

Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland

Stefan Schmid, Andrea Daniel



Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland

Stefan Schmid, Andrea Daniel*

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 4 |
| Executive Summary | 7 |
| 1. Warum betrachten wir die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten? | 9 |
| 2. Darstellung der durchgeführten Studie | 11 |
| 2.1 Überblick | 11 |
| 2.2 Internationalitätsindex | 11 |
| 2.3 Untersuchte Personen | 15 |
| 3. Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte | 16 |
| 3.1 Beschreibung der untersuchten Personen | 16 |
| 3.2 Einzelne Dimensionen des Internationalitätsindex | 17 |
| 3.3 Gesamtwerte des Internationalitätsindex | 19 |
| 3.4 „Internationalitäts-Porträts“ einzelner Top-Manager | 22 |
| 4. Bezugspunkte der Internationalität der Corporate-Governance-Gremien | 23 |
| 4.1 Internationalität der Unternehmensaktivitäten | 23 |
| 4.2 Länderschwerpunkte | 25 |
| 4.3 „Unternehmenshistorie“ | 28 |
| 5. Schlussfolgerungen | 30 |
| Literatur | 32 |
| Impressum | 34 |

* Professor Dr. Stefan Schmid ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. Dipl.-Psych. Andrea Daniel ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am selben Lehrstuhl.



Martin Spilker



Simone Lippisch

Vorwort

„Neue Macht des Südens“ – so betitelte das Handelsblatt zum Jahreswechsel 2006/2007 einen Artikel über den Ausblick auf die Zukunft der Internationalisierung von Unternehmen. Angesprochen waren dabei keinesfalls Betriebe aus dem Süden Deutschlands. Gemeint waren auch nicht aufstrebende Unternehmen aus Südeuropa. Die Aussage bezog sich auf die zunehmende Zahl von Unternehmen aus den Schwellenländern, die durch expansive Wachstumsstrategien nicht nur auf die internationalen Märkte drängen, sondern auch zunehmend die Spielregeln in der globalen Wirtschaftswelt mitbestimmen.

Längst muss man es nicht mehr nur zwischen den Zeilen lesen, sondern sehr prägnant und offensichtlich zeichnet sich dabei eine neue Phase der Globalisierung ab. Stand in den vergangenen Jahren – aus der Perspektive westlicher Unternehmen – noch zunehmend die Eroberung weltweit neuer Märkte und die Suche nach kostengünstigen Standorten im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung im Vordergrund, so dreht sich nun durch ernst zu nehmende Wettbewerber aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) die Internationalisierung zunehmend gegen die westlichen Wirtschaftsnationen. Aus der in den Wirtschaftswissenschaften nach wie vor verbreiteten Theorie der komparativen Kostenvorteile wird in der Zwischenzeit zunehmend eine „Strategie der komparativen Kulturvorteile“!

Wie müssen Entscheidungsträger in den Führungsetagen auf diese Herausforderungen reagieren? Steuern westliche Unternehmen nun in den nationalen Volkswirtschaften auf eine zunehmende „Internationalisierung der Internationalisierung“ zu? Zumindest mit ihren Geschäftsaktivitäten scheinen Großunternehmen auf die steigende Konkurrenz aus dem Ausland vorbereitet zu sein. Nur noch gut ein Drittel der Umsätze bundesdeutscher Unternehmen werden beispielsweise national erwirtschaftet. Viele Unternehmen – auch im Mittelstand – haben bereits auf internationalen Märkten Fuß gefasst bzw. Standorte verlagert. Fusionen, Mergers&Acquisitions, Joint Ventures oder Out-Sourcing sind nur einige Synonyme für Strategien dieser Epoche. Für die Wirtschaftsberatung A.T.Kearney zeichnet sich bereits „das globale Fusionsendspiel“ ab. Und nach den Konsolidierungen in den Arbeits- und Produktionsprozessen stellt sich nun die Frage nach Veränderungen im Management und in den Führungsstrukturen der Unternehmen: Wie national dürfen Unternehmen in der heutigen Zeit noch sein, und wie international müssen sie zukünftig auch im Hinblick auf ihre Organisationsstrukturen und -kulturen aufgestellt sein?

Studien im Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ verweisen darauf, dass sich „deutsche“ Unternehmen im Hinblick auf ihre Wertschöpfung der internationalen Herausforderung gewappnet zeigen. Nicht nur der Blick in die Statistiken, die sie als Exportweltmeister ausweisen, sondern insbesondere auch die zunehmenden Unternehmensumsätze in ausländischen Märkten sind ein Indiz dafür, dass die Globalisierung in den Fertigungshallen und Vertriebskonzepten angekommen ist. Dass Unternehmen aber zunehmend Handlungsbedarf bei der Ausrichtung ihrer Unternehmenskulturen haben, ergaben die Ergebnisse der Basisstudien unter Prof. Wolfgang Dorow/Prof. Gerhard Reber. Die Etablierung globaler Werte unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten stellt nach wie vor die Führung vieler Unternehmen vor mehr oder minder gravierende Probleme.

