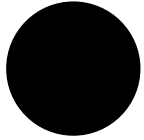


# UNTERNEHMERGEIST UND DIGITALKOMPETENZ IM TOPMANAGEMENT

VERFÜGEN DEUTSCHE VORSTÄNDE ÜBER DIE  
ZUKUNFTSFÄHIGKEITEN, DIE DIE DIGITALE  
TRANSFORMATION ERFORDERT?



EINE  
ANALYSE DER  
DAX- UND MDAX-  
KONZERNE

---

**PROF. DR. JULIAN M. KAWOHL**

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u. a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship.

[juliankawohl.de](http://juliankawohl.de)

[julian.kawohl@htw-berlin.de](mailto:julian.kawohl@htw-berlin.de)

---

**DR. JOCHEN BECKER, CFA**

ist Assistant Professor für Finanzkommunikation an der German Graduate School of Management and Law Heilbronn (GGSL) und Senior Researcher an der ETH Zürich.

In Kooperation mit internationalen Kollegen forscht Jochen Becker zu den Themen Investorenbeziehungen und Finanzkommunikation.

Seit 2013 leitet er das von ihm gegründete Investment Lab Heilbronn, ein Think Tank der Dieter Schwarz Stiftung. Ziel ist es, das Investment Lab Heilbronn als Denkfabrik für börsennotierte Wachstumsunternehmen und Venture Capital Akteure zu etablieren.

[investment-lab.de](http://investment-lab.de)

[jb@investment-lab.de](mailto:jb@investment-lab.de)

**A**lle Welt redet über digitale Transformation. Das gilt auch und insbesondere für die Vorstände der wichtigsten deutschen Unternehmen. Unternehmerisches Denken und Digitalkompetenz werden häufig als die zentralen Schlüsselfähigkeiten für die Meisterung der Herausforderungen im digitalen Zeitalter genannt. Grund genug, einmal genauer hinzusehen, inwieweit deutsche Vorstände hierfür entsprechende Erfahrungen mitbringen.



Wir stellen uns dementsprechend Fragen wie bspw.: Welche unternehmerischen Erfahrungen bringen die Topmanager deutscher Großunternehmen mit? Welche Digitalkompetenz konnten sie sich in ihrem bisherigen beruflichen Werdegang aneignen? Und welche Unternehmen haben das Topmanagement-Team mit den meisten Unternehmern und Digitalexperten in ihren Reihen?

Um darauf eine Antwort geben zu können, haben wir in einer umfassenden Studie untersucht, welche unternehmerischen Erfahrungen und welche Digitalkompetenzen die Vorstände in ihr aktuelles Unternehmen einbringen.

Forschungsgrundlage ist ein umfassendes Screening der Biographien aller Vorstände aus DAX- und MDAX-Vorständen.



#### **ALS KEY FINDINGS DER UNTERSUCHUNG LASSEN SICH DIE FOLGENDEN PUNKTE ZUSAMMENFASSEN:**

##### **Wenige Vorstände verfügen über umfassende Entrepreneurship-Erfahrung**

Nach unseren biographischen Kriterien verfügen lediglich 25% der Vorstände über Entrepreneurship-Erfahrung, z. B. durch die Gründung eines Start-ups oder eine Leadership-Position in einem Familienunternehmen.

##### **Noch weniger Vorstände verfügen über umfassende Digitalerfahrung**

Bei der Betrachtung der Digitalerfahrung lassen sich lediglich 8% der Vorstände mit nach unseren Kriterien einschlägigen biographischen Fakten identifizieren, z. B. durch entsprechende Positionen in einem Software- bzw. Technologieunternehmen.

##### **Vorstandsteams von Ströer, Schaeffler und SAP mit der meisten Entrepreneurship-Erfahrung**

Die Analyse der gesamten Entrepreneurship-Erfahrungen im Topmanagement auf Einzelunternehmensebene sieht den Werbedienstleister Ströer in der Spitzenposition, dahinter folgen die Vorstandsteams des Automobilzulieferers Schaeffler und des Softwareanbieters SAP.

##### **Vorstandsteams von SAP, Adidas, Airbus, Beiersdorf, Deutsche Bank und Telekom mit der meisten Digitalerfahrung**

Klarer Spitzenreiter der Gesamterfahrung in Bezug auf Digitalkompetenz im Topmanagement ist SAP, auf dem zweiten Rang gefolgt von einem Quintett aus Adidas, Airbus, Beiersdorf, Deutsche Bank und Telekom. Auf dem geteilten dritten Platz liegen BASF und Hochtief.

**Vorstände im Schnitt Anfang 50, Zalando mit knapp 34 Jahren als jüngstes Vorstandsteam, Generation Y nur mit 1% vertreten**

Als Durchschnittsalter der deutschen Vorstände ergibt sich ein Wert von 52,6 Jahren. Das jüngste Vorstandsteam kommt von Zalando mit einem Durchschnittswert von 33,7 Jahren, alle Vorstände gehören der Generation Y (Jahrgang 1980 und jünger) an. Diese ist insgesamt nur mit knapp 1% in den Vorständen vertreten.

**Vorstandsteams von SAP, Deutsche Bank und Ströer mit der meisten kombinierten Entrepreneurship- und Digitalerfahrung**

Bei Betrachtung der Summe aus Entrepreneurship- und Digitalerfahrung im Topmanagement ist das Vorstandsteam von SAP eindeutiger Spitzenreiter, gefolgt von der Deutschen Bank und Ströer auf dem geteilten zweiten Platz sowie Airbus und Telekom auf dem geteilten dritten Platz.

**DAX- und MDAX-Unternehmen gleichauf in puncto Entrepreneurship-Erfahrung, DAX-Unternehmen bei Digitalisierungserfahrung vorne**

Der Indexvergleich zeigt keine bedeutenden Unterschiede bei der Entrepreneurship-Erfahrung der Vorstände, wohingegen die Topmanagement-Teams der DAX-Konzerne deutlich mehr Digitalisierungserfahrung mitbringen.

**AUS DEN STUDIENERKENNTNISSEN LASSEN SICH KONKRETE EMPFEHLUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS ABLEITEN:**

**EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS**

- Verjüngung des Vorstandsteams und Mischung der Altersstruktur
- Aufbau von Senior-Junior-Vorstandsteams zur gegenseitigen Befruchtung
- Vermehrte Job-Rotation und Einsatz der Vorstandskandidaten in Digitalbereichen und internen Start-ups
- Gezielte Übernahme von Start-ups inklusive deren Gründerteam („Acqui-Hiring“) und Einsatz in Topmanagement-Positionen im Mutterkonzern
- Rekrutierung des Topmanagements auch für klassische Business-Ressorts von außen in der Start-up-Szene
- Schaffung eines Umfelds, das es Talenten aus der Digitalszene bzw. ehemaligen Unternehmern ermöglicht, in das Topmanagement etablierter Unternehmen aufzusteigen
- Besetzung des Aufsichtsrats und hier insbesondere des Nominierungsausschusses durch Personen mit Entrepreneurship- und Digitalerfahrung
- Schaffung von externen Beiräten zum Coaching von Aufsichtsrat und Vorstand für die Vorstandsnachfolgeplanung



**EMPFEHLUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG**

Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen (zur Darstellung eines Mehrjahresvergleichs) idealerweise mit noch größerer Stichprobe (z. B. mit Einschluss von nichtbörsennotierten bzw. Familienunternehmen) und international (z. B. mit Fokus auf EURO STOXX- oder Dow Jones-Unternehmen) durchgeführt werden.



