

12. DAX VORSTANDS REPORT

2025

Inhalt

1	Vorwort	3
2	Executive Summary	4
3	Ergebnisse im Detail	7
	Unternehmen und Gremien	8
	Alter und Herkunft	9
	Ausbildung	11
	Beruflicher Werdegang	13
	Internationalität	14
	Weibliche Vorstandsmitglieder	15
	CEO/CFO/CHRO	16
	Branchenvergleich	18
4	Insights-Artikel	19
	Anhang: Erhebungsmethode	23



Vorwort

„Transformation geht nur im Team“

Unternehmen stehen derzeit vor erheblichen politischen, wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen: Ob protektionistische Handelspolitik, steigende Regulatorik oder ein Umfeld, das von einer gebremsten Konjunktur und hoher Unsicherheit geprägt ist. Der Druck, Digitalisierung, Transformation und zukunftsfähige Geschäftsmodelle konsequent umzusetzen, nimmt zu. Die Notwendigkeiten von Wandel und schneller Anpassung sind allgegenwärtig.

Spiegelt sich dieses disruptive Umfeld auch in den Besetzungen der DAX-Vorstände wider? Dies ist eine der Fragen, der die aktuelle Ausgabe des Odgers DAX-Vorstandsreport nachgeht und die 40 Flaggschiffe der deutschen Wirtschaft sowie ihre aktuell 256 Vorstandsmitglieder unter die Lupe nimmt.

Die Antwort aus den Daten: Kontinuität und Wertschätzung für Erfahrung sind weiterhin wichtige Faktoren bei der Besetzung der Vorstandsorgane. Das zeigt sich bei Parametern wie der Branchenerfahrung, dem unveränderten hohen Anteil an Vorständen mit Karrierewegen im General Management oder der Seniorität der Vorstandsmitglieder. Der sich immer schneller wandelnden Welt setzen Unternehmen also Sicherheit und Beständigkeit entgegen, anstatt Experimente zu wagen. Beständig ist auch die relativ geringe Diversität der Gremien: Beispielsweise nimmt der Anteil an Frauen zwar weiter zu, ist aber von Parität weit entfernt. Bei der Internationalisierung tut sich wenig.

Doch wie passt das zu der allgegenwärtigen Anforderung an Unternehmen, sich substantiell und kontinuierlich zu transformieren? Kann Kontinuität in der Besetzung angesichts steigender Komplexität, größerer Unübersichtlichkeit und höherer Adaptationsgeschwindigkeit der richtige Weg sein? Brauchen wir nicht neben anderen Faktoren deutlich mehr Diversität – mit Blick auf Geschlecht, Nationalität, Ausbildung etc. – und neue, gewagte Besetzungen auch im Top Management, um die Unternehmen erfolgreich zu transformieren?

Mehr Diversität in den Vorständen ist ein Muss. Es braucht jedoch nicht zwingend eine radikale Erneuerung bei der Besetzung. Vielmehr sollte der Modus der Zusammenarbeit in DAX-Vorständen Gegenstand der Betrachtung



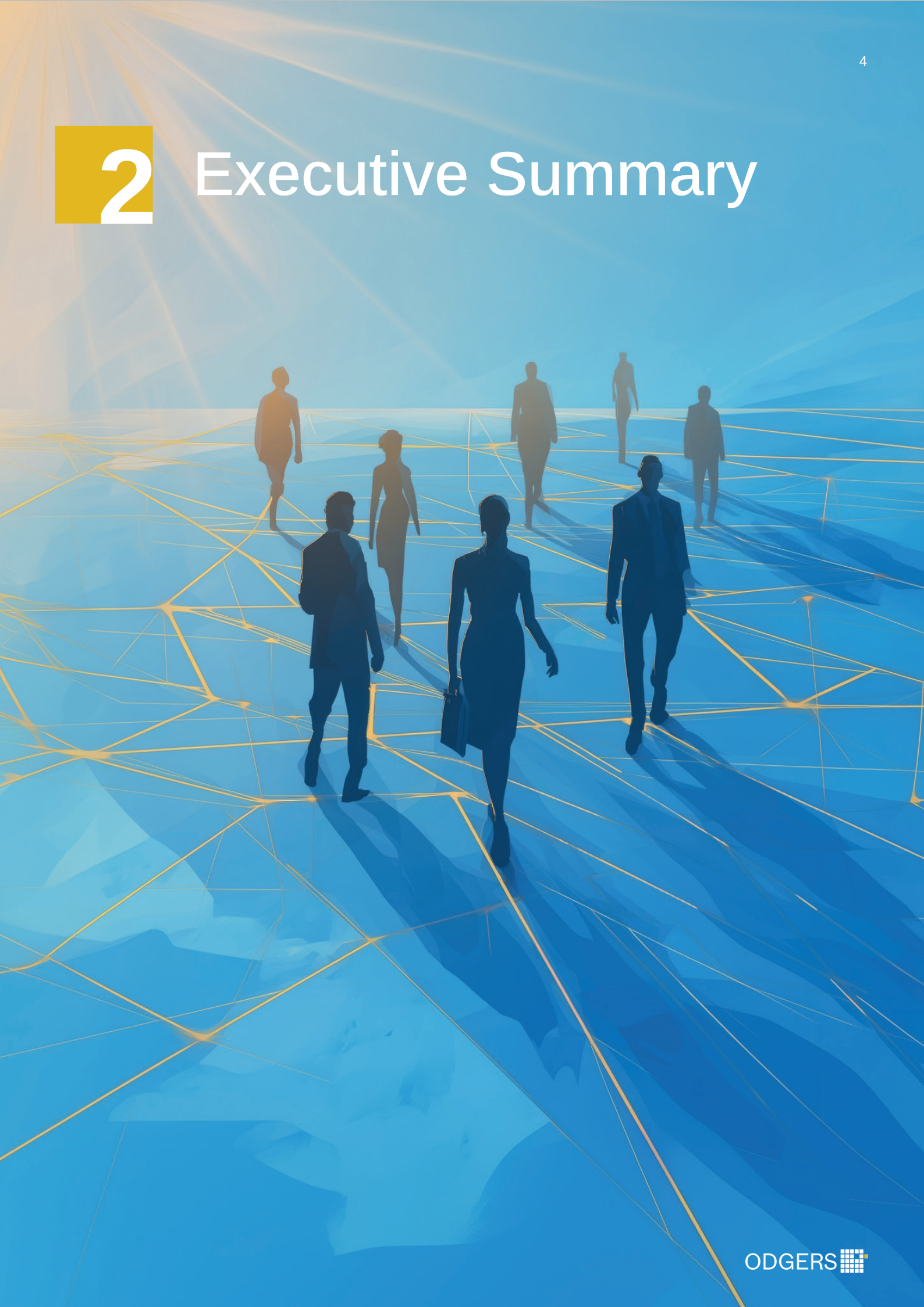
werden. Für eine erfolgreiche Transformation braucht es keinen Vorstand voller starker Individuen, sondern ein eingespieltes Team, das seine unterschiedlichen Stärken gezielt vereint, das sich gegenseitig fordert und unterstützt. Es geht also weniger darum, welchen Hintergrund der einzelne CEO mitbringt, sondern wie er oder sie die eigene Perspektive ins Leadership Team einbringt und andere neben der eigenen nicht nur gelten lässt, sondern einfordert. Im Sinne der gemeinsamen Veränderung.

Das ist auch das Ergebnis eines wissenschaftlich fundierten Insights-Artikels zur „Readiness for Transformation“ in diesem Report. Darin kommen Executives wie Claudia Nemat von der Telekom, Stefan Oelrich von Bayer oder Dr. Nicola Kimm, ehemals bei Heidelberg Materials, selbst zu Wort und teilen ihre Perspektiven auf die entscheidenden Team-Faktoren erfolgreicher Transformationsprozesse. Vielen Dank an dieser Stelle für die wertvollen Einblicke! Unser besonderer Dank gilt Julian Rach, der den Insights-Artikel durch Interviews, theoretische Recherchen, die Erhebung und Aufbereitung von Daten sowie die Mitarbeit bei der Texterstellung wertvoll unterstützt hat. Sein Beitrag hat wesentlich zur Qualität und Substanz dieses Reports beigetragen.

Herzliche Grüße und viel Spaß beim Lesen wünschen
Ansgar Sassen und Dr. Franziska Dietz
im Namen des gesamten Leadership Advisory Teams

2

Executive Summary



DAX-Vorstandsgremien werden weiblicher, immer älter und wieder (west)deutscher

In DAX-Vorständen steigt der Frauenanteil kontinuierlich auf einen neuen Höchststand. Bis zur Parität ist es aber noch ein weiter Weg. Seniorität und Beständigkeit scheinen wichtige Kriterien zu sein: das Durchschnittsalter der Vorstandsmitglieder steigt weiter auf Mitte 50 und auch die Amtszeit der CEOs liegt durchschnittlich bei fünf Jahren. Die Internationalisierung kommt dagegen nicht voran, hier ging die Kennziffer zugunsten deutscher Vorstandsmitglieder zurück. Und beim Thema Ost-West bleibt das Bild eingetrübt: Vorstände mit ostdeutscher Herkunft gibt es fast nicht. In Summe zeigt sich: Mehr Diversität täte gut. Schließlich ist das eine der Voraussetzungen, um im Zusammenspiel im Team und mit unterschiedlichen Perspektiven „transformation-ready“ zu werden.

1. Seniorität ist Trumpf

Die Mitglieder der DAX-Vorstände sind im Durchschnitt immer älter. 2025 liegt er bei 54,6 Jahren. Damit ist das durchschnittliche Alter über die vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegen. 2022 lag der Durchschnitt noch bei 53,4 Jahren. Eine Verjüngung der Vorstände findet demnach nicht statt. Erfahrung und Seniorität scheinen weiterhin ein wichtiges Kriterium zu sein.

2. Vorstände mit ostdeutscher Herkunft immer noch die Ausnahme

Deutsche Vorstandsmitglieder stammen in der Regel aus westdeutschen Bundesländern. Nicht alle DAX-Vorstände geben ihren Geburtsort an. Dennoch fällt auf: lediglich ein Vorstandsmitglied hat eine ostdeutsche Herkunft, das Gros kommt aus Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg und Bayern. Trotz politischer Bemühungen und öffentlicher Debatten bleibt die ostdeutsche Repräsentanz in Führungspositionen also weiter hinter dem Bevölkerungsanteil von rund 20 Prozent zurück.

3. Präferenz Wirtschaftswissenschaften

Bei der Studienwahl zu Beginn einer Karriere sind die Wirtschaftswissenschaften die erste Präferenz unter den Vorstandsmitgliedern. Im Durchschnitt haben 56 Prozent aller Vorstände Wirtschaftswissenschaften studiert. Der Anteil verringert sich aber kontinuierlich seit dem Höchstwert 2021 von 60 Prozent zugunsten der Ingenieurwissenschaften. Deren Anteil liegt nun bei 22 Prozent.

