



10. DAX-Vorstandsreport

Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2022

Klaus Hansen



ODGERS BERNDTSON

Inhalt

1	Anlass und Zielsetzung der Studie	4
2	Executive Summary	6
3	Ergebnisse im Detail	10
I	Untersuchte Unternehmen und Gremien	11
II	Lebens- und Berufungsalter	14
III	Nationale Herkunft	15
IV	Ausbildung	17
V	Beruflicher Werdegang	21
VI	Aufsichtsratsmandate	23
VII	Internationalität	24
VIII	Frauen	28
IX	CEOs und CFOs	33
X	CHROs	35
XI	Branchenvergleich	36
XII	UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs)	39
4	Kommentar	42
5	Erhebungsmethode	47



Anlass und Zielsetzung der Studie

1. Anlass und Zielsetzung der Studie

In diesem Jahr haben wir zum bereits zehnten Mal die DAX-Vorstände unter die Lupe genommen. Die erstmals 40 im Deutschen Leitindex DAX vertretenen Unternehmen stehen symbolisch für die deutsche Wirtschaft. Wer lenkt ihre Geschicke?

Im DAX 40 sind insgesamt 252 Vorstandsmitglieder vertreten – 48 Frauen und 204 Männer. Damit ist der Leitindex um 56 Entscheidungsträger:innen größer geworden. Die Vorstände der milliardenschweren Organisationen geben vor, in welche Richtung sich die Wirtschaft entwickeln wird. Sie bestimmen, wie die Zukunft aussieht: Wird es mehr Wandel und Neuerungen geben? Werden Diversität und Nachhaltigkeit einen größeren Raum einnehmen?

Noch ist die Covid-19-Pandemie nicht vollständig überwunden,

schon hat ein Krieg mitten in Europa eine neue Ära eingeleitet. Die globalen Herausforderungen wie der Klimawandel verlieren dadurch nicht an Bedeutung. Und die gesetzlichen Rahmenbedingungen stellen immer höhere Ansprüche auch an die ethischen Grundlagen der Wirtschaft.

Die Komplexität und Vulnerabilität der Wirtschaft nimmt zu – hier sind die Vorstände gefordert, sich neuen Fragen zu stellen.

Welche Ausbildung, welche Erfahrung und Profile bringen die Vertreter:innen der DAX-40-Unternehmen mit, um diesen Herausforderungen zu begegnen? Wir haben Diversität, Alter, Herkunft und Karrierewege der DAX-Vorstände analysiert und mit den Vorjahren verglichen.

Die Daten zeichnen ein intimes Bild der mächtigsten Gremien der deutschen Wirtschaft.



2

Executive Summary

2. Executive Summary

1

Ein bisschen mehr Vielfalt: DAX-Vorstände werden internationaler. Ausländische Kandidat:innen kommen öfter zum Zug. Der Ausländeranteil ist seit 2013 (28 Prozent) deutlich gestiegen, 2022 lag er bei 37 Prozent. Deutsche Männer haben mit 66 Prozent weiterhin unverändert die Mehrheit. Ausländische Vorstände bringen neuen Wind. Frauen verjüngen den Vorstand nur leicht: Sie haben nicht nur einen anderen kulturellen Hintergrund, sondern sind im Schnitt weniger Jahre im Unternehmen und kommen häufiger sogar aus einem anderen Unternehmen oder einer anderen Branche als die deutschen Vorstände.

2

Geschrunppte Gremien: DAX-Vorstände werden kleiner. Erstmals sank die Größe der Vorstandsgremien der DAX-Unternehmen 2022 auf fünf Personen (Vorjahr 6,4). Knapp ein Drittel verabschiedete sich in den Ruhestand. Auch Umstrukturierungen waren eine Ursache für Abgänge aus den Vorstandsgremien.

3

„Overboarding“ geht zurück: Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro DAX-Vorstand lag 2022 erstmals unter zwei (bei 1,8/Vorjahr 2,4). Damit folgen die Unternehmen dem im Mai 2020 neu geregelten Deutschen Corporate Governance Kodex, der eine Begrenzung der Aufsichtsratsmandate empfiehlt.

4

Frauen verjüngen den Vorstand nur leicht: Die weiblichen Vorstände waren zum Zeitpunkt der Erhebung im Schnitt 52 Jahre alt, die Männer 53,7 Jahre. Dabei müssen sich Frauen ein wenig länger gedulden, bevor sie als würdig für einen Vorstandsposten erachtet werden: Sie sind zu dem Zeitpunkt 49,2 Jahre alt, Männer 48,3 Jahre.

5

Frauenquote ändert nur wenig: 2022 waren 19 Prozent der DAX-Vorstandsmitglieder weiblich, eine minimale Steigerung gegenüber dem Vorjahr (17 Prozent). Bei den Neuaufnahmen fanden sich 2022 immerhin 23 Prozent Frauen. Zwei Unternehmen – MTU Aero Engines (Luftfahrt) und Sartorius (Pharma) – erfüllen die Frauenquote von mindestens einer Person im Vorstand nicht, obwohl sie unter die Regelung des entsprechenden Gesetzes fallen. **Beide Unternehmen müssen beim nächsten Wechsel eine Frau in den Vorstand berufen.**

6

Frauen bringen Vielfalt: Unter dem Druck, mehr Frauen in die Vorstände aufzunehmen, werden bei ihnen auch branchenfremde Karrieren akzeptiert. Weibliche Vorstände sind seltener „Eigengewächse“ als ihre männlichen Kollegen. Bei der Suche nach Frauen für die DAX-Vorstände weitet sich der Blick auf die internationale Ebene: Mehr Ausländerinnen als Ausländer fanden sich 2022 in den Vorständen.



7

Wirtschaftswissenschaften als Sprungbrett – auch für Frauen:

Die weiblichen Vorstände hatten erstmals 2022 mit 60 Prozent häufiger Wirtschaftswissenschaften studiert als ihre männlichen Kollegen (55 Prozent). Damit kehrt sich das Verhältnis des Vorjahres um. Ein Studium der Wirtschaftswissenschaften ist nach wie vor das Sprungbrett in einen DAX-Vorstand, erst an zweiter Stelle liegen die Naturwissenschaften.

9

DAX-Neulinge bringen wenig frischen Wind der Vielfalt:

Ausgerechnet die Neulinge im DAX, die von der Covid-19-Pandemie in diesen Kreis gespült wurden, bringen entgegen der Erwartung keinen frischen Wind. Delivery Hero und HelloFresh haben einen rein männlich besetzten Vorstand, müssen allerdings auch nicht die Frauenquote erfüllen. HelloFresh ist nicht mitbestimmt, und der Vorstand von Delivery Hero hat nur drei Mitglieder, fällt daher ebenfalls nicht unter das Gesetz zur Frauenquote.

11

Wandel braucht regulatorische Antreiber:

Eine organisatorische Modernisierung scheint nicht intrinsisch in den Unternehmen zu erfolgen, sondern nur durch externe Regulatorien wie ESG-Kriterien, die Frauenquote für DAX-Vorstände, die Begrenzung der Zahl der Aufsichtsratsmandate oder die neuen DAX-40-Regeln.

8

Dokortitel weicht dem MBA:

In den vergangenen neun Jahren ging der Anteil der Promovierten in den DAX-Vorständen um 11 Prozent zurück. Trugen 2013 noch 42 Prozent der DAX-Vorstände einen Dokortitel, waren es 2022 nur noch 31 Prozent. Der MBA ist dagegen auf dem Vormarsch: Die Zahl der MBA-Abschlüsse stieg von 11 Prozent 2013 auf 19 Prozent im Jahr 2022. **Eine eher praxisorientierte, breit aufgestellte Ausbildung, die in überschaubarer Zeit absolviert werden kann, schlägt also die klassische akademische Spezialisierung.**

10

Die WHU Otto Beisheim School of Management hat sich zur Kaderschmiede entwickelt:

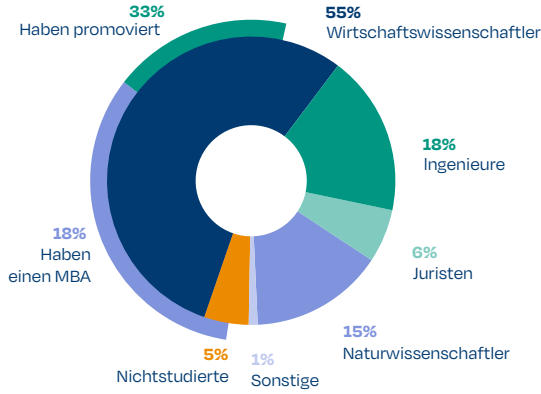
Nach der TU Darmstadt ist sie die beliebteste Hochschule, an der die DAX 40-Vorstandsmitglieder einst studiert haben. Die WHU hat sowohl das Vorstandsteam von Zalando als auch den DAX 40-Neuling HelloFresh hervorgebracht. Damit geht jedoch kein Wandel einher: in diesen Unternehmen ist die Frauenquote im Vorstand nicht erfüllt bzw. niedrig.

12

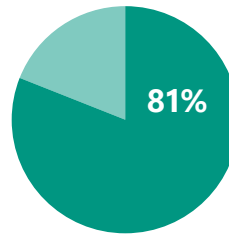
Die Aufmerksamkeit der DAX-Unternehmen für die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) ist 2022 gegenüber dem Vorjahr gestiegen:

Dabei lag das Ziel 13 (Klimaschutz) an der Spitze, es wurde am häufigsten in der Geschäftsstrategie berücksichtigt (Vorjahr Platz 2). Darauf folgten Ziel 8 (menschenwürdige Arbeit), das zum Beispiel auch in der Lieferkette zu beachten ist (Vorjahr Platz 1), und Ziel 12 (nachhaltiger Konsum und Produktion), das erstmals unter den drei am häufigsten genannten SDGs war.

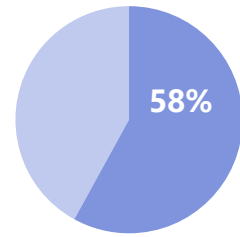
Im DAX-40-Vorstand gibt es wieder mehr Männer mit klassischer Ausrichtung: **Dokortitel, Ingenieure oder Naturwissenschaftler.**



Brancheninsider und am besten noch **aus dem eigenen Unternehmen** — so sieht der typische Karriereweg in den DAX-Vorstand aus.



Selbe Branche

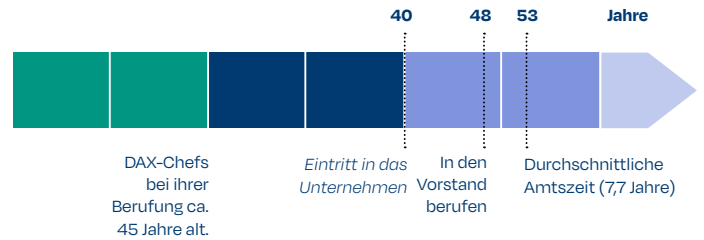


Selbes Unternehmen

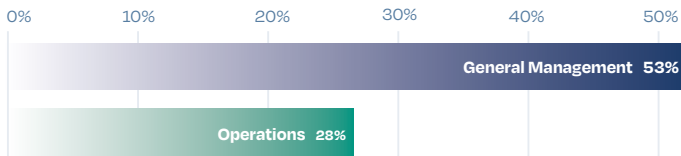


Zwischen dem ältesten und jüngsten CEO liegen 30 Jahre.

Er ist im Schnitt **55 Jahre** alt.



Ein DAX-40-Chef war zuletzt **General Manager oder operativ verantwortlich.**



1/3

der männlichen Vorstände sind mittlerweile Ausländer.

2

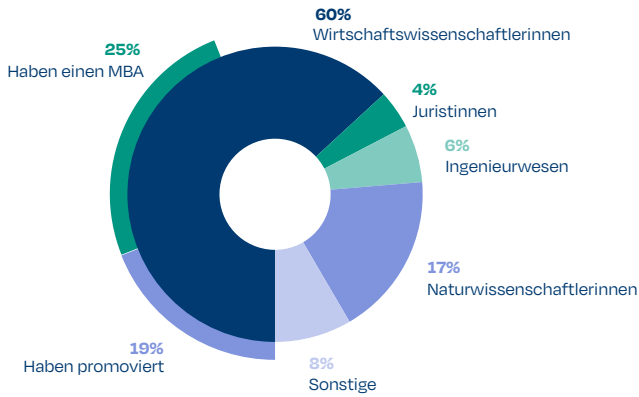
Er hat **zwei Aufsichtsratsposten** (intern und extern).

Die Online-Lieferdienste Delivery Hero und HelloFresh haben **einen rein männlichen Vorstand.**

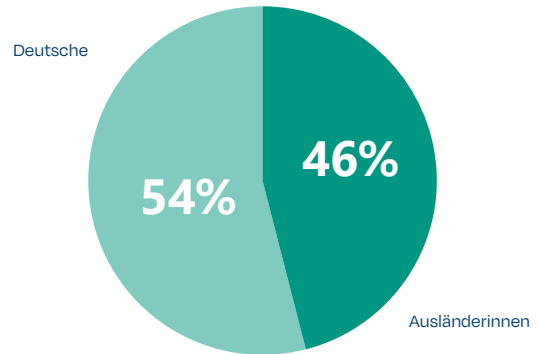




Frauen in DAX-40-Vorständen haben **öfter einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften als Männer und auch öfter einen MBA.**



Unter den DAX-40-Frauen herrscht fast Parität zwischen Deutschen und ausländischen Vorständinnen.



