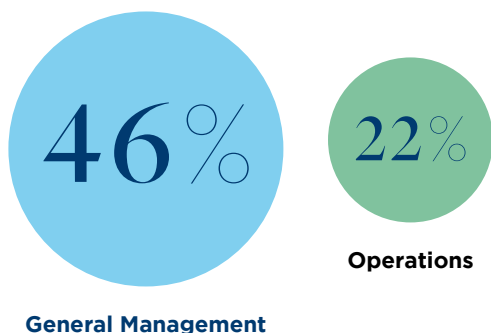
**18%** Haben einen MBA

# 16 Jahre

liegen zwischen dem ältesten und jüngsten CEO.

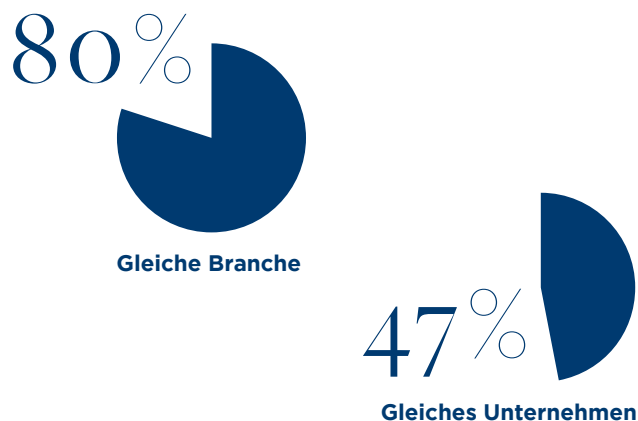
## Erprobte Verantwortung

DAX-40-Chefs war zuletzt General Manager oder operativ verantwortlich.



## Typische Karrierewege in den DAX-Vorstand

Brancheninsider und am besten noch aus dem eigenen Unternehmen – so verläuft der typische Karriereweg.



# 36%

der männlichen Vorstände sind internationaler Herkunft.

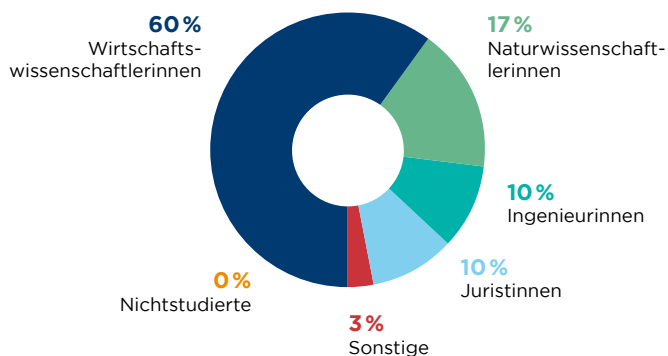




# Weibliche DAX-Vorstände im Überblick

## Klassische Studien Ausrichtung

Dokortitel, Ingenieurinnen oder Naturwissenschaftlerinnen. Im DAX-40-Vorstand sinken die Absolventinnen von Orchideenfächern:



 **25%** Sind promoviert

 **15%** Haben einen MBA

# 14 Jahre

liegen zwischen der ältesten und der jüngsten CEO.

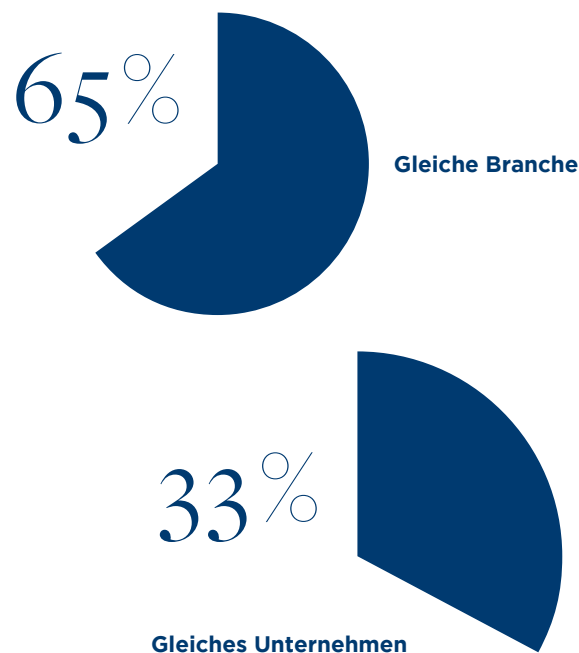
# 45%

der weiblichen Vorstände sind internationaler Herkunft.



## Typische Karrierewege in den DAX-Vorstand

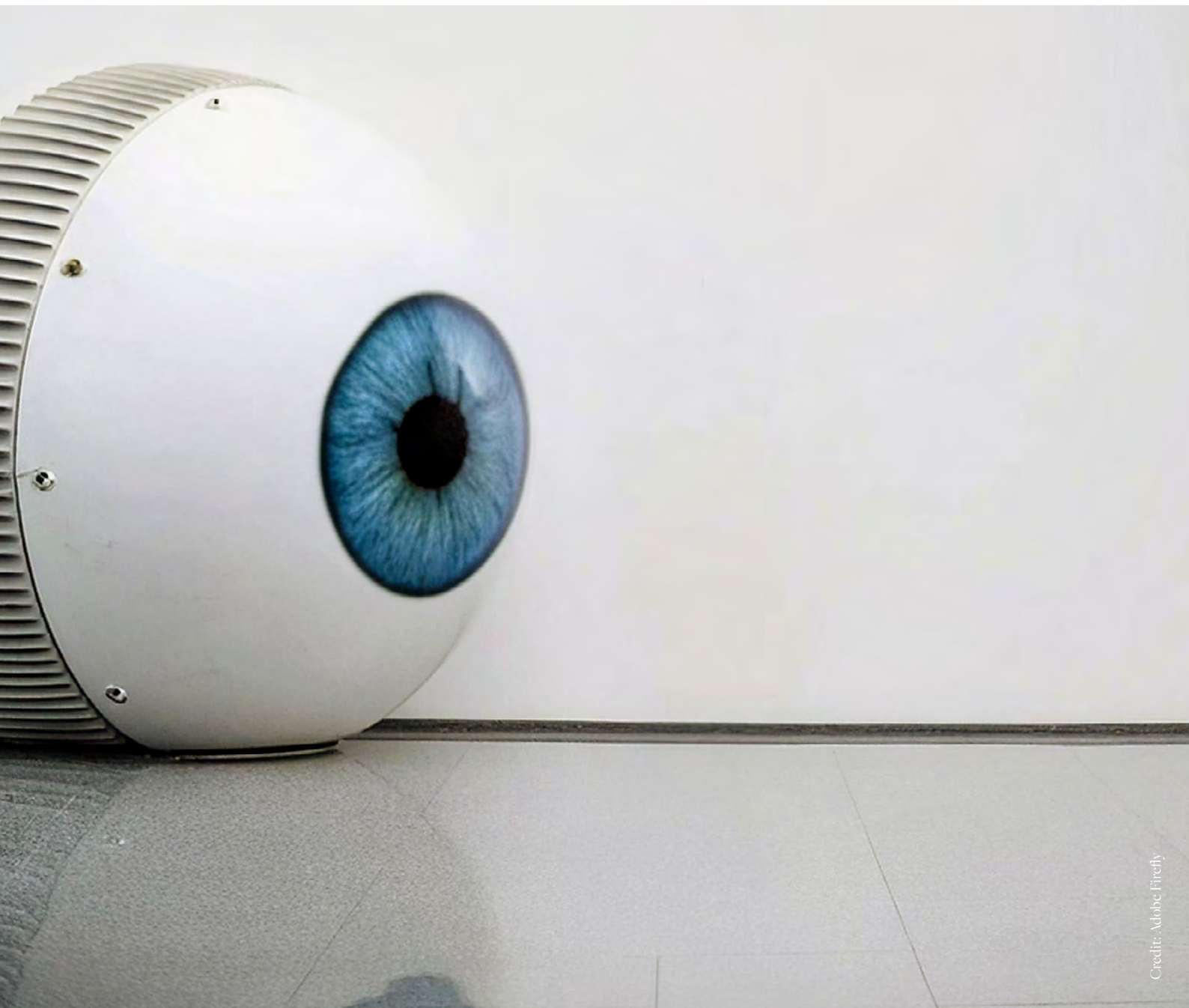
Brancheninsiderinnen und am besten noch aus dem eigenen Unternehmen — so verläuft der typische Karriereweg.



Ist das durchschnittliche Alter einer CEO.

3

# Ergebnisse im Detail



# I. Untersuchte Unternehmen und Gremien

DAX-40-Unternehmen



AIRBUS



Beiersdorf



DAIMLER TRUCK



Mercedes-Benz Group



PORSCHE SE



RWE



SARTORIUS



SIEMENS



VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

VONOVIA



# Vorstände werden kleiner

Die Zahl der Mitglieder ist in den vergangenen Jahren stetig gesunken. Im Durchschnitt besteht ein DAX-Vorstand 2024 aus 4 Personen. 2015 waren es noch mehr als 6. Größtes Gremium: Airbus (12); kleinstes Gremium: Covestro (3) und RWE (3). Bayer und die Deutsche Bank reduzierten ihre Vorstände je um 2 Mitglieder. Aufgestockt hat Continental: Von 5 auf 7 Vorstände.



# Abgänge 2024

64 Personen schieden 2024 aus den DAX-Vorständen aus. Davon gingen 11 in den Ruhestand. Sergio Balbinot hatte die unternehmensinterne Altersgrenze der Allianz überschritten und Joachim Götz von Daimler Truck verstarb. Bei 23 Vorständen lief der Vertrag aus und wurde nicht verlängert.

33

Abgänge  
im Vorstand 2024

21

planmäßig

11

außerplanmäßig

## II. Lebens- und Berufungsalter

Seniorität ist weiterhin ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl neuer Vorstände. Die Neulinge in den DAX-Vorständen waren 2024 älter als in den Vorjahren. Auch das Durchschnittsalter der Vorstände ist weiter gestiegen und liegt nun bei fast Mitte 50.

54,5 Jahre alt ist ein DAX-Vorstand im Durchschnitt 2024. Damit liegt das durchschnittliche Alter höher als in allen vorherigen Jahren der Erhebung seit 2014. Mit dem Ausscheiden der Unternehmen HelloFresh und Delivery Hero, die die Generation Y vertraten, stieg das Durchschnittsalter der Vorstände wieder an. Der jüngste DAX-Vorstand ist nun Thomas Saueressig (SAP) mit 38 Jahren, der älteste Hans Dieter Pötsch (Porsche SE) mit 73 Jahren.

Weibliche Vorstände sind mit 52,8 Jahren im Schnitt etwas jünger als ihre männlichen Kollegen (55,1 Jahre) – möglicherweise besteht in den älteren Jahrgängen weniger Auswahl an qualifizierten Kandidatinnen. Das Durchschnittsalter der Frauen bei den Berufungen gleicht sich hingegen allmählich dem der Männer an und liegt jetzt bei 49,5 Jahren (Männer: 49,3 Jahre).

52,3  
Jahre

**alt waren die neu berufenen  
Vorstände 2024 im Schnitt**

54,5  
Jahre

**alt ist ein DAX-Vorstand  
im Durchschnitt 2024**

# III. Nationale Herkunft

Die überwiegende Mehrzahl der DAX-Vorstände stammt aus den bevölkerungsreichen Bundesländern Nordrhein-Westfalen (43), Baden-Württemberg (23) und Bayern (20). Ostdeutsche sind in den Führungsgremien der deutschen Wirtschaft kaum vertreten.

Während etwa 5 Menschen aus Indien in deutschen DAX-Vorständen aktiv sind, stammt nur einer aus Ostdeutschland, nämlich Hauke Stars von Volkswagen, die in Sachsen-Anhalt geboren wurde – wobei nicht alle DAX-Vorstände ihren Geburtsort angeben.

Der erste ostdeutsche DAX-Vorstand Torsten Jeworrek verließ Ende 2022 aus Altersgründen das Spitzengremium der Munich Re.