**FAZIT**

Die vorliegende Studie konnte zeigen, dass die wichtigsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland bei der Besetzung ihrer Vorstandsteams noch großen Nachholbedarf in Bezug auf Entrepreneurship- und Digitalerfahrung aufweisen. Hier nachzusteuern wird eine der größten Herausforderungen für sie in den kommenden Jahren sein.



<b>02</b>		Autoren
<b>03</b>		Management Summary
<b>05</b>		Inhaltsverzeichnis
<b>06</b>	1	Bedeutung von Unternehmertum und Digitalkompetenz für Vorstände
<b>06</b>	1.1	Motivation, Problemstellung & Zielsetzung
<b>07</b>	1.2	Untersuchungsdesign
<b>08</b>	2	Studiendesign und Ergebnisse
<b>08</b>	2.1	Konzeptionelle Grundlagen
<b>10</b>	2.2	Forschungsmethodik
<b>10</b>	2.3	Analyse der Biographien der DAX- und MDAX-Vorstände
<b>17</b>	3	Zusammenfassung und Empfehlungen
<b>17</b>	3.1	Ableitung für Unternehmen
<b>19</b>	3.2	Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien
<b>19</b>	3.3	Fazit
<b>20</b>		Literatur- und Quellenverzeichnis

**ANMERKUNG**  
Findet aus Gründen der besseren Lesbarkeit der vorliegenden Studie lediglich eine Verwendung der männlichen oder der weiblichen Form statt, so schließt diese Form das jeweils andere Geschlecht mit ein.

# DIGITALE TRANSFORMATION ALS TOPTHEMA IN DEN VORSTANDSETAGEN

---

## 1 BEDEUTUNG VON UNTERNEHMERTUM UND DIGITALKOMPETENZ FÜR VORSTÄNDE

### 1.1 MOTIVATION, PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

---

**F**ragt man deutsche Manager nach ihren zentralen Prioritäten, erhält man als Antwort meist, dass die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation des eigenen Unternehmens die wesentliche Herausforderung in den nächsten Jahren darstellt (siehe hierzu beispielhaft die Studien der Beratungshäuser etventure (Bärtle, 2016) oder KPMG (2015)).

— Gleichzeitig suchen etablierte Unternehmen vermehrt den Kontakt und Austausch mit Gründern aus der **START-UP-SZENE**, um zu verstehen, wie im Zeitalter der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle entwickelt und marktreif gemacht werden (Kawohl, Rack, Strniste, 2015). Häufig dienen hierbei sogenannte „Learning Journeys“ in Innovations-Hotspots wie z. B. dem Silicon Valley, Tel Aviv oder Berlin als Anknüpfungspunkt. Dieser Dialog ersetzt natürlich keine eigene unternehmerische Erfahrung, was insbesondere die amerikanischen Internetkonzerne (Alphabet, Facebook) frühzeitig erkannt haben. So besetzen sie wichtige Managementpositionen häufig mit ehemaligen Gründern aus dem digitalen Ökosystem.

Insbesondere aus Sicht der Investoren ist es wichtig, dass Unternehmensvorstände nicht nur über das theoretische Wissen verfügen, den digitalen Wandel zu gestalten. Aktuelle wissenschaftliche Studien belegen, dass Investoren darüber hinaus Persönlichkeiten auf Vorstandsebene präferieren, die sich in ihrem Auftreten konform mit den aktuellen Herausforderungen des Unternehmens verhalten (Becker, Medjedovic, Merkle, 2017). Konkret bedeutet dies, dass Investoren bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen für ein Unternehmen, das mit der digitalen Transformation konfrontiert wird, wenn es von einem Vorstand geleitet wird, der diese strategischen Herausforderungen auch durch seine Persönlichkeit verkörpert.

Grundvoraussetzungen für die Bewältigung der zuvor skizzierten Herausforderungen sollten aus unserer Sicht ein substanzielles Verständnis und entsprechende **ERFAHRUNGEN IM UNTERNEHMER- UND DIGITALKONTEXT** sein. Grund genug, einmal im Detail zu analysieren, welchen Background deutsche Vorstände hierfür mitbringen.

# BISHER IST KEINE ÜBERSICHT ZUR UNTERNEHMER- UND DIGITALERFAHRUNG VON DEUTSCHEN VORSTÄNDEN VORHANDEN

---

**W**

ährend diverse Untersuchungen – insbesondere von HR-Beratungen und Executive Search Firmen bzw. Headhuntern – sich sehr differenziert mit der **ZUSAMMENSETZUNG VON VORSTANDSTEAMS** z. B. in Bezug auf Geschlecht (Russell Reynolds, 2016) sowie ethnischen und sozialen Hintergrund (McKinsey, 2011) befassen, gibt es keine umfassenden Untersuchungen zur Unternehmer- und Digitalerfahrung der deutschen Topmanager. Gerade weil diese als ein Erfolgsfaktor für die über alle Branchen hinweg notwendige digitale Transformation angesehen werden kann, erscheint es erstrebenswert, den diesbezüglichen Status quo in deutschen Vorstandsteams genauer zu betrachten.

Mit der vorliegenden Untersuchung wird dementsprechend angestrebt, „Licht ins Dunkel“ zu bringen und aufzuzeigen, wie „entrepreneurial und digital“ die Vorstandsteams deutscher Unternehmen sind.

## **SOMIT MÖCHTE UNSERE STUDIE EINE ANTWORT AUF FOLGENDE FRAGEN LIEFERN:**

- Welche unternehmerischen Erfahrungen bringen die Topmanager deutscher Großunternehmen mit?
- Welche Digitalkompetenz konnten sie sich in ihrem bisherigen beruflichen Werdegang aneignen?
- Und welche Unternehmen haben das Topmanagement-Team mit den meisten Unternehmern und Digitalexperten?

---

## **1.2 UNTERSUCHUNGSDESIGN**

---

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

Im zweiten Kapitel werden sowohl die konzeptionelle Grundlage als auch die Erhebungsmethodik vorgestellt. Darauf basierend wird die Unternehmer- und Digitalerfahrung auf Basis der Vorstandslebensläufe analysiert. Im abschließenden dritten Kapitel werden Empfehlungen für Unternehmen vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

---

## 2 STUDIENDESIGN UND ERGEBNISSE

### 2.1 GRUNDLAGEN

---

Stellt man sich die Frage nach der Unternehmer- und Digitalerfahrung, so ist diese zunächst einmal zu definieren. **ENTREPRENEURSHIP-ERFAHRUNG** umfasst für unseren Kontext primär die Arbeit in einem Familienunternehmen oder Start-up. Darüber hinaus sehen wir eine Topmanagement-Position (vor der Berufung in den Vorstand) mit starken unternehmerischen Freiheiten z. B. als Werksleiter oder Geschäftsführer einer (neu aufgebauten) Business Unit oder eines Standorts ebenfalls als ein valides Kriterium, an dem sich Entrepreneurship-Erfahrung festmacht. Schließlich nehmen wir öffentliches Engagement im Unternehmerkontext sowie die Arbeit in einem Consultingunternehmen, welche durch die partnerschaftliche Organisation deutliche unternehmerische Züge aufweist, ebenfalls in die Bewertung auf.