2/3

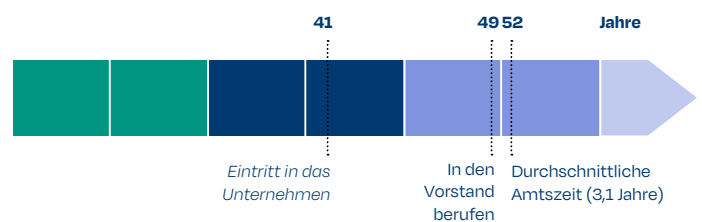
der HR-Vorstände sind weiblich. Jedoch bleiben sie im Schnitt nur fünf Jahre im Amt. Frauen in männlich dominierten Vorstandspositionen wie CEOs, CFOs und CIOs bleiben im Schnitt sieben Jahre im Amt.

Mit 30 Prozent bzw. 25 Prozent sind der **Technologie- sowie der Luft- und Raumfahrtsektor** die beiden weiblichsten DAX-Branchen auf Vorstandsebene.



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

Frauen stehen drei Jahre kürzer in ihren Unternehmen in der Warteposition, bis sie in den Vorstand berufen werden.





3

Ergebnisse im Detail

I. Untersuchte Unternehmen und Gremien

DAX-40-Unternehmen



 Diese Firmen sind im vergangenen Jahr hinzugekommen.

I. Untersuchte Unternehmen und Gremien

Größe der Vorstandsgremien

2022

- ↔ Durchschnittlich **5** Mitglieder
- ↑ Größtes Gremium: **Airbus (12)**
- ↓ Kleinstes Gremium: **Delivery Hero, RWE, Symrise (3)**
- ↘ Größte Veränderung: **Continental (−3)**
Fresenius Medical Care (−3)
VW (+3)
Deutsche Wohnen (+4)

2021

- ↔ Durchschnittlich **6,4** Mitglieder
- ↑ Größtes Gremium: **Allianz, Deutsche Bank (10)**
- ↓ Kleinstes Gremium: **Delivery Hero (2)**

2013

- ↔ Durchschnittlich **6,3** Mitglieder
- ↑ Größtes Gremium: **Allianz (11)**
- ↓ Kleinste Gremien: **Beiersdorf, Infineon, ThyssenKrupp (je 3)**

2019

- ↔ Durchschnittlich **6,5** Mitglieder
- ↑ Größtes Gremium: **Allianz (10)**
- ↓ Kleinstes Gremium: **RWE (2)**

2009

- ↔ Durchschnittlich **6,4** Mitglieder
- ↑ Größtes Gremium: **Allianz (10)**
- ↓ Kleinste Gremien: **Adidas, Beiersdorf, Linde, Lufthansa, Merck (je 4)**

2005

- ↔ Durchschnittlich **6,2** Mitglieder
- ↑ Größte Gremien: **Daimler, Siemens (je 11)**
- ↓ Kleinstes Gremium: **Lufthansa (3)**



Abgänge 2022

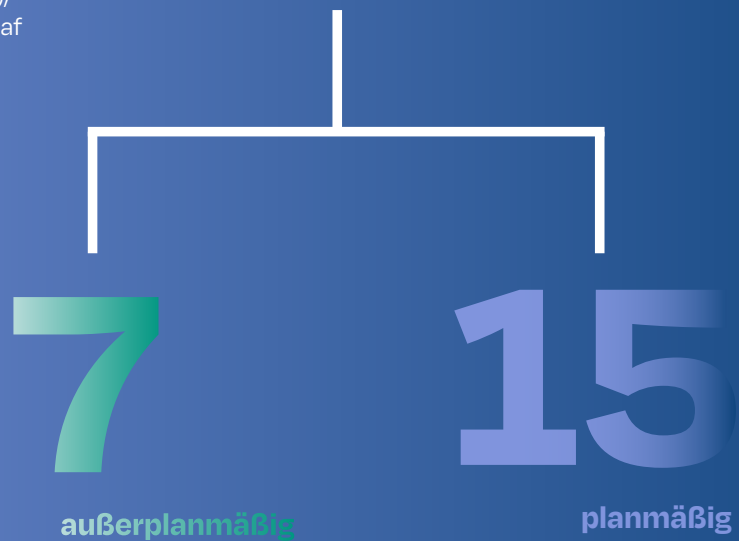
Weniger Abgänge als im Vorjahr

2022 haben 22 Personen die DAX-Vorstandsgremien verlassen, davon 15 planmäßig und 7 außerplanmäßig, das heißt durch besondere Vorkommnisse, Auseinandersetzungen mit dem Aufsichtsrat, öffentlichen Druck oder Ähnliches.

Dazu gehörten Andreas Wolf (Continental), Reinhard Ploss (Infineon), Dr. Karsten Wildberger (E.ON) und Dr. Olaf Schermeier (Fresenius Medical Care).

22

Abgänge im Vorstand 2022



II. Lebens- und Berufungsalter

Eine Verjüngung lässt weiter auf sich warten

Das Durchschnittsalter der DAX-Vorstände liegt mit 53,4 Jahren weiterhin konstant hoch. Seit 2014 lag es unverändert stets knapp über 53 Jahren. Die mit 52,2 Jahren etwas jüngeren Neulinge senken den Schnitt nicht merklich.



Durch Neuaufnahmen ist die Generation X mit den Jahrgängen 1972 und 1971 jetzt in den Vorständen vertreten, und zwar durch Dr. Kristin Neumann (Brenntag), Jim Freeman und Dr. Astrid Arndt (beide Zalando).

HelloFresh und SAP zählen die jüngsten DAX-Vorstände zu ihren Gremien, nämlich Edward Boyes (33), Thomas Saueressig (SAP, 36) und Thomas Griesel (36). HelloFresh, das durch die Pandemie einen ungeheuren Nachfrageanstieg erlebte und auf Wirecard in den DAX 40 folgte, bringt damit die Generation Y in die DAX-Gremien, bricht jedoch die Männerriege nicht auf.

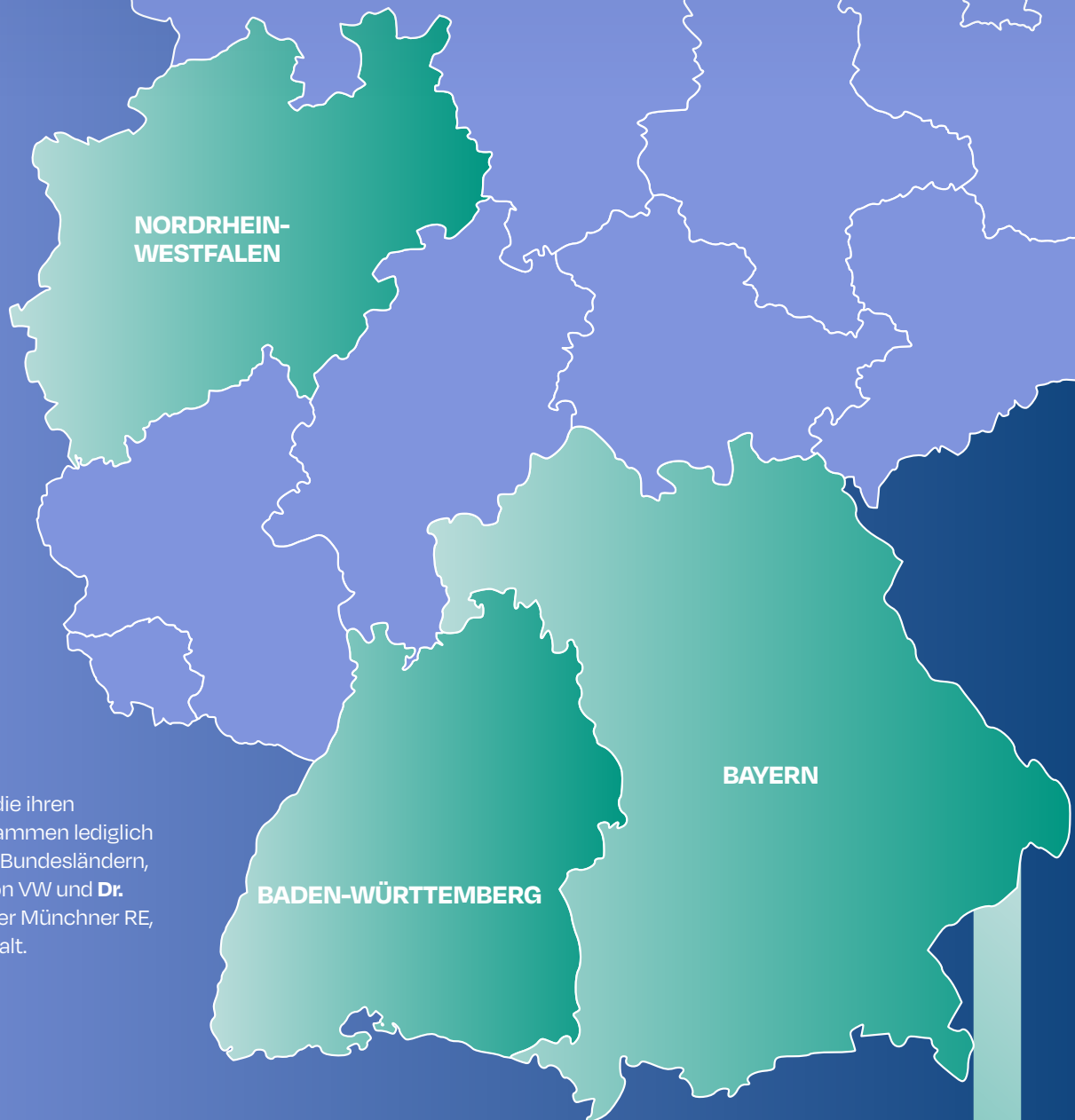
Die Senioren unter den DAX-Vorständen finden sich bei der Deutschen Post (Ken Allen, 67) und Fresenius Medical Care (Rice Powell, 67).

Die Neulinge unter den Frauen sind bei ihrer Berufung in einem höheren Alter (50,1 Jahre) als Männer (48,4 Jahre). Das Alter der Frauen bei der Aufnahme in den Vorstand stieg in den vergangenen Jahren konstant, 2017 lag es noch bei 47,4 Jahren.



III. Nationale Herkunft

Die bevölkerungsreichsten Bundesländer stellen die meisten DAX-Vorstandsmitglieder, nämlich Nordrhein-Westfalen (37), Baden-Württemberg (24) und Bayern (21). Darauf folgen bereits die Vorstandsmitglieder aus den USA (17).



Unter den Vorständen, die ihren Geburtsort angeben, stammen lediglich zwei aus ostdeutschen Bundesländern, nämlich **Hauke Stars** von VW und **Dr. Torsten Jeworrek** von der Münchner RE, beide aus Sachsen-Anhalt.



58%

der Vorstandsmitglieder sind
Wirtschaftswissenschaftler:innen

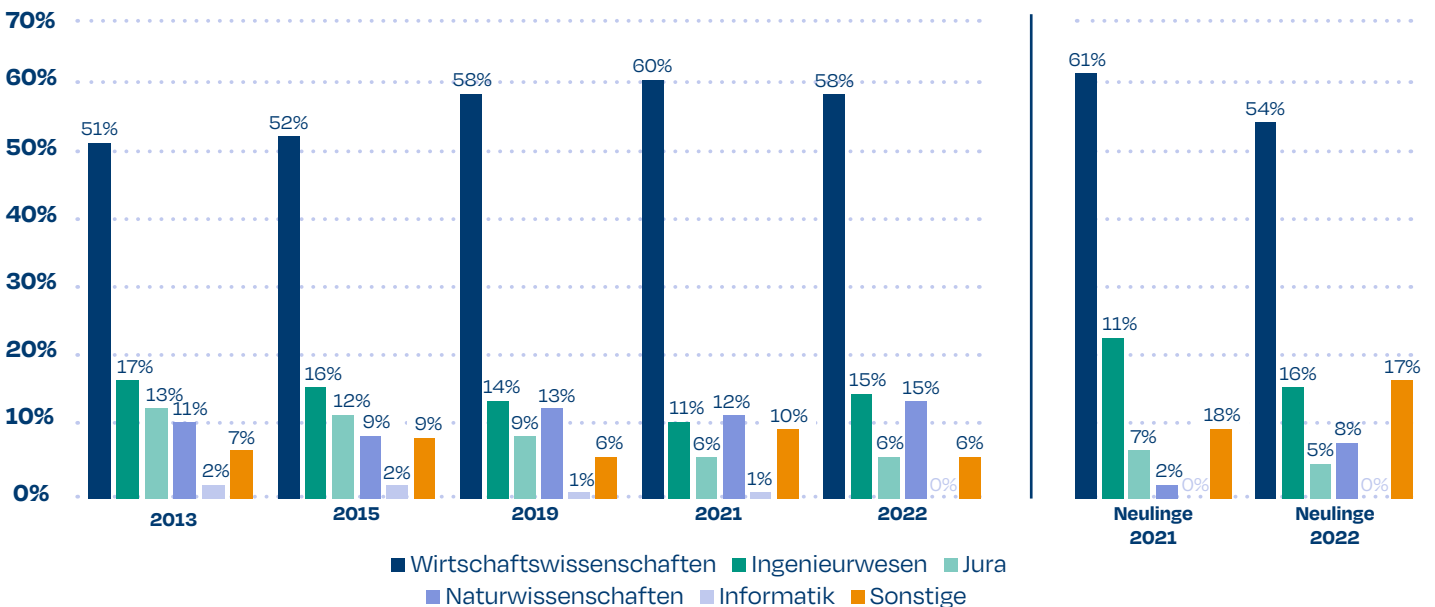
IV. Ausbildung

Frauen mit Studium in Wirtschaftswissenschaften auf dem Vormarsch

Ein Studium der Wirtschaftswissenschaften ist nach wie vor das Sprungbrett in einen DAX-Vorstand. 58 Prozent der DAX-Vorstandsmitglieder haben einen Abschluss in dieser Studienrichtung.