43

Nordrhein-Westfalen

23

Baden-Württemberg

20

Bayern

# 55%

der DAX-Vorstände haben  
Wirtschaftswissenschaften studiert





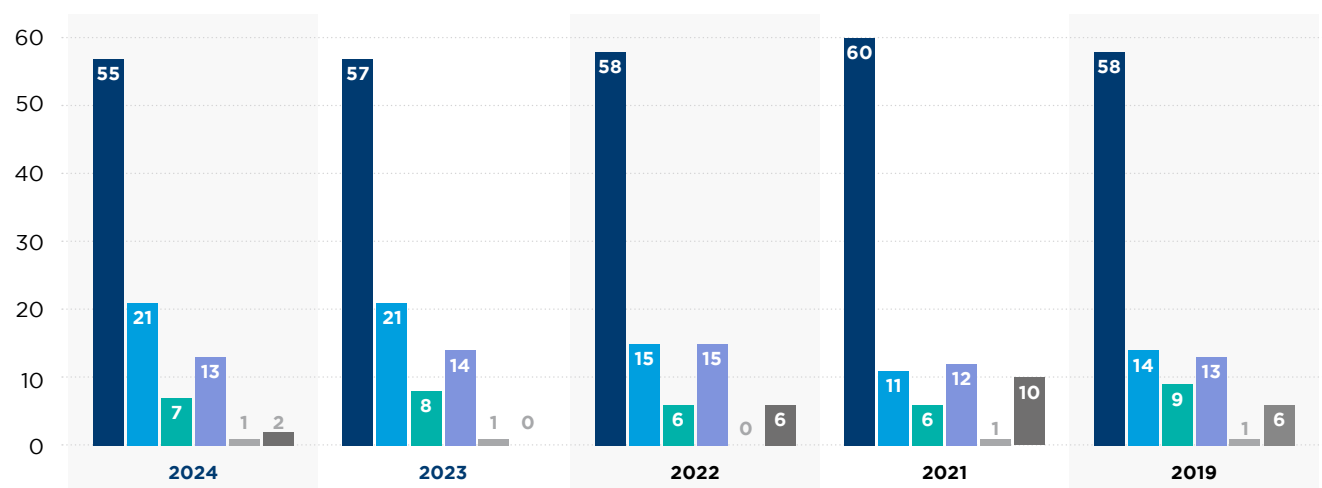
# IV. Ausbildung

Während traditionell stets Wirtschaftswissenschaftler:innen die DAX-Vorstände dominieren, legen bei den Neuzugängen die Naturwissenschaftler:innen deutlich zu.

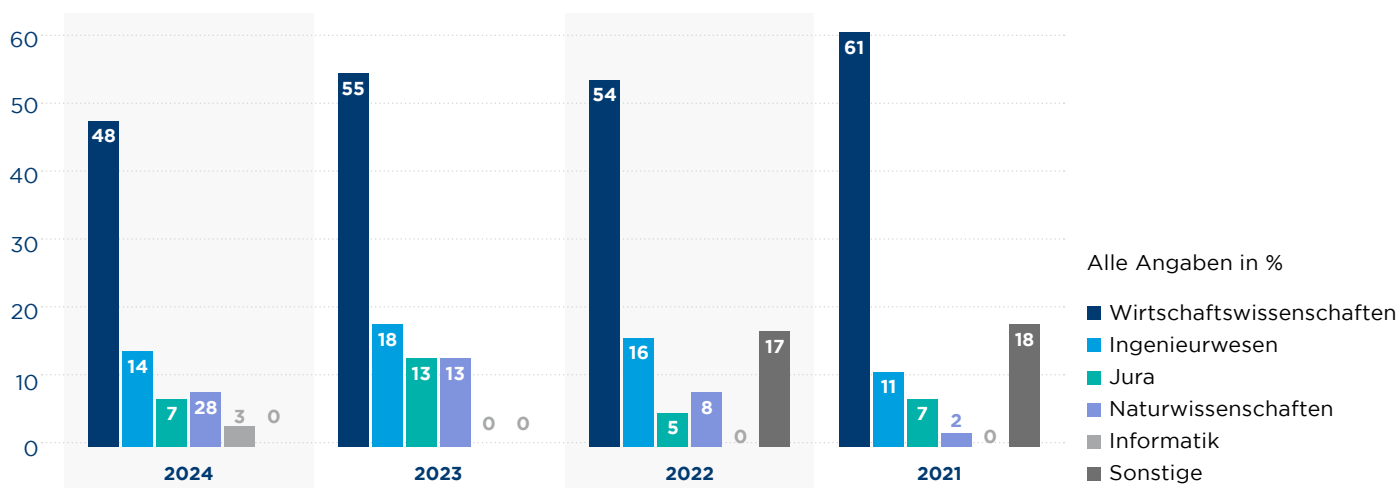
Es werden zunehmend Frauen mit einem ähnlichen Ausbildungsprofil wie Männer in DAX-Vorstände berufen. Im Durchschnitt haben 55 Prozent aller Vorstände Wirtschaftswissenschaften studiert und nur 13 Prozent eine Naturwissenschaft, 21 Prozent sind Ingenieur:innen. Bei den HR-Vorständen haben sogar 68 Prozent Wirtschaftswissenschaften studiert, der höchste Wert seit Beginn der Erhebung.

Bei den Neulingen sind die Ausbildungsgänge vielfältiger. 2024 wurden zwar auch zu 48 Prozent Wirtschaftswissenschaftler:innen berufen, jedoch auch 28 Prozent Naturwissenschaftler:innen, der höchste Wert bei den Neuberufenen seit 2019, als dieses Kriterium zum ersten Mal im DAX-Report analysiert wurde. 14 Prozent der Neulinge besitzen einen Abschluss im Ingenieurwesen.

## Gesamt



## Neulinge



Alle Angaben in %

- Wirtschaftswissenschaften
- Ingenieurwesen
- Jura
- Naturwissenschaften
- Informatik
- Sonstige

## IV. Ausbildung

Eine Ausbildung ist nicht mehr so selten wie in den Vorjahren: Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die (auch) eine Ausbildung abgeschlossen haben, stieg auf 9 Prozent, 2013 lag er noch bei 3 Prozent. Doch ein Studium ist nach wie vor quasi ein Muss für DAX-Vorstände: 94 Prozent haben 2024 einen Hochschul- und 5 Prozent einen Fachhochschulabschluss.

Das Ausbildungsprofil der Frauen in den DAX-Vorständen gleicht sich nach und nach dem der Männer an. Auch bei ihnen liegen Wirtschaftswissenschaften vorne. Wie bereits im Vorjahr ist der Anteil der Frauen mit diesem Studienabschluss sogar höher als bei den Männern.

Während 2019 noch 14 Prozent der weiblichen DAX-Vorstände „Sonstiges“ studiert hatten (Geisteswissenschaften, Pädagogik usw.), sind es 2024 nur noch 3 Prozent.

### Top-Uni Köln

Bei den Ausbildungsstätten liegen die Universität zu Köln, die TU Darmstadt und die Universität Münster (ehemals Westfälische Wilhelms-Universität Münster) vorne. Hier haben mit 11 bzw. 9 die meisten DAX-Vorstände studiert. Gefolgt von der Ludwig-Maximilians-Universität München mit 8 Vorständen.

### Die beliebtesten Ausbildungsstätten

| Platz | Universität                    | Vorstandsmitglieder |
|-------|--------------------------------|---------------------|
| 1.    | Universität zu Köln            | 11                  |
| 2.    | TU Darmstadt                   | 9                   |
| 2.    | Universität Münster            | 9                   |
| 3.    | Ludwig-Maximilians-Universität | 8                   |
| 4.    | Harvard University             | 7                   |
| 5.    | Universität Regensburg         | 6                   |
| 5.    | TU München                     | 6                   |
| 6.    | École Polytechnique            | 5                   |
| 6.    | TU Berlin                      | 5                   |

Lediglich zwei der DAX-Vorstände haben eine Ausbildung an einer ostdeutschen Hochschule absolviert, und zwar an der TU Magdeburg und an der Handelshochschule Leipzig.

Beim DAX-Report 2022 lag die WHU Otto Beisheim School of Management noch weit vorne, weil die Vorstände der Unternehmen Delivery Hero, HelloFresh und Zalando dort studiert haben. Doch Delivery Hero und HelloFresh haben den DAX verlassen müssen, damit ist auch die WHU Otto Beisheim School of Management im Ranking der DAX-Vorstandsschmieden nach hinten gerutscht.

Bei den ausländischen Universitäten liegen die Universität Harvard und die École Polytechnique vorne.



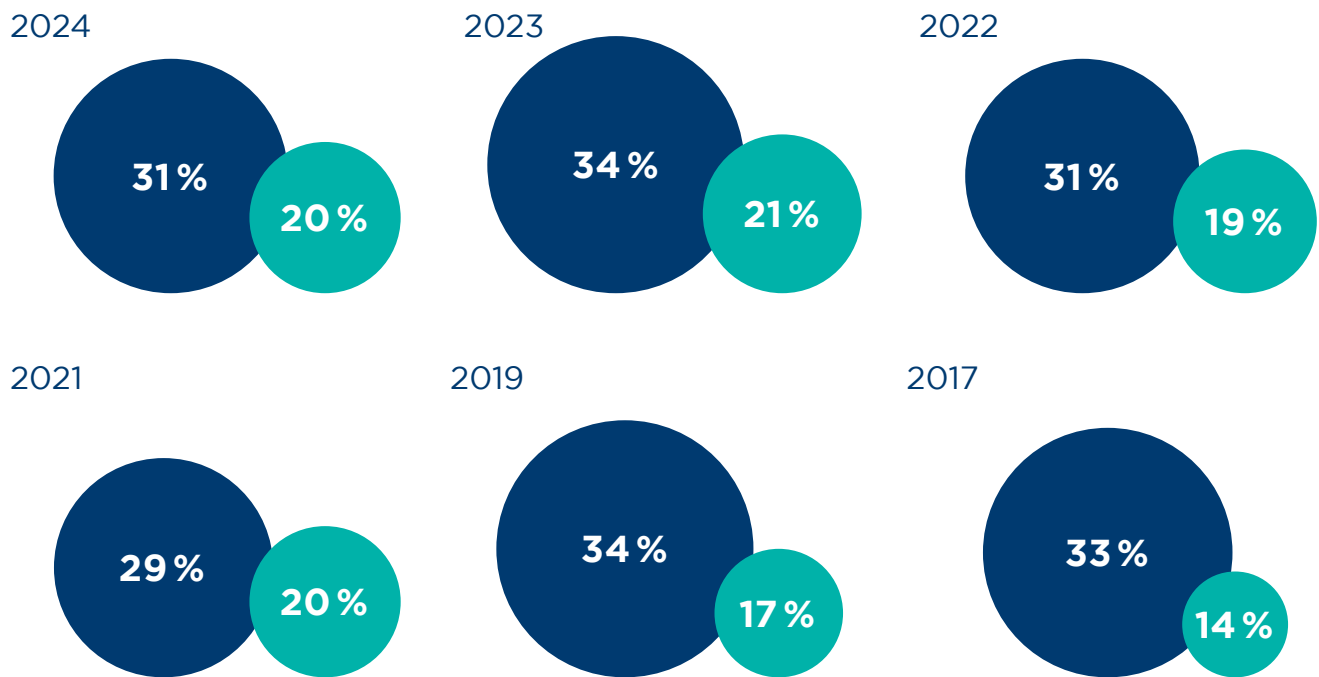
# IV. Ausbildung

## Promovierte in der Minderzahl

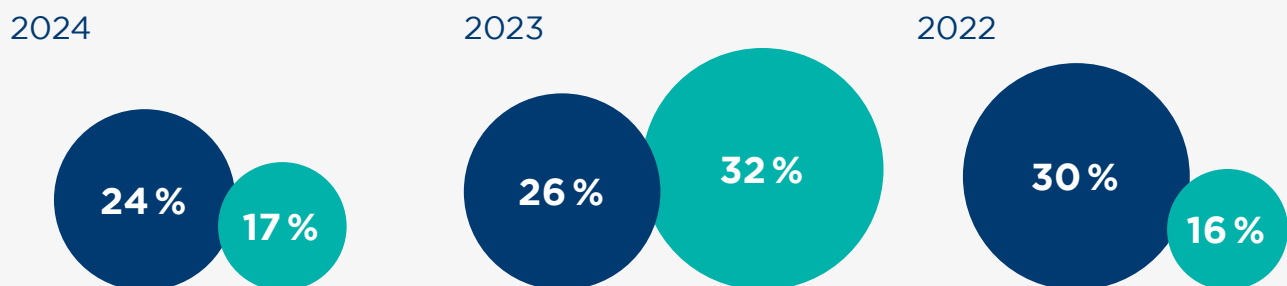
Unverändert führen etwa ein Drittel der DAX-Vorstände (31 Prozent) einen Dokortitel, ein Fünftel (20 Prozent) haben einen MBA vorzuweisen. Hier haben sich die Verhältnisse in den vergangenen Jahren kaum verändert. Bei den Neulingen liegt der Anteil derer, die einen dieser Ti-

tel erworben haben, noch niedriger. Offenbar spielt eine Promotion bei der Auswahl geeigneter Kandidat:innen für DAX-Vorstände keine entscheidende Rolle. Die meisten Doktor:innen finden sich bei den Juristen in den DAX-Vorständen.