4. Mehr Vorstandsmitglieder mit Ausbildung oder MBA

Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die auch eine Ausbildung abgeschlossen haben, nimmt weiter zu. 2025 lag er bei 10 Prozent, 2013 lag er noch bei 3 Prozent. Rund ein Drittel der DAX-Vorstände (29 Prozent) haben promoviert, der Anteil der DAX-Vorstände mit einem MBA ist aber weiter leicht auf nun 22 Prozent gestiegen. Bei den Neulingen liegt der Anteil der Promovierten mit 23 Prozent unter dem Durchschnitt, beim MBA jedoch vergleichbar bei 19 Prozent.

5. Karrierewege beschleunigen sich

Vorstände werden im Vergleich zu den vergangenen Jahren früher berufen. 10,6 Jahren beträgt 2025 die Zeit bis zur Berufung in einen Vorstand im eigenen Unternehmen. Zehn Jahre zuvor betrug diese Zeit noch 12,5 Jahre.

6. Branchenexpertise nach wie vor das Maß aller Dinge

Externe oder interne Karriere? Branchenexpertise ja oder nein? Wie besetzen Unternehmen ihre Vorstandspositionen? Bei diesen Fragen ergibt sich ein uneinheitliches Bild: Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die aus dem eigenen Unternehmen kommen, hat sich zum Vorjahr auf 46 Prozent leicht erhöht. 2019 lag sie allerdings noch bei 58 Prozent. Eine brancheninterne Karriere ist allerdings nach wie vor das Maß aller Dinge: 77 Prozent aller DAX-Vorstände kommen aus der gleichen Branche und bringen die entsprechende Erfahrung und

Expertise mit. Bei den Neulingen (Stichtag 20. März 2025) sieht es aber anders aus: lediglich 45 Prozent der neuen DAX-Vorstände hatten eine Karriere im eigenen Haus vorzuweisen. Dagegen kamen 81 Prozent aus der eigenen Branche.

7. Nur ein Drittel aller Vorstandsmitglieder ist internationaler Herkunft

Die Vorstandsgremien der DAX-Unternehmen ticken weiterhin noch überwiegend deutsch: Erstmals nach mehreren Jahren der Zunahme ist der Anteil von Nicht-Deutschen wieder leicht auf 34 Prozent gesunken. Unter den CEOs haben zwölf eine internationale Herkunft, es dominieren allerdings Europäer. Ein US-Amerikaner, keine Asiaten oder andere Kulturkreise. Es scheint also noch Luft nach oben zu geben, um die globale Vielfalt auch in den DAX-Vorständen abzubilden. Immerhin: Unter den ausländischen Vorstandsmitgliedern sind mit 30 Prozent überproportional viele Frauen, was zur Diversität beiträgt. Besonders hoch ist der Anteil der ausländischen Vorstände mit 58 Prozent in der Luft- und Raumfahrtindustrie sowie mit 50 Prozent in der Logistikbranche.

8. Frauenanteil auf Höchststand – aber Parität weit entfernt

Frauen sind in DAX-Vorständen auf dem Vormarsch: Ihr Anteil ist mit derzeit 26 Prozent auf einem Höchststand. Ein Grund dürfte die konsequente Neubesetzung von vakanten Vorstandspositionen mit Frauen sein. Von 31 neuen Vorstandsmitgliedern 2025 sind elf weiblich, was

einem Anteil von 35,5 Prozent entspricht. Und auch bei den Vorstandsvorsitzenden hat sich einiges getan: Immerhin vier CEOs sind mittlerweile Frauen. Und bei zwei Unternehmen ist sogar das CEO- und CFO-Duo rein weiblich. Von Parität kann aber noch lange nicht gesprochen werden. Lediglich ein Unternehmen hat eine Gleichverteilung von Frauen und Männern im Vorstand. Immerhin erreichen oder übertreffen 35 Unternehmen ihre selbstgesteckten Ziele in einem Korridor zwischen 11,1 Prozent und 33,3 Prozent.

9. Beständigkeit in volatilen Zeiten

DAX-CEOs sind durchschnittlich fünf

Jahre im Amt. Wenn es um den Sprung auf den CEO-Posten in einen DAX-Vorstand geht, ist eine Tätigkeit im General Management weiterhin mit einem Anteil von 43 Prozent die beste Ausgangsposition. Finance hat sich mit einem Anteil von 16 Prozent hinter Operations mit 22 Prozent auf Platz 3 hochgearbeitet. Ein Vorstandsressort Transformation hat sich trotz volatiler Zeiten noch nicht etabliert.

10. Je kleiner die Branche, desto diverser

Die Healthcare- und Chemieindustrie bildet mit elf Unternehmen den größten Block der Unternehmen, die im DAX vertreten sind. Ihr folgen die Finanzbranche

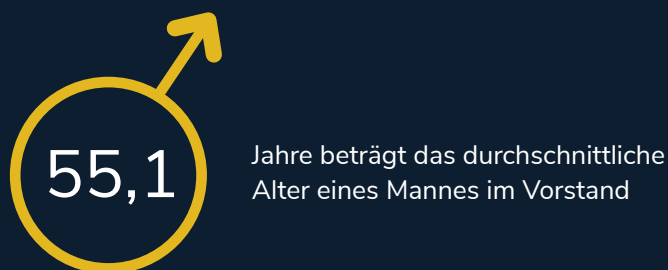
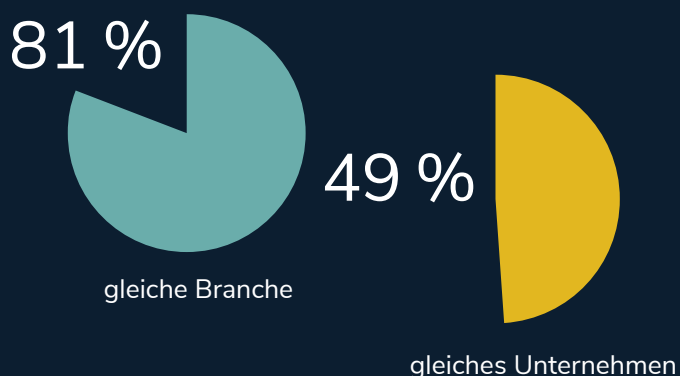
und die Automobilindustrie mit je sechs Unternehmen. Was sie verbindet, sind ihre vergleichsweise traditionellen Strukturen. Das betrifft das im Durchschnitt etwas höhere Alter aber auch höhere Eigengewächsraten beziehungsweise der höhere durchschnittliche Anteil brancheninterner Karrieren. Diverser geht es vor allem in kleineren Branchen zu: Das jüngste Durchschnittsalter mit 45 Jahren hat der Versandhandel, gefolgt von der Consumerbranche und dem Energiesektor. Am höchsten ist der Anteil der Frauen mit 36 Prozent in den Vorständen der Energiebranche, gefolgt von der Luft- und Raumfahrt mit 33 Prozent.

Vorstände im Überblick

Männer

Typische Karrierewege in den DAX-Vorstand

Männliche Vorstände kommen öfter als weibliche Vorstände aus der gleichen Branche und haben eine unternehmensinterne Karriere



32 %

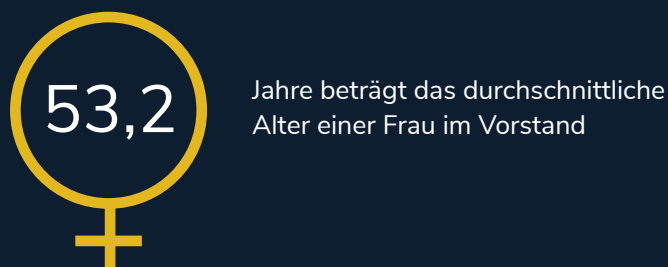
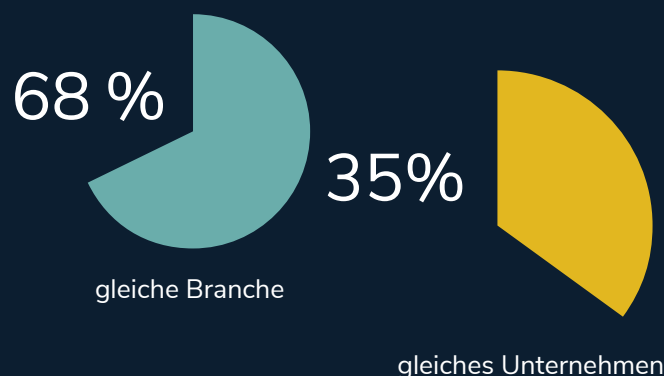
der Männer im Vorstand haben einen internationalen Hintergrund



Frauen

Typische Karrierewege in den DAX-Vorstand

Im Vergleich zu Männern haben mehr weibliche Vorstandsmitglieder branchenfremde Expertise. Sie werden auch oft von außen ins Unternehmen geholt



39 %

der weiblichen Vorstände haben einen internationalen Hintergrund





Ergebnisse im Detail

DAX-40-UNTERNEHMEN



AIRBUS

Allianz

BASF
The Chemical Company



Beiersdorf



BRENTAG

COMMERZBANK



DAIMLER TRUCK

Deutsche Bank



DEUTSCHE BÖRSE
GROUP



e.on

Fresenius



**FRESENIUS
MEDICAL CARE**

Hannover Re



**Heidelberg
Materials**



Mercedes-Benz Group

MERCK



Munich RE



PORSCHE SE



RHEINMETALL

RWE



SARTORIUS

SIEMENS

**SIEMENS
ENERGY**

**SIEMENS
Healthineers**

symrise

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

VONOVIA

zalando

ODGERS

3

Unternehmen und Gremien



Vorstandsgröße pendelt sich bei sechs Mitgliedern ein

Die Zahl der Vorstandsmitglieder ist über die Jahre leicht gesunken. Waren es 2017 im Durchschnitt 6,7 Mitglieder, besteht ein DAX-Vorstand 2025 aus 6,4 Personen. Das größte Gremium hat Airbus (12), das kleinsten Gremium hat RWE (3). Größere Änderungen in der Gesamtgröße gab es bei Siemens: Der Vorstand wurde um zwei Mitglieder aufgestockt.

Die Zahl der Aufsichtsratsmandate pro Vorstand nimmt weiterhin ab. Hatte ein DAX-Vorstand 2015 im Schnitt noch 2,8 Aufsichtsratsmandate, sind es heute nur noch 1,1 Mandate. Damit werden die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2022 erfüllt, die Zahl der Mandate pro Vorstandsmitglied auf maximal zwei zu begrenzen.

2025 sind 29 Personen aus den DAX-Vorständen ausgeschieden. Davon gingen fünf in den Ruhestand und bei zwei wurden keine Gründe genannt. Elf Vorstände gingen frühzeitig und im Einvernehmen. Bei elf Vorständen lief der Vertrag aus und wurde nicht verlängert. 31 Menschen sind 2025 neu in DAX-Vorstände eingezogen (Stichtag 20. März 2025).