An zweiter Stelle liegt das Ingenieurwesen mit 15 Prozent, dicht gefolgt von 15 Prozent Naturwissenschaften. Bei den Neulingen 2022 ändert sich an der Beliebtheit dieser Abschlüsse nichts. Wie bereits im Vorjahr war 2022 kein:e einzige Informatiker:in unter den neu berufenen DAX-Vorstandsmitgliedern.

2022 haben erstmals mehr weibliche Vorstände einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang abgeschlossen als ihre männlichen Kollegen, nämlich 60 Prozent im Vergleich zu 55 Prozent.

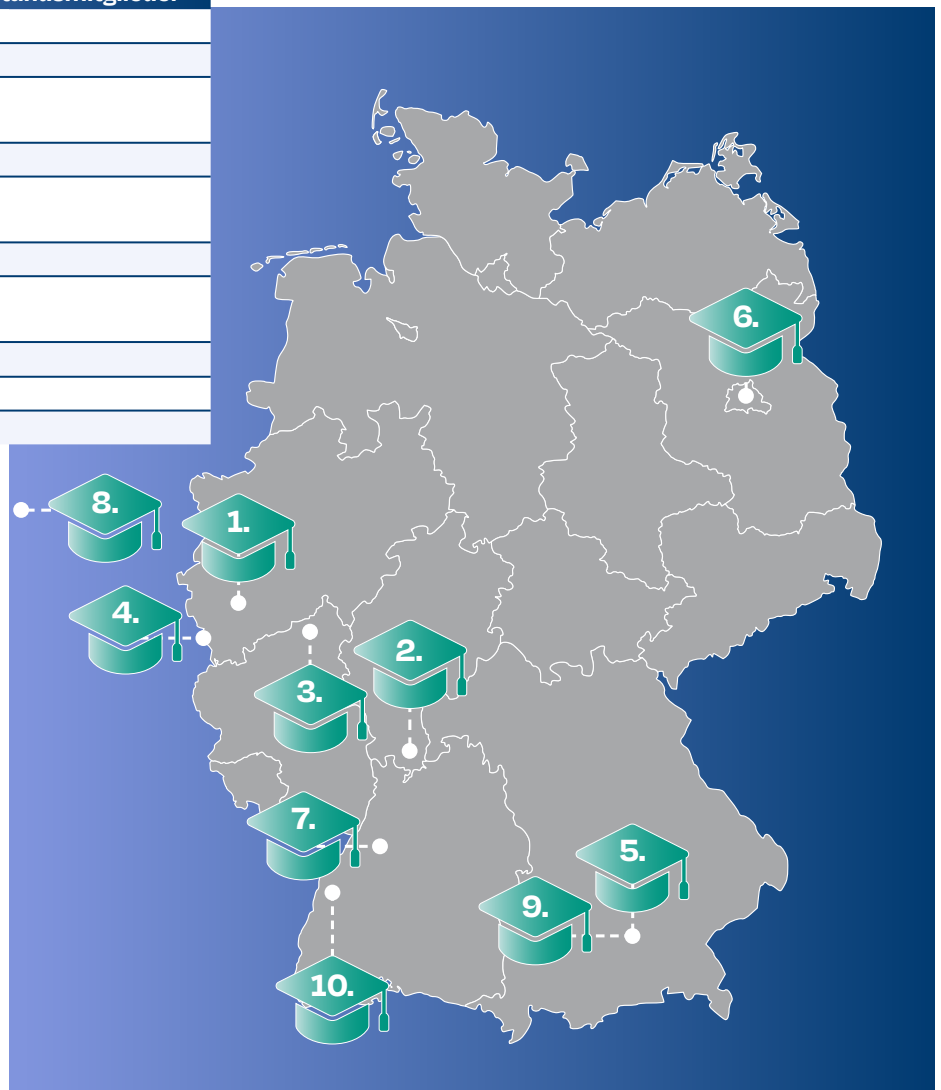


IV. Ausbildung

Westdeutschland bleibt die Eliteschmiede—ostdeutsche Bundesländer haben es schwer

	Universität	Anzahl der Vorstandsmitglieder
1.	Universität zu Köln	9
2.	TU Darmstadt	9
3.	WHU Otto Beisheim School of Management	8
4.	RWTH Aachen	6
5.	Ludwigs-Maximilians-Universität	4
6.	TU Berlin	4
7.	Berufsakademie Mannheim	3
8.	École Polytechnique	3
9.	TU München	3
10.	Universität Karlsruhe	3

Die TU Darmstadt ist unangefochten zusammen mit der Universität zu Köln mit je neun Absolvent:innen die beliebteste Ausbildungsstätte, gleich darauf folgen die WHU Otto Beisheim School of Management (acht) und die RWTH Aachen (sechs).

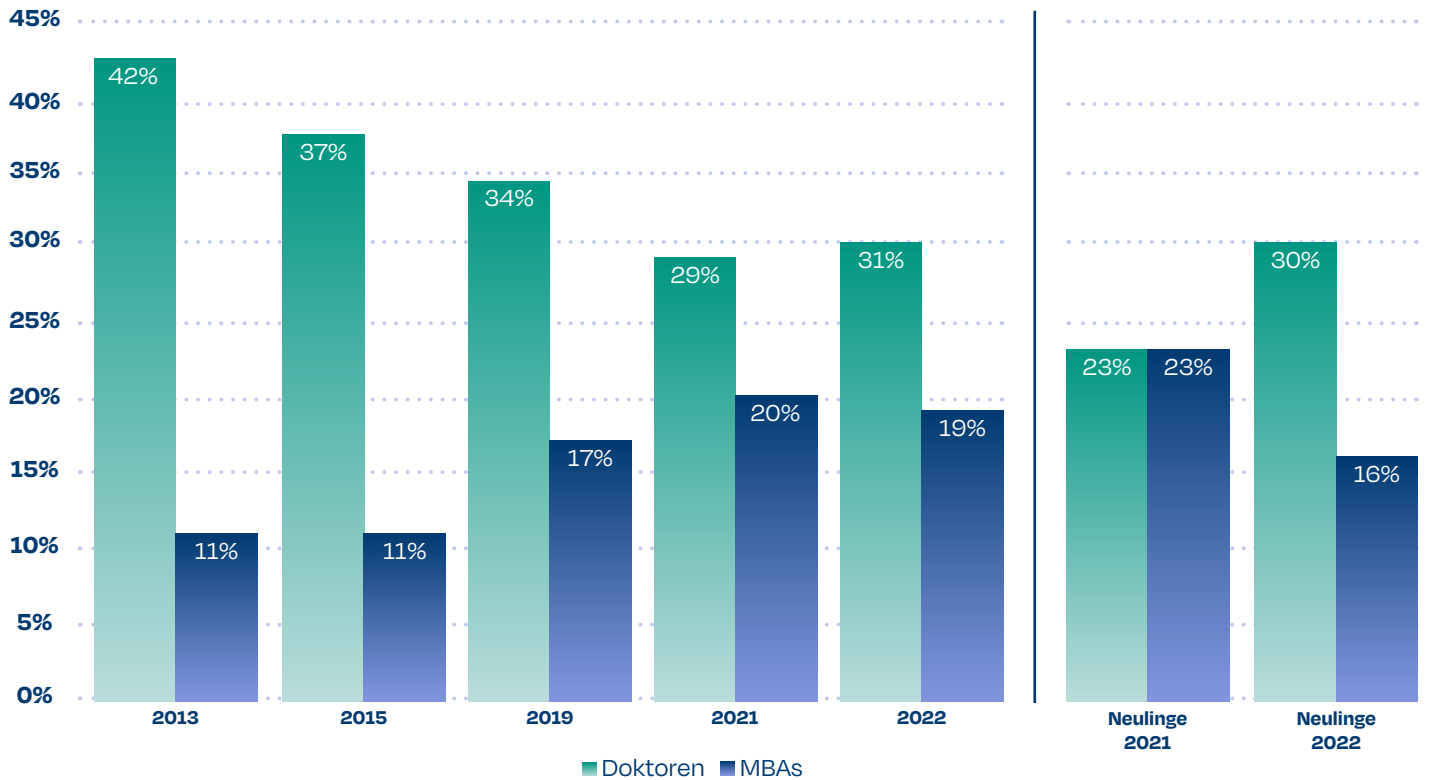


Als einzige ausländische Hochschule findet sich in den Top Ten die Ecole Polytechnique, eine der französischen Elitehochschulen. Drei der amtierenden DAX-Vorstandsmitglieder haben an dieser „grande école“ studiert.

Die WHU Otto Beisheim School of Management ist Ausbildungsstätte der Vorstände u. a. von Zalando und HelloFresh – beide neu im DAX. **Die WHU fördert gezielt unternehmerisches Denken und Start-ups, das zeigt hier Erfolg.**

IV. Ausbildung

Dokortitel ist ein alter Hut



Wie in den Vorjahren kann der Dokortitel keine Türen öffnen. Der Anteil der DAX-Vorstandsmitglieder mit Dokortitel stagnierte in den vergangenen Jahren und liegt derzeit bei 30 Prozent. 2013 waren es noch 42 Prozent. Bei den Frauen liegt er mit 19 Prozent niedriger als bei den Männern (33 Prozent).

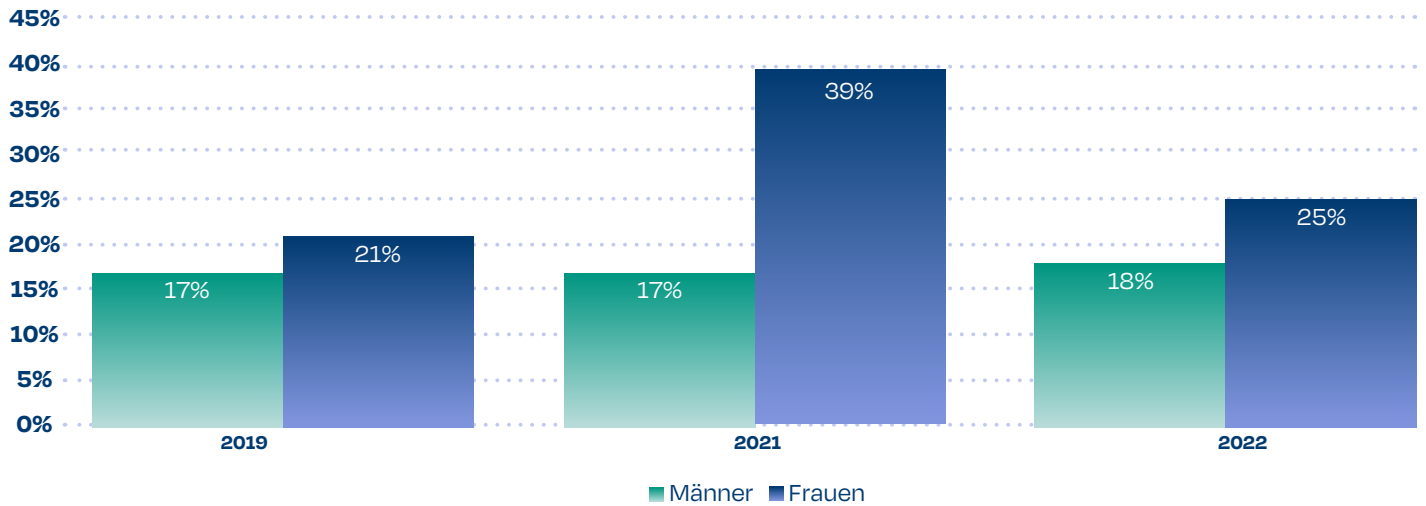
Frauen, die es in einen DAX-Vorstand schaffen, haben also zielgerichtet ihre Ausbildung absolviert. Sie haben die breit aufgestellten Wirtschaftswissenschaften gewählt und sich weniger oft mit dem akademischen Karriereweg einer Dissertation aufgehalten.