Wir sind uns beim Thema Entrepreneurship-Erfahrung bewusst, dass hier sicherlich nicht eine tatsächliche Erfassung aller im Leben gemachten unternehmerischen Erfahrungen realisierbar ist. Gleichwohl sehen wir mit den definierten Kriterien vor dem Hintergrund von Informationsverfügbarkeit und der Zielsetzung einer vergleichenden Analyse eine möglichst umfassende Abdeckung als gewährleistet an.

**DIGITALERFAHRUNG** bedeutet für uns in der vorliegenden Studie die im Lebenslauf nachgewiesene Arbeit bzw. das Engagement im digitalen Kontext. Dies kann z. B. die Mitarbeit bzw. eine Führungs- oder Aufsichtsratsposition in einem Unternehmen der Digitalwirtschaft (z. B. Software- oder IT-Konzern) sein. Neben diesen Erfahrungen schließen wir hier ebenfalls die Arbeit in F&E-Abteilungen (als Ausweis von Beschäftigung mit Zukunftsthemen, die auch entsprechende Bezugspunkte mit Blick auf Digitalisierung haben) als auch das öffentliche Engagement im digitalen Kontext (z. B. in repräsentativer Funktion in einem Verband oder Gremium, da hier aus unserer Sicht durch die „Kontrolle“ von außen nur Personen mit entsprechenden Kompetenzen berufen werden) ein. Wohlwissend, dass analog zur Entrepreneurship-Erfahrung eine solche Abgrenzung sicherlich auch bestimmte Grauzonen umfasst, sehen wir vor dem Hintergrund der Datenverfügbarkeit und Vergleichbarkeit der einzelnen Vorstandsbiographien diese Einteilung gleichwohl als zielführend an. Ziel der Recherche ist es also nicht, lückenlose Informationen zu allen Vorstandsläufen zu sammeln, sondern herauszufinden, welche relativ offensichtlichen Fakten zu den Themen Entrepreneurship- und Digitalerfahrungen in öffentlich verfügbaren (und damit vergleichend auswertbaren) Internetquellen preisgegeben werden.

Um die jeweiligen Erfahrungen zu bewerten, wurden daraufhin konkrete Kategorien definiert. Eine Übersicht dieser Kategorien inklusive der vergebenen Scoring-Punkte findet sich in der nachfolgenden **ABBILDUNG 1**.



KATEGORIEN UND SCORING-PUNKTE SYSTEM

ENTREPRENEURSHIP		DIGITALISIERUNG	
Punkte	Kategorie	Punkte	Kategorie
2	<p>UNTERNEHMENSGRÜNDER</p> <p>FAMILIENUNTERNEHMEN (Führung eines Familienunternehmens übernommen, auch Aufsichtsrat)</p>	2	<p>AUFSICHTSRAT EINES DIGITALUNTERNEHMENS</p> <p>FÜHRUNGSPPOSITION IN EINEM DIGITALUNTERNEHMEN (vor Beschäftigung im aktuellen Unternehmen)</p>
1	<p>GESCHÄFTSFÜHRER (wenn das Werk von der Person neu aufgebaut wurde)</p> <p>WERKSLEITER (wenn das Werk von der Person neu aufgebaut wurde)</p> <p>ÖFFENTLICHES ENGAGEMENT</p> <p>ENTWICKLUNG (z. B. Leadership-Development)</p> <p>CONSULTING (sowohl Unternehmensberatungen als auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften)</p>	1	<p>MITARBEITER IN EINEM DIGITALUNTERNEHMEN (vor Beschäftigung im aktuellen Unternehmen)</p> <p>FORSCHUNG</p> <p>ENTWICKLUNG</p> <p>ÖFFENTLICHES ENGAGEMENT</p>

Abb. 1: Punkte-system für die Kategorien Entrepreneurship- und Digitalerfahrung  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Bepunktung wurde aus Vereinfachungsgründen bewusst nur in zwei Stufen eingeteilt, da eine detailliertere Einteilung zu Ungenauigkeiten geführt hätte und argumentativ nur schwer begründbar gewesen wäre. Die höchste Punktzahl im Bereich der Entrepreneurship-Erfahrungen haben Vorstände erhalten, die entweder Unternehmensgründer sind/waren oder die Führung eines Familienunternehmens übernommen haben. In beiden Fällen ist der Grad des Engagements und der Identifikation mit dem Unternehmen am höchsten, da jeweils die Existenz der Person vom Erfolg und Misserfolg des geführten Unternehmens abhängt (anders als bei angestellten Managern). Die höchste Punktzahl im Bereich der Digitalisierungserfahrung wurde an Vorstände vergeben, die entweder Aufsichtsrat eines Digitalunternehmens sind bzw. waren oder eine Führungsposition in einem Digitalunternehmen innehatten. Unter Digitalunternehmen verstehen wir Hard- und Software-Technologieunternehmen wie bspw. Microsoft oder Internet-Start-ups.

Hier vermuten wir den größten Kontakt mit allgemeinen und aktuellen Digitalisierungsthemen. Es ist sicherlich ebenfalls entgegenzusetzen, dass möglicherweise auch in anderen Branchen hohe Digitalkompetenz Grundvoraussetzung ist. Wir haben uns in diesem Fall für eine eher enge Abgrenzung entschieden, da der Ursprung von Digitalisierung aus der originären IT-Branche entammt und hier (zumindest historisch) das größte Know-how und Kompetenzen vorhanden sein müssten. Für eine Position als Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen haben wir nur einen Punkt vergeben, da im Vergleich zu einer Führungsposition weniger das „Big Picture“ gegeben ist und zudem das Herausfinden und die Vergleichbarkeit der konkreten Aufgaben nur suboptimal möglich gewesen wären.

2.2 FORSCHUNGSMETHODIK



Zunächst ist für die angestrebte Analyse eine zielführende Grundgesamtheit festzulegen. In unserem Fall sind das alle Vorstände der großen börsennotierten Unternehmen. Diese finden sich in den beiden zentralen Leitindices **DAX UND MDAX** wieder. Insgesamt umfasst das Sample damit **80 UNTERNEHMEN** mit insgesamt **411 VORSTANDSMITGLIEDERN**. Zeitraum der Recherche war von Mitte September bis Ende Dezember 2016.

Als Forschungsgrundlage dient in unserer Analyse ein sehr umfassendes Screening der **UNTERNEHMENSWEBSEITEN** und der **GESCHÄFTSBERICHTE** sowie eine ergänzende Recherche über die **GOOGLE-SUCHMASCHINE** als auch die **LINKEDIN- UND XING-PROFILE** der einzelnen Vorstände (soweit diese vorhanden waren).

Hierbei haben wir dann jeweils dezidiert nach Erfahrungen in den Bereichen Entrepreneurship und Digitalisierung für jeden einzelnen Vorstand gesucht. Nach Fertigstellung der Erhebung der Daten wurden die Punkte aller Vorstände pro Unternehmen addiert und diverse Rankings erstellt.

