

13. DAX VORSTANDS REPORT

2026



1	Vorwort	3
2	Executive Summary	5
3	Ergebnisse im Detail	9
	Unternehmen und Gremien	9
	Alter und Herkunft	12
	Ausbildung	14
	Beruflicher Werdegang	17
	Internationalität	19
	Weibliche Vorstandsmitglieder	21
	Branchenvergleich	23
	CEO/CFO/CHRO	25
	Vorstandswechsel in Krisenzeiten	27
4	Experteninterview	28
5	Erhebungsmethode	34

Vorstandsarbeit in Krisenzeiten: Mehr Dynamik, neue Anforderungen

Seit Beginn der 2020er Jahre agieren Vorstände von DAX-Unternehmen in einem Umfeld anhaltender, sich überlagernder Krisen und Unsicherheiten: Globale Wirtschaftskrisen, geopolitische Spannungen, zunehmende regulatorische Eingriffe, technologische Disruptionen sowie konjunkturelle Volatilität wirken nicht isoliert, sondern verstärken sich gegenseitig. Klassische Phasenmodelle von Krise, Stabilisierung und Erholung verlieren zunehmend an Bedeutung. In der Vorstandsarbeit tritt an die Stelle einer primär gestaltenden Rolle zunehmend die gleichzeitige Steuerung, Absicherung und kontinuierliche Anpassung des Unternehmens.

Braucht es daher mehr oder weniger Stabilität und Konstanz in den Vorstandsgremien? Und ändern sich Rollen und Entscheidungsprozesse?

Diesen und anderen Fragen geht die 13. Ausgabe des Odgers DAX-Vorstandsreport nach. Untersucht wurden die 40 wertvollsten Unternehmen der deutschen Wirtschaft an der Börse sowie ihre aktuell 252 Vorstandsmitglieder.

Die quantitative Analyse zeigt: Die Fluktuation in den Vorstandsgremien steigt. Im Vergleich zum Vorjahr waren deutlich mehr Veränderungen zu sehen. Die Amtszeiten der DAX-CEOs und -CFOs werden außerdem kürzer. Gleichzeitig scheinen sich Vorstände in Krisenzeiten mehr auf das eigene Unternehmen zu fokussieren und dafür tendenziell auf Aufsichtsratsmandate zu verzichten. Der Altersdurchschnitt der DAX-Vorstandsmitglieder ist dagegen unverändert. Erfahrung und Seniorität scheinen also weiterhin ein wichtiges Kriterium zu sein. Außerdem werden Vorstandsgremien tendenziell noch weiblicher und internationaler.

Betrachtet man den Krisenzeitraum seit 2020 und vergleicht ihn mit den Jahren der Vorkrisenzeit, so setzen DAX-Unternehmen in Krisenzeiten

tendenziell mehr auf Wechsel als auf Stabilität. Die Zahl der Neulinge und Abgänge ist im Krisenzeitraum durchschnittlich höher. Gleichzeitig steigt auch die Zahl der außerplanmäßigen Abgänge in den Vorstandspositionen leicht. CEOs wechseln dabei in Krisenzeiten etwas öfter als etwa CFOs. Bei Neubesetzungen zeigt die Analyse einen leichten Trend, in Krisenzeiten mehr auf externe Kandidaten zu setzen.

Aus unserer Beraterperspektive braucht es in Zeiten sich überlagernder Krisen beziehungsweise permanenter Transformation immer die richtige Balance aus Stabilität und Bewegung in den Vorstandsgremien. Externe Berufungen an der richtigen Stelle können für Aufbruchstimmung sorgen und neue Perspektiven und spezifische Expertise einbringen. Es muss aber strategisch begründet und passend sein. Und gegenseitiges Vertrauen interner und von außen kommenden Vorstandsmitgliedern gehört unbedingt dazu. Dies bestätigt auch Wilfried von Rath, Personalvorstand bei der thyssenkrupp AG, in unserem Experteninterview. Er ist auch der Meinung, dass sich Transformation nicht delegieren lässt und man sie nicht in einem einzelnen Ressort „parken“ kann. Sie funktioniert nur, wenn der Vorstand geschlossen agiert. Entscheidende Eigenschaften von Vorständen sind dabei Ambiguitätstoleranz, Teamfähigkeit und Entscheidungsstärke unter Druck.

Dem können wir uns bei Odgers nur anschließen. So sind Teamfähigkeit und Entscheidungsstärke zwei der Kerneigenschaften, die in aktuellen Besetzungen für Führungskräfte gesucht werden. Wir danken Herrn von Rath für seine Perspektive und Einblicke, die unsere Kernergebnisse noch tiefer beleuchten.

Darüber hinaus danken wir allen Beteiligten des diesjährigen Vorstandsreports und wünschen viel Spaß beim Lesen.

Herzliche Grüße

Emanuel Pfister und Ramona Kraft



Mehr Wechsel, mehr Frauen, mehr Internationalität in den DAX-Vorstandsgremien

1

Vorstandsgröße pendelt sich ein

Die durchschnittliche Größe eines DAX-Vorstandsgremiums hat sich über die vergangenen Jahre bei rund sechs Mitgliedern eingependelt. 2026 besteht ein DAX-Vorstand aus 6,3 Personen. Das größte Gremium hat seit Jahren Airbus (12), das kleinste Gremium aktuell Brenntag (2). Auffällige Änderungen gab es bei Brenntag, Continental und Mercedes-Benz, die ihren Vorstand jeweils um zwei Mitglieder verkleinerten.

2

Mehr Konzentration auf Vorstandsarbeit

Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro Vorstand ist auf einem Tiefstwert. Hatte ein DAX-Vorstandsmitglied 2015 im Schnitt noch 2,8 Aufsichtsratsmandate, ist es heute nur noch ein Mandat (2025: 1,1). Die Vorstände scheinen sich also in Krisenzeiten mehr auf das eigene Unternehmen zu fokussieren und dafür tendenziell auf Aufsichtsratsmandate zu verzichten. Damit werden die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex mehr als erfüllt, die Zahl der Mandate pro Vorstandsmitglied auf maximal zwei zu begrenzen.

3

Fluktuation steigt

Im Vergleich zum Vorjahr waren deutlich mehr Veränderungen in den Vorständen zu sehen: 39 Vorstandsmitglieder sind ausgeschieden (2025: 29). 21 gingen planmäßig, aber fast genauso viele, nämlich 18, gingen außerplanmäßig – ein Höchstwert seit 2021. Dafür sind 36 neu in das Gremium eingezogen (2025: 31). Mit Blick auf die Amtszeiten sind DAX-CEOs durchschnittlich 5,3 Jahre im Amt. Damit hat sich dieser Wert zum Vorjahr (5,6 Jahre) verringert. Noch deutlicher ist dieser Trend bei Finanzvorständen: Hier liegt die Amtszeit aktuell bei rund 4 Jahren. 2025 waren es noch rund 4,6 Jahre.

4

Frauenanteil legt weiter auf neuen Höchststand zu

Nachdem sich der Frauenanteil in den DAX-Vorständen in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht hat, setzt sich diese Entwicklung auch 2026 fort. Der Frauenanteil liegt nun bei 27 Prozent und damit einen Prozentpunkt über dem Vorjahreswert von 26 Prozent. Von 36 neuen Vorstandsmitgliedern 2026 sind sieben weiblich, was einem Anteil von 19 Prozent entspricht. Unverändert sind nur vier der DAX-CEOs Frauen. Eine 50 zu 50 Verteilung im Vorstand erreichen zum Stichtag vier Unternehmen. Alles in allem ist es also noch ein weiter Weg zur Parität. Ihre selbstgesteckten Ziele beim Frauenanteil erreichen oder übertreffen 35 der 40 DAX-Unternehmen. Der Zielkorridor liegt dabei zwischen 11,1 Prozent und 33,3 Prozent.

5

Internationalisierung nimmt wieder zu

Die Vorstandsgremien der DAX-Unternehmen sind zwar noch überwiegend deutsch geprägt, der Anteil von Nicht-Deutschen hat aber wieder zugelegt und liegt nun bei 37 Prozent (2025: 34 Prozent). Unter den CEOs haben 13 eine internationale Herkunft, es dominieren Europäer. Besonders hoch ist der Anteil der ausländischen Vorstände mit 67 Prozent in der Luft- und Raumfahrtindustrie sowie mit 57 Prozent in der Logistikbranche.

6

Seniorität zählt weiterhin

2026 liegt der Altersdurchschnitt der DAX-Vorstandsmitglieder bei 54,6 Jahren und damit unverändert zum Vorjahr. Zuvor war das durchschnittliche Alter mehrere Jahre kontinuierlich gestiegen. 2016 lag der Durchschnitt noch bei 53,2 Jahren. Erfahrung und Seniorität scheinen weiterhin ein wichtiges Kriterium zu sein. Das zeigt sich auch bei den Neulingen im Vorstand. Diese sind 2026 im Durchschnitt 53 Jahre alt. 2017 waren sie noch knapp unter 50 Jahre alt.

7

Externe Besetzungen und Branchenexpertise sind Trumpf

Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die aus dem eigenen Unternehmen kommen, hat sich zum Vorjahr leicht verringert – auf nunmehr 43 Prozent. 2019 lag er noch bei 58 Prozent. Externe Expertise wird wieder wichtiger. Das gilt insbesondere für CEOs und CFOs. Eine brancheninterne Karriere ist allerdings nach wie vor das Maß aller Dinge: 75 Prozent aller DAX-Vorstände kommen aus der gleichen Branche und bringen die entsprechende Erfahrung mit. Bei den Neulingen hatten aktuell sogar lediglich

25 Prozent der DAX-Vorstände eine Karriere im eigenen Haus vorzuweisen. Dagegen kamen 75 Prozent aus der eigenen Branche.

8

MBA holt gegenüber Dokortitel auf

Nur noch 28 Prozent der DAX-Vorstandsmitglieder haben promoviert, 2015 waren es noch 38 Prozent. Dafür ist der Anteil der DAX-Vorstände mit einem MBA aber weiter gestiegen und liegt nun bei 24 Prozent. Bei den Neulingen haben Vorstände mit MBA mit den „Doktoren“ gleichgezogen. Hier liegt der Anteil nun bei jeweils 28 Prozent.

9

Deutliche Unterschiede zwischen den Branchen

Die Branchen unterscheiden sich bei den verschiedenen Merkmalen ihrer Vorstände zum Teil deutlich – ob beim Alter, dem Frauenanteil, der Stehzeit, der Eigengewächsquote, der Branchenerfahrung oder der Internationalität. Die jüngsten Vorstände hat zum Beispiel der Versandhandel mit durchschnittlich 47 Jahren, während die Healthcare- und Chemiebranche mit 56 Jahren sowie die Beteiligungsgesellschaften mit 65 Jahren mit dem höchsten Altersschnitt aufwarten. Die wenigsten Frauen gibt es in der Automobilbranche (18 Prozent) und den Beteiligungsgesellschaften (Porsche SE: 0 Prozent). Bei der Eigengewächsquote ragen die Automobilbranche und die Logistikbranche mit je 71 Prozent hervor. Die Luft- und Raumfahrtbranche, die das deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen Airbus beinhaltet, hat mit 67 Prozent den höchsten Anteil internationaler Vorstände.