IV. Ausbildung

Dokortitel ist ein alter Hut

MBA-Abschluss

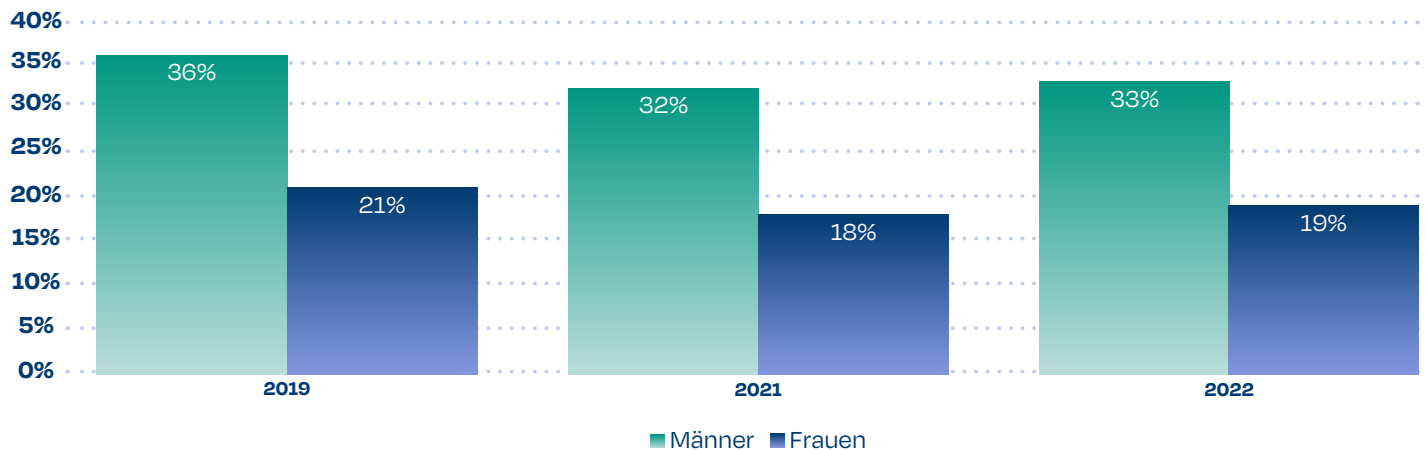


Ein Fünftel der DAX-Vorstandsmitglieder hat einen MBA, einen praxisorientierten Titel, der auch berufsbegleitend erworben werden kann. Unter den Neulingen 2022 ist dieser Anteil mit 16 Prozent jedoch geringer als

unter der Gesamtzahl der DAX-Vorstandsmitglieder und auch geringer als im Vorjahr (23 Prozent). Der Anteil der promovierten Neulinge ist mit 30 Prozent exakt so hoch wie bei den etablierten Vorstandsmitgliedern.

Bei den Frauen ist der MBA-Abschluss beliebter als bei den Männern. 25 Prozent der weiblichen Vorstände haben einen MBA, aber nur 18 Prozent der Männer. Dieser Trend setzt sich seit zwei Jahren fort und bestätigt die Ambitionen der Frauen, gezielt Wirtschaftsabschlüsse zu absolvieren.

Dokortitel



V. Beruflicher Werdegang

Klassische Branchen schätzen ihre Eigengewächse

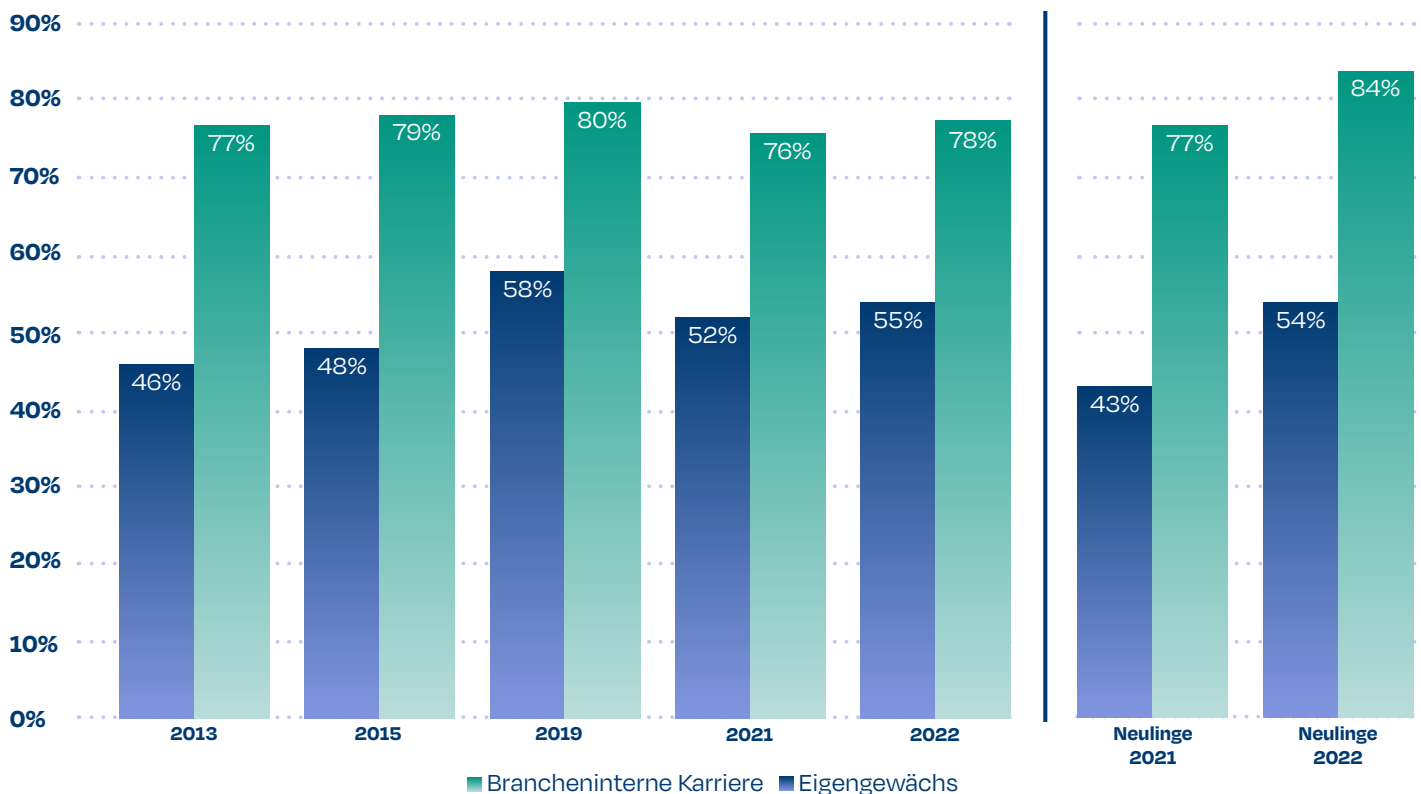
Kandidat:innen aus dem eigenen Unternehmen werden vor allem in traditionellen Branchen gerne in den Vorstand aufgenommen. In besonders hohem Maße finden sich Eigengewächse in den Vorstandsgremien des Versandhandels, der Industrie und Logistik sowie im Automobilsektor

und bei den Konsumgütern, während ihr Anteil bei Onlinediensten/ Lieferdiensten mit 33 Prozent im Branchenvergleich am geringsten ist.

Wieder mehr Nachfolger aus den eigenen Reihen:

Auch die Neulinge im Vorstand stammen vor allem aus den

eigenen Reihen. Nachdem im Vorjahr weniger als die Hälfte der DAX-Neulinge aus dem eigenen Unternehmen in den Vorstand aufstiegen, nahm dieser Anteil 2022 wieder zu und lag wie schon 2020 bei 54 Prozent und damit genau im Schnitt der bereits amtierenden Unternehmenslenker:innen.



Branchenkenntnis weiterhin das Nonplusultra:

Obwohl der Technologiewandel seit Jahren absehbar ist und auf Fachkräfteebene neue Profile aus

anderen Branchen gesucht werden, scheint dies auf die Vorstände nicht zuzutreffen. Nach wie vor ist Branchenkenntnis auf Vorstandsebene extrem wichtig für die Karriere:

Immer noch haben 78 Prozent der Vorstandsmitglieder ihren beruflichen Werdegang in einer einzigen Branche vorangetrieben, bei den Neulingen 2022 waren es sogar 84 Prozent.

V. Beruflicher Werdegang

Langer Weg, immer kürzere Verweildauer:

Mehr als ein Jahrzehnt verbringt ein:e Kandidat:in für einen DAX-Vorstand durchschnittlich im eigenen Unternehmen, bevor er oder sie an die Spitze aufsteigt. Bei den Neulingen im DAX 2022 lag die „Stehzeit“ sogar bei 12,2 Jahren. Die Amtszeit ist in den vergangenen

Jahren hingegen stetig gesunken, 2013 lag sie noch bei 4,3 Jahren, 2022 bei nur noch 3,8 Jahren.

Je komplexer Unternehmen werden, desto mehr Zeit benötigen Kandidat:innen für den Vorstand, um ein internes Netzwerk aufzubauen. Die Fluktuation hingegen steigt, wie die leicht verkürzten Amtszeiten zeigen.



11,2

Jahre waren die DAX-Vorstandsmitglieder im eigenen Unternehmen tätig, bevor sie berufen wurden.



Durchschnittliche Amtszeit:

3,9

Jahre halten die Vorstandsmitglieder ihre Position im Schnitt.

VI. Aufsichtsratsmandate

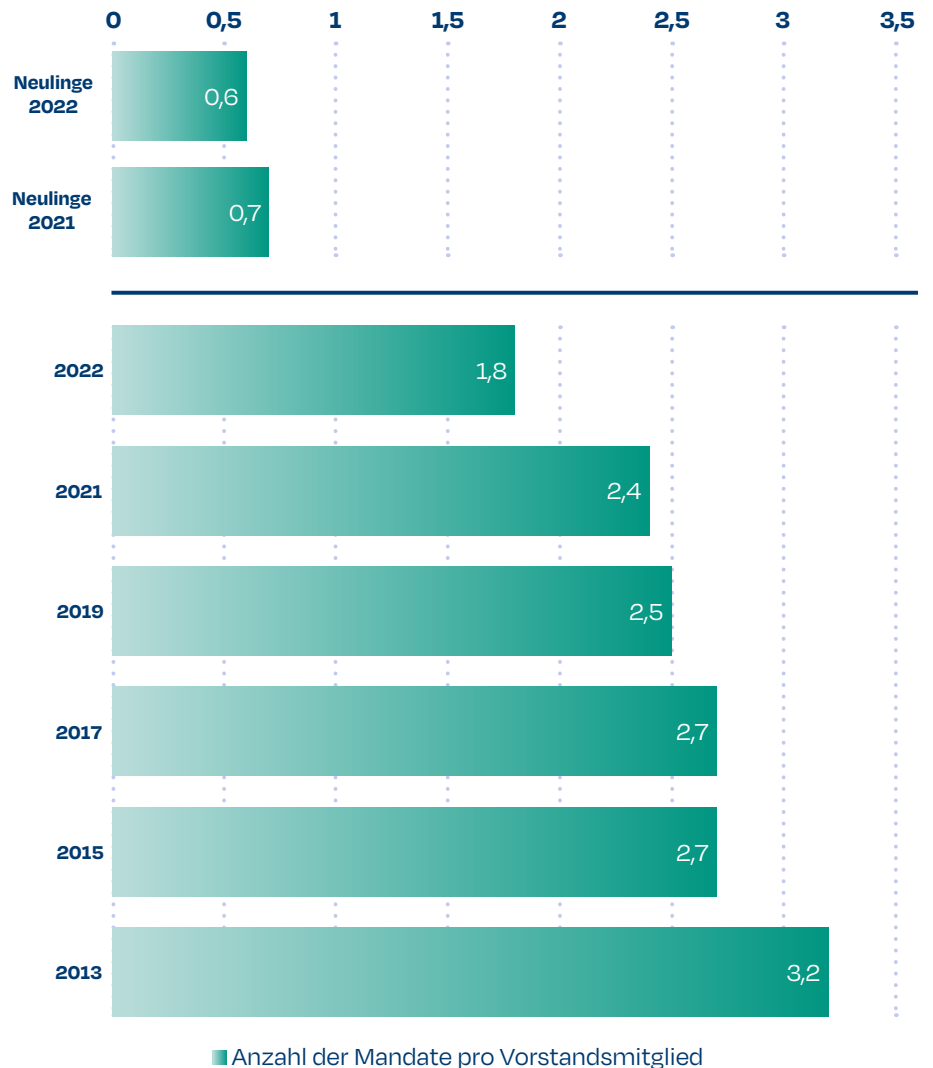
Overboarding nimmt ab

Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro DAX-Vorstandsmitglied lag 2022 mit 1,8 erstmals unter zwei. Zum Vergleich: 2013 hatten die DAX-Vorstände noch pro Person durchschnittlich 3,2 Mandate. Dieses Overboarding wurde in der Öffentlichkeit stark kritisiert. Neulinge in den Vorständen besetzen 2022 nur noch 0,6 Mandate.

Einerseits bleibt in einer komplexeren und volatilen Welt weniger Zeit für die Erfüllung von Aufgaben neben der Vorstandsarbeit, andererseits wird damit der Selbstverpflichtung der Wirtschaft entsprochen.