### Gesamt



### Neulinge

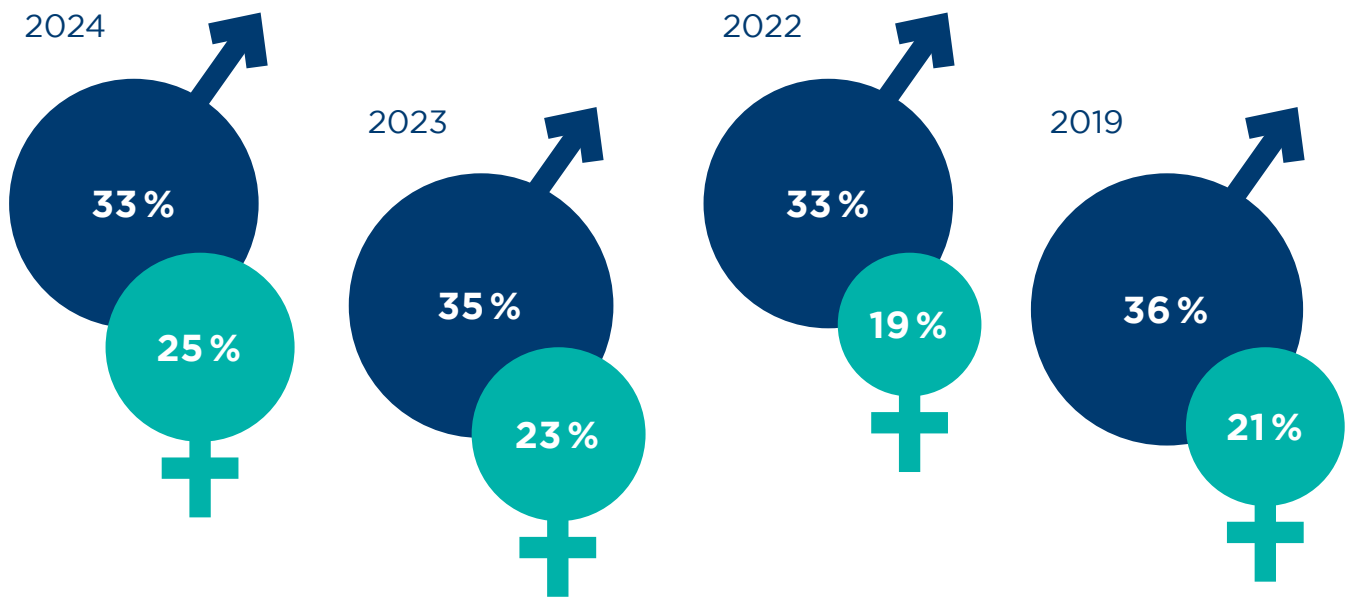


■ Promotion ■ MBA

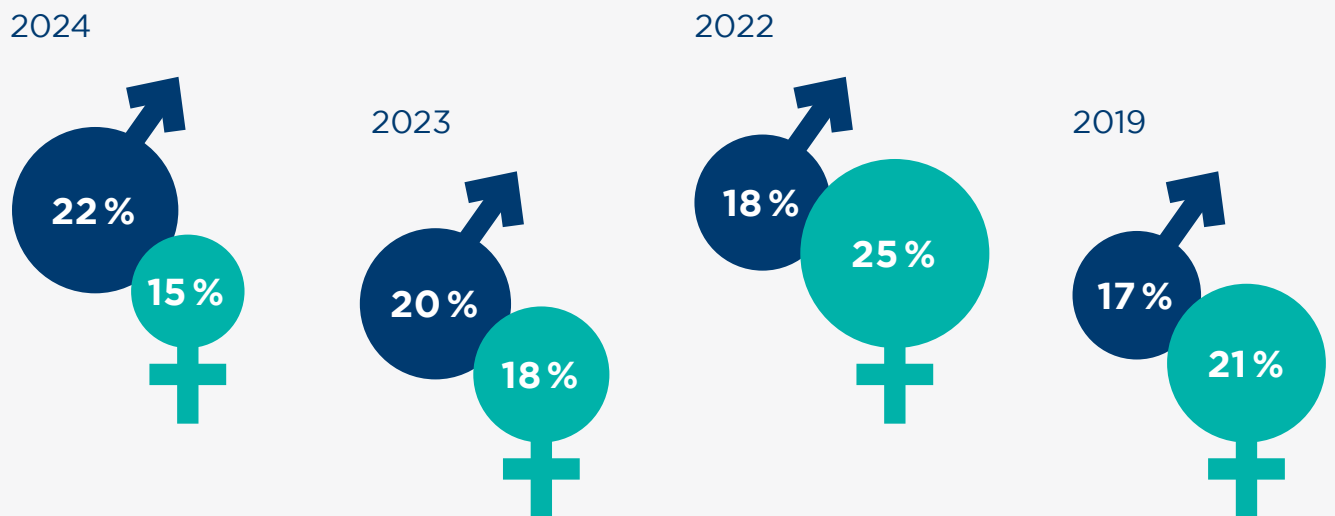
## IV. Ausbildung

Bei den Frauen liegt der Anteil der Promovierten mit 25 Prozent unter dem der Männer, hat jedoch gleichzeitig den höchsten Wert seit 2019 erreicht.

### Promotion



### MBA



■ Männer ■ Frauen

# V. Beruflicher Werdegang

Vorstände werden etwas früher berufen als in den Vorjahren. Sie stammen nach wie vor häufig aus dem eigenen Haus, vor allem die Männer. Bei den weiblichen Vorständen weitet sich der Blick über das eigene Unternehmen und die eigene Branche. Berufen wird, wen man kennt: Der Anteil der Eigengewächse unter den Neulingen ist so hoch wie nie zuvor.

Der Aufstieg in den Vorstand hat sich beschleunigt: Mit 10,3 Jahren ist die Stehzeit im eigenen Unternehmen vor der Berufung 2024 kürzer als in den Vorjahren. 2013 lag sie noch bei 11,8 Jahren.

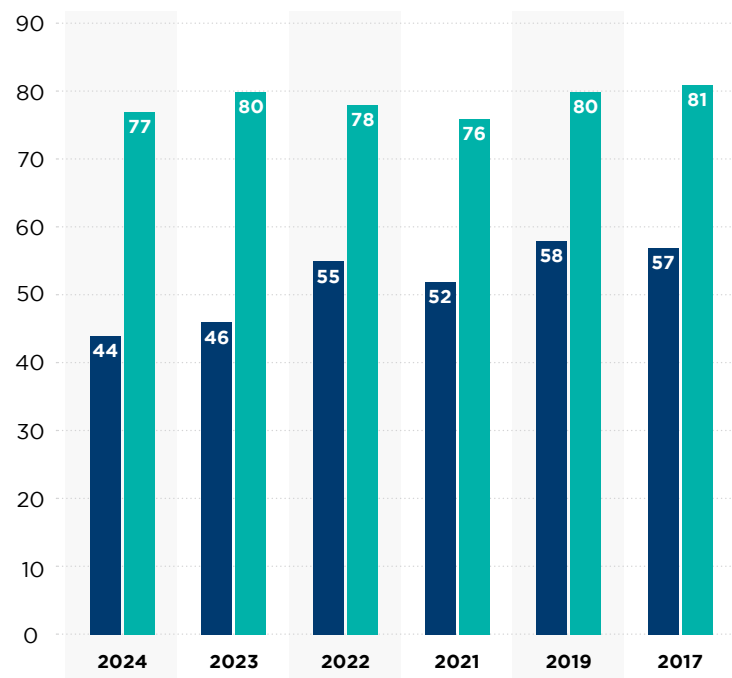
Das General Management ist Sprungbrett für den Aufstieg in den Vorstand. 46 Prozent der CEOs waren vor ihrer Berufung in einer solchen Funktion tätig.

Auch bei den Neulingen setzt man auf Bewährtes: 2024 hatten 52 Prozent mehr neue DAX-Vorstände als im Vorjahr die Karriere im eigenen Haus gemacht. 59 Prozent der Neulinge stammen außerdem aus der eigenen Branche.

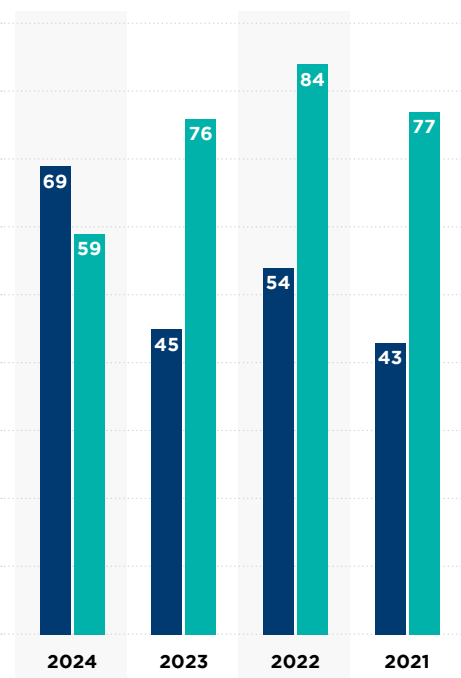
# 4,3

hat ein DAX-Vorstand durchschnittlich sein Amt bereits inne.

## Gesamt



## Neulinge



■ „Eigengewächs“-Quote ■ Brancheninterne Karriere – Alle Angaben in %

## V. Beruflicher Werdegang

Unternehmens- und brancheninterne Karrieren überwiegen

44  
Prozent

**ist die Eigengewächs-Quote im Durchschnitt**

Im Durchschnitt ist die Eigengewächs-Quote auf 44 Prozent zurückgegangen. Branchenerfahrung ist dennoch gern gesehen: 77 Prozent aller DAX-Vorstände haben eine brancheninterne Karriere vorzuweisen.

Schlüsselt man die Zahlen nach Geschlechtern auf, wird die Bedeutung der Branchenkenntnisse noch deutlicher. Nach wie vor blicken 80 Prozent der männlichen Vorstände auf eine brancheninterne Karriere zurück. 47 Prozent sind zudem „Eigengewächse.“

Bei der Besetzung von Vorstandsposten mit Frauen weitet sich der Blick über das eigene Unternehmen und die eigene Branche hinaus häufiger: Die weiblichen DAX-Vorstände sind zu 33 Prozent Eigengewächse und haben zu 65 Prozent eine brancheninterne Karriere vorzuweisen.

77  
Prozent

**aller DAX-Vorstände haben eine brancheninterne Karriere vorzuweisen**

Besonders hoch sind der Anteil der brancheninternen Karrieren und die Eigengewächs-Quote in den Vorständen traditioneller Branchen wie Chemie, Automotive und Finanzen. Besonders niedrig sind sie im Versandhandel (Zalando), bei der Beteiligungsgesellschaft Porsche SE und in der Logistik.

Auch in Familienunternehmen liegt der Anteil der brancheninternen Karrieren mit 84 Prozent deutlich über dem Gesamtdurchschnitt des DAX von 77 Prozent.