10

Personelle Bewegung nimmt in Krisenzeiten zu

Seit 2020 sehen sich DAX-Unternehmen fast durchgängig mit Krisen konfrontiert, die sich gegenseitig überlappen. Ein Vergleich dieses Krisenzeitraums mit der Vorkrisenzeit vor 2020 zeigt, dass in den DAX-Unternehmen in den vergangenen Jahren mehr auf Wechsel als auf Stabilität gesetzt wurde: Die Anzahl der Neulinge betrug durchschnittlich 19 Prozent gegenüber 16 Prozent im Vorkrisenzeitraum. Bei den Abgängen zeigt sich ein ähnliches Bild: Außerplanmäßige Wechsel in den Vorstandspeditionen sind in Krisenzeiten etwas häufiger zu verzeichnen. Bei Neubesetzungen in den DAX-Vorständen zeigt die Analyse außerdem eine leichte Tendenz, in Krisenzeiten mehr auf externe Kandidaten zu setzen (53 Prozent versus 47 Prozent in der Vorkrisenzeit).

Typische Karrierewege in den DAX-Vorstand



Männliche Vorstände sind in der Regel aus der gleichen Branche und haben oft eine Karriere im eigenen Unternehmen gemacht.



gleiche Branche



gleiches Unternehmen



mit internationalem Hintergrund



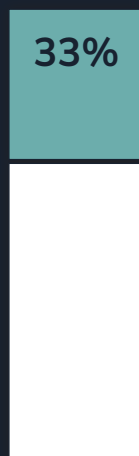
Männer



Ein größerer Teil der Frauen hat branchenfremde Expertise. Sie stammen auch seltener aus dem eigenen Unternehmen.



gleiche Branche



gleiches Unternehmen



mit internationalem Hintergrund

Frauen

Untersuchte Unternehmen und Gremien



AIRBUS

Allianz

BASF



Beiersdorf



BRENNTAG



DAIMLER TRUCK

Deutsche Bank



e-on

Fresenius



GEA

hannover rüch



Mercedes-Benz Group



Munich RE

PORSCHE SE



RWE



Scout24

SIEMENS

SIEMENS
energy

SIEMENS
Healthineers



VONOVIA

zalando

Vorstandsgröße pendelt sich ein

Die durchschnittliche Größe eines DAX-Vorstandsgremiums hat sich über die vergangenen Jahre bei rund sechs Mitgliedern eingependelt. 2026 besteht ein DAX-Vorstand aus 6,3 Personen. Im Vorjahr betrug der Wert 6,4. Das größte Gremium hat seit Jahren Airbus (12), das kleinste Gremium hat 2026 Brenntag (2). Auffällige Änderungen gab es bei Brenntag, Continental und Mercedes-Benz, die ihren Vorstand jeweils um zwei Mitglieder verkleinerten. Insgesamt sind bei den 40 DAX-Unternehmen 252 Vorstände im Amt.

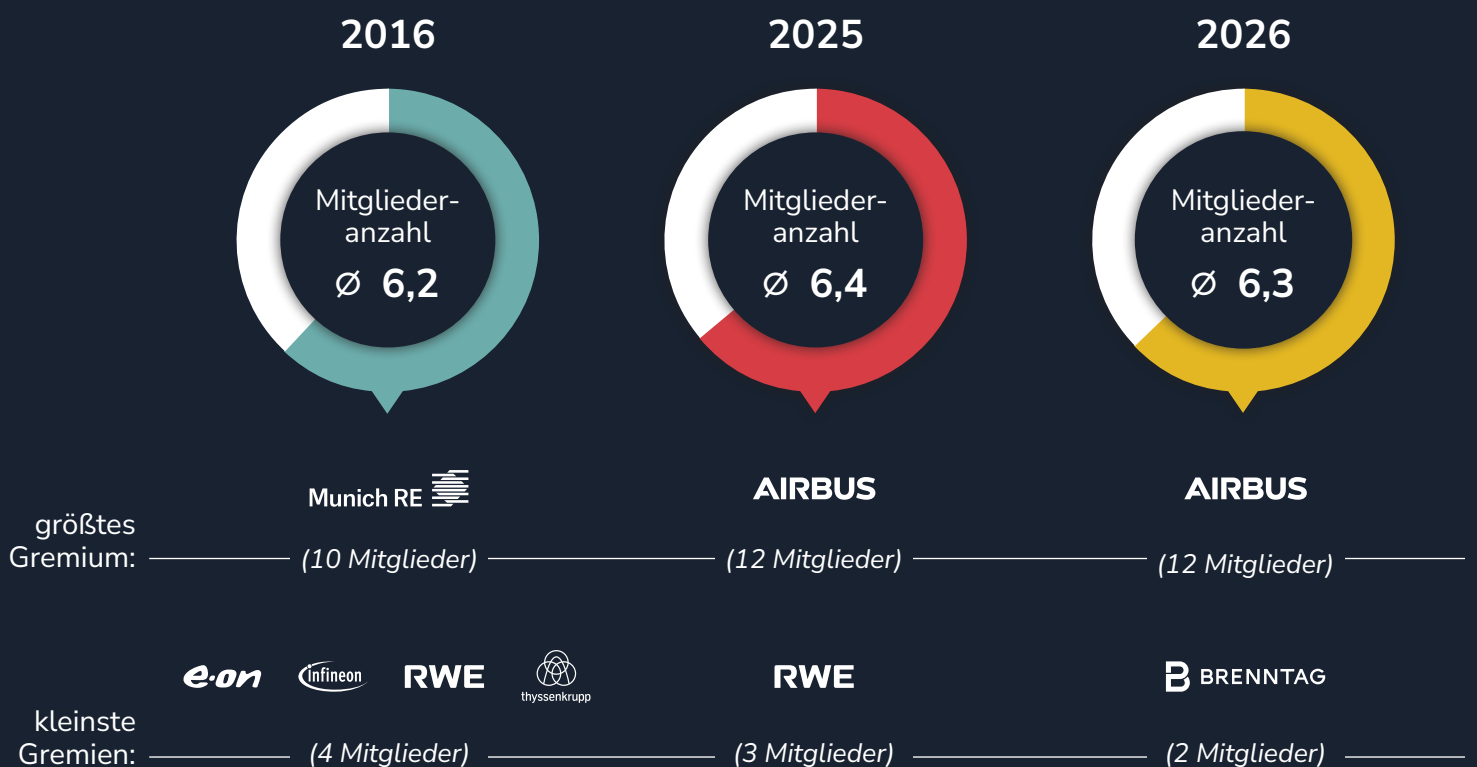
Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro Vorstand ist auf einem Tiefstwert. Hatte ein DAX-Vorstand 2015 im Schnitt noch 2,8 Aufsichtsratsmandate, ist es heute im Schnitt nur noch ein Mandat (2025: 1,1). Die Vorstände scheinen sich also in Krisenzeiten mehr und mehr auf das eigene Unternehmen zu fokussieren und dafür tendenziell auf Aufsichtsratsmandate zu verzichten. Damit werden die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex mehr als erfüllt. Er begrenzt die Zahl der Mandate pro Vorstandsmitglied auf maximal zwei.

DAX im Wandel

ODGERS

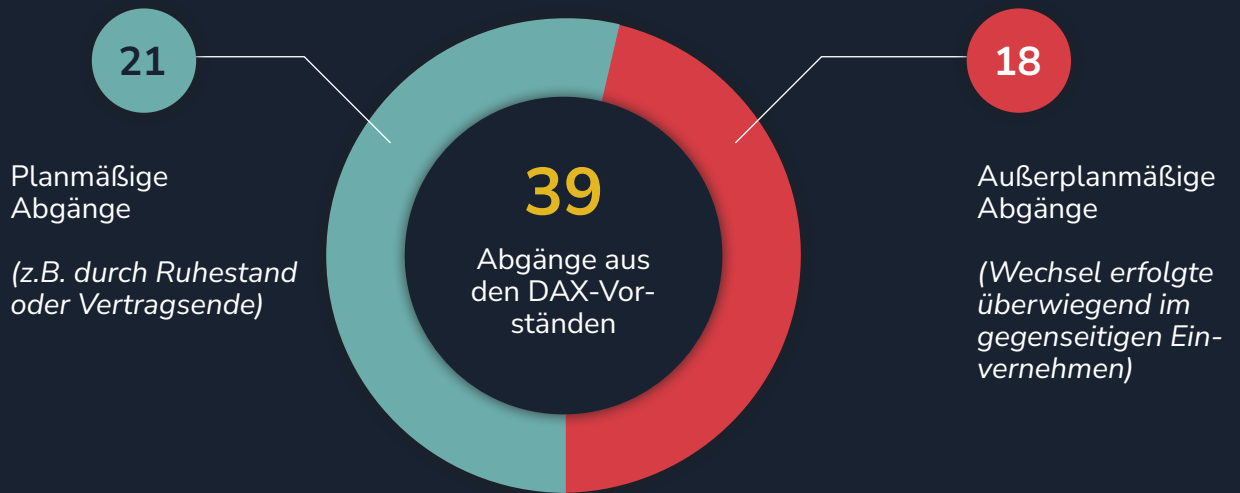


Die Entwicklung der Gremiengrößen in den Jahren 2016-2026

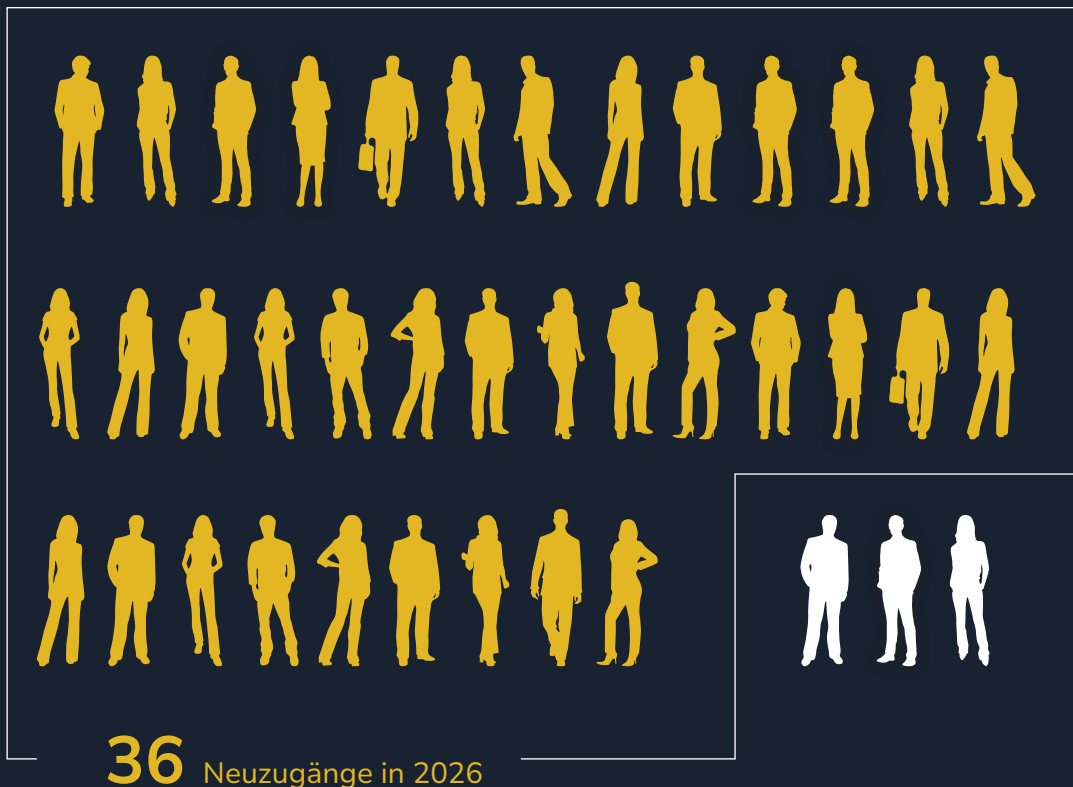




Die Personalfluktuatation im Jahr 2026



Trotz der 39 Abgänge wurden 2026 fast ebenso viele Positionen wieder neu besetzt.





