

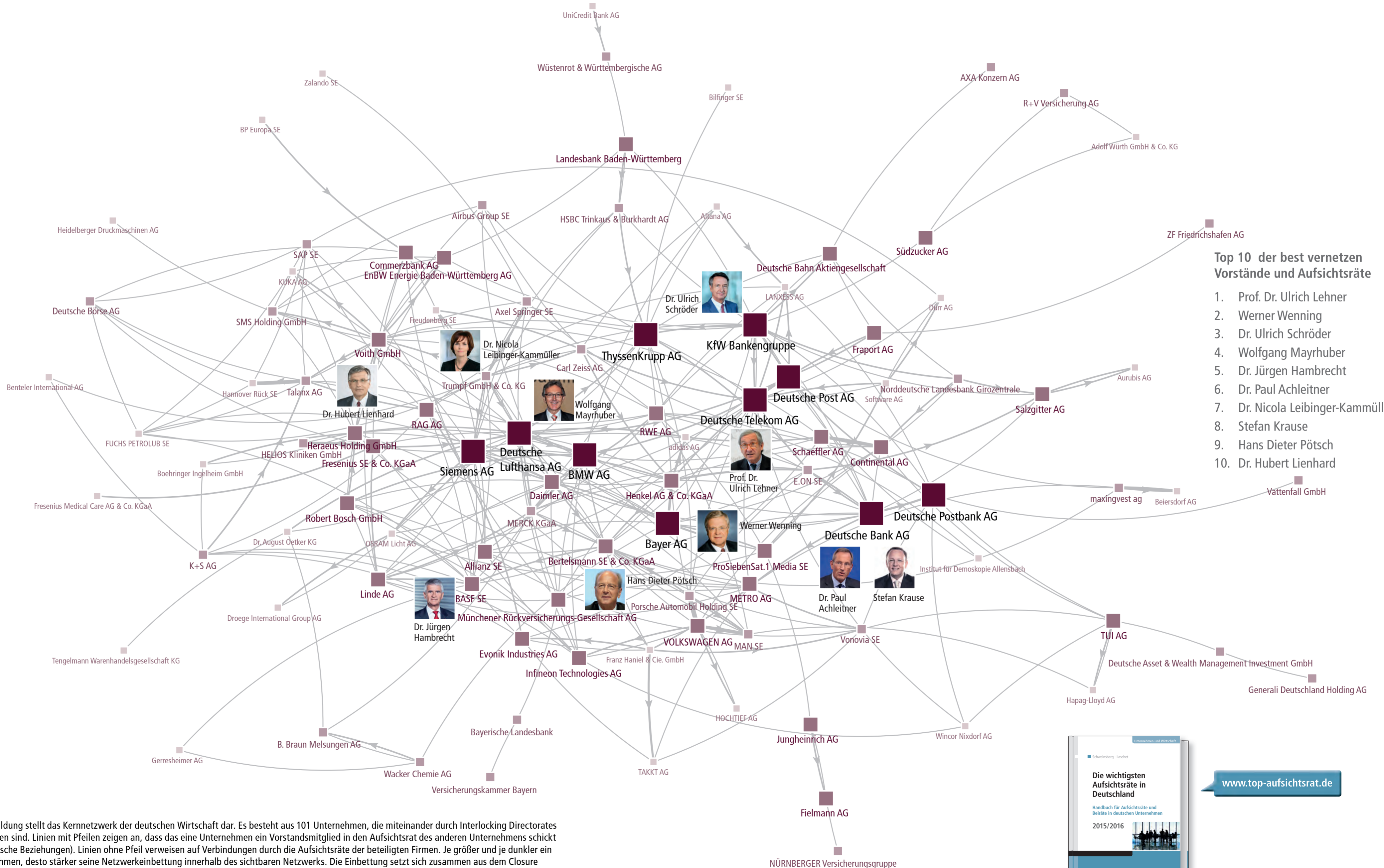
Das Zentrum der deutschen Wirtschaft

Netzwerk der Vorstands- und Aufsichtsratsverflechtungen



BOARD

FAS

from networks to strategy
research


- Top 10 der best vernetzten Vorstände und Aufsichtsräte**
1. Prof. Dr. Ulrich Lehner
 2. Werner Wenning
 3. Dr. Ulrich Schröder
 4. Wolfgang Mayrhuber
 5. Dr. Jürgen Hambrecht
 6. Dr. Paul Achleitner
 7. Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
 8. Stefan Krause
 9. Hans Dieter Pötsch
 10. Dr. Hubert Lienhard

Die Abbildung stellt das Kernnetzwerk der deutschen Wirtschaft dar. Es besteht aus 101 Unternehmen, die miteinander durch Interlocking Directorates verbunden sind. Linien mit Pfeilen zeigen an, dass das eine Unternehmen ein Vorstandsmitglied in den Aufsichtsrat des anderen Unternehmens schickt (strategische Beziehungen). Linien ohne Pfeil verweisen auf Verbindungen durch die Aufsichtsräte der beteiligten Firmen. Je größer und je dunkler ein Unternehmen, desto stärker seine Netzwerkeinbettung innerhalb des sichtbaren Netzwerks. Die Einbettung setzt sich zusammen aus dem Closure Capital (Einbettung in Unternehmenscliquen) sowie dem Brokerage Capital (branchenübergreifende Verbindungen durch Vorstände und Aufsichtsräte).
 Datengrundlage: 117 Unternehmen (101 davon in einer zusammenhängenden Netzwerkkomponente), 2.009 Personen und 2.273 Mandate.
 Datenquelle: Bundesanzeiger: „Die wichtigsten Aufsichtsräte in Deutschland“, Analyse und Grafik: FASresearch.