2025



Durchschnittlich
6,4 Mitglieder



Größtes Gremium:
Airbus (12 Mitglieder)



Kleinstes Gremium:
RWE (3 Mitglieder)

2024



Durchschnittlich
6,3 Mitglieder



Größtes Gremium:
Airbus (12 Mitglieder)



Kleinstes Gremium:
RWE (3 Mitglieder)

2017



Durchschnittlich
6,7 Mitglieder



Größtes Gremium:
Deutsche Bank (10 Mitglieder)



Kleinstes Gremium:
RWE (2 Mitglieder)



Alter und Herkunft

Seniorität ist Trumpf

Die Neulinge in den DAX-Vorständen waren 2025 mit durchschnittlich 50 Jahren etwas jünger als im Vorjahr. Dennoch ist Seniorität weiterhin ein wichtiges Kriterium. Das Durchschnittsalter der Vorstände liegt fast unverändert bei rund 55 Jahren.

54,6 Jahre alt ist ein DAX-Vorstand im Durchschnitt 2025. Damit ist das durchschnittliche Alter über die vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegen. 2022 lag der Durchschnitt noch bei 53,4 Jahren. Die jüngsten DAX-Vorstände arbeiten erneut bei SAP. Thomas Saueressig und Sebastian Steinhäuser sind beide 40 Jahre jung. Der älteste Vorstand ist weiterhin Hans Dieter Pötsch (Porsche SE) mit 74 Jahren.

Weibliche Vorstände sind mit 53,2 Jahren im Schnitt etwas jünger als ihre männlichen Kollegen (55,1 Jahre). Bei der Berufung sind Männer mit 49,2 Jahren und Frauen mit 49,5 Jahren allerdings ähnlich alt. Auch bei den Neuzugängen in die DAX-Vorstände 2025 sind Männer mit 50,4 Jahren und Frauen mit 51,0 Jahren im Durchschnitt in einem ähnlichen Alter.

50,6
Jahre

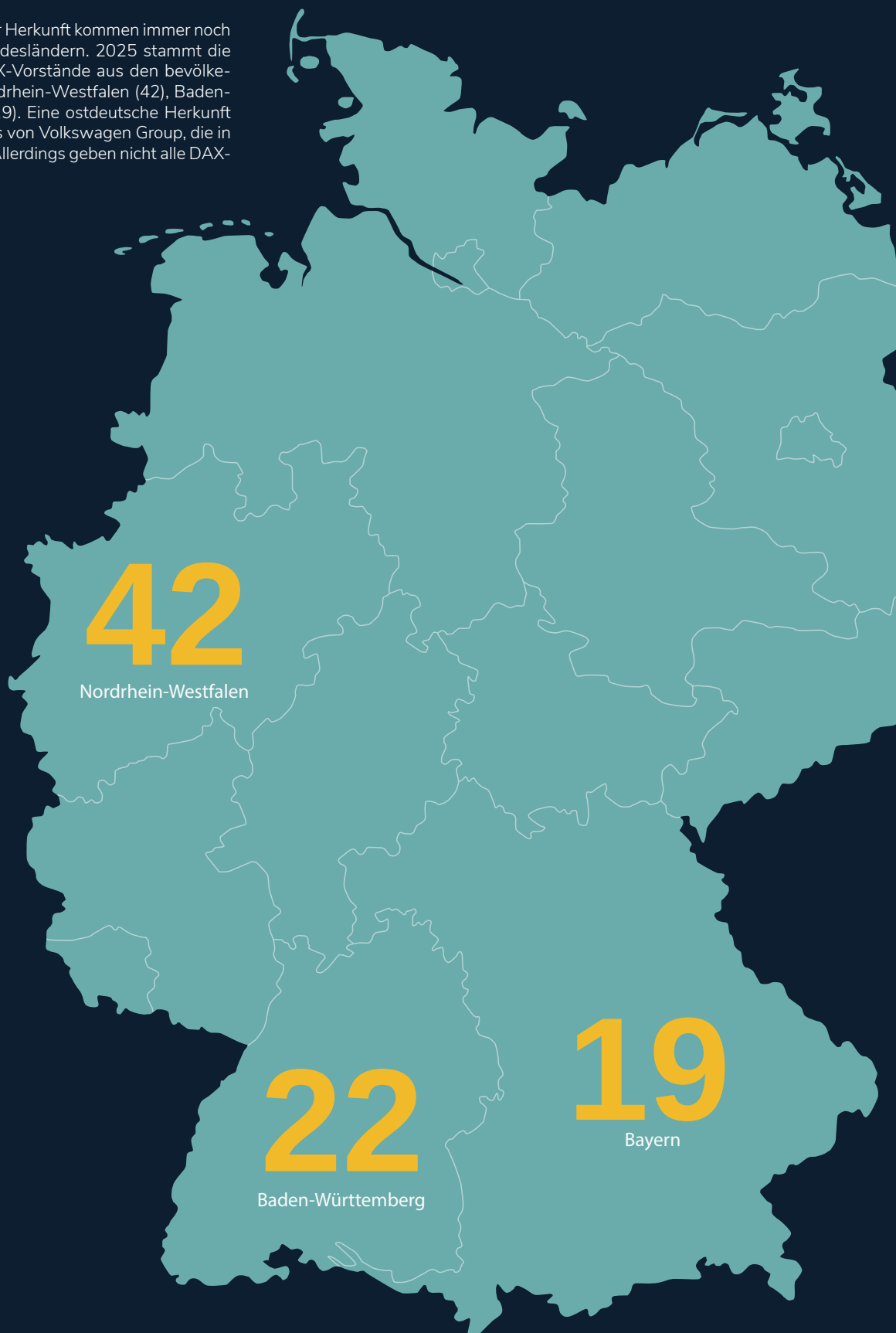
alt waren die neu berufenen
Vorstände 2025 im Schnitt

54,6
Jahre

alt ist ein DAX-Vorstand im
Durchschnitt 2025

Vorstände mit ostdeutscher Herkunft immer noch die Ausnahme

Vorstandsmitglieder mit nationaler Herkunft kommen immer noch fast alle aus westdeutschen Bundesländern. 2025 stammt die überwiegende Mehrzahl der DAX-Vorstände aus den bevölkerungsreichen Bundesländern Nordrhein-Westfalen (42), Baden-Württemberg (22) und Bayern (19). Eine ostdeutsche Herkunft hat dagegen lediglich Hauke Stars von Volkswagen Group, die in Sachsen-Anhalt geboren wurde. Allerdings geben nicht alle DAX-Vorstände ihren Geburtsort an.





Ausbildung

Präferenz Wirtschaftswissenschaften

Wirtschaftswissenschaftler dominieren weiterhin die DAX-Vorstände, jedoch steigt der Anteil der Ingenieure kontinuierlich. Jeder Zehnte hat eine Ausbildung als Grundstock. Der Stellenwert eines MBAs erhöht sich weiter.

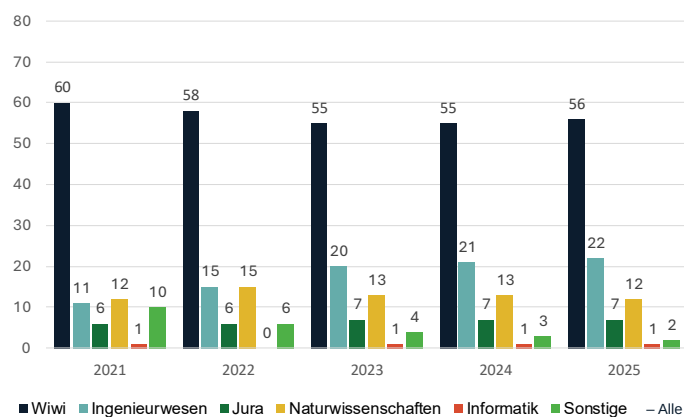
Im Durchschnitt haben 56 Prozent und damit mehr als jeder zweite aller Vorstände Wirtschaftswissenschaften studiert. Dieser Studiengang ist im DAX-Vorstandsreport traditionell der am weitesten verbreitete unter den Vorständen. Der Anteil verringert sich aber kontinuierlich seit dem Höchstwert 2021 von 60 Prozent zugunsten der Ingenieurwissenschaften. Deren Anteil liegt nun bei 22 Prozent. Auch bei den HR-Vorständen liegen die Wirtschaftswissenschaften mit 66 Prozent auf Platz eins.

Bei den Neulingen ist das Muster der Ausbildungsgänge ähnlich. 2025 waren sogar 71 Prozent Wirtschaftswissenschaftler. 16 Prozent der neu berufenen Vorstände hatten Ingenieurwissenschaften studiert. Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die auch eine Ausbildung abgeschlossen haben, nimmt weiter zu und liegt nun bei 10 Prozent. 2013 lag er noch bei 3 Prozent. Eine Ausbildung ist aber zumeist nur der erste Schritt der Karriere. 93 Prozent der DAX-Vorstände haben 2025 einen Hochschul- und 5 Prozent einen

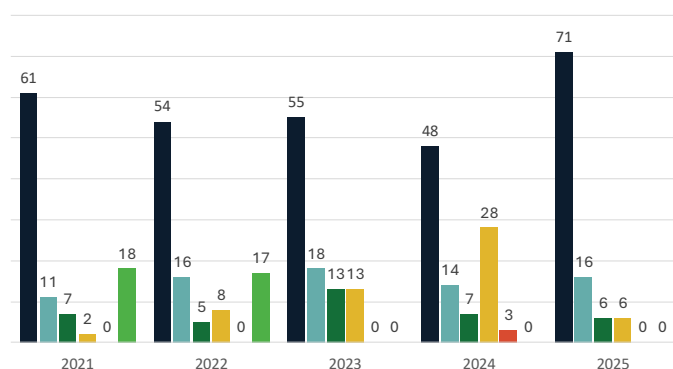
Fachhochschulabschluss. Bei den Frauen in den DAX-Vorständen haben die Wirtschaftswissenschaften mit 59 Prozent sogar einen noch höheren Anteil als bei den Männern (53 Prozent). Bei den weiteren Studienabschlüssen gibt es aber deutliche Unterschiede: So folgt bei den Männern auf Platz zwei die Ingenieurwissenschaften mit einem Anteil von 26 Prozent, während bei den Frauen Naturwissenschaften mit 17 Prozent und Jura mit 11 Prozent hinter den Wirtschaftswissenschaften am beliebtesten sind.