Die Untersuchungsergebnisse wurden dabei systematisch in einer Excel-Datenbank erfasst und sauber dokumentiert. Somit ist eine Nachvollziehbarkeit der Recherche auch für Dritte gewährleistet. Die Analyse kann zudem auf dieser Basis (z. B. in kommenden Jahren) wiederholt und mit den hier vorliegenden Ergebnissen verglichen werden.

2.3 ANALYSE DER BIOGRAPHIEN DER DAX- UND MDAX-VORSTÄNDE

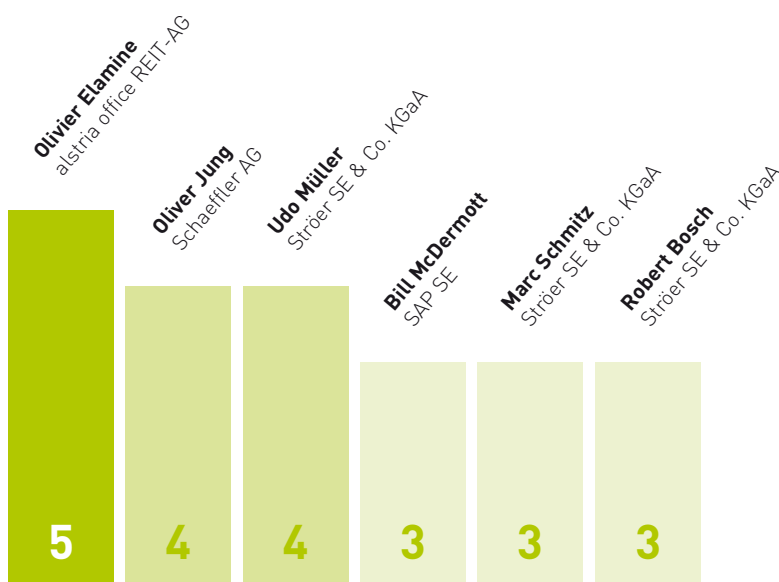
VORSTÄNDE MIT DER MEISTEN ENTREPRENEURSHIP-ERFAHRUNG



Abb. 2: Vorstände mit der meisten Entrepreneurship-Erfahrung  
Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst schauen wir uns auf Einzelpersonenebene die Rankings in den verschiedenen Kategorien an. Als erstes soll der Blick auf diejenigen Vorstände mit der meisten Entrepreneurship-Erfahrung gerichtet werden. Das Ranking zeigt Olivier Elamine von der alstria office REIT-AG an der Spitze. Auf dem geteilten zweiten Platz folgen dann der Schaeffler-Produktionsvorstand Oliver Jung und Ströer-CEO Udo Müller.

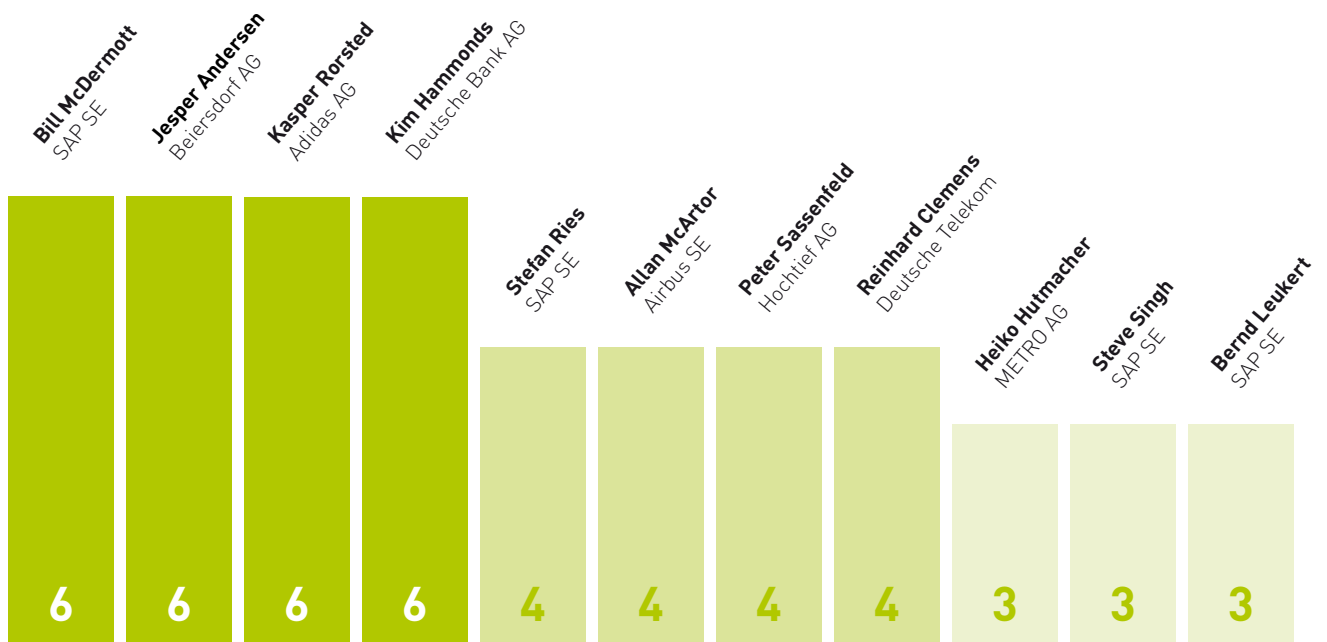
Insgesamt verfügen 308 Vorstände über gar keine Entrepreneurship-Erfahrung, welches insgesamt 75% aller Vorstände ausmacht. Die Ergebnisse der Analyse finden sich in **ABBILDUNG 2**.



**VORSTÄNDE MIT DER MEISTEN DIGITALERFAHRUNG**

Abb. 3: Vorstände mit der meisten Digitalerfahrung (auf Basis des in Abb. 1 dargestellten Scoring-Modells)  
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden betrachten wir die Digitalerfahrung der DAX- und MDAX-Vorstände. Führend bei diesem Ranking auf Einzelpersonenebene sind der SAP-Vorstandsvorsitzende Bill McDermott gemeinsam mit Beiersdorf-CFO Jesper Andersen, Deutsche Bank-COO Kim Hammonds, sowie Adidas-Vorstandsvorsitzender Kasper Rorsted. Im Vergleich zur Entrepreneurship-Erfahrung ist diese sogar noch geringer ausgeprägt. So verfügen insgesamt nach unseren Kriterien gar 377 (92%) Vorstände über keine Digitalerfahrung. **ABBILDUNG 3** zeigt die Ergebnisse.

