

## TRENDS

GEMISCHTE  
GREMIEN

Eine Studie misst die Diversität von Aufsichtsräten anhand ihrer persönlichen Netzwerke. Sollten Unternehmen frei werdende Posten mit Kandidaten besetzen, die die vielfältigsten Beziehungen pflegen?

VON INGMAR HÖHMANN

**D**er Aufsichtsrat von Henkel ist ein buntes Völkchen: Ihm gehört mit Kaspar von Braun ein Astrophysiker an, der an einer Sternwarte im kalifornischen Pasadena arbeitet; Barbara Kux ist Schweizerin mit besten Verbindungen in die französischsprachige Welt - sie überwacht auch Unternehmen aus der Schweiz, Frankreich und Belgien; und die Vorsitzende Simone Bagel-Trah ist promovierte Mikrobiologin und mit 48 Jahren ungewöhnlich jung für ihre Position (das Durchschnittsalter deutscher Dax-Aufsichtsratschefs liegt nach Angaben der Personalberatung Russell Reynolds bei 68 Jahren). Einige Beispiele, die stellvertretend stehen für das Ergebnis einer Studie der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland (VARD): Henkel hat demnach das diversifizierteste Kontrollgremium aller Dax-Konzerne.

Das mag überraschen, steht der Konsumgüterhersteller doch in der Kritik,

zuletzt drei frei gewordene Aufsichtsratsmandate an Männer vergeben zu haben. Bei Diversity-Rankings schneidet Henkel meist schlecht ab. Die VARD jedoch legt noch andere Kriterien an: Neben Frauenanteil, Internationalität und den Altersunterschieden misst sie auch die Vielfalt der persönlichen Netzwerke - zum einen ob die Aufsichtsräte Kontakte in unterschiedliche Bereiche von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft pflegen und zum anderen ob sie sich mit Personen inner- und außerhalb bestehender Machtzirkel vernetzen.

### ÜBERLEBENSWICHTIGE FÄHIGKEIT

Warum das alles? Die Argumentation lautet wie folgt: „Der Aufsichtsrat bestimmt maßgeblich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens“, sagt Harald Katzmair, Direktor des Wiener Forschungsinstituts FAS Research, das die Studie erstellt hat. „Darum sollte er Marktveränderungen gut einschätzen können. Dies hängt in erster Linie von den Netzwerken ab, in die Aufsichtsratsmitglieder eingebunden sind. Wer Wissen aus möglichst unterschiedlichen

Branchen, Kulturen und Technologiefeldern erhält, minimiert das Risiko, wichtige Trends zu übersehen. Diese Fähigkeit - und nicht moralisch-ethische Überlegungen - sollte das wichtigste Diversity-Kriterium sein, weil sie für Unternehmen überlebenswichtig ist.“

FAS Research hat in den vergangenen zehn Jahren eine Datenbank mit öffentlich zugänglichen Informationen über Funktionen und Rollen von rund 38 000 Personen im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Enthalten sind darin etwa Mitgliedschaften in Vereinen, Hochschulen, Stiftungen, Beiräten oder Aufsichtsgremien. Die Datenbank umfasst insgesamt 1,5 Millionen solcher Verbindungen. Jedem Dax-Aufsichtsrat (die Untersuchung beschränkte sich dabei auf die Anteilseignervertreter) konnten die Forscher im Schnitt rund zwölf solcher Beziehungen zuordnen. Die Varianz ist groß: Manche Unternehmenskontrolleure kommen auf bis zu 50, andere nur auf ein paar Verbindungen.

Wichtig für die Forscher war jedoch nicht die Menge, sondern die Vielfalt der Kontakte. Deshalb teilten sie die Verbindungen in 48 Bereiche und Sektoren auf (zum Beispiel Energiebranche, Finanzwirtschaft, Beratung, Start-ups, Universitäten, Kultur oder Sport), um festzustellen, ob das Netzwerk einer Person weitverzweigt oder einseitig ausgerichtet war. Aufsichtsräte, die in unterschiedlichen Bereichen engagiert waren, erhielten viele Punkte. Die Henkel-Vertreter schnitten bei diesem Kriterium, „Bereichsdiversität“ genannt, mit Abstand am besten ab.

