

# Wie vielfältig sind die Dax-Konzerne?

Börsen-Zeitung, 14.6.2017

Ein guter Mix aus Kompetenzen, Erfahrungen und Geschlechtern ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Mit dem „Dax-30-Diversity-Index“ wird Vielfalt in den Führungsgremien messbar. „Diversity“ ist eines der Zauberworte dieses Jahrzehnts. Denn wissenschaftliche Studien untermauern mit wachsender Eindeutigkeit: Vielfalt in den Führungsstellen und in den Abteilungen und in den Führungsgremien ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und hilft Unternehmen, den eigenen Weg vom Geschäftsmodell zur Unternehmenskultur zu finden. Dabei ist sie weder ein Effizienzmodell, noch entfaltet sie Wirkung aus sich heraus. Diversity funktioniert wie ein Kataly-

sator, Diversity muss ‚produktiv‘ gemacht werden.

Die sogenannte „Linked Diversity“ ist hier die entscheidende Größe. In Zeiten, in denen die digitalen Umbrüche ganze Wertschöpfungsökologien verändern, sind diverse Beziehungen zu unterschiedlichen Branchen, Technologiefeldern, Unternehmenskulturen und Persönlichkeiten eine Quelle von Robustheit und Erneuerungsfähigkeit. Denn das Risiko, Trends und neue Entwicklungen im eigenen Markt zu übersehen, steigt, wenn man in einer eigenen sozialen „Blase“ eingeschlossen bleibt. Umgekehrt sinkt es dramatisch, wenn das Beziehungsportfolio diversifiziert ist. Resilient, also robust

und widerstandsfähig, ist somit, wer „Unterschiedliches“ in Form produktiver und lernfähiger Beziehungen verknüpfen kann – eine besondere Herausforderung für Leadership in Zeiten der digitalen Disruption. Damit stellt sich die Aufgabe, Diversity messbar zu machen. Genau das haben wir mit dem Dax-30-Diversity-Index gemacht.

## Robuste Strukturen

Wir begreifen Unternehmen heute nicht mehr als statische Organisationen, sondern als mehr oder weniger agile und robuste Strukturen, die sich – eingebettet in ihr Ecosystem bestehend aus Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Wettbewerbern, Regulatoren, Investoren und Politik – aufgrund immer schnellerer Produktzyklen im globalen Wettbewerb behaupten und entwickeln.

Zwischen den Mitgliedern des Ecosystems gibt es eine Vielzahl von Beziehungen, was zu unvorstellbar großen Datenmengen und Informationen führt, die ständig kategorisiert und priorisiert werden müssen, um sie in Szenario-Analysen und Entscheidungsprozesse einzuspeisen.

## Lernendes System

Angesichts der Unmengen von Informationen und des rasanten – und häufig disruptiven – Wandels sind mehr denn je Vorstände und Aufsichtsräte gefragt, die sich als Teil eines lernenden Systems verstehen („ecosystem characters“) und immer wieder die Frage nach der Strategiefähigkeit des Unternehmens stellen. Solche Persönlichkeiten haben kei-

nen beschränkten Blick auf die Wirklichkeit, sondern verfügen über einen breiten Mix aus Informationsquellen, Gesprächspartnern und Impulsgebern. Messbar ist diese „persönliche Diversität“ anhand der (nachweisbaren) Vernetzung der Gremienmitglieder in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik – z.B. in Form

zu ebendieser ein wesentlicher Bestandteil eines ausgewogenen Beziehungsportfolios.

Neben der „persönlichen Diversity“ einzelner Mitglieder ist ein guter Mix aus Geschlechtern, Altersgruppen sowie kulturellen Hintergründen wichtig. Deshalb sind in den Index auch der Frauenanteil, die Al-



**Peter H. Dehnen**

Rechtsanwalt und Vorstandsvorsitzender der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland (VARD)



**Harald Katzmaier**

Gründer und Geschäftsführer des Forschungs- und Beratungsunternehmens FAS Research in Wien

## Dax 30-Unternehmen nach Gesamt-Diversität

| Dax30              | Gesamt-Diversität | Dax30                  | Gesamt-Diversität |
|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Henkel             | 10,0              | SAP                    | 7,0               |
| Deutsche Lufthansa | 9,4               | Linde                  | 6,8               |
| Deutsche Telekom   | 8,8               | Volkswagen             | 6,7               |
| Deutsche Bank      | 8,6               | Fresenius Medical Care | 6,4               |
| BMW                | 8,4               | BASF                   | 6,4               |
| Daimler            | 8,2               | Eon                    | 6,3               |
| Siemens            | 8,2               | ProSiebenSat.1 Media   | 6,0               |
| Münchener Rück     | 8,0               | Vonovia                | 5,8               |
| Deutsche Post      | 8,0               | Allianz                | 5,8               |
| Thyssenkrupp       | 7,7               | Adidas                 | 5,7               |
| RWE                | 7,6               | Infineon Technologies  | 5,3               |
| Commerzbank        | 7,4               | Merck                  | 5,0               |
| Deutsche Börse     | 7,4               | Beiersdorf             | 4,9               |
| Bayer              | 7,4               | Heidelberg Cement      | 4,9               |
| Continental        | 7,3               | Fresenius              | 4,1               |

Börsen-Zeitung

von (weiteren) Aufsichtsratsmandaten oder von Engagements in Verbänden, an Hochschulen und in Stiftungen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von „Sektordiversität“.

## Gute Vernetzung

Weiterer zentraler Bestandteil des Dax-30-Diversity-Index für den Aufsichtsrat ist das, was wir Zentrum-/Peripherie-Diversität nennen. Hier geht es – vereinfacht ausgedrückt – um die Frage, inwieweit Aufsichtsräte sowohl zu Personen, die zu den bestehenden Entscheidungseliten gehören, als auch zu Personen außerhalb bestehender Machtzirkel Kontakte pflegen. Da radikale Innovationen immer von der Peripherie kommen, sind Beziehungen

tersdiversität sowie die internationalen Verbindungen der Aufsichtsräte eingeflossen.

Damit wird der Index der Tatsache gerecht, dass Diversity mehrere Dimensionen hat. Wenn sie möglichst umfassend berücksichtigt sind, entsteht Dynamik und Bewegung gemäß dem Clausewitz'schen Grundprinzip: Erfolgreich sein heißt so stark sein wie möglich im entscheidenden Moment, d. h., ein Aufsichtsrat muss Zusammenhalt, Abstimmungsstärke und Anpassungsfähigkeit zeigen.

Am besten gerüstet sind demnach die Aufsichtsräte von Henkel, BMW und Deutscher Lufthansa. Sie erreichen anhand der – gewichteten – Einzelkriterien die höchste „Gesamtdiversität“.