Längst beschränken sich diese Fragen nicht mehr auf das Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Sie berühren heute die Zusammenarbeit in Joint Ventures mit unterschiedlichen Landes- und Unternehmenskulturen, sie konzentrieren sich auf die Kompatibilität unterschiedlicher Unternehmen bei Fusionen oder Akquisitionen, und sie erstrecken sich zunehmend auf neue Kooperationsmodelle, bei denen Unternehmen in einigen Geschäftsfeldern eng zusammenarbeiten, während sie in anderen Bereichen miteinander konkurrieren.

Werden wir daher bald eine neue betriebswirtschaftliche Theorie im Huntingtonschen Stil für Unternehmen entwickeln müssen? Erleben wir auch auf betrieblicher Ebene bereits erste Ansätze eines „Clash of cultures“? Die Entwicklung einer Gegenstrategie würde zumindest eine stärkere Internationalisierung der Unternehmen auch in den Führungsetagen umfassen. Die aktuell von der Bertelsmann Stiftung vorgelegte Studie unter Federführung von Prof. Stefan Schmid zeigt in diesem Bereich Handlungsbedarf. Obwohl heute erfreulicherweise viele Top-Führungskräfte internationale Erfahrungen durch Ausbildung und Aufenthalte im Ausland gesammelt haben, hält diese Situation nicht Schritt mit der Internationalisierung der Geschäftsfelder. Doch brauchen Unternehmen, die heute als global ausgerichtete und agierende Einheiten wahrgenommen werden, nicht auch eine gewisse „Diversity“ im Top-Management? Führungsstärke und Leistungsvermögen sind sicherlich nicht an nationale, regionale oder kulturelle Merkmale allein zu knüpfen. Für die Unternehmen besitzt die Internationalisierung in den Chefetagen allerdings den Vorteil, insbesondere auch im Ausland beim Mitarbeiter-Recruiting wie auch beim Produktabsatz zu punkten.



Internationalität über weitreichende Netzwerke in Regionen kann gleichzeitig auch ein gutes Frühwarnsystem und ein Schutz gegen unliebsame Überraschungen sein. Aufgrund der „shared values“ besteht aber nach wie vor eine sehr intensive transatlantische Beziehung zwischen den Unternehmenseinheiten und bei Führungskontakten. Die immer wichtigere Vernetzung in die BRIC-Staaten – aber dabei ganz besonders in den asiatischen Raum – über die Unternehmensgrenzen hinaus weist bisher immer noch Lücken auf.

In diesem Sinne sollen die Ergebnisse aus der vorliegenden Studie „Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland“, auch in bundesdeutschen Unternehmen einen Impuls vermitteln, eine stringente und konsistente Internationalisierungsstrategie zu formulieren. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion – diese Feststellung verbindet nicht nur eine programmatische Sichtweise auf Human Resources-Strategien; sie beinhaltet insbesondere auch eine historische Chance, sich nachhaltig und langfristig auf den Weltmärkten zu etablieren. Angesichts der Unsicherheiten im Hinblick auf die Globalisierung regt sich in vielen Ländern zunehmend der Zweifel an einer Win-Win-Situation im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung. Durch die Gestaltung ihrer Unternehmenskulturen besitzen Unternehmen einen wichtigen Hebel, um sich im internationalen Wettbewerb zu positionieren und von der Konkurrenz abzusetzen – so können Unternehmenskulturen Garanten sein für die Stabilität in der internationalen Wertschöpfungskette und einen Beitrag leisten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Martin Spilker
Mitglied der Geschäftsleitung,
Leiter des Kompetenzzentrums
„Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Simone Lippisch
Projektmanagerin, Kompetenzzentrum
„Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Executive Summary

Internationale Aktivitäten haben für viele deutsche Unternehmen inzwischen eine hohe Bedeutung erreicht. Vor diesem Hintergrund wird angenommen, dass eine internationale Orientierung auch bei den Corporate-Governance-Gremien existiert und große Vorteile mit sich bringt. Doch wie international sind die Führungsgremien deutscher Unternehmen wirklich? Wie sieht es in den Führungsetagen der Wirtschaft tatsächlich aus? Um diese Frage zu klären und um zu prüfen, inwieweit sich die Internationalität deutscher Unternehmen in der Internationalität ihrer Corporate Governance widerspiegelt, haben wir die Vorstände und Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen analysiert. Dabei wurde – anders als in bisherigen Untersuchungen – eine sehr umfassende Messung von Internationalität anhand mehrerer Dimensionen vorgenommen. Erhoben wurden die Merkmale Nationalität, internationale Erfahrung während Studium und Beruf sowie internationale Verbindungen.