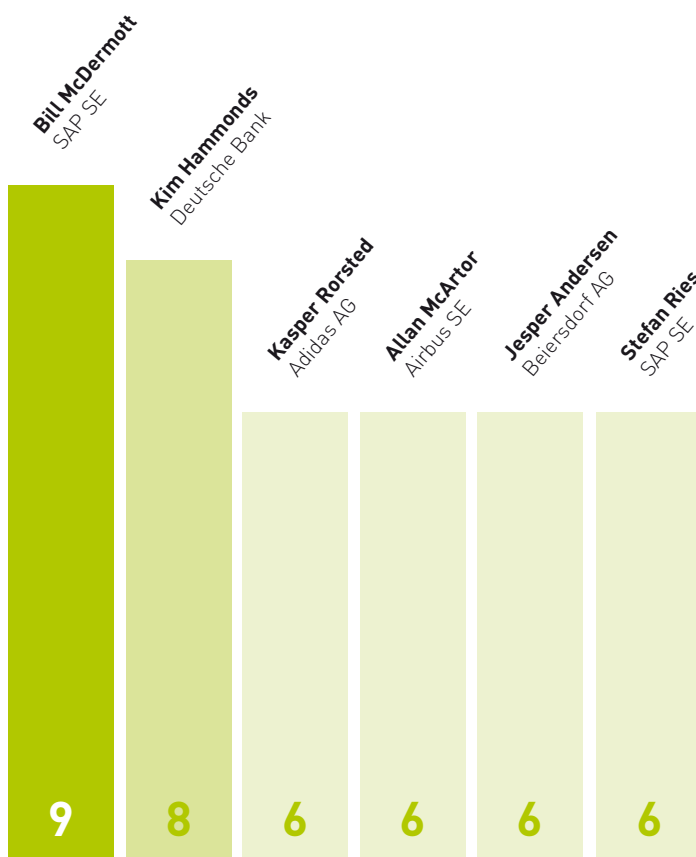


### VORSTÄNDE MIT DER MEISTEN ENTREPRENEURSHIP- UND DIGITALERFAHRUNG (KOMBINIERT)



Abb. 4: Vorstände mit der meisten Entrepreneurship- und Digitalerfahrung (auf Basis des in Abb.1 dargestellten Scoring-Modells)  
Quelle: Eigene Darstellung

In einem nächsten Schritt richten wir die Analyse auf die Kombination aus Entrepreneurship- und Digitalerfahrung. Anführer dieses Rankings ist ebenfalls SAP-CEO Bill McDermott gefolgt von Deutsche Bank-Vorständin Hammonds. Auf Platz drei finden sich Adidas-Lenker Rorsted, Airbus-Vorstand McArtor, Beiersdorf-Vorstand Andersen sowie SAP-Vorstand Ries. Insgesamt gibt es hingegen von den 411 gescreenten Vorständen auch 284 ohne Entrepreneurship- und Digitalerfahrung. Dies entspricht einem Wert von 69%. Die Aufstellung der Ergebnisse findet sich in **ABBILDUNG 4**.



**RANKING DER UNTERNEHMEN NACH ENTREPRENEURSHIP-ERFAHRUNG IM VORSTAND**

Abb. 5: Ranking der Unternehmen nach Entrepreneurship-Erfahrung im Vorstand (auf Basis des in Abb.1 dargestellten Scoring-Modells)  
Quelle: Eigene Darstellung

Nach der detaillierten Betrachtung auf Einzelvorstandsebene möchten wir im Folgenden die Vorstandsteams der DAX- und MDAX-Unternehmen vergleichen. Das Ranking wird angeführt vom Vorstand des Werbeflächendienstleisters Ströer, gefolgt von Schaeffler und SAP. Während eine vordere Platzierung von Zalando als noch junges Start-up keine Überraschung ist, so sind diese von Traditionshäusern wie Münchener Rück, Deutsche Bank und Commerzbank nicht zu erwarten gewesen. Details finden sich in der nachfolgenden **ABBILDUNG 5**.



**Unternehmen ohne Entrepreneurship-Erfahrung im Vorstandsgremium**  
BMW, Linde, Beiersdorf, Aurubis, Bilfinger AG, Brenntag, Deutsche Euroshop, DMG Mori AG, Fraport, GEA Group, Gerresheimer, Hannover Rück, Hochtief, K+S, MTU Aero Engines, Norma Group, Rheinmetall, Rhön-Klinikum, Salzgitter AG, Symrise, Bayer, Infineon, Lufthansa, thyssenkrupp

### RANKING DER UNTERNEHMEN NACH DIGITALERFAHRUNG IM VORSTAND

Abb. 6: Ranking der Unternehmen nach Entrepreneurship-Erfahrung im Vorstand (auf Basis des in Abb.1 dargestellten Scoring-Modells)  
Quelle: Eigene Darstellung

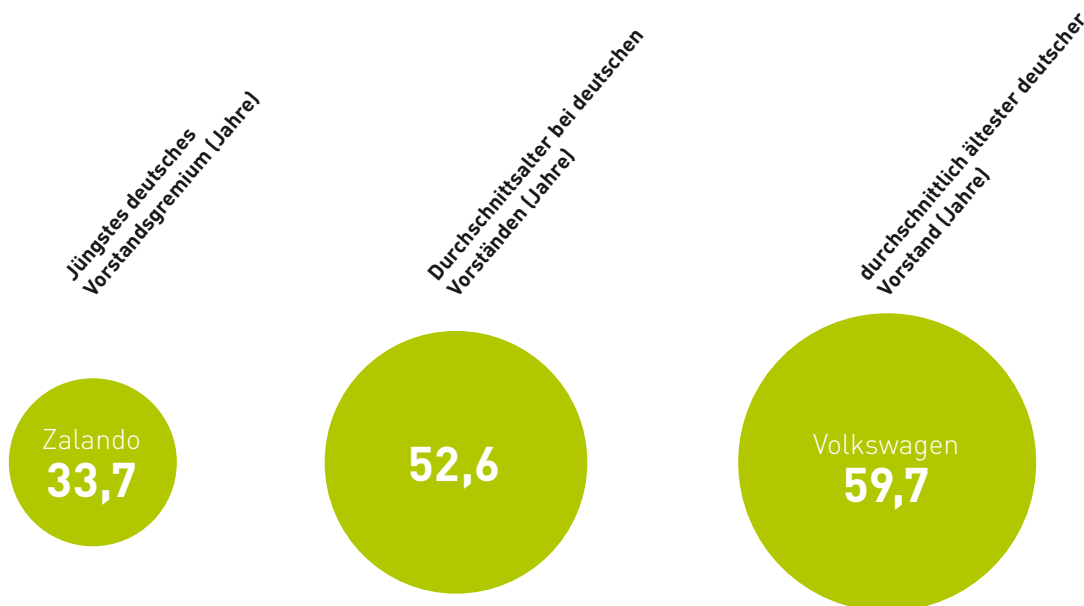
**Nach der Entrepreneurship-Erfahrung im gesamten Vorstandsteam widmen wir uns der Digitalerfahrung.** Wenig überraschend liegt hier das Vorstandsteam des Softwarekonzerns SAP vorne. Danach folgen die DAX-Urgesteine Adidas, Beiersdorf, Deutsche Bank und Telekom sowie der MDAX-Konzern Airbus. Die Übersicht hierzu bietet **ABBILDUNG 6**.