Alter und nationale Herkunft

Seniorität zählt weiter

Erfahrung und Seniorität scheinen weiterhin wichtige Kriterien in DAX-Vorständen zu sein. Das durchschnittliche Alter pendelt sich bei knapp 55 Jahren ein. Die Neulinge werden dagegen älter und sind im Schnitt 53 Jahre alt.

2026 liegt der Altersdurchschnitt der DAX-Vorstandsmitglieder bei 54,6 Jahren und damit unverändert zum Vorjahr. Zuvor war das durchschnittliche Alter mehrere Jahre kontinuierlich gestiegen. 2016 lag der Durchschnitt noch bei 53,2 Jahren. Erfahrung und Seniorität scheinen weiterhin wichtige Kriterien zu sein. Das zeigt sich auch bei den Neulingen im Vorstand. Diese sind 2026 im Durchschnitt 53 Jahre alt. 2017 waren sie noch knapp unter 50 Jahre alt.

SAP hat mit Thomas Saueressig und Sebastian Steinhäuser weiterhin die jüngsten Mitglieder im Vorstand. Beide sind 41 Jahre jung. Der Senior unter den DAX-Vorständen ist unverändert Hans Dieter Pötsch (Porsche SE) mit 75 Jahren.

Weibliche Vorstände sind mit 53,1 Jahren im Schnitt etwas jünger als ihre männlichen Kollegen (55,1 Jahre). Bei der Berufung verringert sich der Abstand allerdings: Männer sind durchschnittlich 49,6 Jahre alt, während Frauen 49,3 Jahre zählen. Bei den Neuzugängen in die DAX-Vorstände 2026 ist der Altersunterschied zwischen den Geschlechtern derzeit mit rund 3 Jahren relativ groß. Während Männer durchschnittlich 53,6 Jahre alt sind, haben Frauen ein Durchschnittsalter von 50,6 Jahren.

53

Jahre alt waren die neu berufenen Vorstände 2026 im Durchschnitt

54,6

Jahre alt ist ein DAX-Vorstand im Durchschnitt 2026

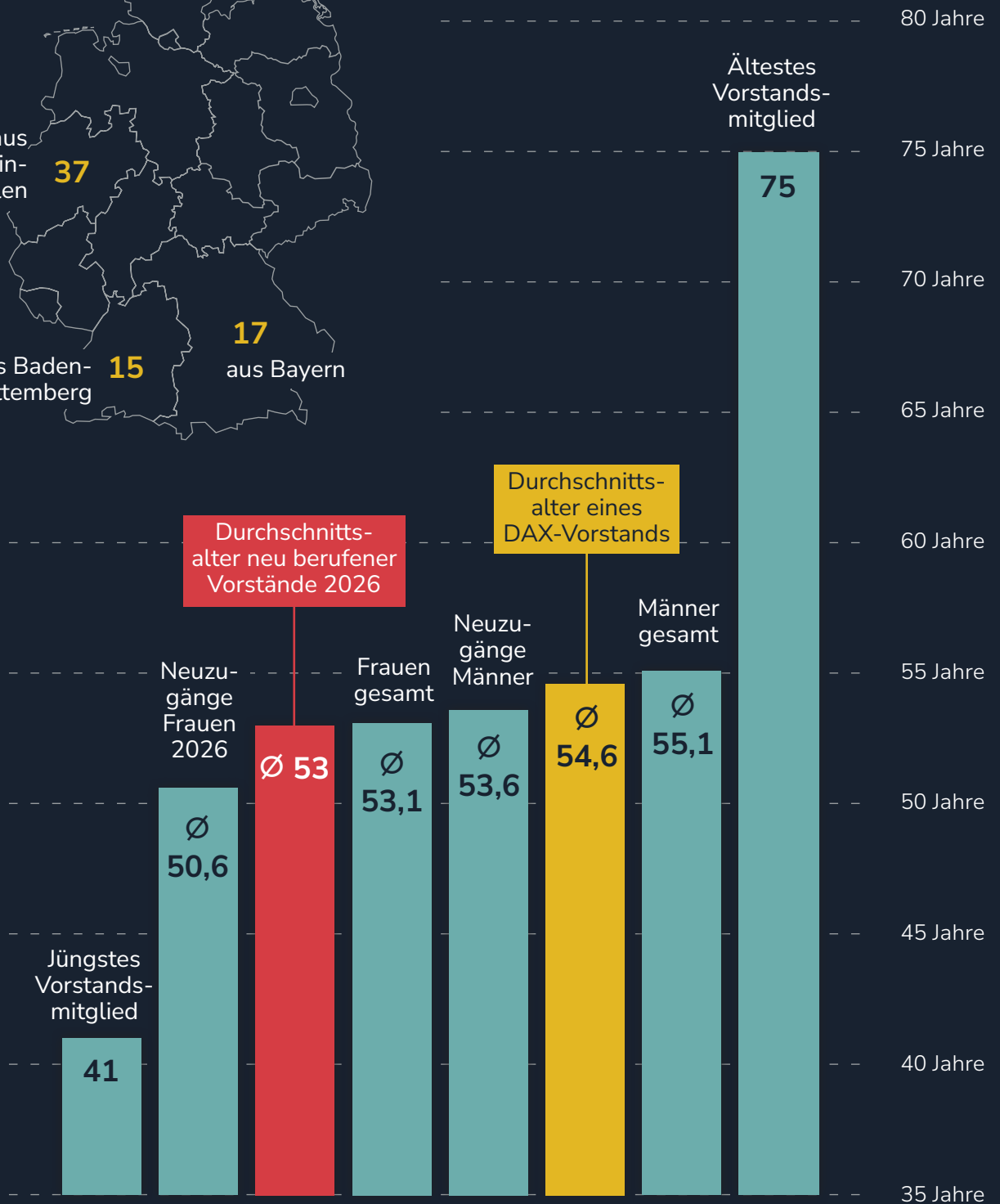
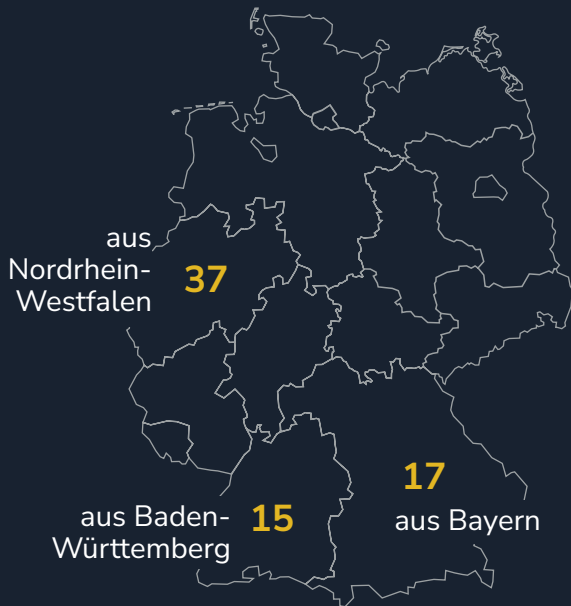
Vorstände mit ostdeutscher Herkunft mit Seltenheitswert

Nicht alle DAX-Vorstände geben ihren Geburtsort an. Wenn doch, stammen die deutschen Vorstandsmitglieder in der Regel aus westdeutschen Bundesländern. Nur wenige haben eine ostdeutsche Herkunft: aktuell kommen lediglich sechs Vorstandsmitglieder aus Berlin, andere ostdeutsche Bundesländer sind nicht verzeichnet. Das Gros der Vorstände hat seine Heimat in Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen (37), Bayern (17) oder Baden-Württemberg (15). Eine ostdeutsche Repräsentanz in DAX-Führungspositionen bleibt also weiterhin Mangelware – und hinkt hinter dem Bevölkerungsanteil von knapp 20 Prozent weit zurück.

Alter und Herkunft eines DAX-Vorstands



Die Altersspanne und nationale Herkunft der DAX-Vorstände im Jahr 2026





Ausbildung

Wirtschaftswissenschaften dominieren

Wirtschaftswissenschaften sind weiterhin die Präferenz unter den DAX-Vorständen, wenn es um die Ausbildung geht. An Nummer 2 folgen mit Abstand Ingenieure. Der Stellenwert eines MBAs erhöht sich weiter und liegt nun fast gleichauf mit der Promotion.

Bei der Studienwahl zu Beginn einer Karriere sind die Wirtschaftswissenschaften die Präferenz unter den Vorstandsmitgliedern. 56 Prozent aller Vorstände haben Wirtschaftswissenschaften studiert. Dieser Studiengang ist im DAX-Vorstandsreport seit vielen Jahren die Nummer 1 unter den Vorständen. Der Tiefstwert lag 2013 bei 51 Prozent, der Höchstwert 2021 bei 60 Prozent. Ingenieurwissenschaften mit 20 Prozent und Naturwissenschaften mit 12 Prozent folgen auf den Plätzen.

Bei den Neulingen stellt sich das Muster der Ausbildungsgänge differenzierter dar. 2026 waren zwar 44 Prozent Wirtschaftswissenschaftler. Aber 19 Prozent der neu berufenen Vorstände hatten Ingenieurwissenschaften, 17 Prozent Naturwissenschaften und 14 Prozent Rechtswissenschaften studiert.

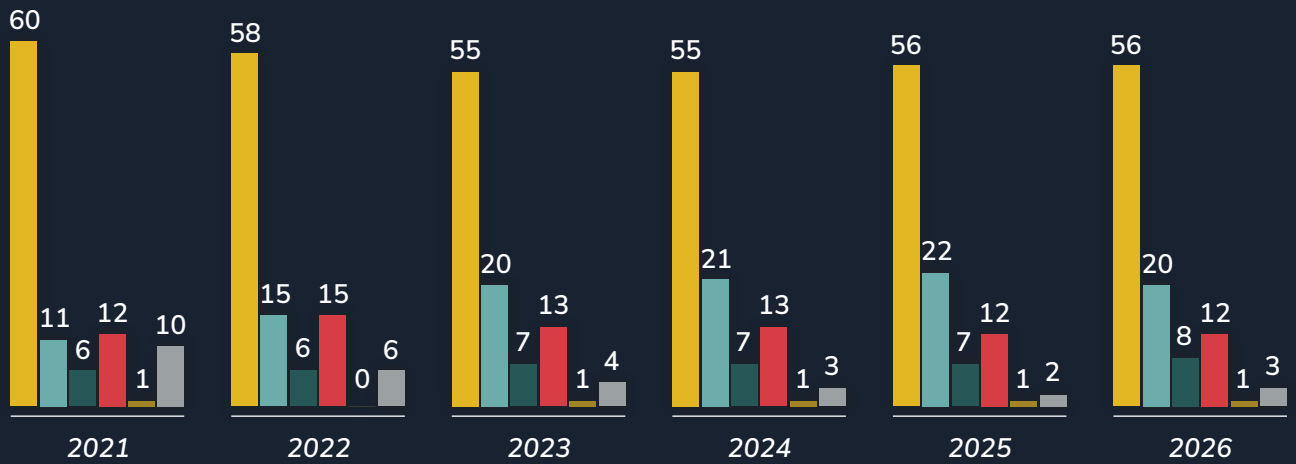
Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die auch eine Ausbildung abgeschlossen haben, liegt unverändert bei 10 Prozent. Allerdings lag dieser Wert 2015 noch bei 2 Prozent. Eine Ausbildung ist aber zumeist nur ein erster Baustein der Karriere. 93 Prozent der DAX-Vorstände haben 2026 einen Hochschul- und 6 Prozent einen Fachhochschulabschluss vorzuweisen.