Studiengänge

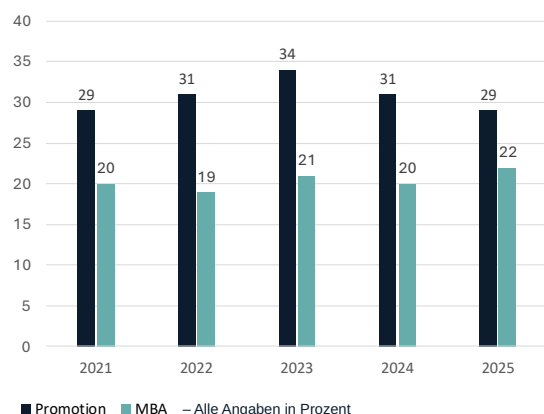
Gesamt



Neulinge



Promotion / MBA



Promotion kein Muss

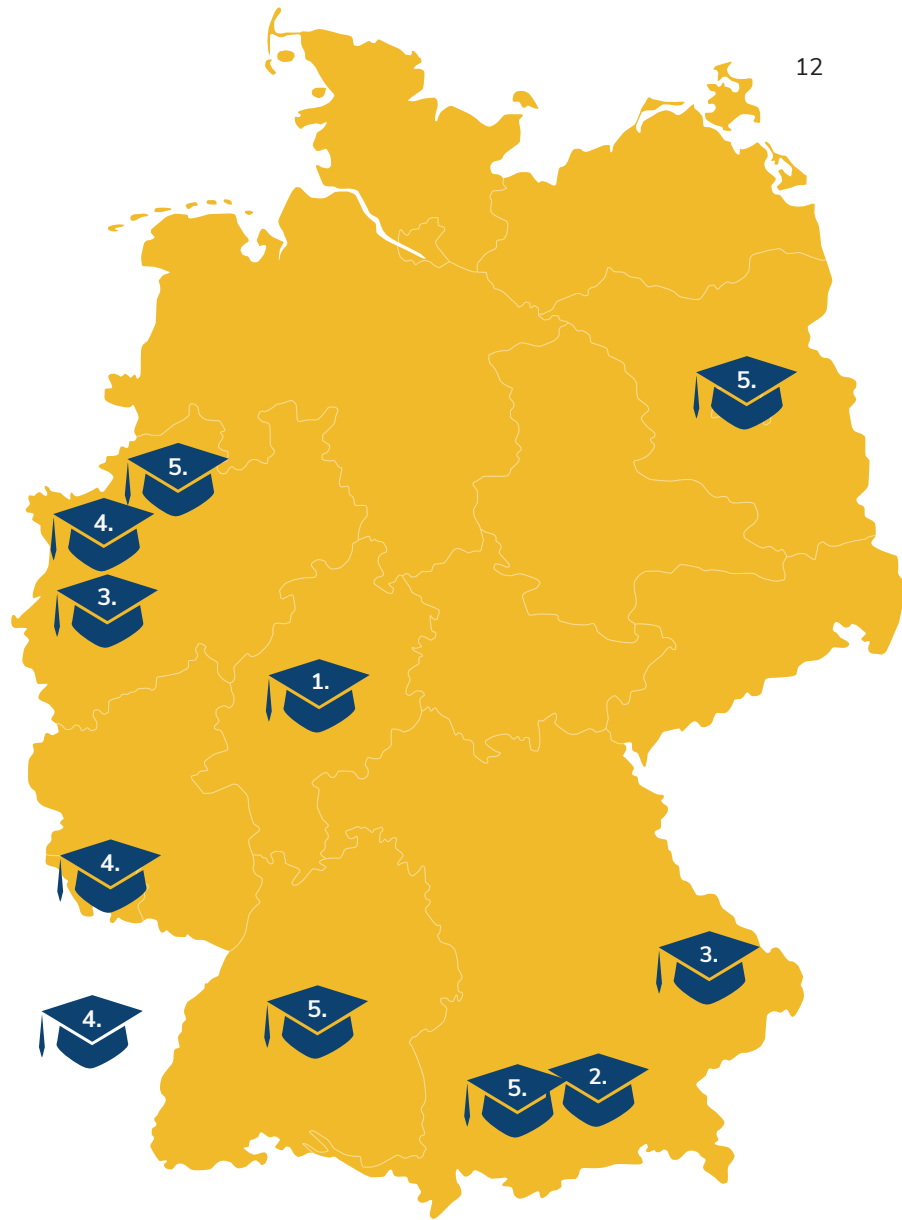
Rund ein Drittel der DAX-Vorstände (29 Prozent) haben promoviert, der Anteil der DAX-Vorstände mit einem MBA ist weiter leicht auf nun 22 Prozent gestiegen. Bei den Neulingen liegt der Anteil der Promovierten mit 23 Prozent unter dem Durchschnitt, beim MBA jedoch vergleichbar bei 19 Prozent. Den höchsten Anteil von 50 Prozent Doktoren gibt es bei den Juristen, 2015 waren es allerdings 79 Prozent.

Bei den Frauen liegt der Anteil der Promovierten mit 24 Prozent unter dem der Männer (31 Prozent). Auch beim MBA haben Frauen mit 18 Prozent einen geringeren Anteil im Vergleich zu Männern (23 Prozent).

Top-Uni TU Darmstadt

Die TU Darmstadt liegt bei den Ausbildungsstätten auf Platz eins. Hier haben neun der DAX-Vorstände studiert. Weitere Top-Universitäten sind die Ludwig-Maximilians-Universität in München mit sieben sowie die Universitäten Köln und Regensburg mit sechs DAX-Vorständen, die dort studiert haben.

Der Anteil ostdeutscher Hochschulen ist weiterhin gering. So haben lediglich zwei der DAX-Vorstände an der TU Magdeburg und an der TU Dresden absolviert. Vier weitere Vorstände waren Absolventen an der TU Berlin. Bei den ausländischen Universitäten liegt die École Polytechnique vorne.



Die beliebtesten Ausbildungsstätten

Platz	Universität	Anzahl Vorstandsmitglieder
1.	TU Darmstadt	9
2.	Ludwig-Maximilians-Universität	7
3.	Universität Köln	6
3.	Universität Regensburg	6
4.	RWTH Aachen	5
4.	Universität des Saarlandes	5
4.	École Polytechnique	5
5.	Duale Hochschule Baden-Württemberg	4
5.	TU Berlin	4
5.	TU München	4
5.	Universität Münster	4



Beruflicher Werdegang

Karrierewege beschleunigen sich

Vorstände werden weiterhin früher berufen als in den Vorjahren. Sie stammen aber nach wie vor häufig aus dem eigenen Haus, vor allem die Männer. Frauen sind dagegen weniger oft „Eigengewächse“. Was immer zählt sind Branchenerfahrung und -Expertise. Auch bei den Neulingen.

10,6 Jahren beträgt die Zeit bis zur Berufung in einen Vorstand im eigenen Unternehmen. Zwar ist das etwas mehr als 2024 (10,3 Jahre), im Trend hat sich diese so genannte „Stehzeit“ in den vergangenen Jahren aber sukzessive verkürzt. 2015 lag sie noch bei 12,5 Jahren. Die Karrierewege beschleunigen sich. Das gleiche Bild zeigt sich bei den Neulingen in den DAX-Vorständen.

Im Durchschnitt hat sich die Eigengewächs-Quote zum Vorjahr auf 46 Prozent leicht erhöht. 2019 lag sie allerdings noch bei 58 Prozent. Externe Kandidaten auf einen Vorstandsposten haben also in etwa die gleichen Chancen wie interne Kandidaten. Eine brancheninterne Karriere ist allerdings nach wie vor das Maß aller Dinge: 77 Prozent aller DAX-Vorstände kommen aus der gleichen Branche und bringen die entsprechende Erfahrung und Expertise mit.

Bei Männern scheinen die interne Karriere sowie die Branchenkenntnisse eine größere Rolle zu spielen: 49 Prozent sind „Eigenge-

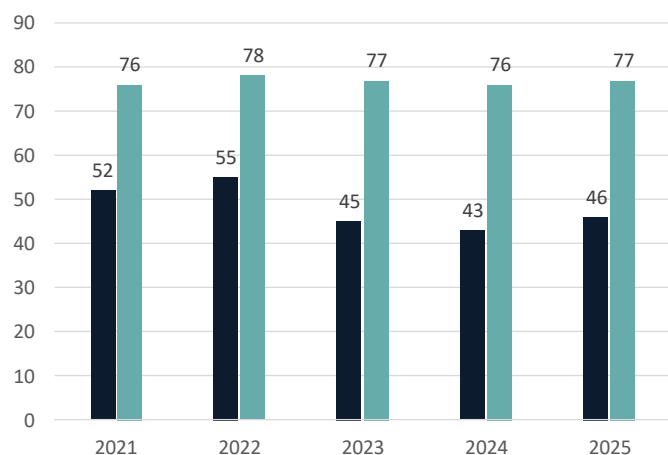


wächse“ und 81 Prozent blicken auf eine brancheninterne Karriere zurück. Bei der Besetzung von Vorstandsposten mit Frauen ist dies weniger der Fall: Die weiblichen DAX-Vorstände sind nur zu 35 Prozent Eigengewächse und haben zu 68 Prozent eine brancheninterne Karriere vorzuweisen. Dies mag daran liegen, dass Frauen vor allem das Ressort HR betreuen und weniger operative Ver-

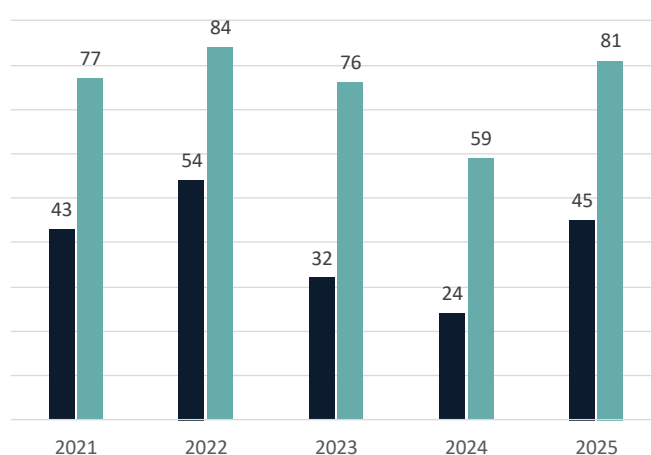


antwortung haben, für die auch Branchenexpertise notwendig ist (siehe Kapitel „Weibliche Vorstandsmitglieder“ auf Seite 15). Bei den Neulingen ergibt sich ein unterschiedliches Bild: 2025 hatten lediglich 45 Prozent der neuen DAX-Vorstände eine Karriere im eigenen Haus vorzuweisen. Dagegen kamen 81 Prozent aus der eigenen Branche.

Gesamt



Neulinge



■ Eigengewächsquote ■ Brancheninterne Karriere – Alle Angaben in Prozent



Internationalität

Nur ein Drittel aller Vorstandsmitglieder ist internationaler Herkunft

Der Anteil der Nicht-Deutschen unter den DAX-Vorständen ist nach einer kontinuierlichen Zunahme in den vergangenen Jahren erstmals wieder leicht zurück gegangen und liegt 2025 bei 34 Prozent. 2024 waren es noch 38 Prozent. Grund dafür ist auch ein deutlich geringerer Anteil von Personen mit internationalem Background bei den Neulingen, der bei 26 Prozent liegt.

Das Gros der 86 internationalen DAX-Vorstände stammt aus Frankreich (15) und Österreich (10). Unter den Vorstandsvorsitzenden sind zwölf ausländischer Nationalität, die allerdings fast alle aus Europa und damit aus einem ähnlichen Kulturkreis kommen. Lediglich William Bill Anderson von Bayer ist US-Amerikaner.