**DURCHSCHNITTSALTER DER VORSTANDSGREMIEN**

Abb. 7:  
Durchschnittsalter  
der Vorstands-  
gremien  
Quelle: Eigene  
Darstellung

Für ein umfassendes Digitalisierungsverständnis kann neben beruflicher Erfahrung auch die Zugehörigkeit zur digitalen Generation Y (Geburtsjahr zwischen 1980 und 1989) zuträglich sein. Betrachtet man das **DURCHSCHNITTSALTER** der deutschen **VORSTÄNDE**, ergibt sich ein Durchschnittswert von **52,6 JAHREN**. Nicht überraschend wird das jüngste Vorstandsteam von Zalando mit einem Durchschnittswert von 33,7 Jahren gestellt. Die drei Vorstände Robert Gentz, Robin Ritter und David Schneider verfügen trotz ihres jungen Alters bereits über Entrepreneurship-Erfahrung und demonstrieren, dass die Führung eines Großunternehmens keine ausschließliche Frage von Seniorität ist. Vielmehr sind sie Teil der **GENERATION Y** und sicherlich auch potenzielle Kandidaten für Vorstandsposten in noch größeren etablierten Konzernen. Einziges weiteres Unter-40-Team ist der Vorstand des Gabelstapler- und Lager-technikanbieters Kion mit einem Durchschnittsalter von 36,8 Jahren. Auf den nachfolgenden Plätzen folgen der Handelskonzern Rewe, der Chiphersteller Infinion sowie der Anlagenbauer DMG Mori AG. Grenzt man die **GENERATION Y** mit den Geburtsjahren nach 1980 ab, so finden sich in unserem Sample gerade einmal fünf Vorstände wieder (neben den bereits erwähnten Zalando-Managern verfügt der Fielmann-Konzern ebenfalls über zwei Vertreter). Dies entspricht einem Vertretungsgrad von lediglich **1%**. Die ältesten Vorstandsteams finden sich bei den etablierten Konzernen Beiersdorf (63,2 Jahre), Volkswagen (59,7 Jahre) und Südzucker (59 Jahre). Die Ergebnisse hierzu finden sich in der nachfolgenden **ABBILDUNG 7**.

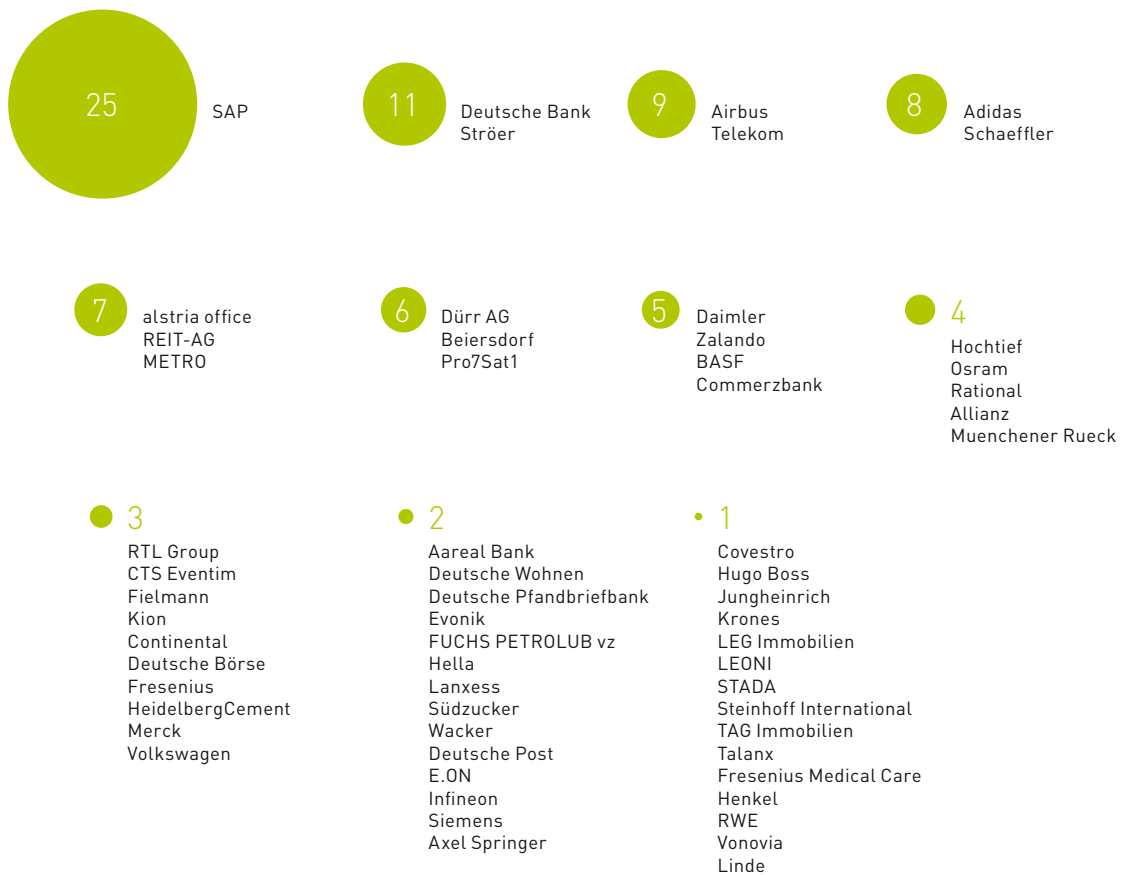


**RANKING DER UNTERNEHMEN GESAMT (ENTREPRENEURSHIP- UND DIGITALERFAHRUNG IM VORSTAND)**

Abb. 8: Ranking der Unternehmen Gesamt nach Entrepreneurship- und Digitalerfahrung im Vorstand (auf Basis des in Abb. 1 dargestellten Scoring-Modells)  
Quelle: Eigene Darstellung

In einem nächsten Schritt betrachten wir das Ranking der Vorstandsteams in der Summe aus Entrepreneurship- und Digitalerfahrung. Eindeutiger Spitzenreiter ist dabei die SAP SE, gefolgt von der Deutschen Bank und Ströer auf dem geteilten zweiten Platz. Die Ergebnisse hierzu zeigt **ABBILDUNG 8**.

Vergleicht man die Erkenntnisse getrennt nach den beiden Indices DAX und MDAX, so ergeben sich einige spannende Unterschiede. Während im Durchschnitt die Entrepreneurship-Erfahrung in den Vorstandsteams der Unternehmen fast gleich groß ist (mit leichten Vorteilen für die DAX-Unternehmen), so haben in punkto Digitalisierung die Vorstände von DAX-Konzernen deutlich mehr Erfahrung.



**Unternehmen, deren Vorstand weder über Entrepreneurship- noch Digitalerfahrung verfügt**

Aurubis, Bilfinger AG, Brenntag, Deutsche Euroshop, DMG Mori AG, Fraport, GEA Group, Gerresheimer, Hannover Rück, K+S, MTU Aero Engines, Norma Group, Rheinmetall, Rhön-Klinikum, Salzgitter AG, Symrise, Bayer, Lufthansa, thyssenkrupp



### 3 ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN

#### 3.1 ABLEITUNG FÜR UNTERNEHMEN

Die Analyse konnte zeigen, dass in deutschen Vorstandsteams die Entrepreneurship- und Digitalerfahrung noch ziemlich gering ausgeprägt sind. So kam bei der Analyse der Lebensläufe heraus, dass das Durchschnittsalter deutscher Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen bei über 50 Jahren liegt. Damit ist zwar ein großer Erfahrungsschatz vorhanden, insbesondere die digitale Generation Y ist aber nur sehr eingeschränkt vertreten. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich als Empfehlung eine generelle **VERJÜNGUNG VON VORSTANDSTEAMS** ableiten. Diese bezieht sich auf das Durchschnittsalter insgesamt als auch auf eine zu heterogene Zusammensetzung in der gleichen Alterskohorte.