Die Wirtschaftswissenschaften haben bei den Frauen in den DAX-Vorständen mit 63 Prozent einen noch höheren Stellenwert als bei den Männern (55 Prozent). Deutliche Unterschiede gibt es auch bei den weiteren Studienabschlüssen: So belegen die Ingenieurwissenschaften bei den Männern Platz 2 mit einem Anteil von 25 Prozent, während bei den Frauen Naturwissenschaften mit 15 Prozent und Jura mit 12 Prozent hinter den Wirtschaftswissenschaften am beliebtesten sind.

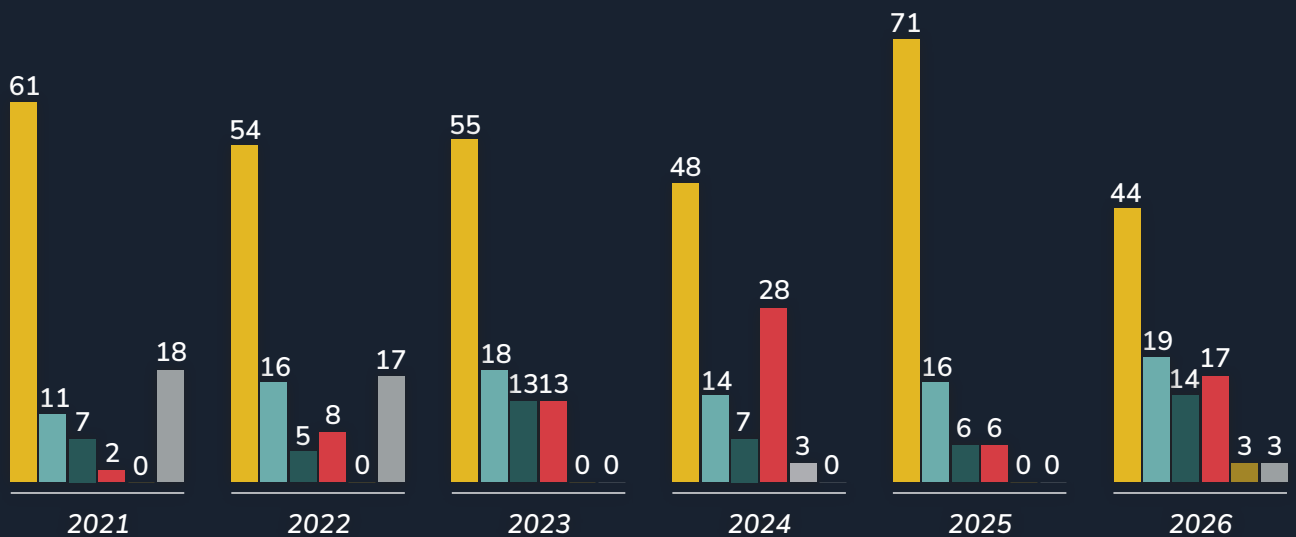
Die Ausbildung der DAX-Vorstände



Die Studiengänge der DAX-Vorstände in den Jahren 2021-2026 (in Prozent)



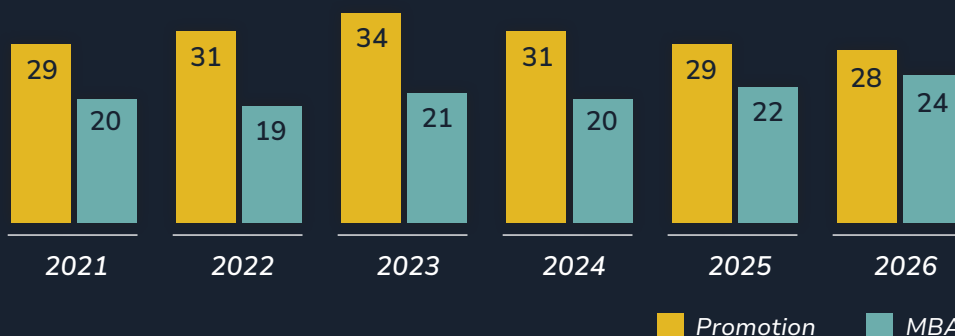
Die Studiengänge der Neulinge in den Jahren 2021-2026 (in Prozent)



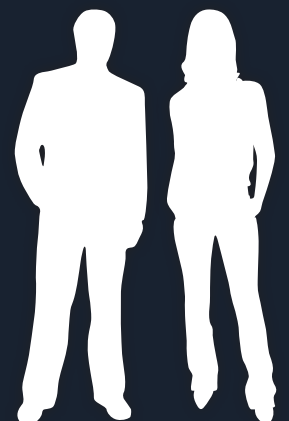
■ Wirtschaftswissenschaften
 ■ Ingenieurwesen
 ■ Jura
 ■ Naturwissenschaften
 ■ Informatik
 ■ Sonstige



Anteil der DAX-Vorstände mit Promotion oder MBA (in Prozent)



■ Promotion
 ■ MBA



Top-Unis im Süden und Westen Deutschlands

Die Universität Regensburg hat bei den Ausbildungsstätten die Nase vorn. Hier haben sieben der DAX-Vorstände studiert. Dahinter folgen dicht die TU Darmstadt mit sechs DAX-Vorständen und die RWTH Aachen und die TU Berlin mit je fünf DAX-Vorständen. Bei den ausländischen Universitäten liegt weiterhin die École Polytechnique vorne.

MBA holt gegenüber dem Dokortitel auf

Nur noch 28 Prozent der DAX-Vorstandsmitglieder haben promoviert, 2015 waren es noch 38 Prozent. Dafür ist der Anteil der DAX-Vorstände mit einem MBA weiter gestiegen und liegt nun bei 24 Prozent. Bei den Neulingen haben Vorstände mit MBA mit den „Doktoren“ gleichgezogen. Hier liegt der Anteil nun bei jeweils 28 Prozent.

Für Juristen im Vorstand ist ein Dokortitel immer noch wichtig. Der Anteil liegt in dieser Fachrichtung bei 52 Prozent. 2015 waren es allerdings 79 Prozent.

Frauen promovieren etwas weniger. Ihr Anteil liegt mit 25 Prozent unter dem der Männer (29 Prozent). Beim MBA ist der Abstand noch größer: Nur 18 Prozent der Frauen haben diese Zusatzqualifikation, dagegen 26 Prozent der Männer.

Die beliebtesten Ausbildungsstätten

Platz	Universität	Anzahl Vorstandsmitglieder
1	Universität Regensburg	7
2	TU Darmstadt	6
3	RWTH Aachen	5
3	TU Berlin	5
4	Duale Hochschule Baden-Württemberg	4
4	École Polytechnique	4
4	Ludwig-Maximilians-Universität	4
4	Universität des Saarlandes	4
4	Universität Köln	4
4	Westfälische Wilhelms-Universität Münster	4
5	Leibniz Universität Hannover	3





Beruflicher Werdegang

Karrierewege noch schneller

Die Zeit im Unternehmen bis zur Berufung in den Vorstand wird kürzer. Und auch externe Expertise wird wieder wichtiger. Dafür zählt weiterhin Branchenerfahrung bei den amtierenden Vorständen und bei den Neulingen.

Vorstände werden im Trend früher berufen. 10 Jahre beträgt 2026 die Zeit bis zur Berufung in den Vorstand des eigenen Unternehmens. 2015 betrug diese Zeit noch 12,5 Jahre. Damit hat sich der Trend einer verkürzten so genannten „Stehzeit“ in den vergangenen Jahren fortgesetzt. Die Karrierewege beschleunigen sich weiter. Das gleiche Bild zeigt sich bei den Neulingen in den DAX-Vorständen. Hier beträgt der Wert aktuell 8,4 Jahre.

Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die aus dem eigenen Unternehmen kommen, hat sich zum Vorjahr wieder leicht auf 43 Prozent verringert. 2025 lag diese so genannte „Eigengewächsquote“ bei 46 Prozent. Externe Expertise wird wieder wichtiger.

Branchenkenntnisse sind aber weiterhin fast ein Muss: 75 Prozent aller DAX-Vorstände haben eine brancheninterne Karriere vorzuweisen und bringen die entsprechenden Erfahrungen und Expertise mit.

Die interne Karriere sowie die Branchenkenntnisse scheinen bei Männern einen größeren Stellenwert zu haben. So sind 47 Prozent Eigengewächse. 79 Prozent weisen eine brancheninterne Karriere vor. Weibliche DAX-Vorstände sind dagegen nur zu 33 Prozent Eigengewächse und haben zu 64 Prozent eine brancheninterne Karriere absolviert. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass eine große Anzahl an Frauen das Ressort HR verantworten, wo im Gegensatz zum operativen Geschäft Branchenexpertise weniger wichtig ist.

Bei den Neulingen haben aktuell lediglich 25 Prozent der DAX-Vorstände eine Karriere im eigenen Haus vorzuweisen. Dagegen kommen 75 Prozent aus der eigenen Branche.

43

Prozent ist die Eigengewächs-Quote im Durchschnitt

75

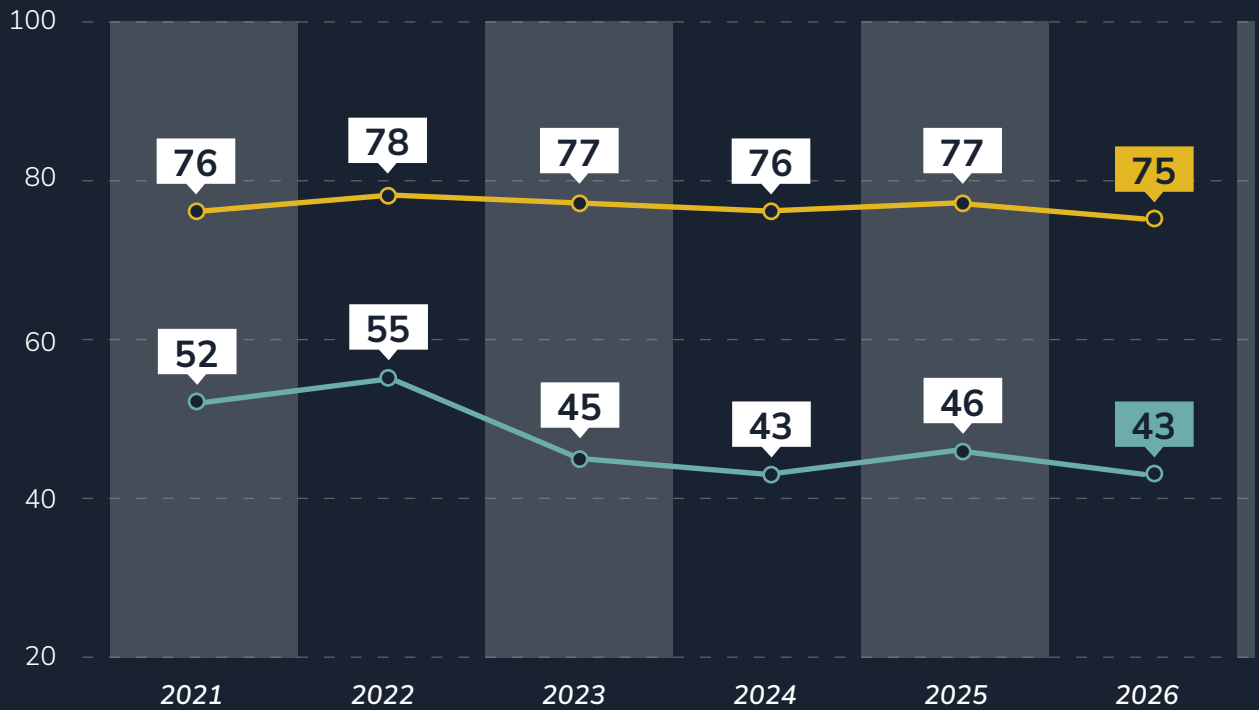
Prozent aller DAX-Vorstände haben eine brancheninterne Karriere vorzuweisen