Eine weitere Auswertung bezog sich auf die „Zentrum-Peripherie-Diversität“: Waren die Aufsichtsräte nur in klassischen Machtzirkeln unterwegs, wie andere Dax-Aufsichtsräte oder Vorstände (das „Zentrum“), oder pflegten sie auch Kontakte zu kleinen, eher untypischen Netzwerken (der „Peripherie“) - wie Start-ups, Mittelständler oder gar lokale Sportvereine? „Radikale Innovationen kommen immer von der Peripherie“, sagt Katzmair. „Aufsichtsräte müssen sich dafür öffnen. Wer nur in seiner sozialen Blase verharrt, erfährt von Neuerungen daher oft erst, wenn es zu spät ist.“

## DIVERSITY-RANKING DER DAX-AUFSICHTSRÄTE

Das Forschungsinstitut FAS Research hat für die Aufsichtsratsvereinigung VARD untersucht, wie vielfältig die Kontrollgremien der Dax-30-Unternehmen sind.

Unternehmen	Bereichsdiversität	Zentrum-Peripherie	Internationalität	Frauenanteil	Alter	Gesamtdiversität
Henkel	10,0	7,4	3,4	5,8	9,8	10,0
Lufthansa	7,4	9,0	5,4	6,5	9,6	9,4
Deutsche Telekom	7,4	7,6	2,3	9,6	8,0	8,8
Deutsche Bank	5,9	7,7	4,8	8,8	9,0	8,6
BMW	8,2	7,5	1,0	7,2	7,7	8,4
Daimler	6,8	7,1	4,0	6,0	9,1	8,2
Siemens	6,1	8,6	3,6	7,2	9,7	8,2
Münchener Rück	5,2	9,7	3,4	9,1	7,6	8,0
Deutsche Post	6,8	6,5	1,2	9,6	8,2	8,0
ThyssenKrupp	6,8	7,6	2,1	6,0	9,4	7,7
RWE	6,2	7,6	2,4	7,2	7,9	7,6
Commerzbank	5,1	6,5	3,5	8,4	9,1	7,4
Deutsche Börse	3,5	5,7	6,9	10,0	4,8	7,4
Bayer	6,0	7,5	2,5	6,0	8,9	7,4
Continental	5,9	7,8	3,4	4,8	8,0	7,3
SAP	4,6	8,5	5,6	5,3	3,9	7,0
Linde	4,2	10,0	2,7	6,0	10,0	6,8
Volkswagen	4,3	8,5	5,8	2,5	8,6	6,7
Fresenius Med. Care	1,8	5,4	10,0	6,0	5,0	6,4
BASF	4,6	4,3	3,9	6,0	8,1	6,4
Eon	5,2	5,0	3,2	5,5	5,7	6,3
ProSiebenSat.1	2,7	5,8	5,6	8,0	3,2	6,0
Vonovia	4,7	4,6	1,5	8,0	3,8	5,8
Allianz	3,5	4,6	2,9	8,0	7,1	5,8
Adidas	3,0	5,7	2,6	8,0	9,0	5,7
Infineon	3,3	4,9	0,7	9,0	8,2	5,3
Merck	3,2	3,6	1,1	8,0	8,3	5,0
Beiersdorf	2,9	6,8	1,0	6,0	8,1	4,9
HeidelbergCement	3,6	6,5	1,2	4,0	7,9	4,9
Fresenius	2,2	3,8	3,1	4,8	4,0	4,1

Quelle: VARD

Das dritte Kriterium der Forscher war Internationalität. Hierbei gingen sie nicht vom naheliegenden Merkmal Staatsangehörigkeit aus. Stattdessen maßen sie, wie ausgeprägt die Kontakte eines Aufsichtsrats in Länder außerhalb Deutschlands war. Zusammen mit der Altersdiversität (ob die Mitglieder eines Gremiums unterschiedlichen Altersklassen angehörten) und dem Frauenanteil ergab sich ein Gesamtdiversitätswert. Die Punktzahl der einzelnen Unternehmen errechnete sich nach dem Abstand vom Bestplatzierten, der zehn Punkte bekam (siehe Tabelle oben).