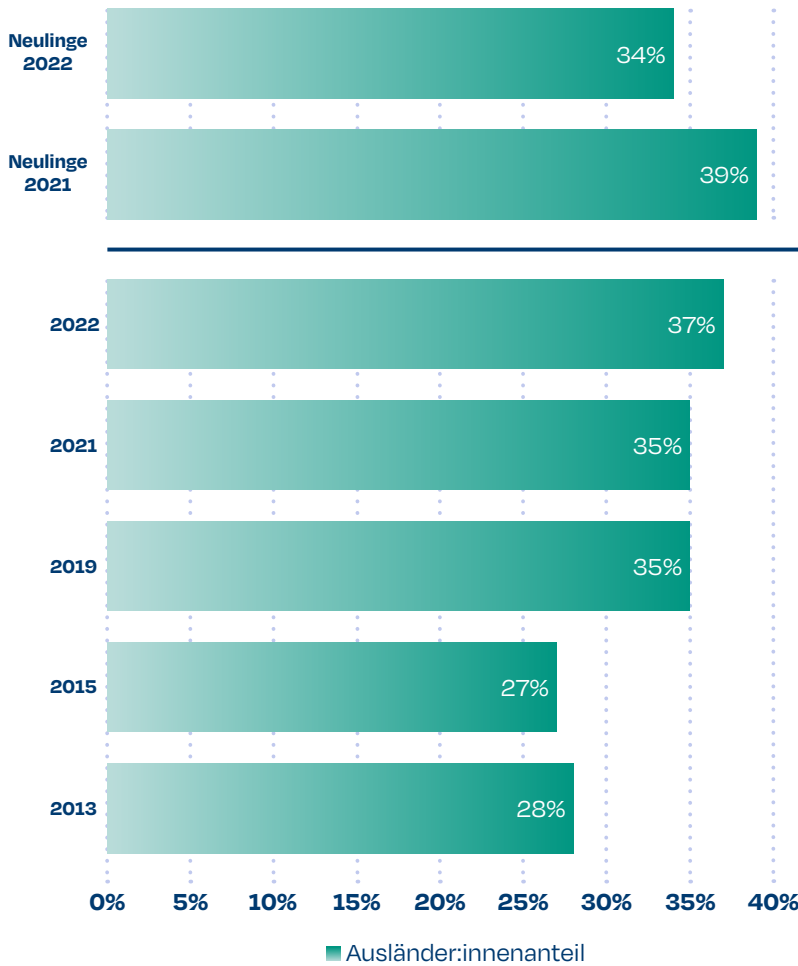
Der Deutsche Corporate Governance Kodex fordert, dass ein Vorstandsmitglied einer börsennotierten Gesellschaft insgesamt nicht mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen und keinen Aufsichtsratsvorsitz in einer konzernexternen börsennotierten Gesellschaft wahrnehmen soll.

Dieser Anspruch ist nun – im Schnitt – umgesetzt.



VII. Internationalität

Neulinge bringen Internationalität

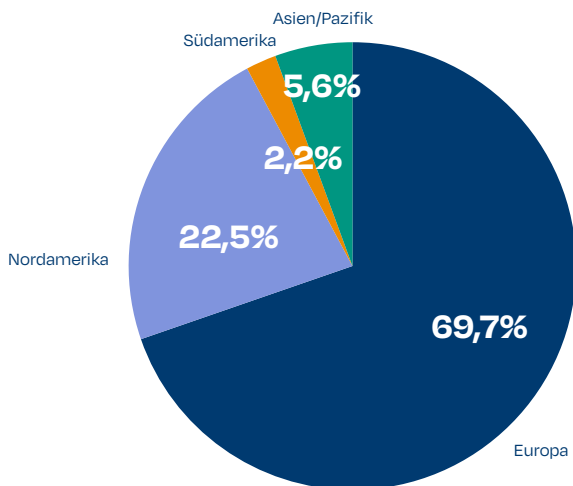


Die Internationalität deutscher DAX-Unternehmen hat zugenommen.

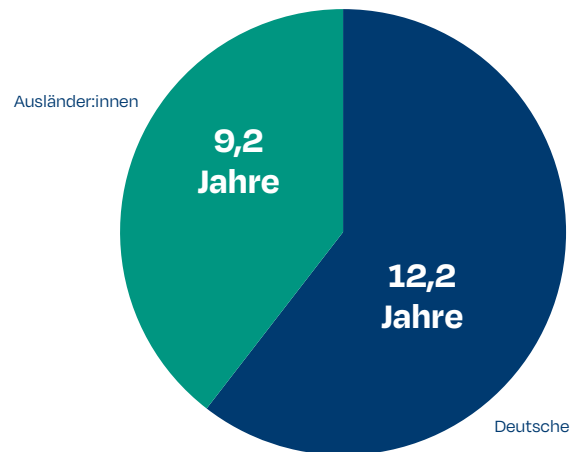
Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder hat 2022 ein Allzeithoch erreicht. 37 Prozent aller Spitzenlenker:innen sind nicht in Deutschland geboren, 2013 waren es noch lediglich 28 Prozent. Unter den Neulingen in den DAX-Vorständen sind 34 Prozent Ausländer:innen (2021: 39 Prozent).

Ausländische Kandidat:innen bringen frischen Wind in die Vorstände, denn sie sind im Schnitt weniger Jahre im Unternehmen, und kommen häufiger aus einem anderen Unternehmen oder einer anderen Branche als die deutschen Vorstandsmitglieder.

Herkunftsregionen

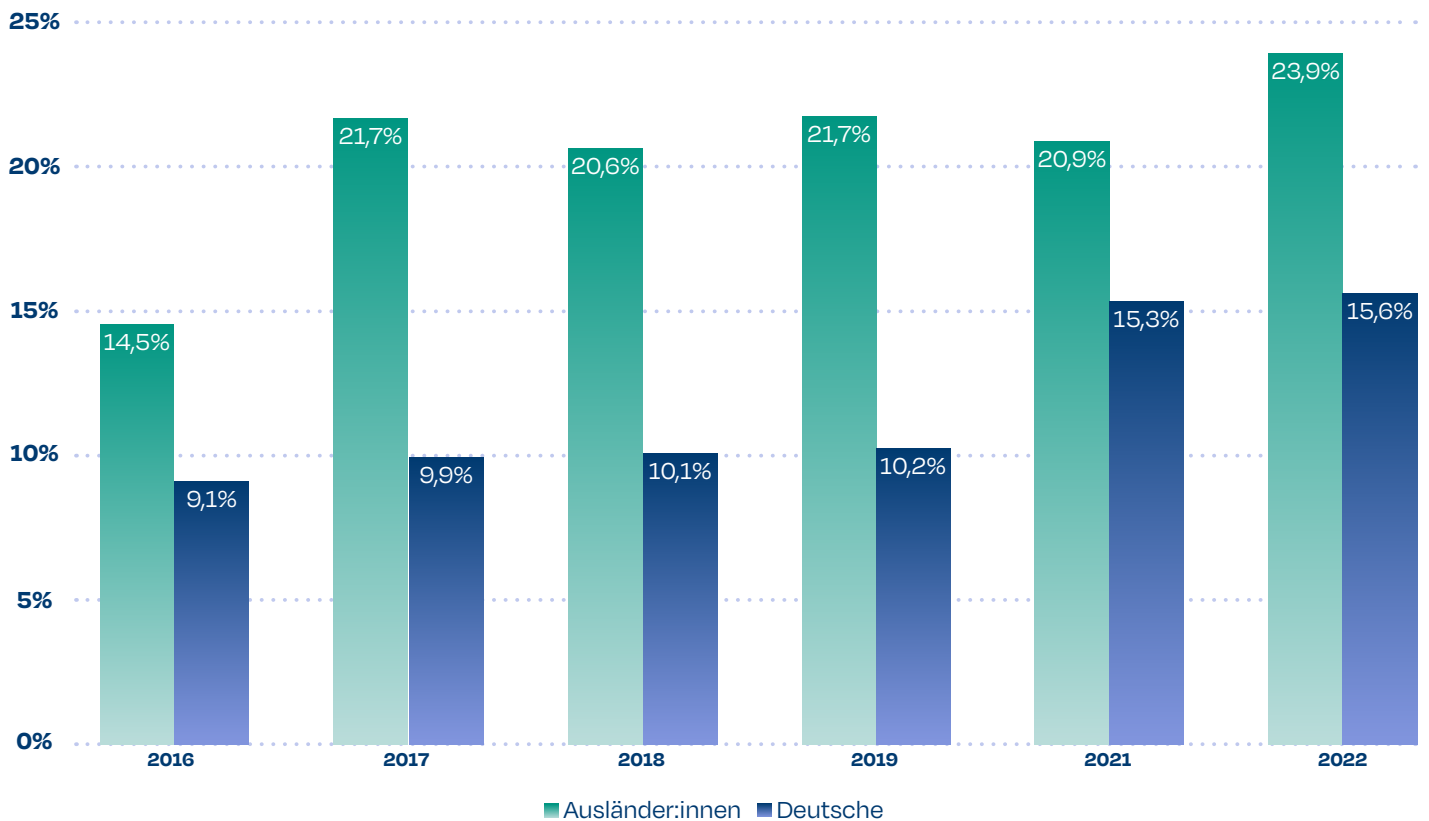


Stehzeit



VII. Internationalität

Frauenquote



Während das Durchschnittsalter der ausländischen und deutschen DAX-Vorstandsmitglieder im Schnitt gleich ist, werden die internationalen Kandidat:innen schneller berufen. Ihre Stehzeit liegt mit 9,2 Jahren deutlich unter dem

Schnitt der deutschen Kolleg:innen (12,2 Jahre). **Der Frauenanteil unter den ausländischen DAX-Vorstandsmitgliedern ist mit knapp 24 Prozent deutlich höher als unter den deutschen (15,6 Prozent).**

VII. Internationalität

Neulinge bringen Internationalität

Buntere Lebensläufe: Die aus dem Ausland rekrutierten Vorstandsmitglieder haben zu 42 Prozent interne Karrieren verfolgt (Deutsche 62 Prozent) und zu 23 Prozent die Branche gewechselt (Deutsche 21 Prozent). Formale Bildungsabschlüsse wie der Doktor oder MBA sind bei ihnen mit 23 Prozent weniger häufig als bei den deutschen DAX-Vorstandsmitgliedern (21 Prozent).

Die Internationalisierung ist nicht global: Die Ausländer:innen in den DAX-Vorständen stammen meist aus den USA, UK und Frankreich sowie weiteren europäischen Ländern, nur in Einzelfällen aus Südamerika oder Asien/Pazifik, aus Afrika ist niemand vertreten.

Die immer noch traditionellen Branchen wie Automotive und Energy haben die wenigsten ausländischen Vorstände, nämlich nur 20 Prozent.



Frauenquote mit

19%

auf Allzeithoch

48

Frauen besetzen
Vorstandsposten
im DAX 40



VIII. Frauen

Höchster Frauenanteil, aber lange nicht zufriedenstellend

Die Frauenquote in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen lag 2022 im Schnitt bei 19 Prozent, so hoch wie nie zuvor, jedoch weit entfernt von ihrem Anteil an der arbeitenden Bevölkerung.

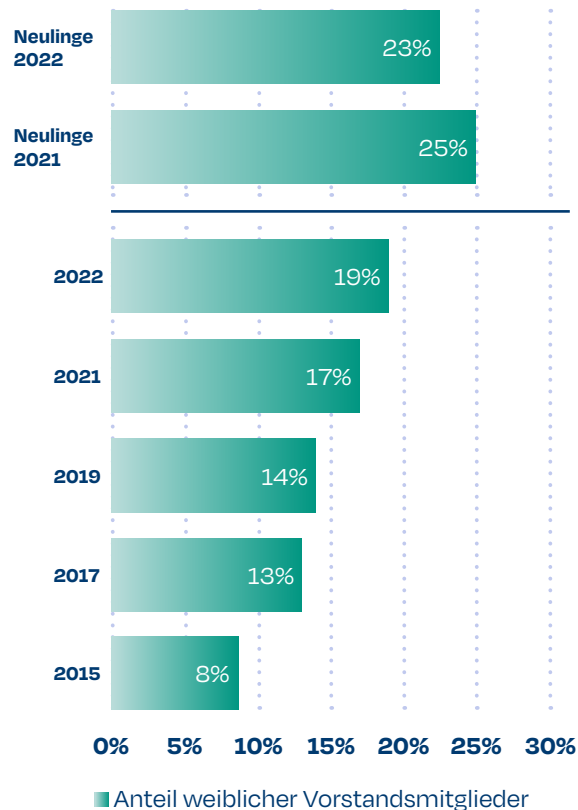
Unter den Neulingen in den DAX-Gremien waren 2022 23 Prozent Frauen. Trotz Quotenregelung sind das 2 Prozent weniger als im Vorjahr.

Bei Unternehmen mit Inhaber:inneneinfluss ist der Frauenanteil unter den Neulingen mit 20 Prozent geringer als bei nicht inhabergeführten Unternehmen, wo mittlerweile knapp ein Viertel Frauen im Vorstand sind. Es zeigt sich, dass die Quote Erfolg hat. Allerdings scheinen, wenn die gesetzlich geforderte Frauenquote erfüllt ist, die Bemühungen der Unternehmen zu ermüden, mehr weibliche Vorstände zu finden.