www.top-aufsichtsrat.de

V.5 Das Zentrum der deutschen Wirtschaft

Eine Analyse der Vorstands- und Aufsichtsratsverflechtungen ausgewählter deutscher Unternehmen

Autoren: Mag. Dr. Harald Katzmair und Mag. Christian Gulas, FASresearch, Österreich

Inhalt

- I. Einleitung
- II. Datengrundlage
- III. Soziale Netzwerkanalyse
- IV. Die am besten vernetzten Personen
- V. Strukturelle Falten im Netzwerk
- VI. Dreiecksverbindungen und Cluster
- VII. Netzwerkkarte

I. Einleitung

Die Vernetzung von Unternehmen durch Vorstände und Aufsichtsräte (Interlocking Directorates) ist seit langem ein wichtiger Untersuchungsgegenstand der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA). Zwei Arten von Verflechtungen können unterschieden werden: Primäre (strategische) Beziehungen entstehen dadurch, dass ein Vorstandsmitglied eines Unternehmens in den Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens (zum Beispiel in eine Konzerntochter, aber auch in Unternehmen, zu denen Kapitalbeteiligungen bestehen) entsendet wird. Sekundäre Beziehungen ergeben sich, wenn eine Person in zwei oder mehreren Unternehmen Aufsichtsratsmandate wahrnimmt. Bei primären Beziehungen ist die Verbindung zweier bestimmter Firmen bewusst gewählt, während bei sekundären Beziehungen die Vernetzung nicht notwendigerweise intendiert ist. In der Netzwerkkarte sind die primären Relationen mit Pfeil und die sekundären ohne dargestellt.

II. Datengrundlage

Die Grundlage für die Analyse bilden Daten über 117 ausgewählte Unternehmen, in denen 2.009 Personen insgesamt 2.273 Mandate bekleiden. Die Auswahl traf die nach Umsatz und Bedeutung namhaftesten Unternehmen und Familienunternehmen, darunter die DAX 30 Unternehmen sowie die wichtigsten Unternehmen in Deutschland. 190 Personen (9,5%) haben mehr als ein Mandat inne; das Maximum innerhalb der ausgewählten Unternehmen beträgt fünf Mandate. Der Anteil der Frauen beträgt 18,2% (365 von 2.009). Alle Analyseergebnisse beziehen sich auf das Netzwerk dieser 117 Unternehmen.

III. Soziale Netzwerkanalyse

Soziale Netzwerkanalyse konzipiert die Beziehungen zwischen den Unternehmen als potentielle Kanäle zur Allokation von Ressourcen, insbesondere von Informationen. Je besser das soziale Kapital eines Unternehmens bzw. einer Person, desto besser ist dementsprechend ihr Zugang zu Ressourcen. In unserer Analyse besteht soziales Kapital in zwei Dimensionen: Brokerage und Closure. Brokerage Capital bezieht sich auf branchenübergreifende Vernetzung, Closure Capital auf die Einbettung in Unternehmensbranchen bzw. -cliquen. Die zehn Unternehmen mit der stärksten Netzwerkeinbettung sind die KfW, Lufthansa, Deutsche Bank, Deutsche Postbank, Siemens, ThyssenKrupp, BMW, Deutsche Post, Deutsche Telekom und Bayer. Die Firmen, die die meisten Vorstände in die Aufsichtsräte anderer Unternehmen des Netzwerks schicken (primäre Beziehungen), sind Trumpf, Voith, Lufthansa, Franz Haniel und die KfW.

IV. Die am besten vernetzten Personen

Die Liste der „Strippenzieher“, der am besten vernetzten Personen, wurde folgendermaßen erstellt: Der Rangplatz einer Person ergibt sich durch die Summe der Vernetzungswerte der Unternehmen, in denen sie Mandate bekleidet. Zusätzlich wurde eine Gewichtung nach der Art der Mandate vorgenommen: Vorstands-, Geschäftsführungs- sowie Aufsichtsratsvorsitzfunktionen wurde ein größeres Gewicht beigemessen als „einfachen“ Aufsichtsratsmandaten. Die in diesem Sinne sowie innerhalb des analysierten Netzwerks am besten vernetzten Personen sind Ulrich Lehner (u.a. Aufsichtsratsvorsitz bei ThyssenKrupp und Telekom), Werner Wenning (Aufsichtsratsvorsitz bei Bayer und E.ON), Ulrich Schröder (Vorstandsvorsitzender der KfW), Wolfgang Mayrhuber (u.a. Aufsichtsratsvorsitz bei der Lufthansa), Jürgen Hambrecht (Aufsichtsratsvorsitz bei BASF), Paul Achleitner (Aufsichtsratsvorsitz Deutsche Bank), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf), Stefan Krause (Deutsche Bank), Hans Dieter Pötsch (Porsche) sowie Hubert Lienhard (Voith).