Die Karrierewege beschleunigen sich

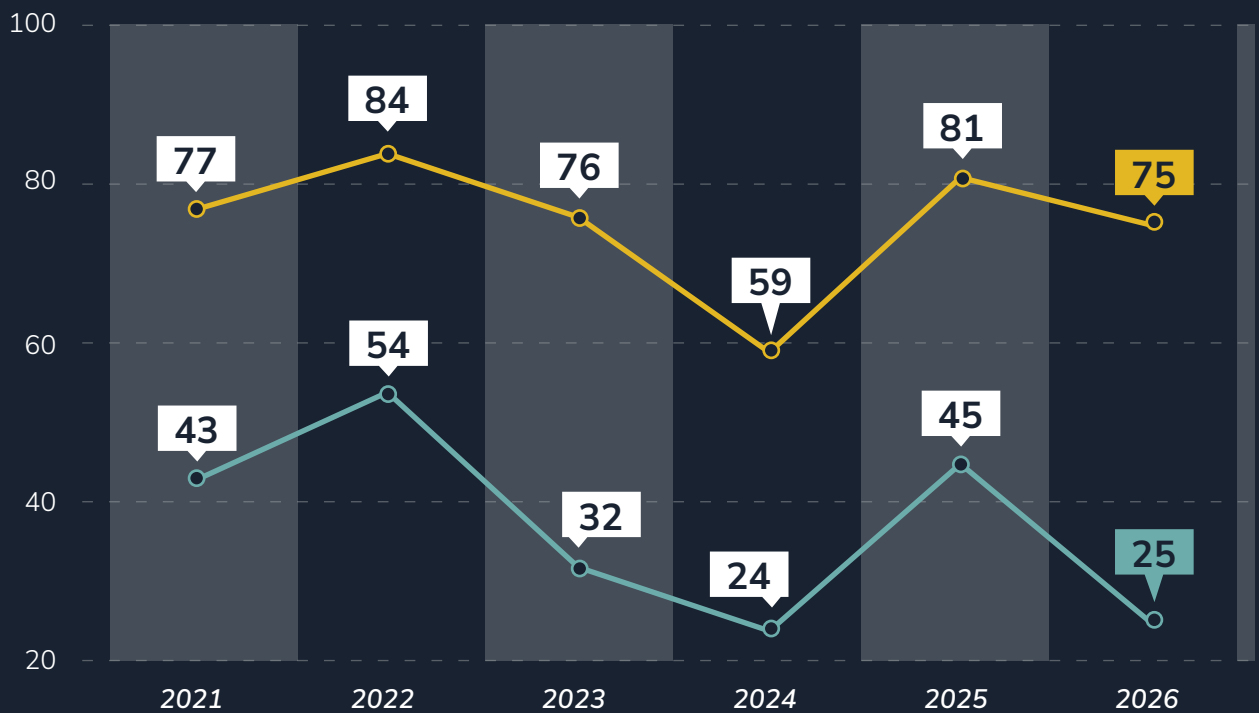
Eigengewächsquote Brancheninterne Karriere



Entwicklung der Karrierewege aller DAX-Vorstände (in Prozent)



Entwicklung der Karrierewege unter den Neulingen der DAX-Vorstände (in Prozent)





Internationalität

Internationalisierung nimmt wieder zu

Der Anteil der internationalen Vorstandsmitglieder liegt 2026 bei 37 Prozent, darunter überwiegend Europäer. Sieben Unternehmen haben immer noch keine Vorstandsmitglieder mit internationalem Hintergrund.

Die Vorstandsgremien der DAX-Unternehmen sind zwar noch überwiegend deutsch geprägt, der Anteil von Nicht-Deutschen hat aber wieder zugelegt und liegt nun bei 37 Prozent. Im Vorjahr betrug der Wert 34 Prozent. Bei den Neulingen liegt der Anteil sogar bei 44 Prozent. Die Internationalisierung nimmt also wieder zu.

Größere Anteile unter den 93 internationalen DAX-Vorständen haben Franzosen (16) und Österreicher (11). 13 der 41 CEOs im DAX-Index (Zalando hat zwei Co-CEOs) haben eine internationale Herkunft, was einem Anteil von rund 32 Prozent entspricht. Es dominieren allerdings Europäer. Unter den CFOs haben sieben einen internationalen Hintergrund, das entspricht rund 18 Prozent.

Besonders hoch ist der Anteil der ausländischen Vorstände mit 67 Prozent in der Luft- und Raumfahrtindustrie, die das deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen Airbus beinhaltet, sowie mit 57 Prozent in der Logistikbranche.

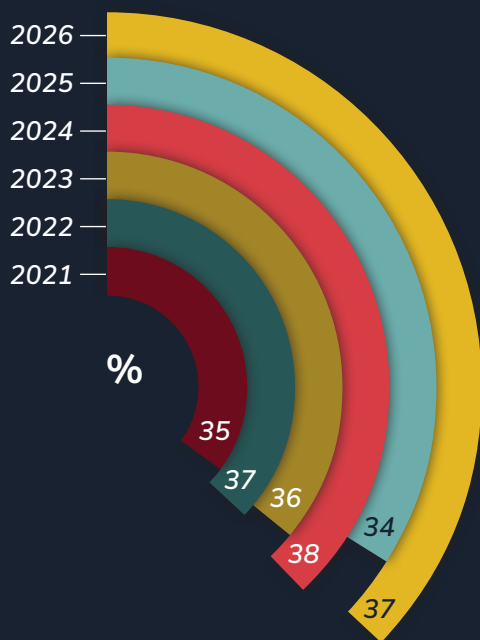
Den internationalsten Vorstand hat Qiagen. Dort stammen sechs der sieben Vorstandsmitglieder nicht aus Deutschland. Rein deutsche Vorstandsgremien haben sieben der 40 DAX-Unternehmen.

Deutsche und internationale DAX-Vorstände unterscheiden sich in einigen Punkten: Unter den internationalen DAX-Vorständen haben 41 Prozent einen MBA abgeschlossen oder promoviert, im Vergleich zu 58 Prozent der Deutschen. Und auch beim Karriereweg gibt es Unterschiede: Eine interne Karriere haben nur 33 Prozent der internationalen Vorstände absolviert gegenüber 49 Prozent der Deutschen. Kandidaten mit internationalem Hintergrund schaffen es aber schneller in den Vorstand: Durchschnittlich 8,8 Jahre dauert es bis zur Berufung gegenüber 10,7 Jahren bei den deutschen Kandidaten.

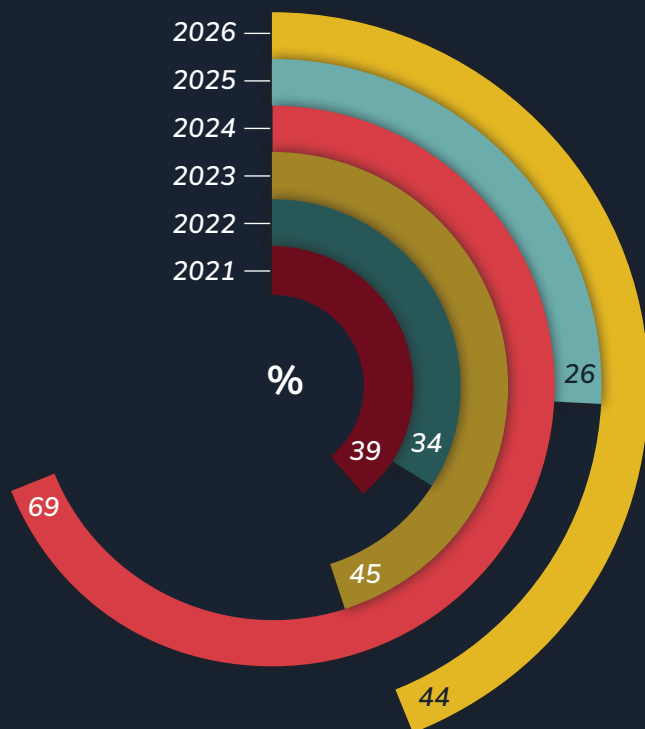
Internationale Hintergrund der DAX-Vorstände



Anteil internationaler Vorstandsmitglieder gesamt



Anteil der internationaler Vorstandsmitglieder unter den Neulingen





Weibliche Vorstandsmitglieder

Frauenanteil legt weiter auf neuen Höchststand zu

Der Trend zu mehr Frauen in den Vorständen setzt sich fort. Mit 27 Prozent erreicht dieser Wert einen neuen Höchststand. Eine Gleichverteilung verzeichnen zum Stichtag vier Unternehmen, während zwei Unternehmen keine Frauen im Vorstand haben. Frauen sind in der Regel jünger, haben mehr branchenfremde Erfahrung oder einen internationalen Hintergrund.

Nachdem sich der Frauenanteil in den DAX-Vorständen in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht hat, setzt sich diese Entwicklung auch 2026 fort. Der Frauenanteil liegt nun bei 27 Prozent und damit einen Prozentpunkt über dem Vorjahreswert von 26 Prozent. Von 36 neuen Vorstandsmitgliedern 2026 sind sieben weiblich, was einem Anteil von 19 Prozent entspricht.

Unverändert sind nur vier der CEOs Frauen. Zum Stichtag waren dies Belén Garijo bei Merck, Bettina Orlopp bei der Commerzbank, Karin Rådström bei Daimler Truck und Helen Giza bei Fresenius Medical Care. Belén Garijo übergab aber mit ihrem Wechsel zur französischen Sanofi ihr Amt zum 1. Mai 2026 an Kai Beckmann.

Eine 50 zu 50 Verteilung im Vorstand erreichen zum Stichtag ebenfalls nur vier Unternehmen: Beiersdorf, Merck, MTU und Siemens Healthineers. Alles in allem ist es also noch ein weiter Weg zur Parität im DAX. Ihre selbstgesteckten Ziele beim Frauenanteil erreichen oder übertreffen 35 der 40 DAX-Unternehmen. Der Zielkorridor liegt dabei zwischen 11,1 Prozent und 33,3 Prozent. Unternehmen ohne Frau im Vorstand sind Brenntag und die Porsche SE.

Im operativen Geschäft sind Frauen immer noch selten vertreten. Stattdessen führen sie zumeist Ressorts wie HR oder Finanzen. So sind 83 Prozent der HR-Vorstände weiblich.

Die Familienunternehmen im DAX liegen mit 29 Prozent etwas über dem Durchschnitt, wenn es darum geht, Frauen in den Vorstand aufzunehmen. Die Top drei unter den Branchen in Sachen Frauenanteil im Vorstand sind:

- Versandhandel (40 Prozent)
- Energie (36 Prozent)
- Finanzen (33 Prozent)

27

Prozent beträgt der Anteil der Frauen in den DAX-Vorständen – ein erneuter Höchststand

Am wenigsten weibliche Vorstandsmitglieder finden sich in der Automobilindustrie (18 Prozent) beziehungsweise bei der Beteiligungsgesellschaft Porsche SE (0 Prozent).