Die Vorstände in den Branchen Onlinedienste/Lieferdienste, also die Vorstände der DAX-Junioren Zalando und HelloFresh, sowie die Vorstände im Energiesektor sind rein männlich. Hier ist keine einzige Frau vertreten. **Die höchste Frauenquote verzeichnen die Technologiebranche (30 Prozent), der Aerospace-Sektor (25 Prozent) sowie die Automobilindustrie (22 Prozent).**

46 Prozent der weiblichen Vorstände stammen aus dem Ausland, bei den Männern sind es lediglich 34 Prozent.

Frauenquote in den DAX-Vorständen



VIII. Frauen

Branche	Unternehmen	Verantwortungsbereich	Name	Amtszeit	Amtsperiode
AUTOMOTIVE	Mercedes-Benz Group	MdV Personal + Arbeitsdirektorin	Sabine Kohleisen	seit 12/2021	1
	BMW	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin	Ilka Horstmeier	seit 11/2019	1
	Continental	Group Human Relations, Arbeitsdirektorin, Nachhaltigkeit	Dr. Ariane Reinhart	seit 10/2014	2
	Continental	Group Finance and Controlling, Group Information Technology	Katja Dürrfeld	seit 12/2021	1
	Daimler Truck	MdV Regionen Europa und Lateinamerika und die Marke Mercedes-Benz LKW	Karin Radström	seit 12/2021	1
	Mercedes-Benz Group	Vertrieb	Britta Seeger	seit 01/2017	2
	Mercedes-Benz Group	Integrität & Recht	Renata Jungo Brünger	seit 01/2016	2
	Porsche	MdV Beschaffung	Barbara Frenkel	seit 01/2021	1
	Volkswagen	IT	Hauke Stars	seit 02/2022	1
	Volkswagen	Vertrieb	Hildegard Wortmann	seit 02/2022	1
CHEMICAL INDUSTRY / LIFE SCIENCES	BASF	Agricultural Solutions, Nutrition & Health, Care Chemicals, Region Europa, Start-up trinamiX, BASF Corporate Sustainability Board	Saori Dubourg	seit 05/2017	2
	BASF	Chief Technology Officer, Arbeitsdirektorin, Standortleiterin Werk Ludwigshafen	Dr. Melanie Maas-Brunner	seit 06/2021	1
	Bayer	Chief Transformation and Talent Officer & Arbeitsdirektorin	Sarena Lin	seit 02/2021	1
	Brenntag	Finanzvorständin	Dr. Kristin Neumann	seit 04/2022	1
	Covestro	Chief Commercial Officer	Sucheta Govil	seit 08/2019	1
	Fresenius Medical	Care Enablement	Dr. Katarzyna Mazur-Hofsäß	seit 09/2018	1
	Fresenius Medical	Finanzvorstand	Helen Giza	seit 11/2019	1
	Fresenius SE	Finanzen	Rachel Empey	seit 08/2017	1
	Merck	CEO	Belén Garijo	seit 05/2021	1
	QIAGEN	Senior Vice President, Head of Human Resources	Stephany Foster	seit 10/2019	1
Siemens Healthineers	CHRO	Darleen Caron	seit 02/2021	1	
Siemens Healthineers	Managing Board Member & Head of Asia Pacific	Elisabeth Staudinger	seit 12/2021	1	
CONSUMER	Adidas	Global Human Resources, People and Culture	Amanda Rajkumar	seit 01/2021	1
	Henkel	Personal, Infrastruktur-Services	Sylvie Nicol	seit 04/2019	1
	Puma	Chief Sourcing Officer (CSO)	Anne-Laure Descours	seit 02/2019	1
E-COMMERCE	Zalando SE	CFO	Dr. Sandra Dembeck	seit 03/2022	1
	Zalando SE	Chief People Officer	Dr. Astrid Arndt	seit 09/2021	1
ENERGY	E.ON	Chief Operating Officer — Digital	Victoria Ossadnik	seit 04/2021	1

■ Einziges CEO ist Belén Garijo von Merck.

* Fortsetzung auf der nächsten Seite.

VIII. Frauen

Branche	Unternehmen	Verantwortungsbereich	Name	Amtszeit	Amtsperiode
FINANCIAL SERVICES	Allianz	HR, Legal, Compliance, M&A	Renate Wagner	seit 07/2020	1
	Allianz	Insurance Western & Southern Europe, Allianz Direct, Allianz Partners	Sirma Boshnakova	seit 01/2022	1
	Allianz	Operations & IT	Dr. Barbara Karuth-Zelle	seit 01/2021	1
	Deutsche Bank	Chief Transformation Officer	Rebecca Short	seit 05/2021	1
	Deutsche Bank	Americas	Christiana Riley	seit 01/2020	1
	Deutsche Börse	HR & Compliance	Heike Eckert	seit 07/2020	1
	Hannover Rück	Vorstandsmitglied — Schaden-Rückversicherung	Silke Sehm	seit 03/2019	1
Vonovia	Digitalisierung & Innovation	Helene von Roeder	seit 05/2018	2	
INDUSTRIAL	Airbus	Executive Vice President Digital and Information Management	Catherine Jestin	seit 07/2021	1
	Airbus	Executive Vice President Communications and Corporate Affairs	Julie Kitcher	seit 04/2019	1
	Airbus	Chief Technical Officer	Sabine Klauke	seit 07/2021	1
	HeidelbergCement	Chief Sustainability Officer	Dr. Nicola Kimm	seit 09/2021	1
	Siemens	CHRO & Arbeitsdirektorin	Judith Wiese	seit 10/2020	1
LOGISTICS	Deutsche Post	Finanzen	Melanie Kreis	seit 10/2014	2
TECHNOLOGY	Deutsche Telekom	Technologie und Innovation	Claudia Nemat	seit 10/2011	2
	Deutsche Telekom	Europa	Dominique Leroy	seit 11/2020	1
	Deutsche Telekom	Personal und Recht & Arbeitsdirektorin	Birgit Bohle	seit 01/2019	1
	Infineon Technology	Chief Digital Transformation Officer	Constanze Hufenbecher	seit 04/2021	1
	SAP	CHRO	Sabine Bendiek	seit 01/2021	1
	SAP	Chief Marketing und Solutions Officer	Julia White	seit 01/2021	1

VIII. Frauen

Elf Frauen verantworten den Bereich HR/Personal in den DAX-Gremien. 2022 liegt die Frauenquote im HR-Vorstand bei 65 Prozent, etwas niedriger als im Vorjahr (67 Prozent).

Frauen steigen schneller auf. Sie verbringen durchschnittlich 8,5 Jahre im Unternehmen, bevor sie in den Vorstand aufsteigen. Männer warten 11,9 Jahre. Frauen senken das Durchschnittsalter der Vorstände, sie sind im Schnitt 52 Jahre alt (Männer 53,7).

Sie bringen frischen Wind in die Vorstände: Frauen in den DAX-Vorständen sind seltener Eigengewächse (40 Prozent gegenüber 58 Prozent bei den Männern) und stammen seltener aus der eigenen Branche (63 Prozent) als Männer (81 Prozent).

Bei der Ausbildung dominiert auch bei den Frauen das wirtschaftswissenschaftliche Studium, sogar deutlicher als bei den Männern. 60 Prozent der Frauen im DAX haben hier einen Abschluss (Männer 55 Prozent). 17 Prozent haben Naturwissenschaften studiert.

Sieben DAX-Unternehmen kommen inzwischen auf einen Frauenanteil

von über 30 Prozent (BASF, Continental, Deutsche Telekom, Fresenius Medical Care, Mercedes Benz, RWE, Siemens Healthineers).

Wie bereits in den Vorjahren sind sechs DAX-Vorstände ausschließlich von Männern besetzt. Daran ändert auch die gesetzliche Frauenquote nichts, denn auf diese Unternehmen trifft sie nicht zu, entweder weil der Vorstand mit drei Personen zu klein ist (Delivery Hero, Symrise) oder weil das Unternehmen nicht mitbestimmt ist (HelloFresh, Linde).

MTU Aero Engines (Aerospace) und Sartorius (Pharma) müssen beim nächsten Wechsel eine Frau in den Vorstand berufen, um die Quote zu erfüllen.

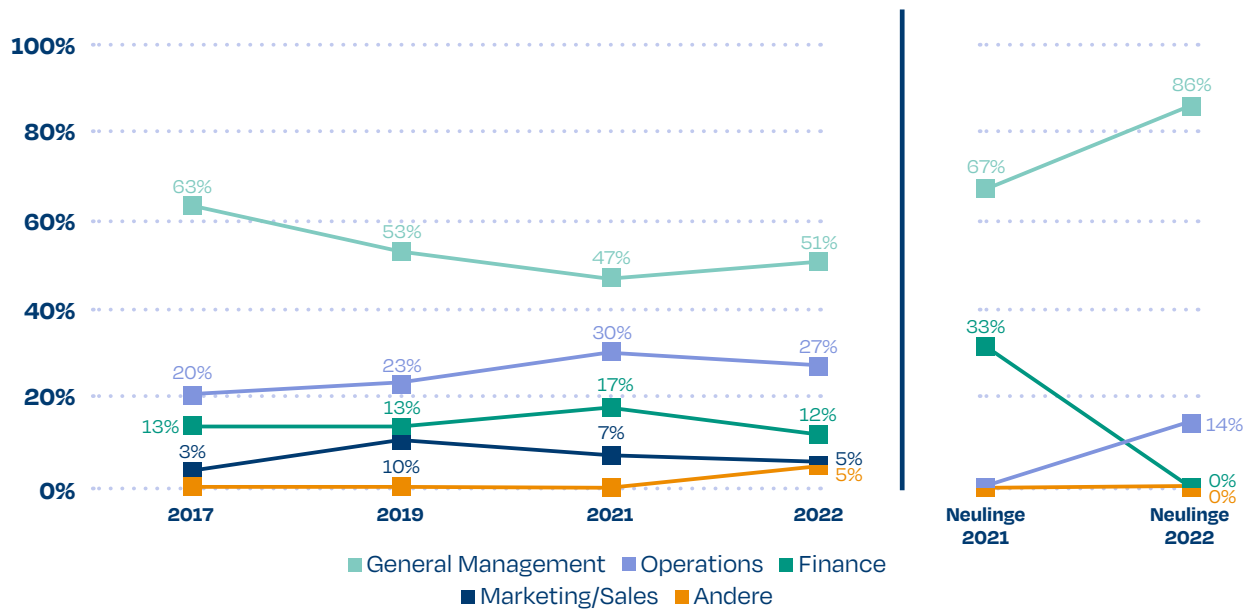
In der ersten und insbesondere der zweiten Führungsebene liegen viele DAX-Unternehmen unter dem Soll des angestrebten Frauenanteils. Dies macht deutlich, wieso weibliche Vorstände häufig aus anderen Branchen und/oder aus dem Ausland berufen werden: Im eigenen Haus wird man nicht fündig, weil der weibliche Nachwuchs nicht rechtzeitig herangezogen wurde.



85% der CEOs hatten vor der Berufung ihre letzte Position im eigenen Unternehmen, bei den Neulingen waren es sogar **93%**.

IX. CEOs und CFOs

2022 kein Neuling aus dem Finanzbereich

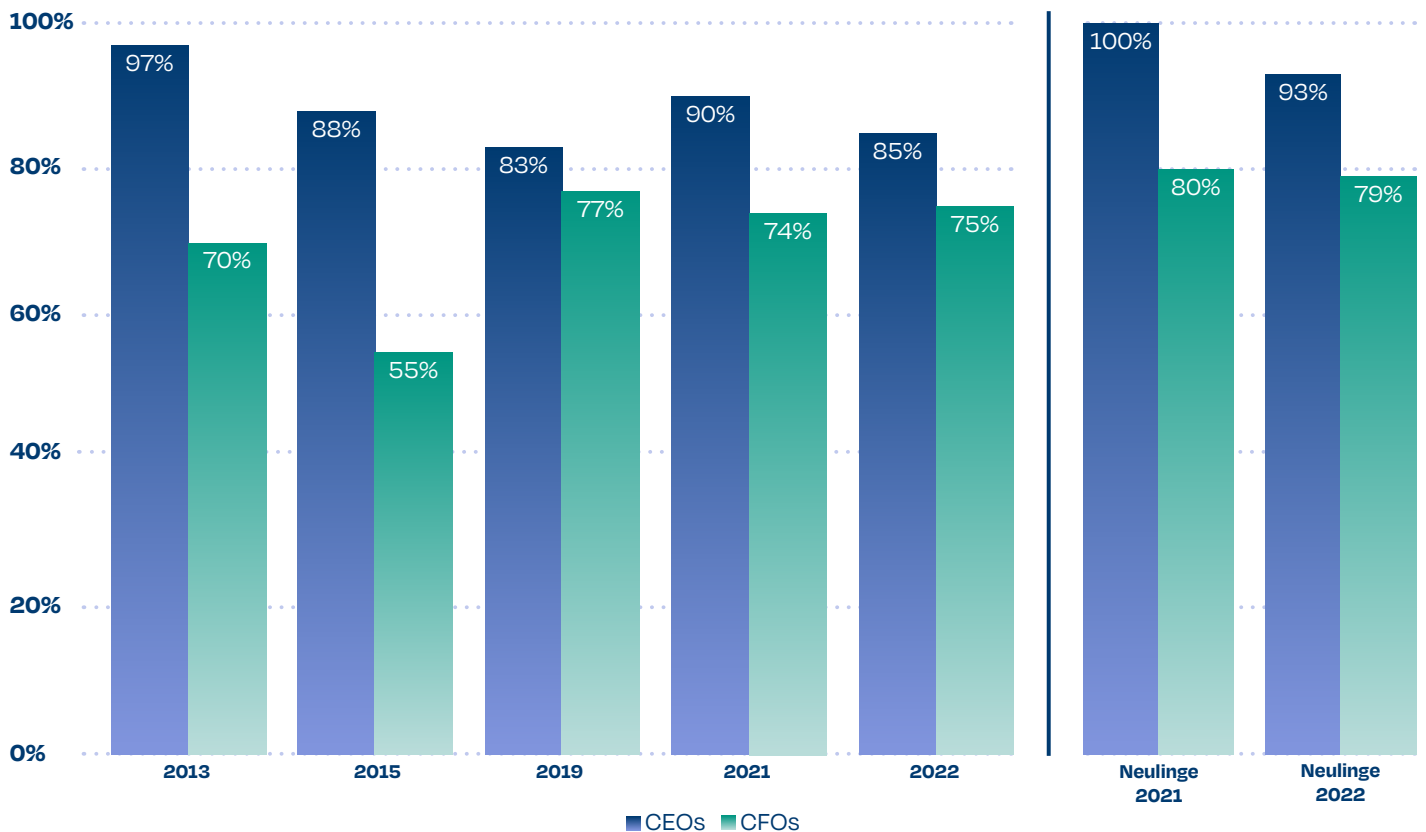


Das General Management ist weiterhin die Wiege der CEOs, bei den Neulingen stammen 2022 sogar 86 Prozent aus diesem Aufgabenbereich. Die Bedeutung des General Managements als Ausgangsposition für CEOs