V. Strukturelle Falten im Netzwerk

Es muss betont werden, dass es sich beim untersuchten Netzwerk um das absolute Zentrum der deutschen Wirtschaft handelt. Jedes der darin vorkommenden Unternehmen ist exzellent vernetzt. In diesem Netzwerkkern bilden die Unternehmen und ihre Verflechtungen sogenannte strukturelle Falten. Das bedeutet, dass es im Netzwerkzentrum zu Überlappungen von Branchen und Netzwerkmilieus kommt. Diese Überlappungen werden nicht durch einzelne, sondern durch viele Unternehmen hergestellt, zwischen denen eine dichte Vernetzung besteht. Diese strukturellen Falten sind es, die für den Zusammenhalt des Netzwerks sorgen und die das Austarieren der unterschiedlichen Interessen ermöglichen, über die die Fraktionen der wirtschaftlichen Elite verfügen.

VI. Dreiecksverbindungen und Cluster

Die Stabilität der Beziehungen ist auch auf das hohe Ausmaß an sogenannten Dreiecksverbindungen zurückzuführen (Anzahl der gemeinsamen „Bekanntnen“). Besonders stark, weil mit vielen gemeinsamen dritten Unternehmen verbunden, sind die Links zwischen E.ON und Henkel, BMW und Metro, Siemens und Trumpf, Siemens und Lufthansa sowie Bayer und Henkel. Darüber hinaus lassen sich innerhalb des untersuchten Netzwerks mehrere Subcommunities (Louvain-Cluster) identifizieren, zum Beispiel (um jeweils die wichtigsten Firmen zu nennen) ein Cluster mit Deutsche Bank/Postbank/KfW/RWE/Bayer/Continental; einer mit Allianz/BMW/Metro; oder ein weiterer mit Henkel/Porsche/ThyssenKrupp/Telekom/E.ON sowie Bertelsmann.

VII. Netzwerkkarte

Die beigefügte Netzwerkkarte zeigt, wie dicht die Verflechtung zwischen Unternehmen ist, die unterschiedlichen Branchen angehören. Die Branchen mit den meisten Firmen im Netzwerk sind Banken und Versicherungen (26 von 117 oder 22%), Chemie und Pharmazie (14%), Automobilindustrie (9%), Maschinen- und Anlagenbau (7%) sowie Informationstechnik und Telekommunikation (5%). Es lässt sich eine deutliche Hierarchie der Branchen im Hinblick auf die strategischen Beziehungen identifizieren (d.h. welche Branche ihre Vorstände in die Aufsichtsräte anderer Branchen entsendet). Absolut gehen die meisten strategischen Beziehungen von den Finanzunternehmen (KfW, Deutsche Bank) aus, relativ gesehen, also bereinigt um die Anzahl der Unternehmen pro Branche, sind es die Konzerne des Maschinen- und Anlagenbaus (Trumpf, Voith), deren Vorstandsmitglieder in vielen Aufsichtsräten innerhalb des Zentrums der deutschen Wirtschaft aktiv sind. Bezogen auf das untersuchte Netzwerk können Finanzunternehmen sowie der Maschinenbau als die Machtquellen bezeichnet werden, da sie viele Vorstände entsenden. Die umgekehrte Rolle im Netzwerk (passiv im Hinblick auf die Entsendungen) spielt die Stahl- und Metallindustrie. Die sozialen Beziehungen („Flow der Personen“) laufen demnach den Wertschöpfungsbeziehungen („Flow der Güter“) entgegen. Von den Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus führen die meisten primären Beziehungen zur Branche Feinmechanik und Optik. Banken und Versicherungen sind mit ihren Vorstän-

den häufig in den Aufsichtsräten der Stahl- und Metallindustrie vertreten. Gleichmaßen aktiv (beschicken Aufsichtsräte) und passiv (werden beschickt) sind die Automobilindustrie, Verkehr und Transport, Feinmechanik und Optik sowie die IKT.

Auffällig ist, dass Finanzunternehmen sowie klassische Industrien das Zentrum der deutschen Wirtschaft (nach wie vor) dominieren und die Zukunftsbranchen IKT und Software (Stichwort Industrie 4.0) sich (noch) an dessen Rand befinden.

Hinweis zu den Autoren

Dr. Harald Katzmair ist Philosoph und Sozialwissenschaftler. Er ist Gründer, Direktor und wissenschaftlicher Leiter des internationalen Analyse- und Beratungsunternehmens FASresearch. Katzmaier ist ein viel beachteter Vordenker in Sachen Netzwerke, soziales Kapital und Resilienz und hat zu diesen Themenfeldern zahlreiche Publikationen vorgelegt.

Mag. Christian Gulas, Soziologe und Philosoph, ist Partner und Data Scientist bei FASresearch. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Analyse von Gesundheitssystemen, Wissenschafts- und Elitenetzwerken.