Die Profile von Frauen in den Vorständen der DAX-Unternehmen unterscheiden sich in ein oder anderen Punkt zu denen ihrer männlichen Kollegen:

- Frauen erreichen den Vorstand mit durchschnittlich 7,1 Jahren im Unternehmen vor ihrer Berufung wesentlich schneller als Männer, die 11,1 Jahre benötigen.
- Mit 53,1 Jahren sind sie durchschnittlich zwei Jahre jünger als Männer (55,1 Jahre).
- Frauen kommen mit 33 Prozent seltener aus dem eigenen Unternehmen als ihre männlichen Kollegen, die zu 47 Prozent Eigengewächse sind.
- Frauen haben häufig branchenfremde Erfahrung. Eine brancheninterne Karriere haben 64 Prozent der Frauen und 79 Prozent der Männer absolviert.
- Auch bei der Internationalität liegen Frauen vorne: 42 Prozent der weiblichen DAX-Vorstände sind nicht in Deutschland geboren. Bei den Männern sind es lediglich 35 Prozent.

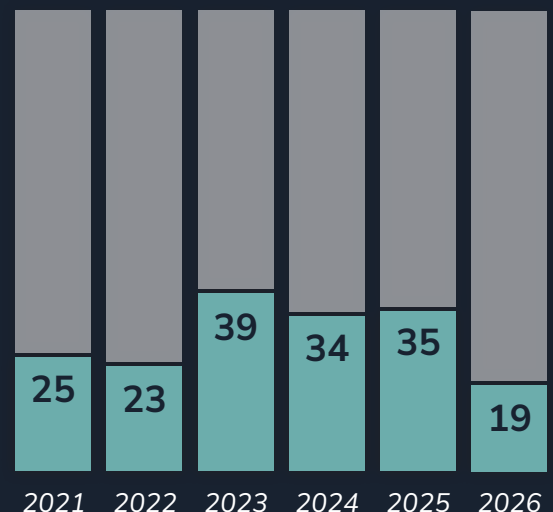
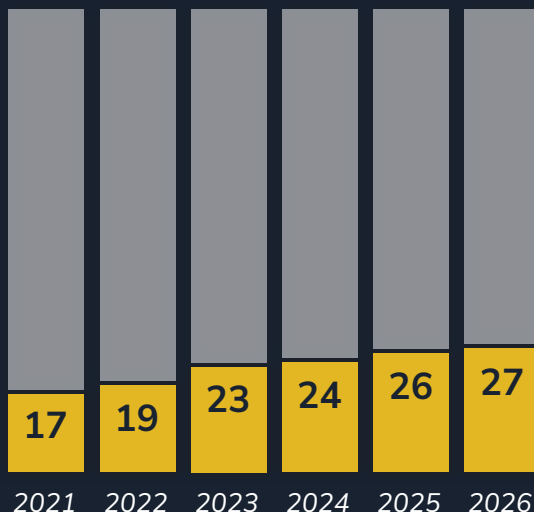
Frauenquote in den DAX-Vorständen



Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder gesamt (in Prozent)



Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder unter den Neulingen (in Prozent)





Branchenvergleich

Deutliche Unterschiede zwischen den Branchen

Während die Beteiligungsbranche neben der Healthcare- und Chemiebranche den höchsten Altersdurchschnitt besitzt, zählt Branchenerfahrung am meisten in der Automobilindustrie. Der Versandhandel weist den höchsten Frauenanteil auf, die Luft- und Raumfahrtbranche beschäftigt dafür die meisten internationalen Vorstände.

Die Branchen unterscheiden sich bei den verschiedenen Merkmalen ihrer Vorstände zum Teil deutlich – ob beim Alter, dem Frauenanteil, der Stehzeit, der Eigengewächsquote, der Branchenerfahrung oder der Internationalität.

Die jüngsten Vorstände hat der Versandhandel mit durchschnittlich 47 Jahren, während bei allen anderen Branchen der Schnitt zwischen 54 und 55 Jahren liegt. Die Healthcare- und Chemiebranche hat mit 56 Jahren einen höheren Altersschnitt. Ausreißer nach oben ist die Beteiligungsbranche bestehend aus der Porsche SE, die im dreiköpfigen Vorstand mit CEO Hans Dieter Pötsch (75 Jahre) das älteste DAX-Vorstandsmitglied hat, was zu einem Altersdurchschnitt von 65 Jahren führt.

Die Vorstände der Automobilindustrie sind am längsten in einem Unternehmen, bevor sie in den Vorstand berufen werden, nämlich durchschnittlich 19 Jahre. In der Logistikbranche sind es 18 Jahre. Wesentlich schneller geht es beim Versandhandel mit drei Jahren.

Die höchsten Frauenanteile haben der Versandhandel (40 Prozent), der Energiesektor (36 Prozent) und die Finanzbranche (33 Prozent). Die wenigsten Frauen gibt es in der Automobilbranche (18 Prozent) beziehungsweise bei den Beteiligungsgesellschaften (0 Prozent).

Mit

67

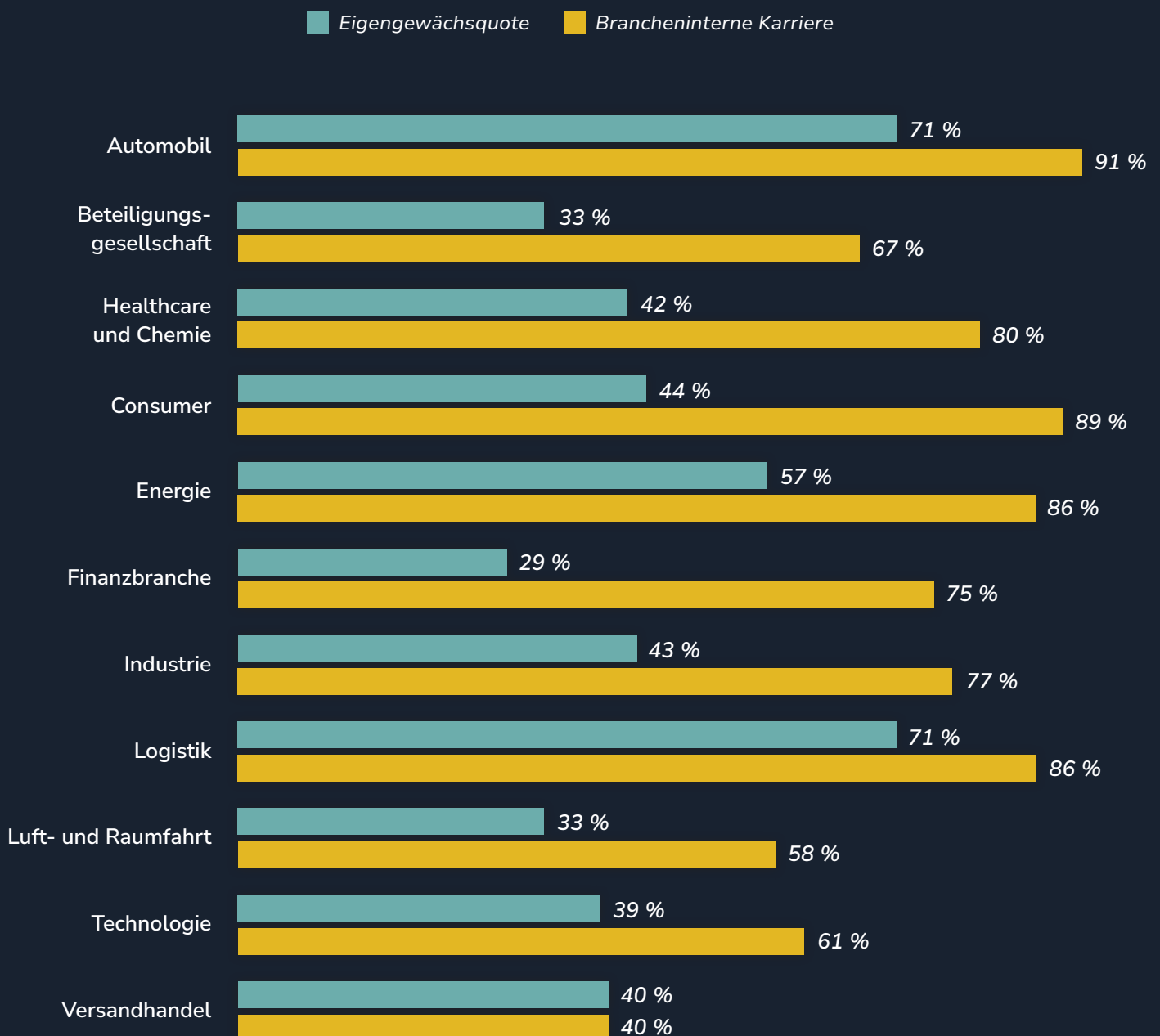
Prozent ist die Luft- und Raumfahrtbranche am internationalsten

Bei der Eigengewächsquote ragen die Automobilbranche und die Logistikbranche mit je 71 Prozent hervor, gefolgt vom Energiesektor mit 57 Prozent. Die Finanzbranche setzt hingegen nur mit 29 Prozent auf den eigenen Nachwuchs.

Branchenerfahrung scheint am wichtigsten in der Automobilbranche (91 Prozent), im Consumerbereich (89 Prozent) sowie im Energiesektor und der Logistik (jeweils 86 Prozent) zu sein. Im Versandhandel liegt der

Anteil der Vorstände mit brancheninterner Karriere dagegen bei nur 40 Prozent. Die Luft- und Raumfahrtbranche, die das deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen Airbus beinhaltet, hat mit 67 Prozent den höchsten Anteil internationaler Vorstände, gefolgt von der Logistikbranche mit 57 Prozent. Am geringsten ist der Anteil von Vorständen mit internationalem Hintergrund in der Automobilindustrie mit 12 Prozent sowie dem Industrie- und dem Technologiesektor mit je 17 Prozent.

Eigengewächse & Brancheninsider 2026





CEO/CFO/CHRO

Externe Besetzungen nehmen zu

CEOs sind im Schnitt 5,3 Jahre im Amt, CFOs knapp vier Jahre. Bestes Sprungbrett für die Spitzenposition im Vorstand ist weiterhin das General Management, Branchenhintergrund ist (fast) Pflicht. Externe Besetzungen für CEO oder CFO gewinnen an Bedeutung, während interne Karrieren weniger werden. HR-Vorstände sind oft weiblich.

Mit Blick auf die Amtszeiten sind DAX-CEOs durchschnittlich 5,3 Jahre im Amt*. Im Vorjahr lag dieser Wert bei 5,6 Jahren. Noch deutlicher ist dieser Trend bei Finanzvorständen: Hier liegt die Amtszeit aktuell bei knapp vier Jahren. 2025 waren es noch rund 4,6 Jahre.

CFOs werden in der Regel schneller berufen, und zwar aktuell nach 7,8 Jahren. CEOs müssen dagegen im Schnitt 11,2 Jahren in einem Unternehmen sein, bevor sie berufen werden.

Wenn es um den Sprung auf den CEO-Posten in einem DAX-Vorstand geht, ist eine Tätigkeit im General Management weiterhin mit einem Anteil von 34 Prozent die beste Ausgangsposition. Finance hat sich von 9 Prozent 2013 auf einen Anteil von 22 Prozent vergrößert und liegt zusammen mit Operations auf Platz 2.

Im eigenen Unternehmen aufgestiegen sind 61 Prozent der CEOs*. 2021 lag dieser Wert noch bei 87 Prozent. Externe Besetzungen nehmen also tendenziell zu. Bei den CFOs haben derzeit sogar nur 45 Prozent eine interne Karriere absolviert. 33 Prozent der neu berufenen CEOs waren bereits zuvor im eigenen Unternehmen. Bei den CFOs liegt der Wert bei 13 Prozent.

Wer die Position des CEOs oder des CFOs innehat, kann in der Regel Branchenkenntnisse vorweisen: 85 Prozent der CEOs und 78 Prozent der CFOs stammen aus der gleichen Branche. Bei den Neulingen haben 33 Prozent der CEOs und 50 Prozent der CFOs ihre Karriere branchenintern absolviert.