hatte 2021 kurz nachgelassen, stieg jedoch dieses Jahr wieder an. Hier ist kein klarer Trend ablesbar. Kam noch im Vorjahr ein Drittel der Neulinge aus dem Finanzbereich, war es 2022 bisher kein einziger.

IX. CEOs und CFOs

Intern rekrutierte CEOs und CFOs



Branchenkenntnisse sind unverändert wichtig und haben für CEOs nach wie vor eine noch höhere Bedeutung als für CFOs. 2022 stammten 85 Prozent der CEOs aus der eigenen Branche, bei den CFOs waren es 75 Prozent. **Bei den Neulingen sind ebenfalls überwiegend Insider vertreten: 93 Prozent der CEOs kommen aus der eigenen Branche, im Vorjahr waren es sogar 100 Prozent.**

Stalgeruch ist weiterhin wichtig, wenn auch nicht Voraussetzung. 78 Prozent der CEOs stammten aus dem eigenen Unternehmen, bei den CFOs waren es 58 Prozent. Die neuen CEOs kamen 2022 zu 79 Prozent aus den eigenen Reihen, CFOs zu lediglich 57 Prozent. Damit haben sich diese Anteile gegenüber den Vorjahren wenig geändert.

Kontinuität: 2022 waren die CEOs der DAX-Unternehmen durchschnittlich knapp sieben Jahre (83 Monate) im Amt. **Mit der Erweiterung auf den DAX 40 hat sich die durchschnittliche Amtszeit fast verdoppelt, im Vorjahr lag sie bei 44 Monaten.**

X. CHROs



65%

der HR-Vorstandssitze
sind in weiblicher Hand.

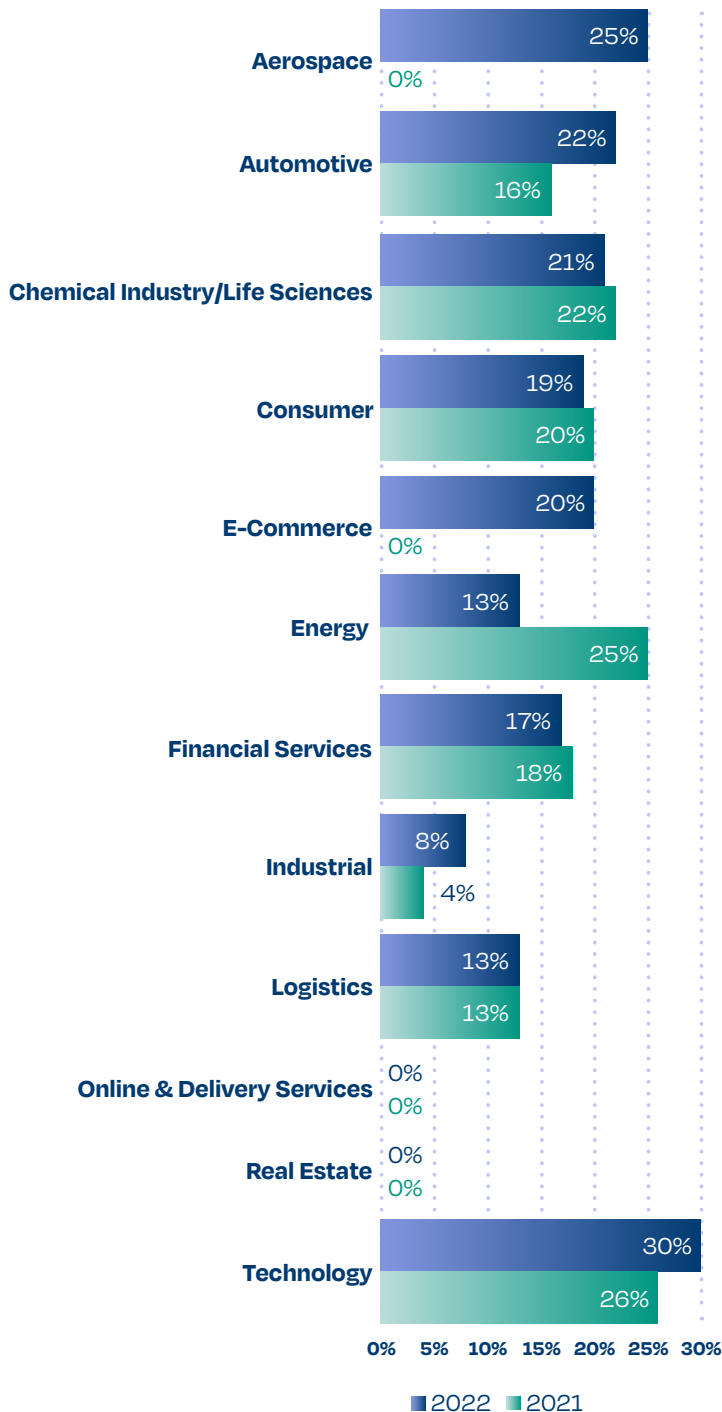
Ein DAX-Vorstandsmitglied, das die Verantwortung für HR übernimmt, muss nicht unbedingt Wirtschaftswissenschaftler:in sein, doch 57 Prozent haben diesen Studiengang gewählt. **Hoch ist mit 22 Prozent der Anteil der „sonstigen“ Studienfächer, die HR-Vorstandsmitglieder absolviert haben. Dazu gehören etwa Marketing, Journalismus oder Psychologie.**

Etwa die Hälfte der Personalvorstandsmitglieder kamen 2022 aus dem eigenen Haus (Eigengewächsquote von 48 Prozent), 65 Prozent kamen aus der eigenen Branche. Das spiegelt in etwa den Durchschnitt der vergangenen zwei Jahre.

XI. Branchenvergleich

Zwei DAX-Neulinge ohne Frauen im Vorstand

Frauenquote nach Branchen



Die Chemiebranche ist nicht nur eine sehr traditionelle Branche. Mit einem Durchschnittsalter von 56 Jahren hat sie auch die ältesten Vorstände.

Die traditionellen Branchen werden generell von Senior:innen geführt:

In der Chemie liegt das Durchschnittsalter in den DAX-Vorständen bei 56 Jahren, darauf folgen die Automobilindustrie, Logistik und Luftfahrt mit jeweils 55 Jahren.

Am jüngsten sind im Schnitt die Vorstände im Versandhandel mit 42 Jahren.

In technologielastrigen Branchen sind die Frauen stark:

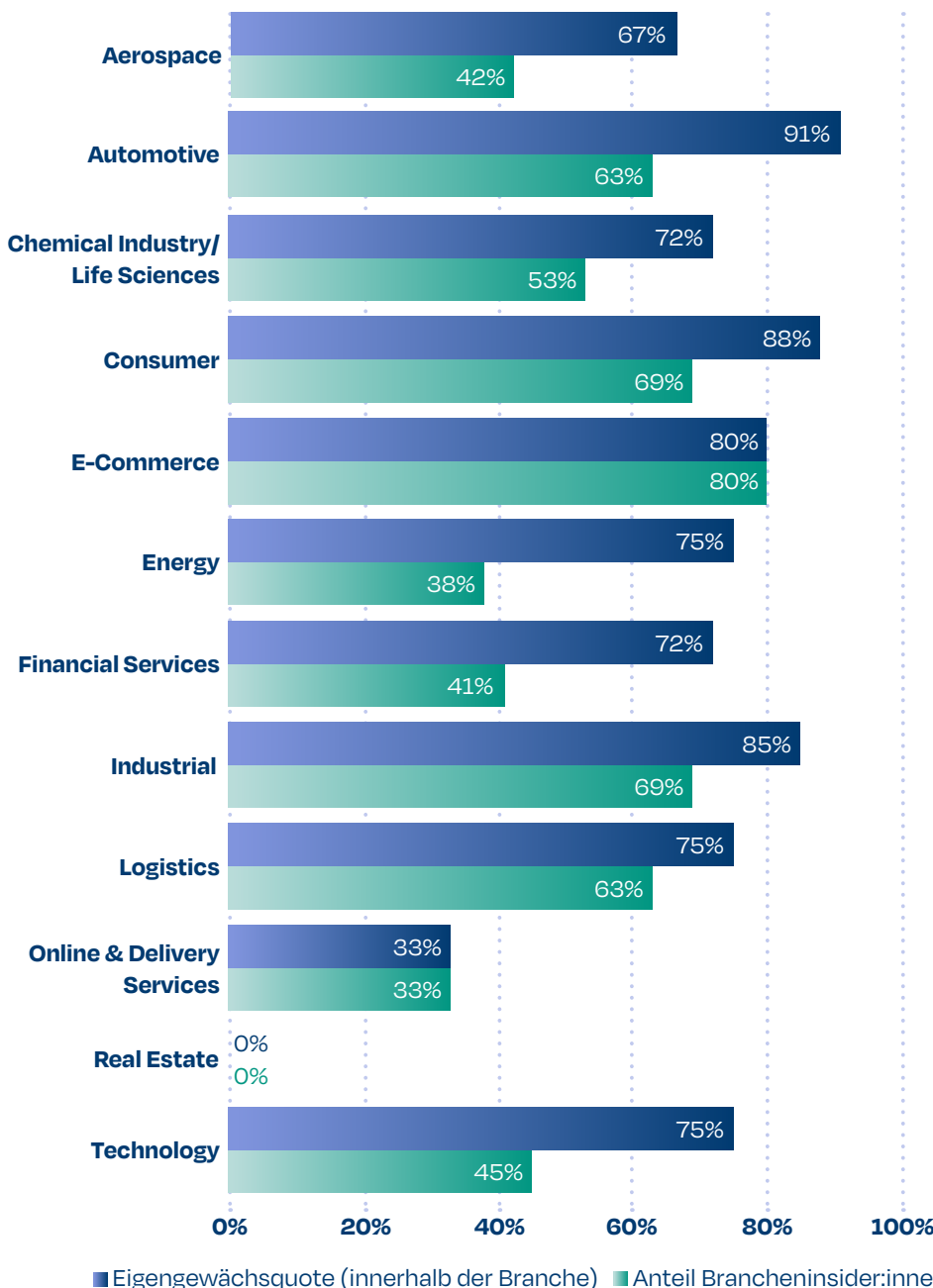
Die Branchen Technologie (SAP, Deutsche Telekom) und Aerospace (Airbus) haben mit 30 Prozent bzw. 25 Prozent den höchsten Frauenanteil in ihren DAX-Vorständen. Kein einziges weibliches Mitglied findet sich in den Vorständen der Online & Delivery Services und des Real Estate.

XI. Branchenvergleich

Unternehmen kochen bei der Vorstandswahl weiterhin im eigenen Saft

In den altherwürdigen Branchen Chemie und Automotive sind immer noch 53 Prozent respektive 63 Prozent der Vorstände im eigenen Haus groß geworden. 80 Prozent der Vorstände der Vorstände des

E-Commerce Unternehmens Zalando haben noch nie branchenfremde Luft geschnuppert. **Jeweils 69 Prozent der Vorstände in der Industrie und der Konsumgüterbranche waren ebenfalls noch nie in anderen Branchen aktiv.**



Im Automobilssektor ist der Anteil der brancheninternen Karrieren (91 Prozent) besonders hoch, ebenso in der Konsumgüterindustrie (88 Prozent) und der Industrie (85 Prozent) sowie im Versandhandel (80 Prozent).