Eine einfache und pragmatische Maßnahme zur Adressierung dieser Zielsetzung wäre z. B. ein systematisch organisierter **LERNTRANSFER** durch **TANDEMS** aus jeweils einem **SENIOR-** und einem **JUNIORVORSTAND**. Letzterer könnte als „junger Wilder“ und Digital Native mittelfristig auf eine Vorstandsnachfolge vorbereitet werden. Als gleichwertig berechtigter Mitdiskutant und Ratgeber in Vorstandssitzungen könnte er dem Seniorvorstand bzw. dem gesamten Vorstandsteam andere Sichtweisen aufzeigen und als permanenter „Coach“ die Digital- und Entrepreneur-Perspektive in das etablierte Unternehmen einbringen.

Als ergänzende Maßnahme wäre auch eine verstärkte **JOB-ROTATION** von zukünftigen Vorstandskandidaten in Digitalbereichen und internen Start-ups denkbar. Rollenvorbild ist hier bspw. das gemeinsame Projekt upday von Axel Springer und Samsung. So hat das Medienhaus seinen Marketingvorstand Peter Würtenberger zum CEO von upday gemacht. Dieser soll im neuen Geschäftsmodell beweisen, dass eine Verknüpfung medialer Inhalte mit mobilen Endgeräten auch wirklich skalierbar ist. Gelingt dies, ist Peter Würtenberger sicherlich in Zukunft einer der Topkandidaten auf die Nachfolge von Axel Springer-Vorstandschef Mathias Döpfner. Dass sich große Unternehmen wie in dieser Initiative entschließen, neue digitale Geschäftsmodelle mit eigener Mannschaft und „groß gedacht“ aufzubauen, ist bisher äußerst selten.

Weitere Beispiele mit ähnlicher Stoßrichtung (gleichwohl nicht komplett vergleichbar, da sie eher Produkt- und Serviceweiterentwicklungen des bestehenden Angebots darstellen) sind die Initiativen von Otto (mit der E-Commerce Plattform Collins), Daimler (mit dem Carsharing-Angebots car2go und der Mobilitäts-App moovel) und BMW (mit der i-Serie, die in einer stark autarken Business Unit konzipiert wurde).

Neben dem internen Aufbau von Entrepreneurship- und Digitalerfahrung bietet sich als weitere Möglichkeit der Einkauf von Personen mit ebendiesen Kompetenzfeldern an. Eine **GEZIELTE ÜBERNAHME VON START-UPS INKLUSIVE DEREN GRÜNDERTEAM** („Aqui-Hiring“) könnte hierbei zielführend sein. Nach der Übernahme können die ehemaligen Gründer dann in Topmanagement-Positionen des Mutterkonzerns eingesetzt werden.

Schaut man sich die großen Start-up-Übernahmen deutscher Großkonzerne in den vergangenen Jahren etwas genauer an, so bieten sich hier durchaus einige Potenzialkandidaten. In diesem Kontext sind bspw. die Gründer der Finanzplattform 360T (ca. 700 Mio. Euro schwere Übernahme durch die Deutsche Börse), der Lauf-App Runtastic (ca. 220 Mio. Euro teure Übernahme von Adidas) oder auch der in Berlin gegründeten Organisations-App 6 Wunderkinder (ca. 200 Mio. Euro teure Übernahme durch Microsoft) zu nennen. Auch wenn bisher keineswegs abzusehen ist, ob ihr Weg in die Vorstandsetagen der Mutterkonzerne führt, so könnte dies die eigene digitale Transformation des etablierten Unternehmens positiv beschleunigen. Nicht zuletzt wären sie „Role Model“ für andere Unternehmer, ihre Fähigkeiten und Talente auch in der Old Economy einzubringen.

Dass alle Gründer immer nur nach der nächsten eigenen neuen Idee streben und deshalb eine Topmanagement-Karriere in einem Großkonzern keine Option ist, mag tatsächlich für viele Vollblut-Entrepreneure zutreffen. Gleichwohl gibt es sicherlich auch Topunternehmer, die für einen Konzerneinsatz offen sind.

Neben der Übernahme von Digital- und Unternehmertalenten durch den Kauf eines Start-ups bietet sich selbstverständlich auch die **DIREKTE REKRUTIERUNG VON VORSTANDSKANDIDATEN AUS START-UP-UNTERNEHMEN** der New Economy an. Neben den in der Analyse aufgeführten Unternehmen wie Zalando könnten z. B. auch potenzielle Vorstände aus den großen deutschen Start-ups bzw. Unicorns (mit einer Bewertung von >1 Milliarde) wie z. B. Flixbus, Hello Fresh oder N26 gewonnen werden. Dagegen steht natürlich immer das Argument, dass diese Entrepreneure zunächst nach dem Exit streben und keine große Lust auf klassische Konzernstrukturen haben. Auch wenn dies natürlich ein berechtigter Einwand ist, so ließen sich ggf. Vorstandskandidaten mit entsprechender Gestaltungsfreiheit und wirklich nachhaltigem Support durch den CEO überzeugen.

Warum sollte nicht einer der Flixbus-Gründer im Deutsche Bahn-Vorstand aufzeigen, wie eine digitale Plattform für Mobilität umsetzbar ist? Warum sollte nicht einer der N26-Gründer einer deutschen Großbank aus dem Vorstand heraus die digitale Transformation und den Angriff der Fintechs mit der eigenen Disruptionserfahrung steuern? Und was spricht gegen einen Hello Fresh-Gründer im Vorstand von Rewe oder Metro, um aufzuzeigen, wie man in einem hart umkämpften Markt neue Geschäftsmodelle findet? Zugegebenermaßen würde das sicherlich für extern rekrutierte Gründer im Konzernkonstrukt nicht einfach werden. Dafür könnte man seitens der tradierten Unternehmen den Start-up-Entrepreneuren eine bereits existierende starke Marke, keinen täglichen Kampf um Investoren und vor allem die Möglichkeit, über die bereits erarbeiteten Skaleneffekte ein wirklich „großes Rad“ zu drehen, anbieten. Ein solcher Schritt kann jedoch nur funktionieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

In diesem Bereich haben die deutschen Konzerne noch den größten Nachholbedarf. Auch wenn sich Start-up- und Konzernwelt immer mehr durch gegenseitigen Austausch und Übernahme von Arbeitsumgebung, Kultur und Methoden angleichen, wird die Transformation der Corporates noch einige Zeit brauchen. So sollte der **SCHAFFUNG EINES UMFELDS**, das es Talenten aus der Digitalszene bzw. ehemaligen Unternehmern ermöglicht, in das Topmanagement etablierter Unternehmen aufzusteigen, eine hohe Priorität eingeräumt werden.

Konkrete Hausaufgaben für etablierte Unternehmen finden sich insbesondere in den Feldern Kultur und Organisation. Sowohl langsame Entscheidungszyklen, Bürokratie, Hierarchiedenken als auch und insbesondere Macht- und Politikstreben stehen hier Pragmatismus, flachen Netzwerkstrukturen und visionärem Unternehmertum gegenüber (natürlich auch den Nachteilen, z. B. unprofessionellen Prozessen oder kontinuierlicher Improvisation). Gesetz unserer These, dass zukünftige Erfolgsunternehmen das Beste aus beiden Welten zu kombinieren wissen, kann eine Verantwortungsübergabe an ehemalige Start-up- und Digitalunternehmer eine beschleunigende Maßnahme für die eigenen Transformationsaktivitäten sein.