Die fünf Kriterien flossen bei der Berechnung in unterschiedlichem Maße ein. Die Gewichtung ergab sich aus einer Analyse von moderierten Gesprächen einer Gruppe von zwölf Aufsichts-

räten (eine Methode aus der Organisationsentwicklung, die als „Sounding-board“ bekannt ist). Die Unterhaltungen drehten sich um die Frage, was ein Aufsichtsrat können muss, um auf disruptive Ereignisse im Markt richtig reagieren zu können. Das Ergebnis: Als am wichtigsten erachteten die Aufsichtsräte die Bereichsdiversität - sie floss daher zu 45 Prozent in das Gesamtranking ein. Die Internationalität erhielt ein Gewicht von 22 Prozent, der Frauenanteil 15 Prozent, die Zentrum-Peripherie-Diversität 12 Prozent und die Altersdiversität wurde mit 6 Prozent gewichtet.

Folgt man der Logik dieser Untersuchung, so lassen sich aus der Rangliste einige Schlussfolgerungen ziehen. Zweiter etwa ist die Lufthansa, „die vor Kurzem schon totgesagt wurde“, so der

VARD-Vorsitzende Peter Dehnen. „Doch offenbar hat das Unternehmen die Wende geschafft und mausert sich zum Retter der deutschen und europäischen Luftfahrtindustrie. Die Diversität des Aufsichtsrats könnte dazu beigetragen haben, dass die richtigen Weichen gestellt wurden.“ Auch die kriselnden Autobauer schneiden gut ab - BMW belegt den fünften, Daimler den sechsten Platz. „Die Autohersteller darf man nicht abschreiben“, sagt Dehnen. „Unserer Studie nach sind ihre Netzwerke sehr viel belastbarer und diversifizierter, als man denkt. Daraus folgen meist kluge strategische Entscheidungen.“

Der Stahlkonzern ThyssenKrupp liegt in der Rangliste zwar im oberen Mittelfeld, bezeichnend ist jedoch: Beim Kriterium Internationalität weist der Aufsichtsrat Schwächen auf. Vielleicht hat der Mangel an Beziehungen ins Ausland seinen Teil zu den milliardenschweren Fehlinvestitionen in Stahlwerke in den USA und Brasilien beigetragen. Bayer kommt in diesem Punkt ähnlich schlecht weg - und das in einer Situation, in der der Pharmakonzern mit dem Kauf des US-Saatgutherstellers Monsanto die größte Übernahme in der deutschen Wirtschaftsgeschichte wagt.

### FREI WERDENDE MANDATE

Ob solche Zusammenhänge mehr sind als Spekulation, sollen weitere Untersuchungen klären. Doch auch so erhofft sich VARD-Chef Dehnen, dass bei den anstehenden Neubesetzungen von Aufsichtsratsmandaten nicht nur auf das Geschlecht, sondern auch auf andere Kriterien Wert gelegt wird - zumindest bei den Posten, die nicht unter die Quotenregel fallen. Seit 2016 müssen börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen frei werdende Aufsichtsratsposten mit einer Frau besetzen, wenn der Frauenanteil unter 30 Prozent liegt. Ob sich diese Hoffnung erfüllt, wird sich bald zeigen: Russell Reynolds hat ausgerechnet, dass 2018 und 2019 bei 18 Dax-Unternehmen die Mandate der Aufsichtsratschefs auslaufen. Insgesamt müssen die Konzerne 166 Posten in ihren obersten Gremien neu besetzen - fast zwei Drittel.

**Über die Forschung:** Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland, Deutsches Corporate Governance Institut, FAS Research: Diversity-Ranking der Dax-Aufsichtsräte, 2017