# VI. Aufsichtsratsmandate und Vorstandsgröße

Die Zahl der Vorstände in DAX-Unternehmen bleibt stabil. Im Jahr 2024 war die durchschnittliche Vorstandsgröße 6,1.

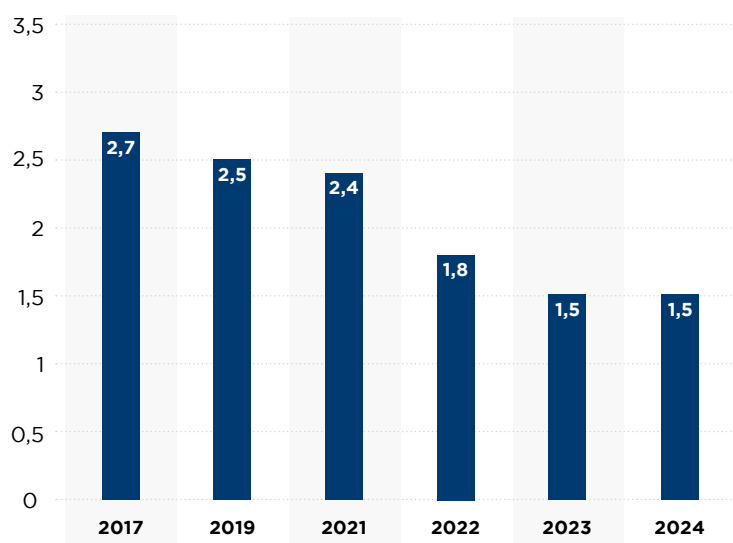
Die durchschnittliche Gremiengröße nimmt nicht ab. Allerdings zeigt sich, mit Ausnahmen, ein Trend, dass insbesondere die neuen Unternehmen im DAX kleinere Vorstände haben als die etablierten Unternehmen, die mit großen Gremien diesem Trend gegenüberstehen.

Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro Vorstand nimmt weiterhin ab. Die Kritik am Overboarding zeigt hier offenbar Wirkung. Hatte ein DAX-Vorstand 2015 im Schnitt noch 2,8 Aufsichtsratsmandate, sind es heute – wie auch im Vorjahr – nur noch 1,5 Mandate. Damit werden die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2022 erfüllt, indem sich die unterzeichnenden Unternehmen selbst verpflichten, die Zahl der Mandate auf maximal zwei zu begrenzen.

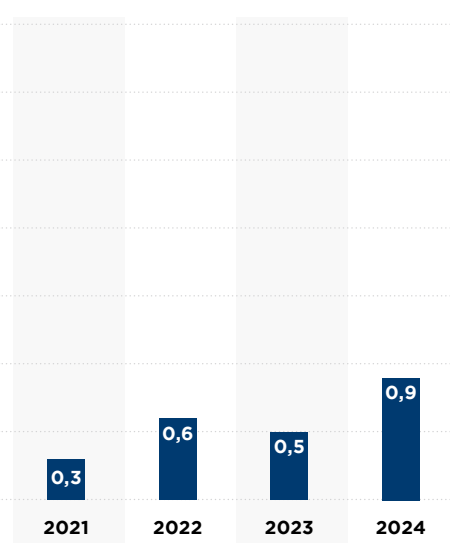
6\*

Personen sitzen in einem DAX-Vorstand im Durchschnitt

Gesamt



Neulinge



■ Anzahl der Mandate pro Vorstandsmitglied

\*Der Vorstand von Airbus wurde aufgrund seiner angelsächsischen Struktur nicht in der Berechnung berücksichtigt.

# VII. Internationalität

Der Anteil der Nicht-Deutschen unter den DAX-Vorständen nimmt kontinuierlich zu und liegt 2024 mit 38 Prozent höher als in den Vorjahren. Dafür sorgt auch der hohe Anteil der ausländischen Neulinge. 69 Prozent von ihnen besitzen nicht die deutsche Staatsangehörigkeit. Damit sind erstmals mehr als die Hälfte der Neulinge Ausländer:innen.

Die meisten der 72 ausländischen DAX-Vorstände stammen aus Frankreich (15) und aus Österreich (10).

Zehn der Vorstandsvorsitzenden sind ausländischer Nationalität, darunter lediglich ein Nicht-Europäer, nämlich William Bill Anderson von Bayer. Der Kreis der Vorstandsvorsitzenden ist damit kulturell einheitlich geprägt.

Wenn Ausländer:innen in den Vorstand berufen werden, dann übernehmen sie seltener die Rolle eines CEOs (10 Prozent der Ausländer:innen, 18 Prozent der deutschen Vorstände) oder CFOs (5 Prozent der Ausländer:innen gegenüber 21 Prozent der Deutschen). Dafür werden sie schneller berufen. Ihre Stehzeit liegt mit 8,3 Jahren deutlich unter der Stehzeit von 11,5 Jahren der Deutschen.

Dabei unterscheidet sich ihr Profil wenig: Die ausländischen DAX-Vorstände sind ähnlich alt und werden im Schnitt ebenso mit 50 Jahren berufen wie ihre deutschen Kolleg:innen. Sie tragen etwas seltener einen Titel. 39 Prozent der ausländischen DAX-Vorstände haben einen MBA abgeschlossen oder promoviert, im Vergleich zu 59 Prozent der Deutschen.

Die ausländischen DAX-Vorstände sorgen für etwas mehr Vielfalt. Unter den Ausländer:innen sind mit 45 Prozent mehr Frauen als unter den Deutschen, wo der Frauenanteil nur bei 36 Prozent liegt.

Die ausländischen DAX-Vorstände sorgen für etwas mehr Vielfalt. Unter den Ausländer:innen sind mit 45 Prozent mehr Frauen als unter den Deutschen, wo der Frauenanteil nur bei 36 Prozent liegt.

Mit dem Einzug der ausländischen DAX-Vorstände weitet sich der Blick über den Tellerrand. Nur 30 Prozent von ihnen haben interne Karrieren gegenüber 52 Prozent der Deutschen. Das mag auch daran liegen, dass beim Nachwuchs der DAX-Unternehmen der Ausländeranteil gering ist. Ein Viertel der C-Positionen ist mit Ausländer:innen besetzt.

# 69%

der Neulinge in den  
DAX-Vorständen stammen  
aus dem Ausland





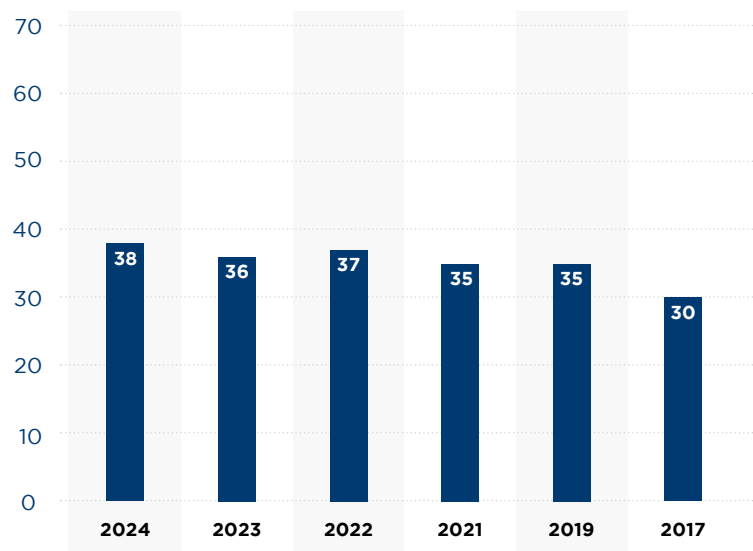
## VII. Internationalität

Die ausländischen Vorstände leisten auch einen Beitrag zu mehr Parität der Geschlechter. Der Frauenanteil liegt bei ihnen mit 28 Prozent etwas höher 21 Prozent als bei den Deutschen.

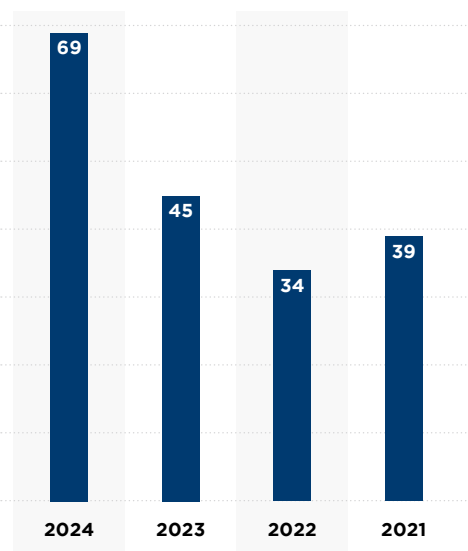
Der Anteil der ausländischen Vorstände ist besonders hoch in der Luft- und Raumfahrt (69 Prozent), der Logistik (50 Prozent) und in der Chemieindustrie (49 Prozent). Einen rein deutschen Vorstand hat einzig das Versandunternehmen Zalando.

Familienunternehmen öffnen sich langsamer: Der Trend zur Internationalisierung der DAX-Vorstände kommt bei den Familienunternehmen verzögert an. Hier ist der Anteil der Nicht-Deutschen in den Vorständen seit 2013 kontinuierlich gesunken und liegt nun bei nur 31 Prozent. Auch die Familienunternehmen versuchen gegenzusteuern und haben 2024 zu 60 Prozent Ausländer:innen neu berufen.

### Gesamt

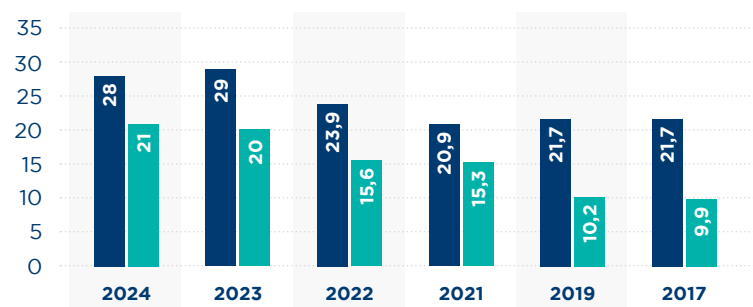


### Neulinge



■ Ausländer:innenanteil – Alle Angaben in %

### Frauenanteil



■ Ausländer:innen ■ Deutsche – Alle Angaben in %

# VIII. Frauen

Vorstände sind weiterhin männerdominiert: Obwohl die Gesetzgebung eine Quote von 30 Prozent Frauen vorgibt, erfüllt nur ein Teil der DAX-Unternehmen diese Anforderung. Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen liegt bei durchschnittlich 24 Prozent. Nach und nach müssen also deutlich mehr Frauen berufen werden, um die regulatorische Vorgabe zu erfüllen. Dies erfolgt zögerlich. Von den 29 neuen Vorstandsmitgliedern sind zehn weiblich, nur ein Drittel (34,5 Prozent).

Der Frauenanteil in den Vorständen ist seit 2015 langsam, aber kontinuierlich gestiegen. Lag er 2015 noch bei 8 Prozent, so stieg er bereits 2023 auf 23 und 2024 auf 24 Prozent.

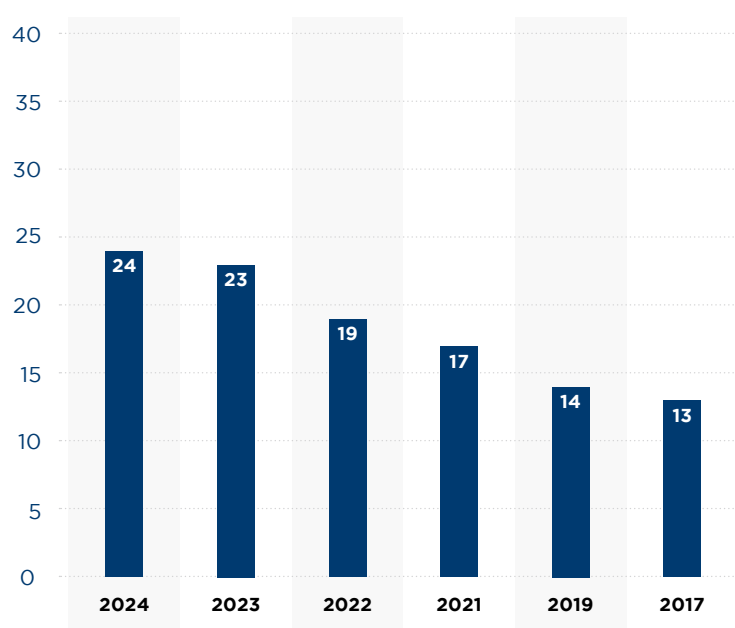
Während nur 12 DAX-Unternehmen bereits die Frauenquote von 30 Prozent erfüllen, liegen 32, bei oder über einem jeweils selbst gesetzten Ziel, das zwischen 11,1 Prozent und 40 Prozent variiert. Ein einziges DAX-Unternehmen, nämlich Siemens Healthineers, hat eine Fifty-Fifty-Besetzung im Vorstand mit zwei Frauen und zwei Männern.