Für alle zuvor skizzierten personellen Maßnahmen, die auf Vorstandsebene ansetzen, ist primär der **AUFSICHTSRAT** verantwortlich. Auch für dieses Gremium lassen sich konkrete Empfehlungen aussprechen. So sind Aufsichtsräte (aufgrund der häufigen Besetzung durch ehemalige Vorstände) in der Breite nicht durch eine sehr hohe Entrepreneurship- und Digitalerfahrung gekennzeichnet. Daher bietet es sich seitens der Kapitaleigner an, auch in diesem Gremium (insbesondere bei den verantwortlichen Aufsichtsräten im Nominierungsausschuss) auf ebensolche Kompetenzen und Erfahrungen zu achten. Um geeignete Kandidaten hierfür zu finden, kann dabei auf die zuvor formulierten Empfehlungen zurückgegriffen werden.

Schließlich lässt sich ergänzende Expertise über einen **EXTERNEN BEIRAT** einholen, der sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat für die Vorstandsnachfolgeplanung coachen und beraten kann. Auch hier kann es sinnvoll sein, bewusst Personen einzuberufen, die nicht auf eine klassische Konzernkarriere zurückblicken, sondern explizit Entrepreneurship- und Digitalerfahrung von außen mitbringen.

#### DIE EMPFEHLUNGEN NOCHMALS IM ÜBERBLICK

- Verjüngung des Vorstandsteams und Mischung der Altersstruktur
- Aufbau von Senior-Junior-Vorstandstandems zur gegenseitigen Befruchtung
- Vermehrte Job-Rotation und Einsatz der Vorstandskandidaten in Digitalbereichen und internen Start-ups
- Gezielte Übernahme von Start-ups inklusive deren Gründerteam („Aqui-Hiring“) und Einsatz in Topmanagement-Positionen im Mutterkonzern
- Rekrutierung des Topmanagements auch für klassische Business-Ressorts von außen in der Start-up-Szene
- Schaffung eines Umfelds, das es Talenten aus der Digitalszene bzw. ehemaligen Unternehmern ermöglicht, in das Topmanagement etablierter Unternehmen aufzusteigen
- Besetzung des Aufsichtsrats und hier insbesondere des Nominierungsausschusses durch Personen mit Entrepreneurship- und Digitalerfahrung
- Schaffung von externen Beiräten zum Coaching von Aufsichtsrat und Vorstand für die Vorstandsnachfolgeplanung

### 3.2 IMPLIKATION FÜR DIE FORSCHUNG BZW. ZUKÜNFTIGE STUDIEN

---

Um die vorliegenden Erkenntnisse vertiefend zu überprüfen, bedarf es weiterer Forschung. Dafür sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden: Erstens sollten vergleichbare **UNTERSUCHUNGEN** in **FESTEN ZEITLICHEN ABSTÄNDEN** durchgeführt werden, um Entwicklungen messen zu können. Spannend wäre in diesem Kontext bspw. eine Mehrjahresbetrachtung. Zweitens sollte die **STICHPROBENGRÖSSE ERHÖHT** werden, um zu analysieren, ob die vorliegenden Erkenntnisse bspw. ebenfalls für **NICHTBÖRSENOTIERTE BZW. FAMILIENUNTERNEHMEN** Gültigkeit haben. Drittens sollte die Forschung **INTERNATIONAL ERWEITERT** werden, um zum einen allgemein gültige Aussagen zu identifizieren und zum anderen regionalabhängige Unterschiede festzustellen. So wäre eine Übertragung des Forschungssettings und ein Vergleich z. B. mit den Unternehmen des **EURO-STOXX**, des **DOW JONES** oder anderer zentraler Leitindices von forschersicher Aufmerksamkeit und könnte den Erkenntnisgewinn in einer Vergleichsstudie mit den vorliegenden Ergebnissen anreichern.

---

### 3.3 FAZIT

---

In Summe ließ sich zeigen, dass deutsche Vorstände noch **GROSSE DEFIZITE** in zwei wesentlichen Kompetenzfeldern zur erfolgreichen Meisterung der digitalen Transformation aufweisen: **ENTREPRENEURSHIP- UND DIGITALERFAHRUNG**. Während Erstere auf niedrigem Niveau noch etwas besser ausgeprägt ist, herrscht beim Thema „Digitiveness“ noch größerer Nachholbedarf.

## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

**Bärtle, D.:** Deutschlandstudie: Deutschen Chefetagen fehlt der Mut zu radikalen Entscheidungen bei der Digitalisierung (2016), unter: <http://www.etventure.de/blog/deutschland-studie-digitale-transformation/> (abgerufen am 03.11.2016)

**Becker J., Medjedovic J., Merkle C. (2017):** Inside the "Black Box": How Financial Analysts Process Information about CEO Personality. (Working Paper)

**Kawohl J., Rack O., Strniste L. (2015):** Status Quo Corporate Inkubatoren und Accelerator in Deutschland – wie etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammenarbeiten, (Discussion Paper)

**KPMG:** Digital Business: It's time for CIOs to lead or get out of the way (2015), unter: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/digital-business-its-time-for-cios-to-lead.pdf> (abgerufen am 03.11.2016)

**McKinsey:** Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten (2011), unter: [https://www.mckinsey.de/files/Vielfalt\\_siegt\\_deutsch.pdf](https://www.mckinsey.de/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf) (abgerufen am 03.11.2016)

**Russel Reynolds:** Jeder zweite neue DAX 30-Aufsichtsrat ist eine Frau – nur knapp jeder dritte stammt aus dem Ausland (2016), unter: <http://www.russellreynolds.com/newsroom/jeder-zweite-neue-dax-30-aufsichtsrat-ist-eine-frau-nur-knapp-jeder-dritte-stammt-aus-dem-ausland> (abgerufen 03.11.2016)

## CREDITS

**Kreativdirektion, Layout und Infografik:**  
Transforming Communications GmbH  
[transforming-communications.io](http://transforming-communications.io)

**Coverillustration:** Bernd Schifferdecker

**Dr. Jochen Becker, CFA**  
**Investment Lab Heilbronn**

Bildungscampus 2  
74076 Heilbronn  
[investment-lab.de](http://investment-lab.de)  
[jb@investment-lab.de](mailto:jb@investment-lab.de)



**investment lab**  
heilbronn

**Prof. Dr. Julian Kawohl**  
**Hochschule für Technik und**  
**Wirtschaft Berlin**

Treskowallee 8  
10318 Berlin  
[juliankawohl.de](mailto:juliankawohl.de)  
[Julian.Kawohl@HTW-Berlin.de](mailto:Julian.Kawohl@HTW-Berlin.de)



**Hochschule für Technik**  
**und Wirtschaft Berlin**  
University of Applied Sciences

**Dieter Schwarz Stiftung**

Rötelstraße 35  
74172 Neckarsulm

[dieter-schwarz-stiftung.de](http://dieter-schwarz-stiftung.de)  
[info@dieter-schwarz-stiftung.de](mailto:info@dieter-schwarz-stiftung.de)



**Dieter Schwarz**  
**Stiftung**