Unter den Vorstandsvorsitzenden liegt der Anteil internationaler Manager bei 30 Prozent. In der CFO-Rolle sind es nur knapp 8 Prozent. Allerdings geht es für Nicht-Deutsche schneller in den Vorstand: Durchschnittlich 8,6 Jahre dauert es bis zur Berufung gegenüber 11,6 Jahren bei den deutschen Kandidaten. Die internationalen DAX-Vorstände sorgen

für etwas mehr Vielfalt: Zwar sind sie ähnlich alt und werden im Schnitt ebenso mit rund 50 Jahren berufen wie ihre deutschen Kollegen. Unter den internationalen Vorstandsmitgliedern sind aber mit 30 Prozent mehr Frauen als unter den Deutschen, wo der Frauenanteil nur bei 24 Prozent liegt.

Internationale DAX-Vorstände tragen außerdem etwas seltener einen Titel. 37 Prozent haben einen MBA abgeschlossen oder promoviert, im Vergleich zu 57 Prozent der Deutschen. Und auch die Karrierewege unterscheiden sich: Nur 33 Prozent der Nicht-Deutschen Vorstände haben interne Karrieren absolviert gegenüber 52 Prozent der Deutschen.

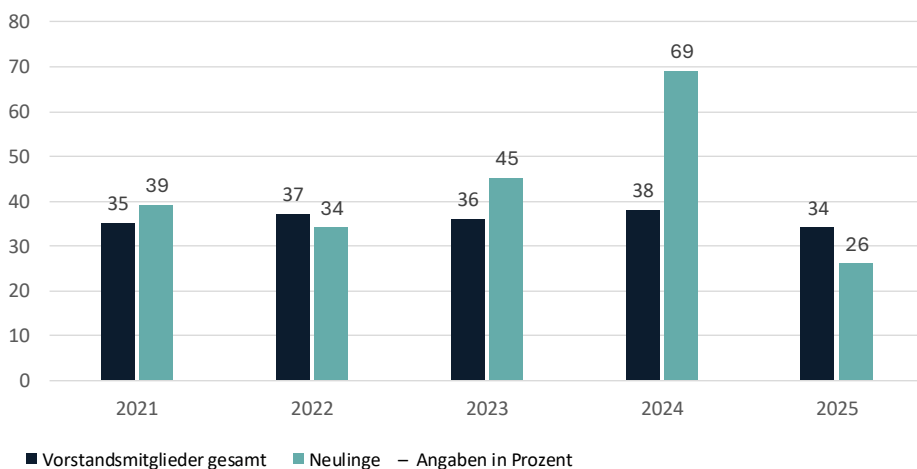
86

der 256 DAX-Vorstandsmitglieder haben einen internationalen Hintergrund

Der Anteil der internationalen Vorstände ist besonders hoch in der Luft- und Raumfahrt (58 Prozent) sowie in der Logistik (50 Prozent).

Bei Familienunternehmen ist der Trend zur Internationalisierung der Vorstände geringer: Hier liegt der Anteil der Nicht-Deutschen in den Vorständen bei 27 Prozent. Auch bei den Neubesetzungen der Familienunternehmen liegt der Anteil unterdurchschnittlich bei 20 Prozent.

Anteil internationaler Vorstandsmitglieder





Weibliche Vorstandsmitglieder

Frauenanteil auf Höchststand – aber Parität weit entfernt

Der Anteil an Frauen in den DAX-Vorständen nimmt kontinuierlich zu. Er ist mit derzeit 26 Prozent auf einem Höchststand. Insbesondere bei der Besetzung von neuen Vorstandsposten sind Frauen gefragt: von 31 neuen Vorstandsmitgliedern 2025 sind elf weiblich, was einem Anteil von 35,5 Prozent entspricht. Aber nur ein Unternehmen hat eine Gleichverteilung von Frauen und Männern im Vorstand. Das typische Ressort ist weiterhin HR.

Der Frauenanteil in den Vorständen steigt langsam, aber stetig. Waren es 2015 noch 8 Prozent, so stieg er bereits 2023 auf 23 Prozent und liegt 2025 nun bei einem Höchststand von 26 Prozent. Bei zwölf DAX-Unternehmen liegt der Anteil bereits bei 30 Prozent oder darüber. Und 35 Unternehmen erreichen oder übertreffen ihre selbstgesteckten Ziele in einem Korridor zwischen 11,1 Prozent und 33,3 Prozent. Ein einziges DAX-Unternehmen, nämlich Siemens Healthineers, hat eine Fifty-Fifty-Besetzung im Vorstand mit zwei Frauen und zwei Männern. Einziges Unternehmen ohne Frau im Vorstand ist weiterhin die Porsche SE.

Im operativen Geschäft sind Frauen immer noch selten vertreten. Stattdessen führen sie Ressorts wie HR oder Finanzen. So sind 67 bzw. 72 Prozent der HR-Vorstände weiblich. Betrachtet man die DAX-Vorständinnen für sich, so sind 33 Prozent verantwortlich für HR/People/Arbeitsdirektion und 10 Prozent für Finanzen.

Bei den Vorstandsvorsitzenden hat sich allerdings einiges getan: War lange Zeit Belén Garijo bei Merck das einzige weibliche Aushängeschild im DAX, sind nun mit ihr sowie Bettina Orlopp bei der Commerzbank, Karin Rådström bei Daimler Truck und Helen Giza

bei Fresenius Medical Care insgesamt vier Frauen unter den DAX-Vorstandsvorsitzenden. Bei Merck und Daimler Truck ist sogar das CEO- und CFO-Duo rein weiblich: Belén Garijo und Helene von Röder bei Merck sowie Karin Rådström und Eva Scherer bei Daimler Truck.

Die Familienunternehmen im DAX liegen mit 26 Prozent genau im Durchschnitt, wenn es darum geht, Frauen in den Vorstand aufzunehmen.

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

- Energie (36 Prozent)
- Luft- und Raumfahrt (33 Prozent)
- Finanzen (30 Prozent)

Der niedrigste Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern findet sich in der Automobilindustrie mit 19 Prozent.

Gelingt Frauen der Sprung in den Vorstand, so unterscheiden sie sich in ihrem Profil von ihren männlichen Kollegen in einigen Punkten:

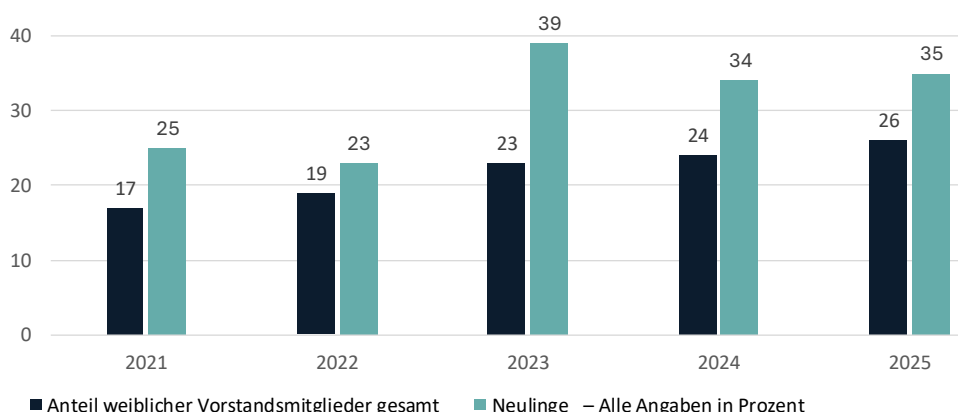
- Mit durchschnittlich 8,1 Jahren in einem Unternehmen vor ihrer Berufung landen sie schneller im Vorstand als Männer, die 11,5 Jahre benötigen.

26 %

beträgt der Anteil der Frauen in den DAX-Vorständen und ist damit auf einem Höchststand.

- Sie sind mit 53,2 Jahren im Durchschnitt etwas jünger als die Männer mit 55,1 Jahren.
- Sehr viel seltener sind sie Eigengewächse (35 Prozent gegenüber 49 Prozent der Männer).
- Sie haben häufig branchenfremde Erfahrung, eine brancheninterne Karriere haben 68 Prozent der Frauen absolviert hingegen 81 Prozent der Männer.
- Sie sind internationaler: 39 Prozent der weiblichen DAX-Vorstände sind nicht in Deutschland geboren, während es bei den Männern 32 Prozent sind.

Frauenquote in den DAX-Vorständen





CEO/CFO/CHRO

Beständigkeit in volatilen Zeiten

CEOs sind durchschnittlich rund fünf Jahre im Amt. Das General Management ist nach wie vor das beste Sprungbrett in die Top-Position. Einen Chief Transformation Officer gibt es trotz volatiler Zeiten bislang nicht.

In den vergangenen Jahren lag die durchschnittliche Amtszeit der DAX-CEOs im Bereich von rund 60 Monaten und liegt derzeit bei 62 Monaten. Bei den für Finanzen zuständigen CFOs liegt die durchschnittliche Amtszeit derzeit bei 56 Monaten beziehungsweise rund 4,7 Jahren.

Dafür werden CFOs schneller berufen, und zwar nach 8,2 Jahren. CEOs müssen dagegen im Schnitt 11,3 Jahren in einem Unternehmen sein, bevor sie berufen werden.

Das General Management ist nach wie vor das beste Sprungbrett für die CEO-Position. 43 Prozent der CEOs hatten zuvor eine solche

Rolle im General Management inne. Finance hat sich mit einem Anteil von 16 Prozent hinter Operations mit 22 Prozent auf Platz drei hochgearbeitet. Alle neu berufenen CEOs waren bereits zuvor im eigenen Unternehmen.

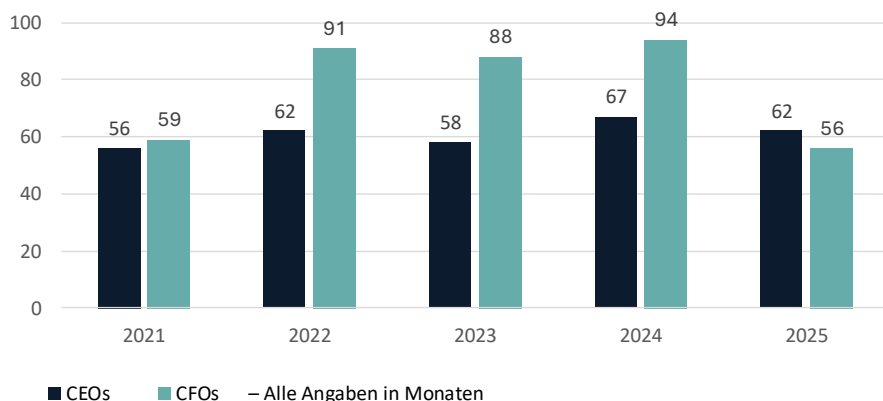
Für Positionen des CEOs und des CFOs sind in der Regel Branchenkenntnisse gefragt: 92 Prozent der CEOs und 84 Prozent der CFOs stammen aus der gleichen Branche. Bei den Neulingen haben 71 Prozent der CFOs ihre Karriere branchenintern absolviert. Im eigenen Unternehmen aufgestiegen sind 68 Prozent der CEOs und 50 Prozent der CFOs. Das Profil der HR-Vorstände unterscheidet sich nach wie vor

vom Durchschnitt der DAX-Vorstände. Die HR-Funktion wird vor allem weiblichen Vorstandsmitgliedern übertragen.