# 12

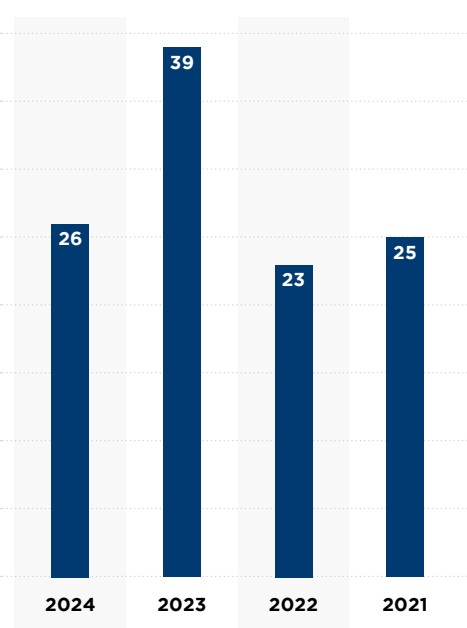
der 40 DAX-Unternehmen erfüllen die gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent im Vorstand.

## Frauenquote in den DAX-Vorständen

### Gesamt



### Neulinge



■ Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder – Alle Angaben in %

## VIII. Frauen

8

Jahre

**beträgt die Stehzeit von Frauen. Demgegenüber stehen die Männer mit 11 Jahren.**

Keine einzige Frau sitzt im Vorstand von Porsche SE, hier muss beim nächsten Wechsel zwingend eine Frau nachrücken.

Den Frauen in den DAX-Vorständen wird überwiegend die Verantwortung für Ressorts zugeteilt, die von Entscheidungen über das operative Geschäft eher entfernt sind. 68 Prozent der HR-Vorstände sind weiblich. Umgekehrt betrachtet: 20 der 59 DAX-Vorständinnen (33 Prozent) sind verantwortlich für HR/People/Arbeitsdirektorin, immerhin 11 (18 Prozent) für Finanzen und 4 für CSR/Sustainability.

Lediglich ein einziger Vorstand wird von einer Frau geführt. Belén Garijo ist seit 2021 Vorstandsvorsitzende bei Merck und seither die einzige in dieser Funktion im Kreis der DAX-Unternehmen geblieben.

Die Familienunternehmen im DAX, die ja bei der Berufung von ausländischen Vorständen zurückhaltender sind als der Durchschnitt, liegen mit 24 Prozent genau im Durchschnitt, wenn es darum geht, Frauen in den Vorstand aufzunehmen.

33

Prozent

**ist der Anteil weiblicher Eigengewächse. Demgegenüber stehen die Männer mit 47 Prozent.**

Aufgeschlüsselt nach Branchen liegen drei Branchen vorne, wenn es um den Anteil von Frauen im Vorstand geht:

- Versandhandel (40 Prozent)
- Technologie (30 Prozent)
- Energie (29 Prozent)

Den niedrigsten Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern findet sich bei der Beteiligungsgesellschaft Porsche SE (keine Frau im Vorstand), der Industrie (19 Prozent) und der Consumer-Branche (20 Prozent).

### Frauen sind anders

Die weiblichen Vorstände unterscheiden sich von den männlichen Kollegen in einigen Bereichen:

- Ihre Stehzeit ist geringer (8 statt 11 Jahre)
- Sie sind im Durchschnitt jünger (52,8 Jahre statt 55,1 Jahre)
- Sehr viel seltener sind sie Eigengewächse (33 Prozent gegenüber 47 Prozent der Männer)
- Sie haben häufig branchenfremde Erfahrung, eine brancheninterne Karriere haben 65 Prozent der Frauen absolviert hingegen 80 Prozent der Männer.

## VIII. Frauen

| Branche                                      | Unternehmen          | Verantwortungsbereich  | Name                     | Amtszeit     |
|--|----------------------|--|--------------------------|--------------|
| <b>Automotive</b>                            | BMW                  | Personal und Immobilien, Arbeitsdirektorin   | Ilka Horstmeier          | seit 11/2019 |
|  | Continental          | Group Finance and Controlling, Group Information Technology  | Katja Garcia Vila        | seit 12/2021 |
|  |                      | Group Human Relations, Arbeitsdirektorin, Group Sustainability   | Dr. Ariane Reinhart      | seit 10/2014 |
|  | Daimler Truck        | Regionen Europa und Lateinamerika und die Marke Mercedes-Benz Lkw  | Karin Radström           | seit 12/2021 |
|  |                      | Finanzen und Controlling (CFO)   | Eva Scherer              | seit 04/2024 |
|  | Mercedes-Benz Group  | Integrität, Governance & Nachhaltigkeit  | Renata Jungo Brünger     | seit 01/2016 |
|  |                      | Personal & Arbeitsdirektorin   | Sabine Kohleisen         | seit 12/2021 |
|  |                      | Vertrieb   | Britta Seeger            | seit 01/2017 |
|  | Porsche AG           | Beschaffung  | Barbara Frenkel          | seit 08/2021 |
|  | Volkswagen           | IT   | Hauke Stars              | seit 02/2022 |
| <b>Chemical Industry &amp; Life Sciences</b> | BASF                 | Arbeitsdirektorin, Standortleiterin für das Werk Ludwigshafen, BASF SE, Ludwigshafen/Deutschland                     | Dr. Katja Scharpwinkel   | seit 02/2024 |
|  | Bayer                | Arbeitsdirektorin, Transformation und Talent   | Heike Prinz              | seit 09/2023 |
|  | Beiersdorf           | Finance (Finanzen, Controlling, IT, Recht & Compliance)  | Astrid Hermann           | seit 01/2021 |
|  |                      | Human Resources (Personal, General Services & Real Estate), Arbeitsdirektorin  | Nicola D. Lafrentz       | seit 05/2022 |
|  |                      | NIVEA (Brand Management, Digital Marketing)  | Grita Loeb sack          | seit 01/2022 |
|  | Brenntag             | Finanzvorständin   | Dr. Kristin Neumann      | seit 04/2022 |
|  | Covestro             | Chief Commercial Officer   | Sucheta Govil            | seit 08/2019 |
|  | Fresenius            | Finanzen (CFO)   | Sara Hennicken           | seit 09/2022 |
|  | Merck                | CEO  | Belén Garijo             | seit 05/2021 |
|  |                      | Chief Financial Officer  | Helene von Roeder        | seit 07/2023 |
|  | Qiagen               | Senior Vice President, Head of Human Resources   | Stephany Foster          | seit 08/2019 |
|  | Sartorius vz.        | Leitung Lab Products & Services  | Dr. Alexandra Gatzemeyer | seit 06/2023 |
|  | Siemens Healthineers | Chief Human Resources Officer (CHRO)   | Darleen Caron            | seit 02/2021 |
|  |                      | Technology Excellence, Customer Services, Quality, Access to Care sowie die Regionen Asien, Pazifik, Japan und China | Elisabeth Staudinger     | seit 12/2021 |
|  | Symrise              | Personal & Recht und Arbeitsdirektorin   | Dr. Stephanie Coßmann    | seit 02/2023 |

## VIII. Frauen

| Branche                    | Unternehmen                          | Verantwortungsbereich   | Name                        | Amtszeit     |
|----------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|--------------|
| <b>Consumer</b>            | Adidas                               | Global Human Resources, People and Culture  | Michelle Robertson          | seit 01/2024 |
|                            | Henkel                               | Personal, Infrastruktur-Services  | Sylvie Nicol                | seit 04/2019 |
| <b>Energy</b>              | E.ON                                 | Chief Operating Officer - Digital und Innovation  | Victoria Ossadnik           | seit 04/2021 |
|                            |                                      | Chief Financial Officer   | Nadia Jakobi                | seit 03/2024 |
|                            | RWE                                  | Chief Human Resources Officer   | Katja van Doren             | seit 08/2023 |
|                            | Siemens Energy                       | Chief Financial Officer (CFO)   | Maria Ferraro               | seit 05/2020 |
| Transformation of Industry |                                      | Anne-Laure Parrical de Chamard  | seit 11/2022                |              |
| <b>Financials Services</b> | Allianz                              | Insurance Western & Southern Europe, Allianz Direct, Allianz Partners   | Sirma Boshnakova            | seit 01/2022 |
|                            |                                      | Operations, IT and Organization (COO)   | Dr. Barbara Karuth-Zelle    | seit 01/2021 |
|                            |                                      | Asia Pacific, Mergers & Acquisitions, People and Culture  | Renate Wagner               | seit 07/2020 |
|                            |                                      | Finance, Risk, Actuarial, Legal, Compliance (CFO)   | Claire-Marie Coste-Lepoutre | seit 01/2024 |
|                            | Commerzbank                          | Stv. Vorsitzende, CFO   | Dr. Bettina Orlopp          | seit 03/2020 |
|                            |                                      | Group Human Resources   | Sabine Mlnarsky             | seit 01/2023 |
|                            | Deutsche Bank                        | Chief Transformation Officer  | Rebecca Short               | seit 05/2021 |
|                            | Deutsche Börse                       | Governance, People & Culture und Arbeitsdirektorin  | Heike Eckert                | seit 07/2020 |
|                            | Hannover Rück                        | Schaden-Rückversicherung Asien-Pazifik  | Sharon Ooi                  | seit 01/2023 |
|                            |                                      | Naturkatastrophengeschäft, Strukturierte Rückversicherung und Insurance-Linked Securities; Retrozessionen, regionale Zuständigkeiten für Kontinentaleuropa und Nordafrika | Silke Sehm                  | seit 03/2019 |
| Munich RE                  | Europe and Latin America             | Clarisse Kopff  | seit 12/2022                |              |
|                            | Life and Health                      | Mari-Lizette Malherbe   | seit 01/2023                |              |
| Vonovia                    | Chief Human Resources Officer (CHRO) | Ruth Werhahn  | seit 10/2023                |              |
| <b>Industrial</b>          | Heidelberg Materials                 | Chief Sustainability Officer  | Dr. Nicola Kimm             | seit 09/2021 |
|                            | MTU Aero Engines                     | Vorständin OEM Operations (COO)   | Dr. Silke Maurer            | seit 02/2023 |
|                            | Rheinmetall                          | Chief Financial Officer   | Dagmar Steinert             | seit 12/2022 |
|                            | Siemens                              | Chief People and Sustainability Officer, Arbeitsdirektorin  | Judith Wiese                | seit 10/2020 |

## VIII. Frauen

| Branche                    | Unternehmen          | Verantwortungsbereich                                       | Name               | Amtszeit     |
|----------------------------|----------------------|---|--------------------|--------------|
| <b>Logistics</b>           | Deutsche Post DHL    | Post & Paket Deutschland                                    | Nikola Hagleitner  | seit 07/2022 |
|                            |                      | Finanzen  | Melanie Kreis      | seit 10/2014 |
| <b>Luft- und Raumfahrt</b> | Airbus               | Executive Vice President Digital and Information Management | Catherine Jestin   | seit 07/2021 |
|                            |                      | Chief Sustainability Officer and Communications             | Julie Kitcher      | seit 04/2019 |
|                            |                      | Chief Technology Officer                                    | Dr. Sabine Klauke  | seit 07/2021 |
| <b>Technology</b>          | Deutsche Telekom     | Personal und Recht, Arbeitsdirektorin Europa                | Birgit Bohle       | seit 01/2019 |
|                            |                      | Technologie und Innovation                                  | Dominique Leroy    | seit 11/2020 |
|                            |                      |   | Claudia Nemat      | seit 01/2017 |
|                            | Infineon Technologie | Chief Digital Transformation und Sustainability Officer     | Elke Reichart      | seit 11/2021 |
|                            | SAP                  | Chief People & Operating Officer, Arbeitsdirektorin         | Gina Vargiu-Breuer | seit 01/2024 |
|                            |                      | Chief Marketing und Solutions Officer                       | Julia White        | seit 01/2021 |
| <b>Versandhandel</b>       | Zalando SE           | Chief Financial Officer                                     | Dr. Sandra Dembeck | seit 03/2022 |
|                            |                      | Chief People Officer  | Dr. Astrid Arndt   | seit 04/2021 |