Mit Blick auf die Mobilitätswende zeigt sich der Automobilssektor auf Vorstandsebene weiterhin sehr konservativ. Sowohl der Anteil der Vorstände aus den eigenen Reihen als auch aus der eigenen Branche ist im Automobilssektor besonders hoch. **Trotz einiger Personalien mit Expertise aus dem Ausland ist die Quote der internen Karrieren seit Jahren aufsteigend.** Aktuell liegt sie bei 63 Prozent (2021: 55 Prozent). Im Vergleich: Die Eigengewächsquote in der Energiebranche gehörte 2022 mit 38 Prozent zu den zweitniedrigsten im Branchenvergleich, gleich nach der Luft- und Raumfahrt.

Im Schnitt verpflichten sich
die DAX-Unternehmen auf
8 Nachhaltigkeitsziele.



XII. UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs)

Klimaschutz bleibt wichtigstes SDG

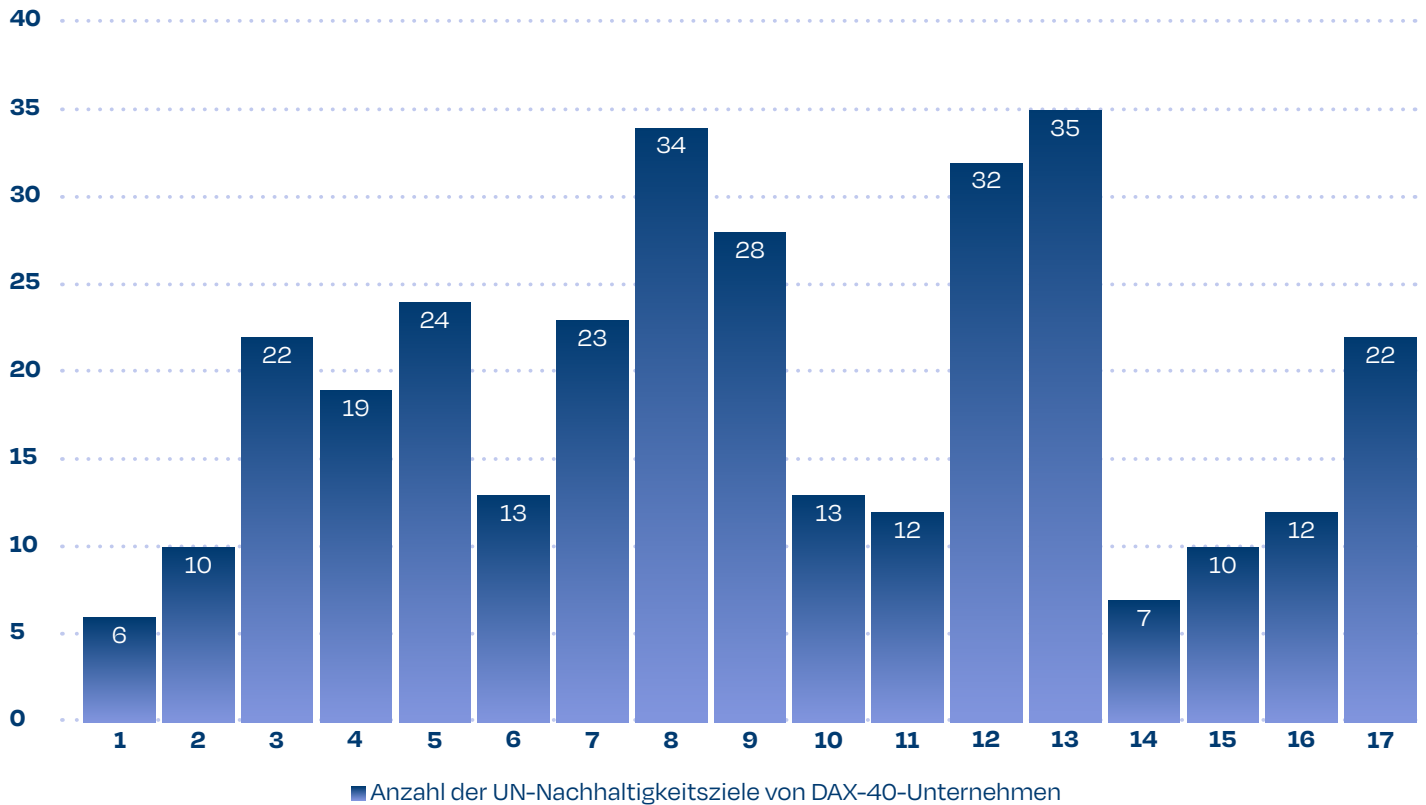
Der Klimawandel ist inzwischen ausnahmslos als globale Herausforderung anerkannt, der sich auch DAX-Unternehmen stellen. Das UN-Nachhaltigkeitsziel 13 (Klimaschutz) wird in den Berichten

der Unternehmen am häufigsten genannt, wenn es um die SDGs (Sustainable Development Goals) geht, zu denen sich die Weltgemeinschaft 2012 in Rio verpflichtet hat.

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



XII. UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs)



Alle 17 Nachhaltigkeitsziele berücksichtigen nur zwei DAX-Unternehmen in ihrer Geschäftsstrategie, nämlich die Deutsche Telekom und Siemens. Im Vorjahr hatten in ihren Berichten noch fünf Unternehmen alle 17 Ziele genannt. Diese sind auch weiterhin im DAX vertreten. Eventuell ist hier eine realistischere Betrachtungsweise eingezogen, die anerkennt, wie

schwierig es ist, zu allen Zielen etwas beizutragen. Oder die Ansprüche an die eigene Nachhaltigkeit wurden zurückgeschraubt. **Als einziges Unternehmen im DAX nennt der Lieferdienst Delivery Hero lediglich ein UN-Nachhaltigkeitsziel in seinem Bericht: nämlich SDG 2 („Kein Hunger“).**

Im Schnitt streben die Unternehmen an, sich an der Erreichung von acht

internationalen Zielen zu beteiligen, im Vorjahr waren es noch neun Ziele. 2022 werden in erster Linie die Ziele 13 („Klimaschutz“), 8 („Menschenwürdige Arbeit“) und 12 („Nachhaltiger Konsum und Produktion“) berücksichtigt, wobei sich letzteres erstmals unter den drei am häufigsten genannten SDGs fand.





4

Kommentar

4. Kommentar



Klaus Hansen
Partner
Global Chair & Board Practice

Da dachte man, mit einem erweiterten DAX und jungen Unternehmen wie HelloFresh, Zalando oder Delivery Hero käme frischer Wind in die Vorstandsrunden der finanzstärksten Unternehmen Deutschlands. Aber de facto hat sich das Profil des deutschen Vorstands nicht verändert: Ein DAX-Vorstand ist in der Regel männlich, Anfang 50, verheiratet und hat zwei Kinder.

Ein Spiegel der deutschen Gesellschaft. Weder die „jungen Wilden“ haben innovative Start-up-Luft in die Vorstandsetagen geweht, noch hat die Frauenquote für mehr Vielfalt gesorgt.

Die Analyse der diesjährigen DAX-40-Vorstandsprofile lässt auf den ersten Blick wenig Hoffnung auf eine personelle Wende zu. Auch scheint die Lösung des Gender-Problems nicht in Sicht.

Ist Deutschland noch nicht so weit für wirkliche Diversität? Die Einführung der Frauenquote für Vorstände hat bislang jedenfalls nicht mehr als das geforderte Mindestmaß gebracht. Wer die Quote nicht erfüllen muss, scheint wenig Anreiz darin zu sehen.

Delivery Hero und HelloFresh haben etwa einen rein männlich besetzten Vorstand. Ein Lichtblick sind die ausländischen Kandidaten. Der Ausländeranteil ist seit 2013 (28 Prozent) deutlich gestiegen, 2022 lag er bei 37 Prozent.

Auch bei der Suche nach Frauen für die DAX-Vorstände weitet sich der Blick auf die internationale Ebene: Mehr Ausländerinnen als Ausländer fanden sich 2022 in den Vorständen.

4. Kommentar

Leider bestätigt auch die Erfahrung im Executive Search, dass Frauen aus dem Ausland – mit oder ohne Familie – eher diejenigen sind, die nicht nur fähig, sondern auch gewillt sind, die Herausforderung Vorstand anzunehmen.

Dennoch: Neben der persönlichen Motivation der Frauen braucht es klare politische Anreize über die Frauenquote hinaus. In den ESG-Faktoren (Environmental, Social, Governance), denen sich Unternehmen weltweit verschrieben haben, gibt es sie bereits.

Doch während sich die Organisationen mit klaren Maßnahmen für mehr Klima- und Umweltschutz – also das „E“ aus ESG – lauthals brüsten, summen die Faktoren „Soziales“ (S) und „verantwortungsvolle Unternehmensführung“ (G), zu denen auch Inklusion und Diversität (I&D) zählen, nur leise im Hintergrund.

In den Augen der Unternehmen gibt es nämlich keinen wirtschaftlichen Druck und damit keinen triftigen Grund, hier mehr Initiative zu zeigen. I&D bleibt vielfach immer noch Selbstzweck.

Unternehmen, die auf Basis ethischer Standards und klarer Werte und mit aller Konsequenz handeln und führen wollen, kommen von ganz allein auf das „S“, das „E“, „I&D“ und viele andere Themen, die zwar noch keinen eigenen Buchstaben erhalten haben, aber am Ende gemeinsam die Grundlage unternehmerischen Erfolgs sind.

Deshalb bleibt die Hoffnung, dass sich dies auch auf die Profile der Vorstände im DAX 40 auswirkt. Schließlich agiert hier die gefühlte Elite der deutschen Wirtschaft.

**Herzlichst
Ihr**





5

Erhebungsmethode

5. Erhebungsmethode

- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstandsmitglieder im DAX der Jahre 2005 bis 2019 jeweils zum Stichtag 30.09. sowie 2022 zum 30.04.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in den Grafiken nicht immer alle Jahre abgebildet.
- 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.
- 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)
 - Neu berufen in 2022: 46, Abgänger:innen: 22.
- 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	2021	2022
AEROSPACE						Airbus
				MTU Aero Engines	MTU Aero Engines	MTU Aero Engines
AUTOMOTIVE	BMW	BMW	BMW	BMW	BMW	BMW
	Continental		Continental	Continental	Continental	Continental
	Daimler Chrysler	Daimler	Daimler	Daimler	Daimler	Daimler
	MAN	MAN				
						Mercedes Benz Group
						Porsche
	Volkswagen	Volkswagen	Volkswagen	Volkswagen	Volkswagen	Volkswagen
CHEMICAL INDUSTRY / LIFE SCIENCES	Atlanta					
	BASF	BASF	BASF	BASF	BASF	BASF
	Bayer	Bayer	Bayer	Bayer	Bayer	Bayer
						Brenntag
				Covestro	Covestro	Covestro
	Fresenius Medical Care	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
						Sartorius
						Siemens Healthineers
						Symrise
CONSUMER	adidas	adidas	adidas	adidas	adidas	adidas
		Beiersdorf	Beiersdorf	Beiersdorf	Beiersdorf	
	Henkel	Henkel	Henkel	Henkel	Henkel	Henkel
	Metro	Metro				
						PUMA
	TUI					
E-COMMERCE						Zalando

* Fortsetzung auf der nächsten Seite.

Untersuchte Unternehmen und Gremien im Detail

DAX-40-Unternehmen

Branche	2005	2009	2013	2019	2021	2022
ENERGY	E.ON	E.ON	E.ON	E.ON	E.ON	E.ON
	RWE	RWE	RWE	RWE	RWE	RWE
FINANCIAL SERVICES	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz	Allianz
	Commerzbank	Commerzbank	Commerzbank			
	Deutsche Bank	Deutsche Bank	Deutsche Bank	Deutsche Bank	Deutsche Bank	Deutsche Bank
	Deutsche Börse	Deutsche Börse	Deutsche Börse	Deutsche Börse	Deutsche Börse	Deutsche Börse
		Hannover Rück				Hannover Rück
	HypoVereinsbank					
	Munich Re	Munich Re	Munich Re	Munich Re	Munich Re	Munich Re
				Vonovia	Vonovia	Vonovia
				Wirecard		
					Deutsche Wohnen	
INDUSTRIAL	Linde	Linde	Linde	Linde	Linde	Linde
		Salzgitter				
		Siemens	Siemens	Siemens	Siemens	Siemens
	ThyssenKrupp	ThyssenKrupp	ThyssenKrupp			
			HeidelbergCement	HeidelbergCement	HeidelbergCement	HeidelbergCement
LOGISTICS	Deutsche Post	Deutsche Post	Deutsche Post	Deutsche Post	Deutsche Post	Deutsche Post
	Lufthansa	Lufthansa	Lufthansa	Lufthansa	Lufthansa	
TECHNOLOGY	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom
	Infineon		Infineon	Infineon	Infineon	Infineon
	SAP	SAP	SAP	SAP	SAP	SAP
ONLINE & DELIVERY SERVICES					Delivery Hero	Delivery Hero
						HelloFresh



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

Copyright © 2022 ODGERS BERNDTSON All rights reserved.



ODGERS BERNDTSON