Als typischer CHRO im DAX hat man entweder Wirtschaftswissenschaften (66 Prozent) oder Jura (21 Prozent) studiert. Aber auch Ingenieure oder Naturwissenschaftler sind mittlerweile unter HR-Vorständen vertreten (je 3 Prozent).

Eine Karriere im eigenen Haus haben 41 Prozent. Aus der gleichen Branche kommen 72 Prozent.

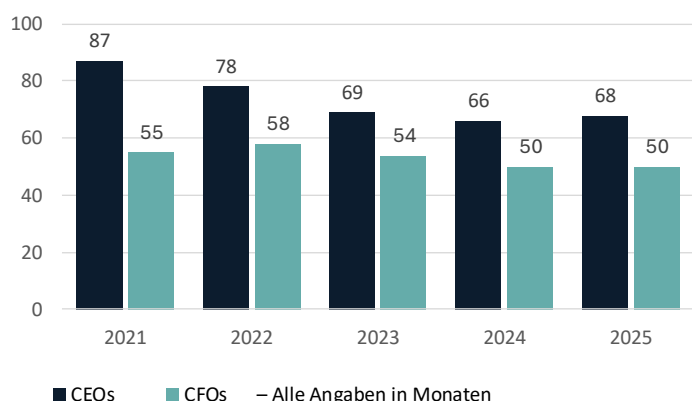
Amtszeiten



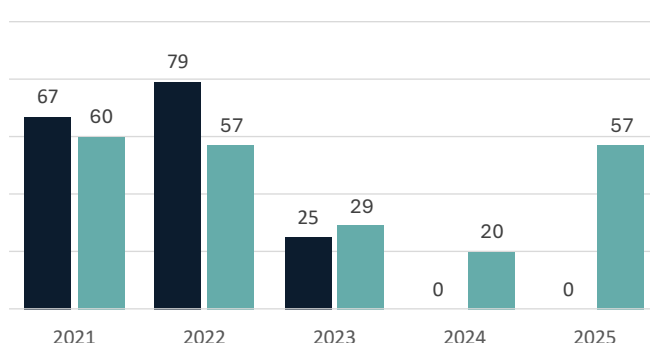
5
Jahre

ist die durchschnittliche Amtszeit
der CEOs

Interne Karriere Gesamt



Interne Karriere Neulinge



Ressort Transformation noch nicht etabliert

Vor dem Hintergrund des technologischen Fortschritts, der geopolitischen Unsicherheiten und dem demografischen Wandel gewinnt das Thema Transformation für Unternehmen seit Jahren an Bedeutung. Als eigenständiges Ressort mit einem Chief Transformation Officer ist Transformation in den DAX-Unternehmen aber nicht etabliert. In der Mehrheit der DAX-Unternehmen ist das Thema, insbesondere die digitale Transformation, häufig als Querschnittsaufgabe organisiert oder in bestehende Ressorts wie IT, Strategie, HR oder Nachhaltigkeit integriert. Es gibt aber Unternehmen, die über Vorstandspositionen verfügen, die die Transfor-

mationsthemen mit adressieren. So leitet zum Beispiel bei SAP Sebastian Steinhäuser den neu geschaffenen Vorstandsbereich Strategy & Operations, um die Transformationsziele von SAP sowie die Strategie intern und extern voranzutreiben und Unternehmensabläufe zu vereinfachen. Im erweiterten Vorstand ist zudem Philipp Herzig, der die Rolle des weltweiten CTOs inne hat zusätzlich zu seiner Position als Chief AI Officer. Claudia Nemat ist bei der Telekom noch Vorständin für das Ressort Technologie und Innovation, wird aber im Oktober vom bisherigen Chief Technology Officer Abdu Mudesir abgelöst.

Oft ist die Aufgabe aber auch in Ausschüssen oder auf einem Level unter dem Vorstand angesiedelt. So ist beispielsweise bei

Merck Dr. Tim M. Jaeger Chief Strategy and Transformation Officer für das Life-Science-Geschäft. Gemeinsam mit seinem Team verfolgt er einen ganzheitlichen Ansatz für die strategische Planung und Ausführung des Geschäfts, Fusionen und Übernahmen, Integrationen und das Veränderungsmanagement.

Hier könnte zukünftig Handlungsbedarf entstehen. Denn Transformation ist zu einer strategischen Daueraufgabe geworden, die nicht nur technologische Anpassung, sondern auch ein neues Verständnis von Führung verlangt. Transformation Readiness benötigt daher mehr Gewicht.





Branchenvergleich

Je kleiner die Branche, desto diverser

Die Automobil- oder Chemieindustrien pflegen weiterhin traditionelle Strukturen. Diverser geht es in der Luft- und Raumfahrtindustrie, im Technologiesektor oder der Energiebranche zu.

Die Healthcare- und Chemieindustrie bildet mit elf Unternehmen den größten Block der Unternehmen, die im DAX vertreten sind. Ihr folgen die Finanzbranche und die Automobilindustrie mit je sechs Unternehmen. Gemeinsam ist ihnen eine eher traditionelle Struktur, aber auch ein etwas höheres Durchschnittsalter der Vorstände von 55 Jahren. Die jüngs-

ten Vorstände im Branchenvergleich finden sich im Versandhandel mit durchschnittlich 45 Jahren gefolgt von der Consumerbranche und dem Energiesektor mit je 53 Jahren.

Die Vorstände der Automobilindustrie sind am längsten in einem Unternehmen, bevor sie in den Vorstand berufen werden, nämlich durchschnittlich 18 Jahre, bei der Logistik sind es 17 Jahre. Schneller geht es beispielsweise beim Versandhandel mit 4 Jahren sowie in der Finanzbranche und Healthcare- und Chemieindustrie mit jeweils sieben Jahren.

Die Durchlässigkeit der Branchen ist unterschiedlich. Während 68 Prozent der Automobilvorstände eine Karriere im eigenen Unternehmen gemacht haben und zu 91 Prozent aus der eigenen Branche kommen, beträgt die Eigengewächsquote etwa in der Finanzbranche nur 27 Prozent und im Technologiesektor 37 Prozent. Nur etwa jeder zweite

Vorstand im Versandhandel und Technologiesektor war zudem zuvor in einer anderen Branche tätig.

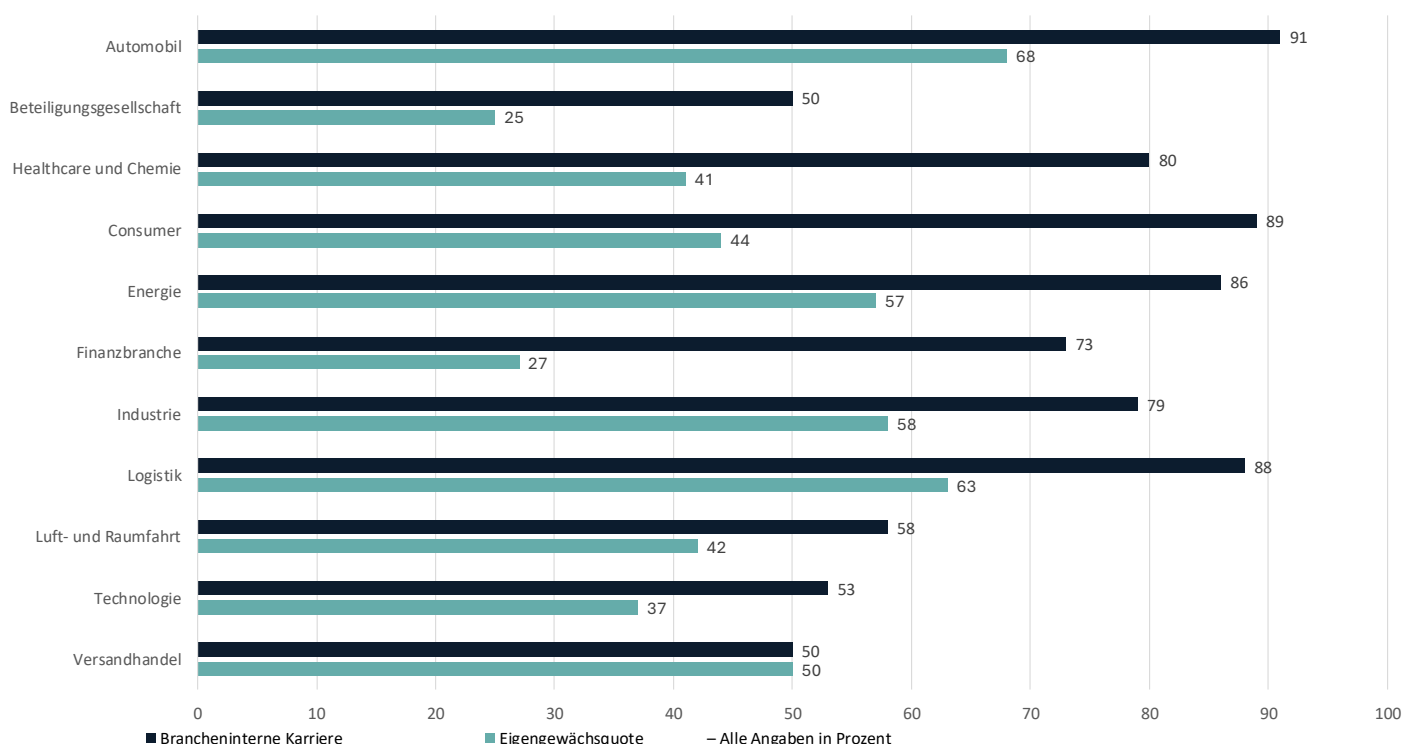
Bei der Frauenquote im Vorstand hat die Automobilbranche mit 19 Prozent den geringsten Wert. Die Beteiligungsgesellschaft Porsche SE hat weiterhin keine Frau im Vorstand. Am höchsten ist der Anteil der Frauen in den Vorständen mit 36 Prozent in der Energiebranche, gefolgt von der Luft- und Raumfahrt mit 33 Prozent.

Die Internationalität ist weiterhin ausbaufähig: Die Automobilindustrie hat mit 13 Prozent einen niedrigen Anteil internationaler Vorstände, gefolgt von der Industrie mit 17 Prozent. Im Versandhandel ist kein Manager mit internationalem Hintergrund vertreten. In der Luft- und Raumfahrtindustrie sind 58 Prozent der Vorstände nicht-deutscher Herkunft, in der Logistikbranche ist es die Hälfte.

18
Jahre

arbeiten Automobil-Vorstände vor ihrer
Berufung in einem Unternehmen

Eigengewächse & Brancheninsider 2025





Insights-Artikel



Readiness for Transformation

Führung im Plural: So gelingt Transformation

Transformation ist längst keine Ausnahme mehr, sondern ein fester Bestandteil unternehmerischer Realität. Digitale Umbrüche, geopolitische Spannungen und wachsender Regulierungsdruck zwingen Unternehmen dazu, sich immer wieder neu auszurichten. Dabei entscheidet sich der Erfolg nicht allein an der Qualität von Strategien oder der Höhe von Investitionen, sondern im Zusammenspiel jener, die an der Spitze stehen.