# 7,8

Jahre ist die durchschnittliche  
Amtszeit der CFOs

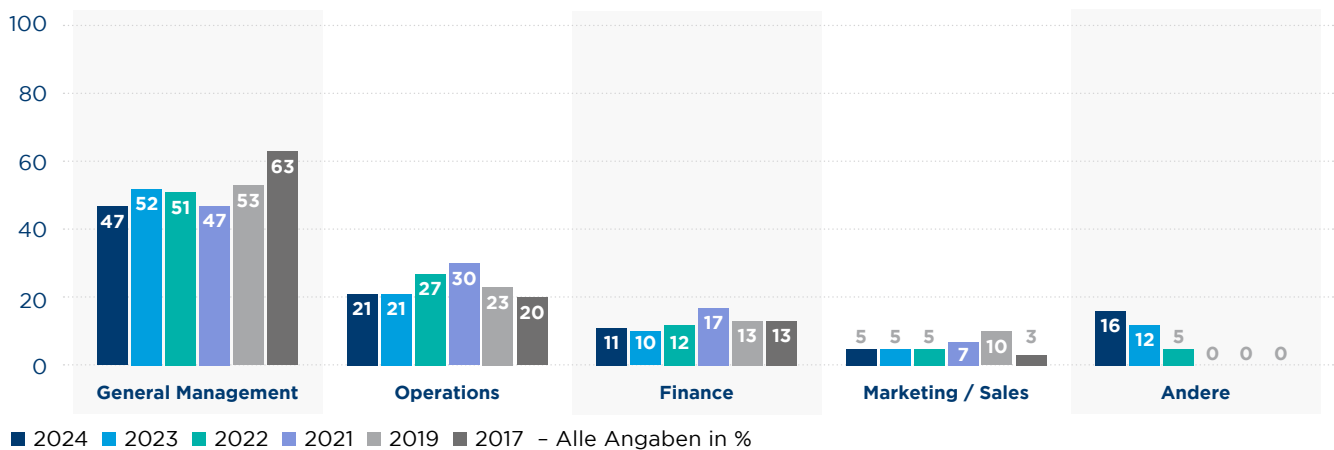
# IX. CEOs, CFOs und CHROs

Einmal CFO, immer CFO: die für Finanzen zuständigen Vorstände haben ihre Funktion im Schnitt 94 Monate inne. Dieser Wert ist seit 2017 stets gestiegen.

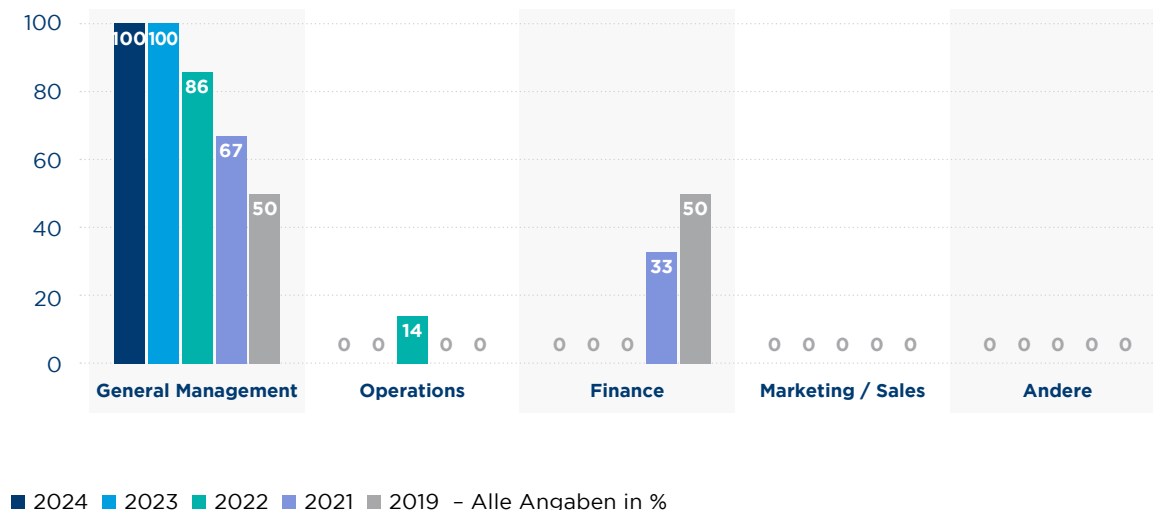
Demgegenüber sind die CEOs „erst“ seit 67 Monaten im Amt. CFOs werden auch schneller berufen, und zwar nach 8 Jahren statt nach 10,4 Jahren, die die CEOs warten müssen. Das Profil der HR-Vorstände unterscheidet sich deutlich von dem der CEOs und CFOs.

Das General Management ist nach wie vor das beste Sprungbrett für den Aufstieg in einen DAX-Vorstand. 47 Prozent der CEOs und CFOs kommen aus dem General Management, bei den Neulingen sind es sogar 100 Prozent – und das bereits im zweiten Jahr. Auch 2023 stammten alle neuen CEOs und CFOs aus dem General Management.

## Gesamt



## Neulinge





## IX. CEOs und CFOs

Außerdem sind für diese Positionen Branchenkenntnisse gefordert. 87 Prozent der CEOs und 82 Prozent der CFOs stammen aus der gleichen Branche. Bei den Neulingen haben sogar alle CEOs ihre Karriere branchenintern absolviert, bei den neuen CFOs sind es immerhin noch 60 Prozent.

Im eigenen Unternehmen aufgestiegen sind 66 Prozent der CEOs und 50 Prozent der CFOs. Doch offenbar gibt es dort Nachwuchsmangel. Bei den 2024 neu als CEO berufenen DAX-Vorständen stammt kein einziger aus dem eigenen Haus, bei den CFOs nur 20 Prozent.

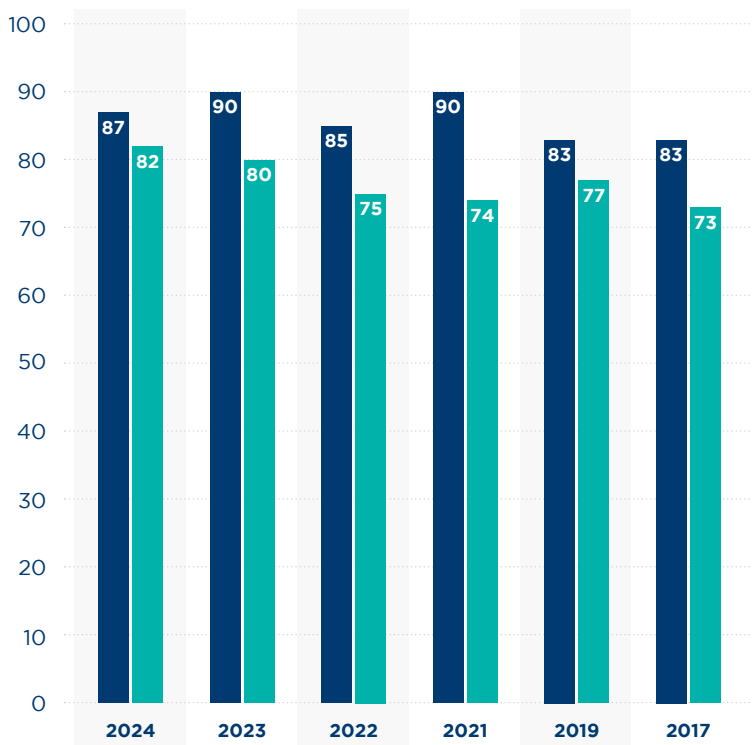
Das Profil der HR-Vorstände unterscheidet sich nach wie vor vom Durchschnitt der DAX-Vorstände. Die HR-Funktion wird vor allem weiblichen Vorstandsmitgliedern übertragen, die Quote liegt nun mit 68 Prozent auf einem Höchststand. 2019 lag sie noch bei 50 Prozent.

Als typischer HR-Vorstand im DAX hat man entweder Wirtschaftswissenschaften (68 Prozent) oder Jura (20 Prozent) studiert. Andere Ausbildungswege sind hier – wie schon im Vorjahr – nicht vertreten.

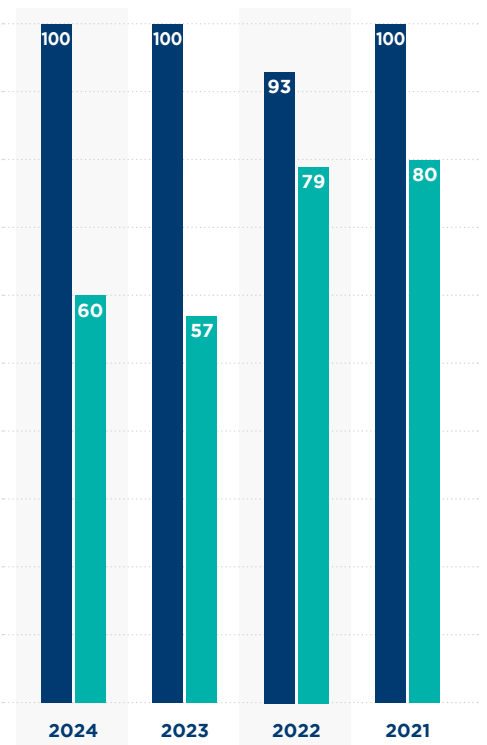
Fast ein Viertel (24 Prozent) der HR-Vorstände kommen nicht aus Deutschland.

### Intern rekrutierte CEOs und CFOs

#### Gesamt



#### Neulinge



■ CEOs ■ CFOs – Alle Angaben in %

# X. Social Media Kommunikation

CEOs mit Online-Profil: Um die Sozialen Medien kommen selbst DAX-Vorstände nicht mehr herum. Die Mehrheit präsentiert sich in sozialen Netzwerken wie etwa LinkedIn. Sie positionieren sich eindeutig für Unternehmensverantwortung.

# 214

der insgesamt 253  
DAX-Vorstände positionieren  
sich bei LinkedIn

Der Auftritt in den Sozialen Medien ist heute auch für Wirtschaftslenker:innen selbstverständlich. 29 Vorstandsvorsitzende der DAX-Unternehmen sind bei LinkedIn aktiv und posten dort regelmäßig. Die Zahl der Follower variiert zwischen 900 und knapp 250.000.