HR-Vorstände sind überdurchschnittlich oft mit weiblichen Vorstandsmitgliedern besetzt. Typische Ausbildungswege für CHROs im DAX sind

Wirtschaftswissenschaften (59 Prozent) oder Jura (24 Prozent). Naturwissenschaftler machen 10 Prozent der HR-Vorstände aus.

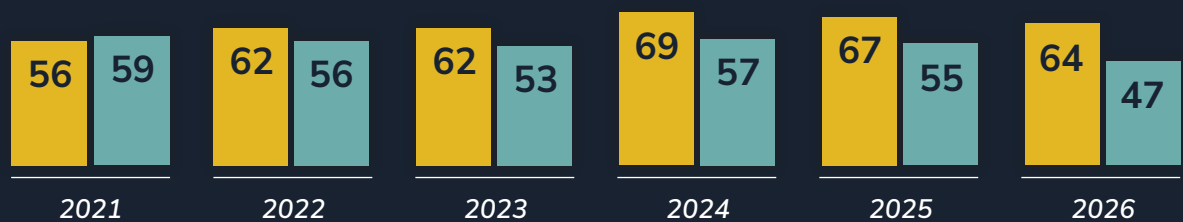
Lediglich 21 Prozent der HR-Vorstände haben eine internationale Herkunft. Damit liegen sie unter dem Durchschnittswert der Vorstandsmitglieder insgesamt von 37 Prozent. Eine Karriere im eigenen Haus haben 38 Prozent absolviert. Aus der gleichen Branche kommen 69 Prozent der CHROs.

CEO/CFO/CHRO

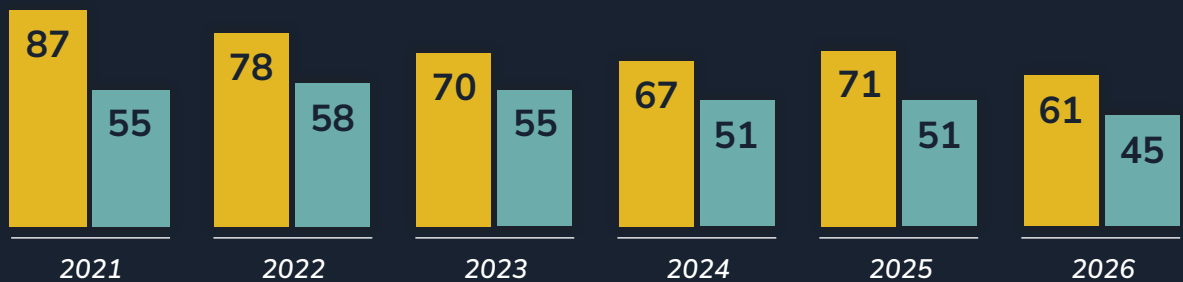
■ CEO ■ CFO



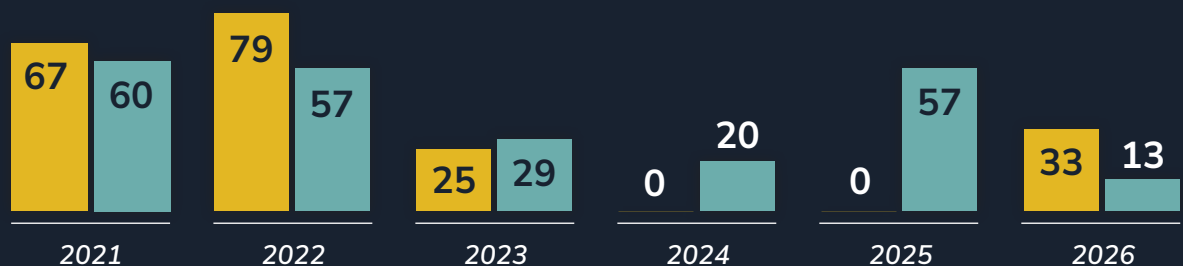
Amtszeit der CEOs und CFOs in Monaten*



Interne Karriere gesamt* (in Prozent)



Interne Karriere der Neulinge (in Prozent)



*Zahlen im Vorjahresreport nicht vergleichbar aufgrund umgestellter Datencodierung



Vorstandswechsel in Krisenzeiten

Fluktuation nimmt zu

Seit 2020 sehen sich DAX-Unternehmen mit kontinuierlich aufeinanderfolgenden, teils überlappenden Krisen konfrontiert – Pandemie, Ukraine-Krieg, Nahost-Konflikte, Lieferkettenstörungen und die Beschleunigung durch KI. Dies reduziert die Planbarkeit und erhöht die Unsicherheit.

Spiegelt sich dies auch in den Vorstandsgremien wider? Nimmt auch hier die personelle Bewegung zu oder wird gerade in Krisenzeiten auf Stabilität gesetzt? Die Gegenüberstellung der Jahre vor 2020 mit der Krisenphase ab 2020 zeigt eine höhere Rotation in DAX-Vorständen: Die Anzahl der Neulinge betrug durchschnittlich 19 Prozent gegenüber 16 Prozent. Auch bei den Abgängen zeigt sich ein ähnliches Bild: Waren es in der Vorkrisenzeit durchschnittlich 11 Prozent, beträgt diese Quote in der Krisenära 18 Prozent. Die Fluktuation steigt.

Auch außerplanmäßige Wechsel in den Vorstandspositionen sind in Krisenzeiten etwas häufiger zu verzeichnen (durchschnittlich 6 Prozent jährlich versus 5 Prozent). In den Topfunktionen rotieren CEOs in Krisenzeiten tendenziell häufiger als CFOs; unter den Neuzugängen stellen jedoch CFOs den größeren Anteil.

Ein weiteres Kriterium ist der Aufstieg aus dem eigenen Unternehmen oder Konzern gegenüber Vorstandsmitgliedern, die von außerhalb, sprich anderen Unternehmen, kommen. Hier zeigt die Analyse eine leichte Tendenz in den DAX-Unternehmen, in Krisenzeiten bei Neubesetzungen mehr auf externe Kandidaten zu setzen (53 Prozent versus 47 Prozent in der Vorkrisenzeit).

18

Prozent beträgt die jährliche Quote der Abgänge im Krisenzeitraum verglichen zu

11

Prozent in der Vorkrisenzeit

Wilfried von Rath: „Transformation lässt sich nicht delegieren“



Vorstandswechsel in Krisenzeiten

Über den dauerhaften Zustand der erhöhten Unsicherheit in den Unternehmen, deren Einfluss auf Stabilität oder Konstanz in den Vorstandsgremien sowie die sich dadurch ändernden Rollen und Entscheidungsprozesse haben wir mit Wilfried von Rath gesprochen, seit April 2025 Personalvorstand (CHRO) und Arbeitsdirektor der thyssenkrupp AG in Essen. Der gelernte Diplom-Psychologe war vor seiner Zeit bei thyssenkrupp unter anderem Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Lynius und Mitglied des Vorstands der Sparte PKW bei der Volkswagen AG. Für ihn ist Vorstandsarbeit heute weniger hierarchische Entscheidungsautorität, sondern eine gemeinsame Orientierungs- und Integrationsleistung. In Krisenzeiten verändern sich Rollen im Vorstand vor allem dadurch, dass Ressortgrenzen an Bedeutung verlieren. Vorstände agieren stärker als kollektives Führungsgremium.

Das ganze Interview lesen Sie hier:

Herr von Rath, seit 2020 erleben Unternehmen weniger einzelne Krisen als einen permanenten Ausnahmezustand. Inwiefern hat sich aus Ihrer Sicht dadurch die Logik von Vorstandsarbeit grundsätzlich verändert?

Wilfried von Rath: Ich bin seit 2011 CHRO in unterschiedlichen Vorstandsgremien. In der Rückbetrachtung hatten wir es immer wieder mit einzelnen Krisen zu tun. Aber was wir seit Corona erleben, ist ein dauerhafter Zustand der erhöhten Unsicherheit. Das hat die Logik von Vorstandsarbeit spürbar verändert. Früher konnten wir davon ausgehen,



dass auf eine Krise wieder eine Phase relativer Normalität folgt. Heute ist Unsicherheit zum Normalzustand geworden. Vorstandsarbeit bedeutet dadurch weniger Planen unter stabilen Annahmen, sondern deutlich mehr Komplexität, Priorisieren und Entscheiden unter Unsicherheit. Wir müssen sicherstellen, dass wir operativ stabilisieren, transformieren und dennoch handlungsfähig bleiben.

Zugleich hat sich der Fokus klar vom Einzelressort hin zur kollektiven Vorstandsverantwortung verschoben. Transformation lässt sich nicht delegieren und auch nicht in einem eigenen Ressort „parken“. Sie funktioniert nur, wenn der Vorstand geschlossen agiert. Vorstandsarbeit ist heute weniger hierarchische Entscheidungsautorität als früher und stärker eine gemeinsame Orientierungs- und Integrationsleistung. Es geht darum, Komplexität auszuhalten, Zielkonflikte offen zu benennen und trotzdem Richtung zu geben. Das ist insbesondere in einem mitbestimmten Industrieunternehmen wie thyssenkrupp zentral.

Transformation braucht Tempo, aber auch Legitimation. Sie gelingt nur, wenn sie fachlich belastbar, kulturell anschlussfähig und als gemeinsame Aufgabe der gesamten Spitze verstanden wird.

Begriffe wie Resilienz oder Entscheidungsstärke werden häufig abstrakt verwendet. Woran erkennt man aus Ihrer Sicht im konkreten Vorstandshandeln, ob diese Kompetenzen tatsächlich vorhanden sind?

Wilfried von Rath: Resilienz und Entscheidungsstärke sind keine „soft-skills“, sondern die zentrale Fähigkeit, Organisationen unter Spannung entscheidungsfähig zu halten. Resilienz wie Entscheidungsstärke werden im Vorstand besonders sichtbar, wenn es keine einfachen Antworten, kein einfaches „richtig oder falsch“ gibt. Das sind aus meiner Sicht solche „defining moments“. Zum Beispiel dann, wenn wirtschaftliche Notwendigkeiten, Transformationsdruck und Verantwortung gegenüber Beschäftigten gleichzeitig wirken. Ein resilienter, entscheidungsstarker Vorstand hält diese Spannungen aus.

Gerade bei thyssenkrupp heißt Resilienz auch, Belastungen nicht zu verdrängen, sondern offen zu adressieren. Das gilt sowohl wirtschaftlich, sozial, aber auch politisch. Entscheidungsstärke zeigt sich weniger im Tempo einzelner Beschlüsse als in der Klarheit und Verlässlichkeit von Entscheidungen.

Welche Rolle spielen Aufsichtsräte in dieser veränderten Krisenlogik? Hat sich das Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren spürbar verändert?

Wilfried von Rath: Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich spürbar weg von punktueller Kontrolle hin zu kontinuierlichem strategischem Dialog weiterentwickelt. Im permanenten Ausnahmezustand reicht es nicht mehr, wenn sich der Aufsichtsrat auf formale Zustimmung oder reine Ergebnisaufsicht beschränkt. Erwartet wird heute, dass er strategischer Sparringspartner ist, insbesondere bei tiefgreifenden Transformations- und Richtungsentscheidungen.

Die Zusammenarbeit ist enger, aber auch anspruchsvoller geworden. Aufsichtsratsarbeit sollte Stabilität geben, ohne zu bremsen, und kritische Distanz wahren, ohne Vertrauen zu untergraben. Bei thyssenkrupp kommt noch eine weitere Dimension hinzu. Mitbestimmung und gesellschaftliche Verantwortung sind Teil unserer DNA. Gerade in Krisen- und Transformationsphasen ist der Aufsichtsrat ein zentraler Träger von Legitimation. Seine Stärke zeigt sich darin, ob er Spannungen aushält, unterschiedliche Perspektiven integriert, gemeinschaftliche Lösungen findet und dem Vorstand zugleich Rückhalt gibt – auch bei schwierigen, unpopulären Entscheidungen.