Im Zentrum steht das Vorstandsteam. Es trägt nicht nur Verantwortung für operative Exzellenz in alltäglichen Aufgaben, sondern auch dafür, Transformation anzustoßen, mitzugestalten und dauerhaft im Unternehmen zu verankern. Doch was macht ein Vorstandsteam tatsächlich transformativ wirksam? Was braucht es, damit Veränderung nicht nur verkündet, sondern gemeinsam getragen und erfolgreich umgesetzt werden kann?

Im Zuge der Studie „Readiness for Transformation in Senior Management Teams“ haben wir Interviews mit Vorstandsmitgliedern der Deutschen Telekom, Heidelberg Materials und Bayer geführt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden zentrale interne Teamfaktoren wie Diversität, kollektives Führungsverhalten oder gemeinsame Kultur mit externen Einflussgrößen wie Marktveränderungen, Regulatorik oder strategischen Allianzen in Beziehung gesetzt. Sie machen sichtbar, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Transformation nicht nur gewollt, sondern tatsächlich gelebt werden kann. In den folgenden Abschnitten geben wir einen exklusiven Einblick in ausgewählte Schlüsselfaktoren – verdichtet aus der Vorstandsperspektive.

Externe Faktoren: Kontext schafft Voraussetzungen

Transformation entsteht nie im Vakuum. Sie ist meistens Reaktion auf äußere Treiber – auf neue regulatorische Anforderungen, verändertes Kundenverhalten oder technologische Umbrüche im Markt. Was Vorstände heute entscheiden, ist oft nicht nur strategische Wahl, sondern notwendige Antwort auf ein Umfeld, das sich rasant wandelt. In genau diesem Kontext zeigt sich, wie wichtig starke Teamfaktoren werden – denn je stär-

ker die externen Impulse, desto mehr braucht es intern gemeinsame Richtung.

Dr. Nicola Kimm, vormals im Vorstand von Heidelberg Materials zuständig für Sustainability und Innovation, bringt es auf den Punkt: „Wenn die Regulatorik es verlangt und der Kunde bereit ist, dann muss sich das Unternehmen verändern“. Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Compliance sind keine freiwilligen Zukunftsthemen mehr, sondern Geschäftsrealität. Genau dadurch verändern sich auch die Anforderungen an das Zusammenspiel im Führungsteam. Transformation wird zur Querschnittsaufgabe – und verlangt

„Diversität darf nicht auf Geschlecht oder Herkunft reduziert werden, sondern muss breiter gedacht werden – fachlich, kulturell, international.“

Claudia Nemat

kollektive Verantwortung über Ressortgrenzen hinweg.

Diese Entwicklung zeigt sich besonders deutlich im Bereich Nachhaltigkeit. „Die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit war vor einigen Jahrzehnten noch kein Thema für Vorstände. Heute ist sie es“, berichtet Dr. Nicola Kimm und beschreibt damit den Wandel im Stellenwert zentraler Themen. Das hat nicht nur strategische, sondern auch kulturelle Auswirkungen. Rollen verschieben sich, neue Perspektiven gewinnen an Einfluss. Führungsteams müssen bereit sein, Zuständigkeiten neu zu denken – und sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen, die weit über klassische Ressortlogiken hinausgehen. Gleichzeitig verändert sich auch das Außenbild von Unternehmen. „Der Druck auf die Unternehmen wird zunehmen, Dinge auch zu reporten“, erklärt Dr. Nicola Kimm mit Blick auf regulatorische Entwicklungen wie die EU-Taxonomie. Damit steigt der Anspruch an Transparenz – und an die Glaubwürdigkeit derer, die das Unternehmen vertreten.

Nicht zuletzt gewinnen auch Partnerschaften und Allianzen an Bedeutung. Unternehmen müssen schneller, innovativer, anschlussfähiger werden. Wie systematisch nach externen

Impulsen gesucht wurde, verdeutlicht Claudia Nemat, Vorständin für Technologie und Innovation bei der Telekom: „Wir haben Start-ups gesucht. Wir haben Gründer gesucht, auch für ganz praktische Probleme.“ Doch damit solche Kooperationen greifen, braucht es im Inneren des Unternehmens Offenheit, Lernbereitschaft und eine Kultur, die externe Perspektiven nicht als Störung, sondern als Chance begreift. Genau hier kommt Teamkultur ins Spiel: Sie entscheidet mit darüber, ob solche Impulse aufgenommen und integriert werden – oder verpuffen.

Es zeigt sich: Externe Faktoren setzen den Anlass für Wandel – ob durch Marktmechanismen, politische Vorgaben oder gesellschaftliche Erwartungen. Doch wie ein Vorstandsteam damit umgeht, entscheidet darüber, ob Transformation gelingt. Gemeinsam zu führen, Unterschiede zu integrieren, Verantwortung zu teilen – das alles wird unter externem Druck nicht weniger wichtig, sondern zur eigentlichen Führungsleistung. Welche internen Teamfaktoren zur Bewältigung dieses Druckes besonders ausschlaggebend sind, wird in den folgenden Absätzen dargelegt.

Diversität als kollektive Ressource im Vorstandsteam

Transformation erfordert Perspektivwechsel. Genau hier liegt das Potenzial von Diversität als einer der zentralen internen Teamfaktoren. Wer ein Vorstandsteam allein nach formalen Kriterien divers besetzt, wird wenig verändern. Entscheidend ist nicht, wie unterschiedlich die Biografien am Tisch sind, sondern ob diese Unterschiedlichkeit funktional wird. Denn Transformation braucht Reibung, braucht Widerspruch, braucht Menschen, die mit anderen Denkmustern auf dieselbe Herausforderung blicken. Erst wenn Vielfalt in einen gemeinsamen Wertekontext eingebettet ist, kann sie zur kollektiven Stärke werden. Fehlt dieser Rahmen, wird Unterschiedlichkeit schnell zur Zerreißprobe.

Claudia Nemat betont etwa, dass Diversität nicht auf Geschlecht oder Herkunft reduziert werden dürfe, sondern breiter gedacht werden müsse – fachlich, kulturell, international. Entscheidend sei, so Nemat, dass man „einen Zustand schafft, in dem Menschen, die aus unterschiedlichen Kontext-

ten kommen, miteinander arbeiten können“. Damit das gelingt, brauche es „Intelligenz, Wertschätzung und einen gemeinsamen Wertekompass“.

Gerade in Zeiten des Umbruchs kann die bewusste Entscheidung für mehr Unterschiedlichkeit wichtig sein. Wenn ein homogenes Vorstandsteam gezielt durch neue fachliche und kulturelle Perspektiven ergänzt wird, entstehen nicht nur neue Impulse, sondern auch neue Teamdynamiken.

Doch Vielfalt wirkt nicht nur in Ausnahmesituationen. Auch im operativen Alltag von Transformationen ist sie relevant, vor allem bei Querschnittsthemen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit, die klassische Silostrukturen sprengen. Die Verbindung von Kreativität, Branchenwissen und verschiedenen Denkhaltungen sorgt dafür, dass Lösungen nicht eindimensional gedacht werden. Dr. Nicola Kimm verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung einer „guten Mischung aus Personen, die neue Ideen haben, und solchen, die das System gut kennen“ – eine Kombination, die nicht nur Orientierung, sondern auch Erneuerung ermöglicht.

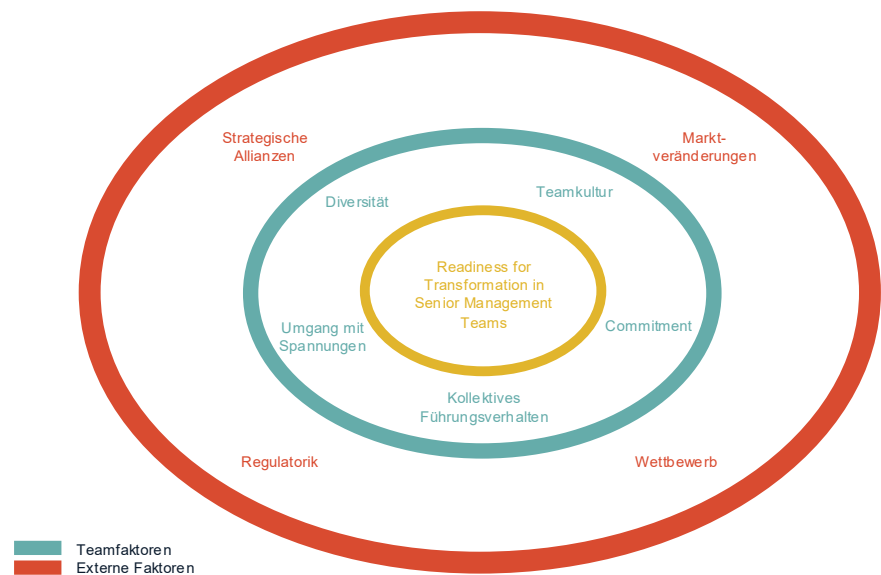
Gleichzeitig zeigen die Gespräche, dass Diversität kein Allheilmittel ist. In manchen Transformationsprozessen steht die Struktur im Vordergrund, nicht die Zusammensetzung des Teams. Stefan Oelrich formuliert das mit Blick auf die eigene Praxis differenziert: „Ich bin mir nicht sicher, ob Diversität in unserer Transformation hauptsächlich ausschlaggebend ist – andere Hebel wie Governance, Prozesse oder operative Klarheit sind ebenfalls entscheidend.“

Eines aber bleibt: Wenn Transformation wirklich tief greifen soll, braucht sie Menschen, die anders denken dürfen. Und ein Team, das diese Unterschiede nicht nur aushält, sondern produktiv macht.

Kollektives Führungsverhalten als Träger von Transformation

Vielfalt ist nur dann wirksam, wenn Führung ihr Richtung und Halt gibt. Doch diese Führung kann nicht allein von einer Person ausgehen. Transformation ist keine Aufgabe für Einzelne. Sie gelingt nur, wenn ein Vorstandsteam mit gemeinsamer Haltung auftritt, Verantwortung teilt und den Wandel nicht nur anstößt, sondern selbst mitträgt. Erst wenn die gesamte Spitze überzeugt und geschlossen auftritt, entsteht Glaubwürdigkeit – intern wie extern.

Diese kollektive Wirksamkeit basiert auf einem klaren Bekenntnis zur Veränderung. Stefan Oelrich: „Sie brauchen für einen erfolgreichen Transformationsprozess ein absolutes Buy-in der gesamten Spitze.“ Diese Bereitschaft, Transformation zur eigenen Aufgabe zu machen, markiert den Unter-



schied zwischen strategischer Absicht und tatsächlicher Umsetzung.

Doch kollektive Führung entsteht nur im Dialog – innerhalb des Teams wie auch mit der Organisation. Wer nicht erklärt, was verändert wird, wer nicht zuhört, wo Veränderung ankommt, verliert Resonanz. Es geht darum, zwischen der Flughöhe der Strategie und der Realität im operativen Alltag zu vermitteln. Führungsverantwortung braucht auch Nähe „Wenn Sie die Leute nicht abholen und denen nicht gut zuhören, dann haben Sie ein Problem“, erklärt Stefan Oelrich.