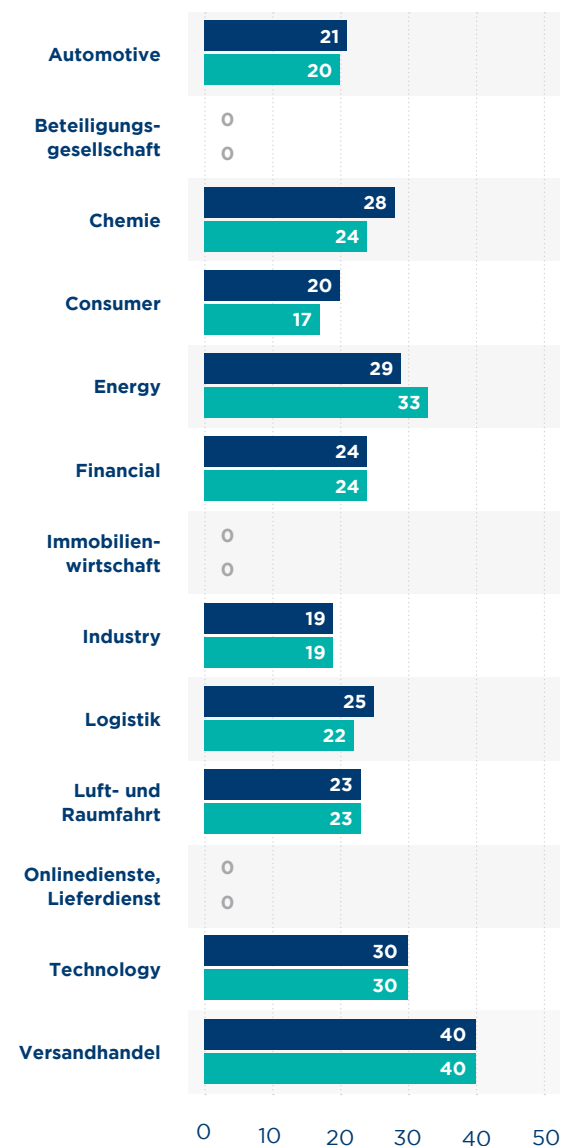
Die meisten Follower unter den Vorstandsvorsitzenden haben Ola Källenius der Mercedes-Benz Group, Christian Klein von SAP und Dr. Roland Busch von Siemens.

Alle Vorstände positionieren sich zu Corporate Social Responsibility (CSR), die überwiegende Mehrzahl – mit zwei Ausnahmen – auch zu politischen Themen.

# XI. Branchenvergleich

Automobilindustrie gewohnt traditionell: Der rasante Wandel der Antriebstechnologie steht im Gegensatz zur traditionellen Ausrichtung der deutschen Automobilindustrie. Im Branchenvergleich zeigt sich das starke Beharrungsvermögen dieses Sektors deutlich.

## Frauenquote nach Branchen



■ 2024 ■ 2023 – Alle Angaben in %

# 18

Jahre beträgt die Stehzeit der Automobil-Vorstände, damit die längste im DAX

Die Automobilindustrie ist mit den Branchenschwergewichten BMW, Continental, Daimler Truck, Mercedes Benz Group, der Porsche AG und Volkswagen im DAX vertreten. Hinzu kommt noch Porsche SE, die in dieser Auswertung als Beteiligungsgesellschaft fungiert. Sechs (bzw. mit Porsche SE sieben) Unternehmen, die sich durch ihre besonders traditionellen Strukturen auszeichnen.

Nach der Chemieindustrie, die mit elf Unternehmen im DAX vertreten ist, und der Finanzwelt mit sieben Unternehmen, ist die Automobilindustrie die drittstärkste Branche im DAX.

Ihre Vorstände gehören gemeinsam mit denen der Luft- und Raumfahrt zu den ältesten im DAX: Die Vorstände der Automobilindustrie sind im Durchschnitt 56 Jahre alt (Porsche SE 62 Jahre). Es kommt zu keiner Verjüngung, da neu berufene Vorstände ebenfalls zu den ältesten im DAX gehören, und zwar mit 55 Jahren bei Porsche SE sowie 51 Jahren in der Autobranche sowie der Luft- und Raumfahrt.

Die jüngsten Vorstände im Branchenvergleich finden sich im Versandhandel mit durchschnittlich 45 Jahren und bei den Neulingen mit 37 Jahren.

Die Vorstände der Automobilindustrie sind am längsten im Unternehmen, nämlich durchschnittlich 18 Jahre, bei der Logistik sind es 17 und in der Consumerbranche 15 Jahre.

# XI. Branchenvergleich

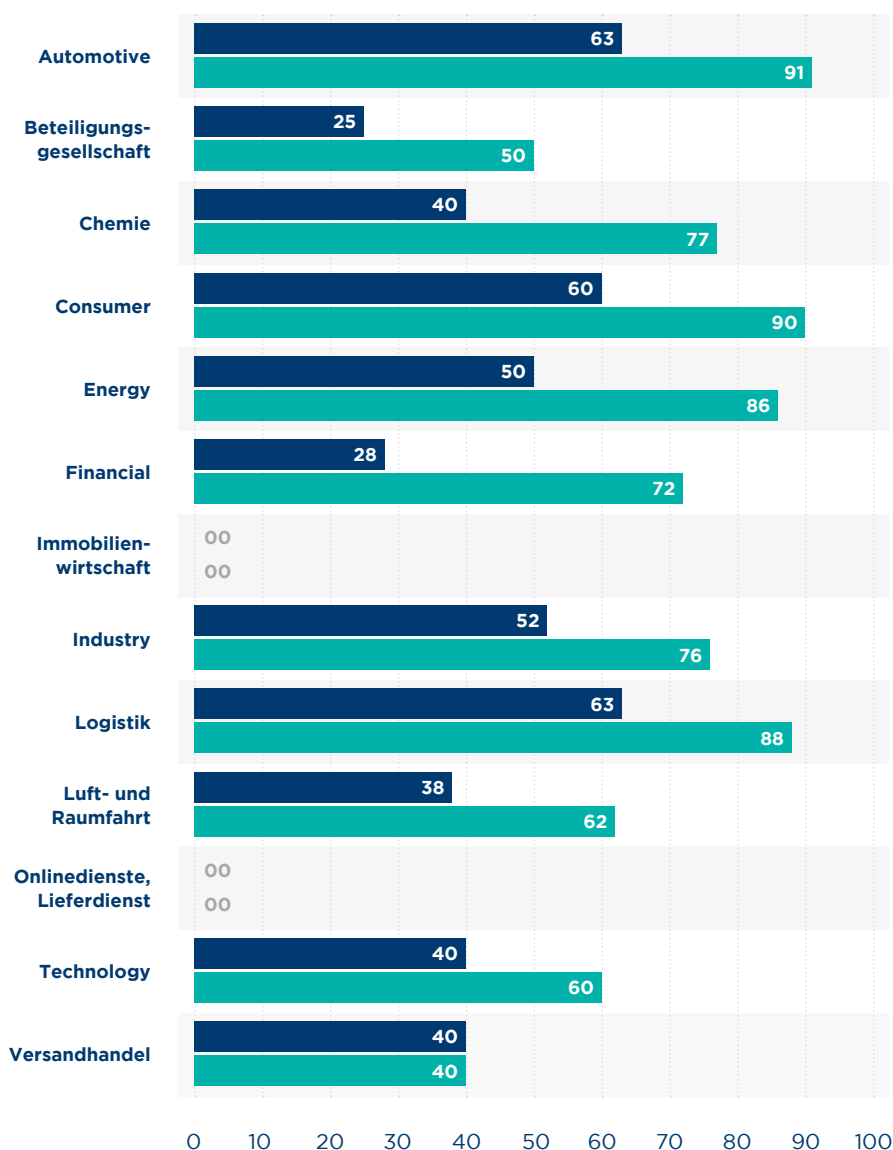
## Der Blick über den Tellerrand bleibt aus.

Außerdem sind viele der Vorstände Eigengewächse. 27 der Automobilvorstände haben im eigenen Unternehmen Karriere gemacht. Erfahrungen lediglich in der eigenen Branche haben 91 Prozent der Automobilvorstände, die höchste Quote im DAX, gefolgt von der Consumerbranche (90 Prozent) und der Logistik mit 88 Prozent brancheninterner Karrieren. Zum Vergleich: Im Versandhandel sind nur 40 Prozent der Vorstände Brancheninsider. Die Quote der brancheninternen Karrieren in der Automobilindustrie hat über die Jahre stets zugenommen und liegt nun bei einem Höchststand. 2015 lag sie bei „nur“ 79 Prozent.

Bei der Frauenquote im Vorstand liegt die Automobilindustrie mit 21 Prozent ebenfalls im hinteren Bereich (die Beteiligungsgesellschaft Porsche SE hat keine Frau im Vorstand), übertroffen nur von der Industrie mit 19 Prozent und der Consumer-Branche (Henkel und Adidas) mit 20 Prozent. Den höchsten Frauenanteil mit 40 Prozent im Vorstand hat wiederum der Versandhandel.

Deutsche bleiben unter sich: Die Automobilindustrie hat nach dem Versandhandel, in der ausschließlich Inländer:innen in den Vorständen sitzen, mit 19 Prozent den niedrigsten Ausländeranteil in den Vorständen.

## Eigengewächse & Brancheninsider:innen



Alle Angaben in %

- Eigengewächs-Quote (innerhalb der Branche)
- Anteil Brancheninsider:innen (innerhalb der Branche)

# 38

der 40 DAX-Unternehmen haben sich auf SDG 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz – verpflichtet.



# XII. Nachhaltigkeitsziele

Hohes Bewusstsein für Klimaschutz: Das Engagement der DAX-Unternehmen in Sachen UN-Nachhaltigkeitsziele ist groß: Eine überwiegende Mehrheit hat sich dem Ziel 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz – der UN Sustainable Development Goals (SDG) verpflichtet.

Bei der UN-Konferenz 2012 in Rio de Janeiro hat sich die Weltgemeinschaft auf 17 Ziele festgelegt, die bis zum Jahr 2030 erreicht werden sollen. Dazu tragen nicht nur die Mitgliedsstaaten, sondern auch die Privatwirtschaft bei. Laut ihren eigenen Aussagen haben sich 38 der 40 DAX-Unternehmen dazu verpflichtet, Maßnahmen zum Klimaschutz zu ergreifen. 37 Unternehmen bekennen sich zu SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) und 31 zu SDG 12 (Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster). Diese Prioritäten haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

Lediglich drei Unternehmen bekennen sich 2023 (zum Stichtag des DAX-Reports lagen noch nicht alle Nachhaltigkeitsberichte 2024 vor) zu allen 17 SDGs, nämlich die Deutsche Börse, die Deutsche Telekom und Henkel.

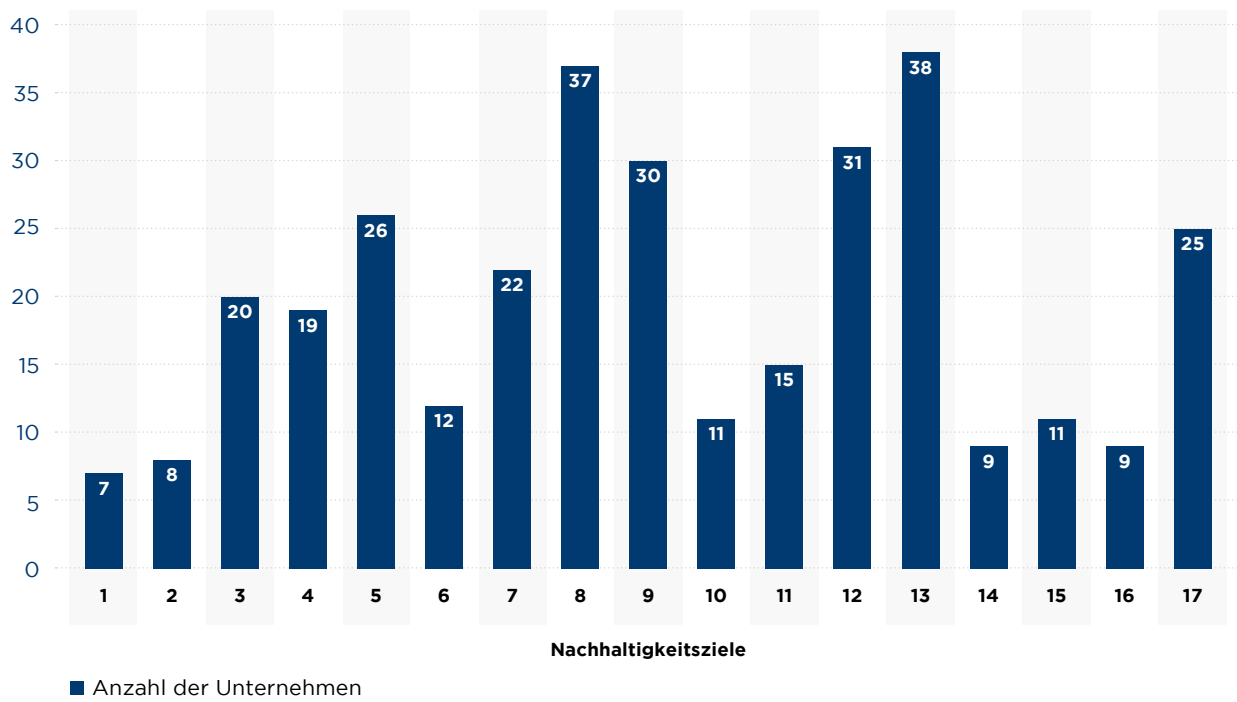
Im Schnitt verpflichteten sich die DAX-Unternehmen 2023 auf etwas mehr als 8 SDGs (8,2).