Mit Blick auf die nächsten Jahre: Welche Eigenschaften oder Erfahrungen werden aus Ihrer Sicht künftig über die Besetzung von Vorstandspositionen entscheiden – und welche verlieren an Bedeutung?

Wilfried von Rath: Mit Blick nach vorn werden Vorstandsbesetzungen weniger über klassische Karriereetiketten entschieden, sondern stärker über persönliche Wirksamkeit unter Unsicherheit. An Bedeutung gewinnen aus meiner Sicht vor allem drei Dinge. Erstens Ambiguitätstoleranz: Die Fähigkeit, mit widersprüchlichen Erwartungen, unvollständiger Datenlage und Zielkonflikten souverän umzugehen. Zweitens Teamfähigkeit: In einem Umfeld permanenter Transformation zählt nicht der brillante Solist, sondern der Beitrag zur kollektiven Führungsleistung. Und drittens Entscheidungsstärke unter Druck.

An Bedeutung verlieren dagegen formale Merkmale, die lange galten. Also der lineare Lebenslauf, der perfekte Abschluss oder die reine Ressortexpertise. Auch der Glaube, Transformation ließe sich über eine einzelne Rolle oder Persönlichkeit lösen, greift zu kurz. Künftig entscheiden weniger Titel und Stationen über die Eignung für den Vorstand, sondern die Frage, ob jemand in der Lage ist, ein komplexes Unternehmen

gemeinsam mit anderen durch anhaltende Unsicherheit zu führen. Und dafür brauchen wir „Diversity“ im Sinne von unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Herangehensweisen.

Ändern sich in Krisenzeiten aus Ihrer Sicht Rollen und Entscheidungsprozesse innerhalb der Vorstandsgremien?

Wilfried von Rath: Ja! Aber nicht im Sinne einer formalen Neuordnung, sondern in der gelebten Zusammenarbeit. In Krisenzeiten verändern sich Rollen im Vorstand vor allem dadurch, dass Ressortgrenzen an Bedeutung verlieren. Themen lassen sich nicht mehr sauber voneinander trennen. Wirtschaftliche Entscheidungen haben schnell personelle, kommunikative und politische Implikationen. Der Vorstand agiert dann stärker als kollektives Führungsgremium.

Gute Vorstandsarbeit erkennt man daran, dass intensive Diskussionen möglich sind, aber Entscheidungen anschließend geschlossen vertreten werden. Gerade bei thyssenkrupp ist das zentral, weil Glaubwürdigkeit nach innen und außen nur durch sichtbare Geschlossenheit entsteht.

Unsere Analyse zeigt, dass Unternehmen in Krisenzeiten etwas weniger auf personelle Kontinuität an der Spitze setzen. Stattdessen nimmt die Fluktuation tendenziell zu. Wann ist Stabilität im Vorstand aus Ihrer Sicht ein strategischer Vorteil – und wann wird sie zum Risiko?

Wilfried von Rath: Stabilität im Vorstand ist weder per se gut noch schlecht. Sie ist kontextabhängig. In bestimmten Situationen ist sie ein klarer strategischer Vorteil. In anderen Situationen kann sie allerdings zum Risiko werden.

Stabilität ist dann von hohem Wert, wenn ein Unternehmen in einer tiefen, langfristigen Transformation steckt. Gerade in Industrieunternehmen wie thyssenkrupp, mit langen Investitionszyklen, Mitbestimmung, gesellschaftlicher Verantwortung und vielen politischen Themen, braucht es Vertrauen, institutionelles Wissen und persönliche Glaubwürdigkeit. Ein Vorstand, der die Organisation, ihre Geschichte und ihre Stakeholder kennt, kann Orientierung geben und Entscheidungen besser verankern.

Zum Risiko wird Stabilität dort, wo sie in Beharrung und Stillstand umschlägt. Wenn bestehende Denk- und Handlungsmuster nicht mehr hinterfragt werden, wenn externe Veränderungen zwar benannt, aber intern nicht konsequent übersetzt werden. Dann entsteht eine trügerische Ruhe, wenn sich das Umfeld weiter beschleunigt. In solchen Situationen kann personelle Kontinuität Veränderung ungewollt blockieren.

Fluktuation an der Spitze kann sinnvoll sein, wenn neue Perspektiven, andere Erfahrungen oder ein veränderter Führungsstil erforderlich sind. Entscheidend ist, ob personelle Wechsel strategisch begründet sind oder Ausdruck von kurzfristigem Reagieren.

Sehen Sie die beschriebene Tendenz zu mehr Fluktuation auch in ihrem Unternehmen und Umfeld?

Wilfried von Rath: Wir sehen insgesamt eine leicht erhöhte Fluktuation, allerdings nicht nur oder sogar primär auf den Vorstandsebenen, sondern über alle Mitarbeitenden-Gruppen hinweg. Das ist bei uns klar transformationsgetrieben. Die laufende Restrukturierung, Portfolioentscheidungen und organisatorische Neuschritte führen naturgemäß zu Bewegung. Das ist in dieser Phase keine Überraschung. Die freiwillige Fluktuation ist nicht sehr hoch. Das hängt auch mit den Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt zusammen. In einem insgesamt unsicheren konjunkturellen Umfeld werden Wechselentscheidungen gründlicher abgewogen, Stabilität gewinnt wieder an Bedeutung.

Entscheidend ist aus meiner Sicht nicht das Niveau der Fluktuation, sondern ihre Ursache. Wenn Bewegung Ausdruck einer Transformation ist, kann sie sinnvoll sein. Wenn sie aus Verunsicherung entsteht, wird sie zum Risiko.

Wir beobachten einen leichten Trend zu mehr externen Berufungen. Welche Rolle spielt Vertrauen in bestehende Organisationserfahrung bei der Besetzung von Vorstandspositionen unter Unsicherheit?

Wilfried von Rath: Externe Besetzungen werden dann gesucht, wenn sich Anforderungen an ein Ressort oder an die strategische Ausrichtung deutlich verschieben. Neue Perspektiven, andere Erfahrungen oder spezifische Expertise können in solchen Situationen sehr wertvoll sein. Das ist kein Zeichen von Misstrauen gegenüber der Organisation, sondern Ausdruck der Frage „Was braucht das Unternehmen jetzt?“.

Gleichzeitig gilt: Vertrauen entsteht nicht abstrakt, sondern über Anschlussfähigkeit. In einer Phase anhaltender Unsicherheit zählen tiefes Verständnis der Organisation, der industriellen Logik, der Mitbestimmung und der Stakeholder mindestens ebenso viel wie ein frischer Blick von außen. Deshalb sind externe Berufungen kein Ersatz für interne Erfahrung, sondern müssen diese gezielt ergänzen. Entscheidend ist aus meiner Sicht nicht die Frage intern oder extern, sondern ob eine Person im Vorstandsteam, gegenüber der Organisation und gegenüber Aufsichtsrat und Sozialpartnern Vertrauen aufbauen kann.

Ohne dieses Vertrauen verliert jede noch so starke externe Expertise ihre Wirkung. Externe Berufungen sind dort sinnvoll, wo sie klare strategische Impulse setzen. Gleichzeitig bleibt organisationale Erfahrung ein zentraler Stabilitätsanker. Gerade in Transformationsphasen ist es diese Balance, die Vorstände handlungsfähig macht.

Externe Berufungen gelten häufig als Signal für Erneuerung. Wie verändert sich dieses Verständnis, wenn Unternehmen unter dauerhaftem Krisendruck stehen?

Wilfried von Rath: Externe Berufungen gelten zu Recht häufig auch als bewusster Bruch mit dem Bestehenden. Gerade in Transformationsphasen ist das oft notwendig. Über viele Jahre gewachsene Denk- und Handlungsmuster lassen sich aus sich heraus nicht immer überwinden. Externe Perspektiven können hier gezielt Irritation erzeugen, Routinen infrage stellen und neue Vergleichsmaßstäbe einbringen. In diesem Sinne sind externe Berufungen ein legitimes und wirksames Instrument für Erneuerung.

Unter dauerhaftem Krisendruck verändert sich jedoch die Art dieses Bruchs. Es geht weniger um den radikalen Schnitt oder die demonstrative Abkehr vom Gewachsenen, sondern um einen gezielten, anschlussfähigen Regelbruch. Externe Vorstände müssen alte Muster hinterfragen können und gleichzeitig in der Lage sein, die organisationale Realität zu verstehen und mit ihr zu arbeiten.

Herr von Rath, vielen Dank für das Gespräch.

Erhebungsmethode

Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstandsmitglieder der im DAX notierten Unternehmen der Jahre 2005 bis 2019 jeweils zum Stichtag 30. September sowie 2022 zum 30. April und 2024 und 2025 zum 20. März. 2026 lag der Stichtag am 27. März. Seit 2015 wurden auch die Besonderheiten von Personalvorstandsmitgliedern untersucht. 2021 wurde die Auswertung erstmals branchenspezifisch analysiert. Ebenfalls seit 2021 wurde der DAX-Index auf 40 Unternehmen vergrößert („DAX 40“), was die Anzahl der untersuchten Vorstandsmitglieder entsprechend erhöhte. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in den Grafiken nicht immer alle Jahre abgebildet.

Als Quellen dienen Daten von Odgers, die Geschäftsberichte der relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Onlinearchiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.



Liste der untersuchten DAX-Unternehmen

adidas AG
Airbus SE
Allianz SE
BASF SE
Bayer AG
Beiersdorf AG
BMW AG
Brenntag SE
Commerzbank AG
Continental AG
Daimler Truck Holding AG
Deutsche Bank AG
Deutsche Börse AG
Deutsche Post AG
Deutsche Telekom AG
E.ON SE
Fresenius SE & Co. KGaA
Fresenius Medical Care AG
GEA Group Aktiengesellschaft
Hannover Rück SE
Heidelberg Materials AG
Henkel AG & Co. KGaA
Infineon Technologies AG
Mercedes-Benz Group AG
Merck KGaA
MTU Aero Engines AG
Münchener Rückversicherungs-
Gesellschaft AG (Munich Re)
Porsche Automobil Holding SE
QIAGEN N.V.
Rheinmetall AG
RWE AG
SAP SE
Scout 24 SE
Siemens AG
Siemens Energy AG
Siemens Healthineers AG
Symrise AG
Volkswagen AG
Vonovia SE
Zalando SE

Über Odgers

Odgers wurde 1965 gegründet. Mit unserer Präsenz in 58 Büros weltweit bieten wir Executive-Search- und Leadership-Advisory-Dienstleistungen in 33 Ländern an. In unserer 60-jährigen Geschichte haben wir umfassende funktionale und branchenspezifische Expertise entwickelt und ein globales Netzwerk von vertrauensvollen Beziehungen aufgebaut. Wir sind tief in den lokalen Märkten verwurzelt und kombinieren dies mit unserer globalen Perspektive und Reichweite, wodurch es uns möglich ist, Kunden auf sechs Kontinenten zugleich umfangreich und marktspezifisch zu betreuen.

Odgers ist in Deutschland partnergeführt und beschäftigt aktuell rund 100 Mitarbeitende in Frankfurt und München. Seit der Gründung des ersten deutschen Standorts im Jahr 1971 bietet Odgers maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen aller Branchen – von multinationalen Konzernen bis zu Familienunternehmen und Hidden Champions.

Mehr Informationen unter odgers.com/de-de/

Copyright © 2026 ODGERS
All rights reserved.