Ein weiteres Element kollektiver Führung liegt in der bewussten Gestaltung von Teamdynamiken. Unterschiedliche Kommunikationsstile, Rollenverständnisse oder Temperamente treffen zwangsläufig aufeinander. Kollektive Führung heißt, diesen Unterschieden Raum zu geben – nicht durch Vereinheit-

mehrere Bereiche Anspruch auf zentrale Themen erheben, braucht es eine abgestimmte Steuerung. Gemeinsame Führung bedeutet hier, Verantwortung nicht gegeneinander auszuspielen, sondern sie als geteilten Gestaltungsauftrag zu verstehen. Nur dort, wo Vorstandsteams nicht nur nebeneinander, sondern als Einheit agieren, entsteht die Voraussetzung für Wandel, der trägt.

Teamkultur als Fundament gemeinsamer Ausrichtung

Ein weiterer wichtiger Teamfaktor ist die Teamkultur. Denn Transformation setzt ein gemeinsames Verständnis voraus, wie im Vorstand geführt, kommuniziert und entschieden wird. Eine funktionierende Teamkultur schafft dafür das Fundament. Dabei geht es nicht um Harmonie, sondern um die Art und Weise, wie Unterschiedlichkeit integriert und konstruktiv zusammengearbeitet wird.

Gerade in dynamischen Transformationen zeigt sich, wie wichtig ein stabiles kulturelles Fundament ist. Wenn einzelne Bereiche Transformation unterschiedlich interpretieren oder nach eigenen Logiken handeln, kann das nicht nur das Tempo verzerren, sondern auch das Vertrauen in die gemeinsame Richtung untergraben. Stefan Oelrich: „Dann laufen Sie natürlich Gefahr, dass das Ganze nicht funktioniert.“

„Sie brauchen für einen erfolgreichen Transformationsprozess ein absolutes Buy-in der gesamten Spitze.“

Stefan Oelrich

lichung, sondern durch bewusste Moderation. Claudia Nemat betont: „Sie brauchen jemanden an der Spitze, der Introvertierte zu Wort kommen lässt und Extravertierte eindämmt.“ Es gehe um ein Klima, das nicht die Lautesten stärkt, sondern das Potenzial jedes Einzelnen sichtbar macht.

Dass auch innerhalb eines Vorstands klare Spielregeln nötig sind, zeigt sich besonders bei übergreifenden Zukunftsthemen. Wenn

Doch Teamkultur zeigt sich nicht nur im Alignment, sondern auch in der Haltung zur eigenen Weiterentwicklung. Offenheit, Interesse und Neugier gelten als zentrale Eigenschaften, um neue Denkmuster zuzulassen – besonders in etablierten Branchen. „Transformation ist wichtig in Industrien, die konventionell sind“, betont Dr. Nicola Kimm. Offenheit wird hier nicht als Soft Skill, sondern als harte Voraussetzung kollektiver Lernfähigkeit verstanden.

Eine solche Lernkultur zeigt sich auch im Umgang mit Reflexion. Bei der Telekom etwa ließ sich das Vorstandsteam bewusst von außen spiegeln – durch Assessments, Coaching und gemeinsame Feedbackformate. Ziel war es, Kommunikationsmuster sichtbar zu machen und Kultur weiterzuentwickeln. „Wir haben sehr offen und transparent das Feedback miteinander geteilt“, beschreibt Claudia Nemat die Praxis im Unternehmen.

Diese Offenheit reicht bis hin zu psychologischer Selbsterkenntnis. Beispielsweise kann gezielt mit Mustern gearbeitet werden, die zeigen, wie Teams und Führungskräfte unter Druck reagieren – etwa mit einer Tendenz zur Rückzugshaltung oder zu übermäßiger Kontrolle. Der bewusste Umgang mit solchen Verhaltensmustern fördert nicht nur die Selbstreflexion, sondern auch das gegenseitige Verständnis im Team. Entscheidend sei, so eine Stimme, die Fähigkeit, über den eigenen Führungsstil nachzudenken, gerade auf Executive Ebene.

Teamkultur ist also weit mehr als Atmosphäre. Sie ist Ausdruck einer Führung, die bereit ist, sich selbst in Frage zu stellen. Dort, wo Vorstandsteams Kultur nicht dem Zufall überlassen, sondern bewusst gestalten, entstehen Räume, in denen Transformation nicht nur ertragen, sondern gestaltet werden kann.

Commitment als Ausdruck kollektiver Verantwortung

Ein Vorstandsteam kann nur dann wirksam handeln, wenn alle Beteiligten den Wandel als eigene Aufgabe begreifen. Es genügt nicht, Veränderungen zu beschließen. Entscheidend ist, dass sie gemeinsam getragen und aktiv gestaltet werden. Ein uneingeschränktes Commitment auf oberster Ebene wird damit zur Grundvoraussetzung für jede tiefgreifende Veränderung.

Dass fehlende Geschlossenheit zu Reibungsverlusten führt, zeigt sich dort, wo Vorstände Transformation zwar unterstützen, aber nicht konsequent mittragen. „Meine Erfahrung ist [...] da gibt es dann Leute, die dann aussteigen, die das nicht mitmachen wollen“, erklärt Stefan Oelrich. Ohne diesen gemeinsamen Willen entstehen unterschiedliche Narrative, fragmentierte Maßnahmen und ein Mangel an Orientierung. Erst wenn alle Beteiligten dieselbe Vorstellung davon teilen, wie Transformation aussehen soll, entsteht Richtung – intern wie extern. Und auch zeitlich rückt Transformation ins Zentrum des Vorstandstags. Was früher als einmalige Initiative galt, ist heute ein dauerhafter Führungsauftrag.

Doch Commitment zeigt sich nicht allein in Zeitbudgets oder Strukturen, sondern im persönlichen Engagement. Besonders bei Quer-

schnittsthemen wie Nachhaltigkeit kommt es darauf an, dass Vorstände Verantwortung über Ressortgrenzen hinweg übernehmen. Dr. Nicola Kimm beschreibt diese Haltung als „echtes, authentisches Ownership“, das nicht in Silos endet, sondern in der Breite des Unternehmens wirkt – auch nach außen. „Unser Bonus ist daran geknüpft. Wir sprechen extern darüber. Wir glauben daran“. Transformation wird dort glaubwürdig, wo sie nicht delegiert, sondern verinnerlicht ist. Entscheidend ist, dass alle im Vorstand bereit sind, für zentrale Themen einzustehen. „Es sollte nicht immer die Nachhaltigkeitsvorständin sein“, sagt Kimm, „jeder im Vorstand soll bereit sein, über das Thema zu sprechen. Mit Glaubwürdigkeit und auch mit Beispielen“. Gemeinsames Commitment bedeutet damit nicht Gleichförmigkeit, sondern Verantwortung, die geteilt und konkret ausgestaltet wird.

Dort, wo ein Vorstandsteam Transformation nicht nur verwaltet, sondern trägt, entsteht ein kollektiver Gestaltungsanspruch. Commitment wird dann zum verbindenden Element – nicht als Formel, sondern als Haltung.

Umgang mit Spannungen als Führungsaufgabe

Die zentralen internen Teamfaktoren komplettiert der Umgang mit Spannungen. Denn diese Spannungen in Führungsteams sind kein Zeichen von Schwäche – sie sind Ausdruck von Vielfalt, Geschwindigkeit und Verantwortung. Gerade in Phasen intensiver Transformation entstehen Reibungen nicht trotz, sondern wegen des gemeinsamen Anspruchs, etwas zu bewegen. Unterschiedliche Einschätzungen, Interpretationen oder Tempi können das Team belasten, wenn sie nicht bewusst moderiert werden. Wo das gelingt, entwickeln Spannungen ihr produktives Potenzial. Wo es unterbleibt, droht ein Verlust an Klarheit und Richtung.

Veränderungsprozesse werden nicht immer einheitlich verstanden. Selbst wenn sich alle Beteiligten dem Wandel anschließen, bedeutet das nicht automatisch, dass sie alle dieselbe Geschichte verfolgen. Stefan Oelrich beschreibt es so: „Auch wenn die meisten mitmachen, heißt das nicht, dass jeder wirklich den Veränderungskern vollkommen verinnerlicht hat.“ Zustimmung und Überzeugung sind nicht dasselbe – und diese Lücke kann zur Herausforderung werden.

Spannungen lassen sich nicht vermeiden – aber gestalten. Es braucht Räume, in denen unterschiedliche Sichtweisen ausgesprochen werden können, ohne dass sofort Einigkeit erwartet wird. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, Konflikte nicht als Störung, sondern als Einladung zur Klärung zu begreifen. Erst dort, wo Unstimmigkeiten aktiv

„Es kommt auf echtes, authentisches Ownership an, das nicht in Silos endet, sondern in der Breite des Unternehmens wirkt – auch nach außen.“

Dr. Nicola Kimm

bearbeitet werden, kann ein gemeinsames Verständnis entstehen – und damit die Voraussetzung für wirksame Veränderung.

Fazit

Transformation beginnt nicht erst mit neuen Strukturen, sondern mit dem Zusammenspiel der Menschen, die sie verantworten. Die Gespräche mit DAX-Vorstandsmitgliedern zeigen: Entscheidend ist nicht nur, was verändert wird, sondern wie gemeinsam geführt, entschieden und getragen wird.

Diversität entfaltet erst dort Wirkung, wo sie in ein gemeinsames Werteverständnis eingebettet ist. Kollektives Führungsverhalten schafft Richtung, ohne Einigkeit zu erzwingen. Teamkultur wird zur Kraftquelle, wenn sie Offenheit und Reflexion ermöglicht. Und Commitment zeigt sich nicht in Absichtserklärungen, sondern in gelebter Verantwortung. Selbst Spannungen gehören dazu – wenn sie nicht vermieden, sondern als Teil gemeinsamer Entwicklung verstanden werden.

Was erfolgreiche Transformationen verbindet, ist kein einheitliches Rezept, sondern eine geteilte Haltung: Wandel gelingt dann, wenn Führung nicht als Solopart verstanden wird, sondern als kollektive Leistung. Oder kurz: „Führung im Plural“.

Anhang: Erhebungsmethode

Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstandsmitglieder im DAX der Jahre 2005 bis 2019 jeweils zum Stichtag 30. September sowie 2022 zum 30. April und 2024 und 2025 zum 20. März. Seit 2015 wurden auch die Besonderheiten von Personalvorstandsmitgliedern untersucht. 2021 wurde die Auswertung erstmals branchenspezifisch analysiert. Aus Gründen der besseren

Lesbarkeit sind in den Grafiken nicht immer alle Jahre abgebildet. Als Quellen dienten Daten von Odgers, die Geschäftsberichte der relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Onlinearchiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.

Untersucht wurden folgende DAX-40-Unternehmen:

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

Odgers wurde 1965 gegründet. Mit unserer Präsenz in 59 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 120 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/