## UN Sustainable Development Goals

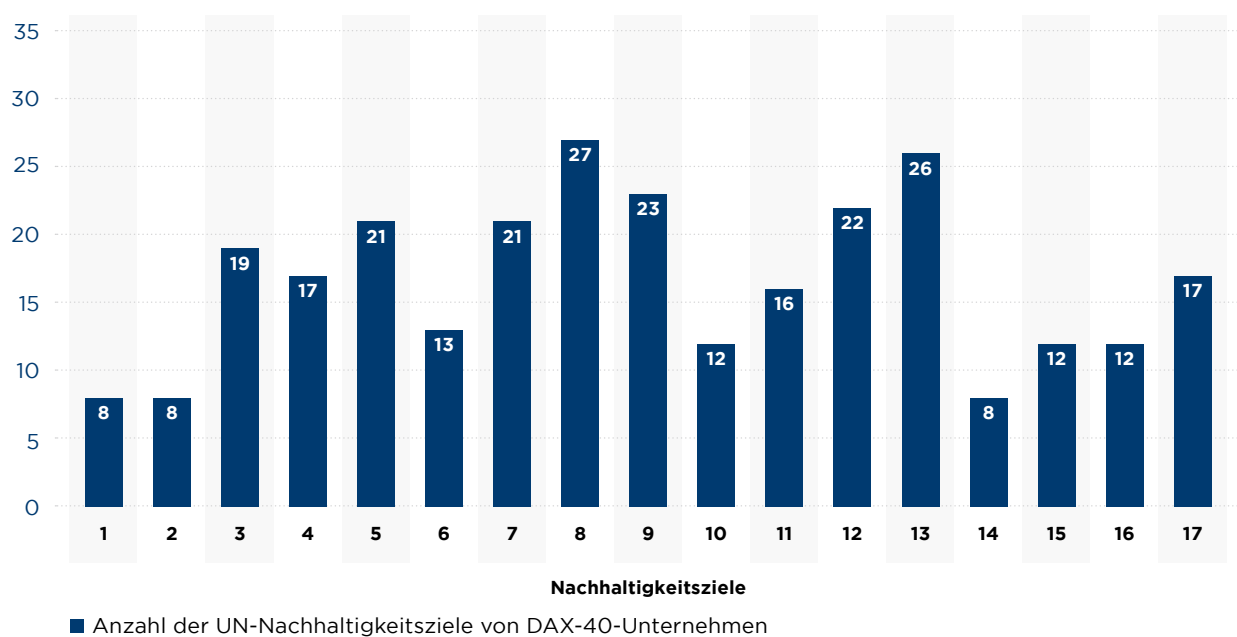


# XII. Nachhaltigkeitsziele

## UN-Nachhaltigkeitsziele 2023



## UN-Nachhaltigkeitsziele 2020





# Kommentar





# „Die Zukunft benötigt mehr Diversität“



**Klaus Hansen**

Partner

Leiter Chair & Board Practice, Odgers Berndtson

Die Welt wandelt sich rasant, die Vorstände der wichtigsten deutschen Unternehmen nur langsam. Trotz aktueller Kriege, Krisen, Inflation und Generationenwechsel bleibt das Bild der deutschen DAX-Vorstände ehern bestehen: Der typische DAX-Vorstand wird von deutschen Männern fortgeschrittenen Alters dominiert. Auch die Neulinge in den Vorständen unterscheiden sich kaum von den bisherigen Amtsinhaber:innen. Und selbst die wenigen Frauen, die berufen werden, ähneln im Profil ihren männlichen Kollegen: Sie stammen fast immer aus Westdeutschland und haben zumeist Wirtschaftswissenschaften studiert.

Es grassiert, so scheint es, eine Scheu vor Veränderungen und neuen Impulsen, oder volkstümlicher gesagt: „Gleich und gleich gesellt sich gern“. Das zeigt sich auch an der weiterhin geringen Zahl der Vorstände, die aus dem Ausland stammen – eine internationale kulturelle und intellektuelle Prägung ist für DAX-Vorstände offensichtlich kein Berufungsargument. Und auch innerhalb der Bundesrepublik ist die Herkunft fast immer Westdeutschland. „Ostdeutsche Top-Karrieren“ sind auch 34 Jahre nach der Wiedervereinigung in DAX-Unternehmen so gut wie nicht vorhanden.

Es stellt sich die Frage, wie die deutschen Spitzenunternehmen den Herausforderungen der Zukunft begegnen wollen, wenn sie Veränderungen in ihren eigenen Reihen offensichtlich scheuen, und die Notwendigkeit dazu ignorieren.

Ausgerechnet die Branchen, die einem besonders starken Innovationsdruck unterliegen, bleiben am stärksten der Tradition verhaftet: Die Automobilindustrie und die Chemiebranche. Die Herausforderungen der Zukunft benötigen jedoch dringend mehr Diversität – in den Vorständen und im Denken.



# Erhebungsmethode



# Erhebungsmethode

Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstandsmitglieder im DAX der Jahre 2005 bis 2019 jeweils zum Stichtag 30.09. sowie 2022 zum 30.04. und 2024 zu 20.03.

Seit 2015 wurden auch die Besonderheiten von Personalvorstandsmitgliedern untersucht.

2021 wurde die Auswertung erstmals branchenspezifisch analysiert.

Die Erhebung der Vergütung der DAX-Vorstände fiel dagegen weg.

Neu berufen in 2022: 46,  
Abgänger:innen: 22.

Neu berufen in 2024: 30  
Abgänger:innen: 31

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in den Grafiken nicht immer alle Jahre abgebildet.

In den analysierten Jahren umfasste der Kreis der DAX-Vorstandsmitglieder folgende Mitgliederzahlen:

2005: 192  
2009: 193  
2013: 188  
2017: 201  
2019: 196  
2021: 196  
2022: 252 (DAX 40)  
2024: 253

Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, die Geschäfts- bzw. Vergütungsberichte der relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Onlinearchiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.

# Untersuchte Unternehmen und Gremien im Detail

## DAX-40-Unternehmen

| Branche                                | 2005                   | 2009                   | 2013                   | 2019                   | 2022                   | 2024                 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>AEROSPACE</b>                       |                        |                        |                        |                        | Airbus                 | Airbus               |
|  |                        |                        |                        | MTU Aero Engines       | MTU Aero Engines       | MTU Aero Engines     |
| <b>AUTOMOTIVE</b>                      | BMW                    | BMW                    | BMW                    | BMW                    | BMW                    | BMW                  |
|  | Continental            |                        | Continental            | Continental            | Continental            | Continental          |
|  | Daimler Chrysler       | Daimler                | Daimler                | Daimler                | Daimler                | Daimler Truck        |
|  | MAN                    | MAN                    |                        |                        |                        |                      |
|  |                        |                        |                        |                        | Mercedes Benz Group    | Mercedes Benz Group  |
|  |                        |                        |                        |                        | Porsche                | Porsche SE           |
|  |                        |                        |                        |                        |                        | Porsche AG           |
|  | Volkswagen             | Volkswagen             | Volkswagen             | Volkswagen             | Volkswagen             | Volkswagen           |
| <b>CHEMICAL INDUSTRY/LIFE SCIENCES</b> | Atlanta                |                        |                        |                        |                        |                      |
|  | BASF                   | BASF                   | BASF                   | BASF                   | BASF                   | BASF                 |
|  | Bayer                  | Bayer                  | Bayer                  | Bayer                  | Bayer                  | Bayer                |
|  |                        |                        |                        |                        | Brenntag               | Brenntag             |
|  |                        |                        |                        | Covestro               | Covestro               | Covestro             |
|  | Fresenius Medical Care | Fresenius Medical Care | Fresenius Medical Care | Fresenius Medical Care | Fresenius Medical Care |                      |
|  | Schering               |                        |                        |                        |                        |                      |
|  |                        | Fresenius SE           | Fresenius SE           | Fresenius SE           | Fresenius SE           | Fresenius SE         |
|  |                        | K+S                    | K+S                    |                        |                        |                      |
|  |                        | Merck                  | Merck                  | Merck                  | Merck                  | Merck                |
|  |                        |                        | Lanxess                |                        |                        |                      |
|  |                        |                        |                        |                        | QIAGEN                 | QIAGEN               |
|  |                        |                        |                        |                        | Sartorius              | Sartorius            |
|  |                        |                        |                        |                        | Siemens Healthineers   | Siemens Healthineers |
|  |                        |                        |                        | Symrise                | Symrise                |                      |
| <b>CONSUMER</b>                        | adidas                 | adidas                 | adidas                 | adidas                 | adidas                 | adidas               |
|  |                        | Beiersdorf             | Beiersdorf             | Beiersdorf             | Beiersdorf             | Beiersdorf           |
|  | Henkel                 | Henkel                 | Henkel                 | Henkel                 | Henkel                 | Henkel               |
|  | Metro                  | Metro                  |                        |                        |                        |                      |
|  |                        |                        |                        |                        | PUMA                   |                      |
|  | TUI                    |                        |                        |                        |                        |                      |

# Untersuchte Unternehmen und Gremien im Detail

## DAX-40-Unternehmen

| Branche                   | 2005   | 2009  | 2013   | 2019   | 2022  | 2024   |
|---------------------------|--|---|--|--|---|--|
| <b>E-COM-MERCE</b>        |  |   |  |  | Zalando   | Zalando  |
| <b>ENERGY</b>             | E.ON<br>RWE  | E.ON<br>RWE   | E.ON<br>RWE  | E.ON<br>RWE  | E.ON<br>RWE   | E.ON<br>RWE<br>Siemens energy  |
| <b>FINANCIAL SERVICES</b> | Allianz<br>Commerzbank<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Hannover Rück<br>HypoVereinsbank<br>Munich Re | Allianz<br>Commerzbank<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Hannover Rück<br>Munich Re | Allianz<br>Commerzbank<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Munich Re | Allianz<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Munich Re<br>Vonovia<br>Wirecard | Allianz<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Hannover Rück<br>Munich Re<br>Vonovia | Allianz<br>Commerzbank<br>Deutsche Bank<br>Deutsche Börse<br>Hannover Rück<br>Munich Re<br>Vonovia |
| <b>INDUSTRIAL</b>         | Linde<br>Rheinmetal<br>Salzgitter<br>Siemens<br>ThyssenKrupp   | Linde<br>Salzgitter<br>Siemens<br>ThyssenKrupp  | Linde<br>Siemens<br>ThyssenKrupp<br>Heidelberg Cement                  | Linde<br>Siemens<br>Heidelberg Cement  | Linde<br>Siemens<br>Heidelberg Cement   | Rheinmetal<br>Siemens<br>Heidelberg Materials  |
| <b>LOGISTICS</b>          | Deutsche Post<br>Lufthansa   | Deutsche Post<br>Lufthansa  | Deutsche Post<br>Lufthansa   | Deutsche Post<br>Lufthansa   | Deutsche Post   | Deutsche Post  |
| <b>TECHNO-LOGY</b>        | Deutsche Telekom<br>Infineon<br>SAP  | Deutsche Telekom<br>SAP   | Deutsche Telekom<br>Infineon<br>SAP                                    | Deutsche Telekom<br>Infineon<br>SAP  | Deutsche Telekom<br>Infineon<br>SAP   | Deutsche Telekom<br>Infineon<br>SAP  |

Odgers Berndtson ist seit über 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeiter:innen in 33 Ländern besetzen wir Aufsichtsräte, Beiräte, Vorstände, Geschäftsführungen sowie sonstige obere Führungspositionen in Unternehmen aller Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klient:innen bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater:innen in international vernetzten Industry Practices.

**[www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)**

Copyright © 2024 ODGERS BERNDTSON  
All rights reserved.