Insgesamt zeigt sich, dass das allgemeine Internationalitätsniveau der Vorstände und Aufsichtsräte eher niedrig ist und die Internationalität der Unternehmensaktivitäten kaum erreicht. Während die Vorstandsmitglieder und die Anteilseignervertreter in den Aufsichtsräten etwa gleich international sind, ist die Internationalität der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten deutlich geringer ausgeprägt. Gleichzeitig lassen sich in allen drei Personengruppen jedoch auch einige Beispiele für sehr internationale Persönlichkeiten finden. Zwischen der Internationalität der Unternehmensaktivitäten auf der einen Seite und der Internationalität der Corporate-Governance-Gremien auf der anderen Seite konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Unternehmen, die besonders stark im Ausland tätig sind, scheinen sich demnach nicht zwangsläufig auf besonders internationale Vorstände und Aufsichtsräte zu stützen.

Die vorliegende Studie kommt zu folgenden Hauptergebnissen und Thesen, welche die Diskussion über die Internationalität der Führungsetagen in Deutschland beleben sollen:

1. Den Ergebnissen unserer umfangreichen empirischen Untersuchung zufolge sind die Vorstände und Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen im Hinblick auf zahlreiche Internationalitätsdimensionen – Nationalität, internationale Erfahrung während Studium und Beruf sowie internationale Verbindungen – zum aktuellen Stand deutlich weniger international als die Unternehmen, die sie führen bzw. kontrollieren. Besonders gering ist die Internationalität auf der Ebene der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.
2. Wir plädieren für eine stärkere Internationalität innerhalb der Vorstands- und Aufsichtsratsgremien, was durch eine Vielzahl von Argumenten gestützt wird. Internationalität ist beispielsweise mit wesentlichen Erfahrungen in und Kenntnissen über andere Länder und Kulturen verbun-



den, welche heutzutage im internationalen Geschäft nicht nur hilfreich, sondern unerlässlich sind. Internationalität erleichtert die Interaktion mit lokalen Stakeholdern in den Ländermärkten. Und Internationalität auf Top-Management-Ebene kann als ein wichtiges Motivationssignal für die Mitarbeiter im Unternehmen gelten und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für High-Potentials im Ausland erhöhen. Ein Unternehmen, welches zu geringe Internationalität der Führungsetagen aufweist, läuft Gefahr, zu ethnozentrisch zu sein oder zumindest als zu ethnozentrisch wahrgenommen zu werden.

3. Wir sprechen uns insbesondere für eine höhere Internationalität auf der Ebene der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat aus. Der Aufsichtsrat erfüllt unter anderem die Funktion, den Vorstand zu überwachen und zu kontrollieren und ihn bei wichtigen Entscheidungen zu beraten. In den meisten Unternehmen, insbesondere in den DAX30-Unternehmen, spielt die Internationalität bei Entscheidungen und Handlungen heutzutage eine zentrale Rolle. Um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, benötigen auch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat entsprechende Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen. Nur so können die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat die Gesamtinteressen des Unternehmens in allen Ländern – und nicht nur die Interessen der deutschen Belegschaft – vertreten. Es scheint angebracht, in diesem Zusammenhang auch über Änderungen in der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung nachzudenken und sie herbeizuführen.
4. Wir fordern eine proaktive Internationalisierung, die der tatsächlichen Geschäftstätigkeit nicht nachfolgt, sondern diese vorwegnimmt. Während viele deutsche Unternehmen bisher erst als Folge der Internationalisierung ihrer Geschäftsaktivitäten auch ihre Führungsriege internationalisieren, sollten sie in Zukunft auf der Ebene des Managements „schneller“ sein – denn nur so können sie verhindern, dass die Tiefenstrukturen den Oberflächenstrukturen permanent „hinterherhinken“. Mit anderen Worten: Internationalisierung muss bei den Persönlichkeiten und „in deren Köpfen“ beginnen. Dies kann sich beispielsweise auch darin äußern, dass Manager aus oder mit Kontakten zu Zukunftsmärkten – etwa China, Brasilien, Indien oder Russland – stärker in deutsche Führungsetagen Einzug halten.
5. Wir gehen davon aus, dass eine stärkere Internationalisierung der Vorstands- und Aufsichtsratsgremien auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. In Unternehmen, in denen Internationalität an der Spitze praktiziert und gelebt wird, kann sich auch auf breiter Front die Erkenntnis durchsetzen, dass Internationalisierung immer Fragen der Kultur berührt. Genauso wie auf politischer und gesellschaftlicher Ebene realisiert wurde, dass der Umgang mit kulturellen Unterschieden eine zentrale Herausforderung unserer Epoche darstellt, so sollte auch auf der Ebene der Unternehmen über die Internationalisierung der Führungsetagen die (manchmal immer noch nicht ausreichend erkannte und akzeptierte) Bedeutung von Kultur stärker verankert werden.

1. Warum betrachten wir die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten?

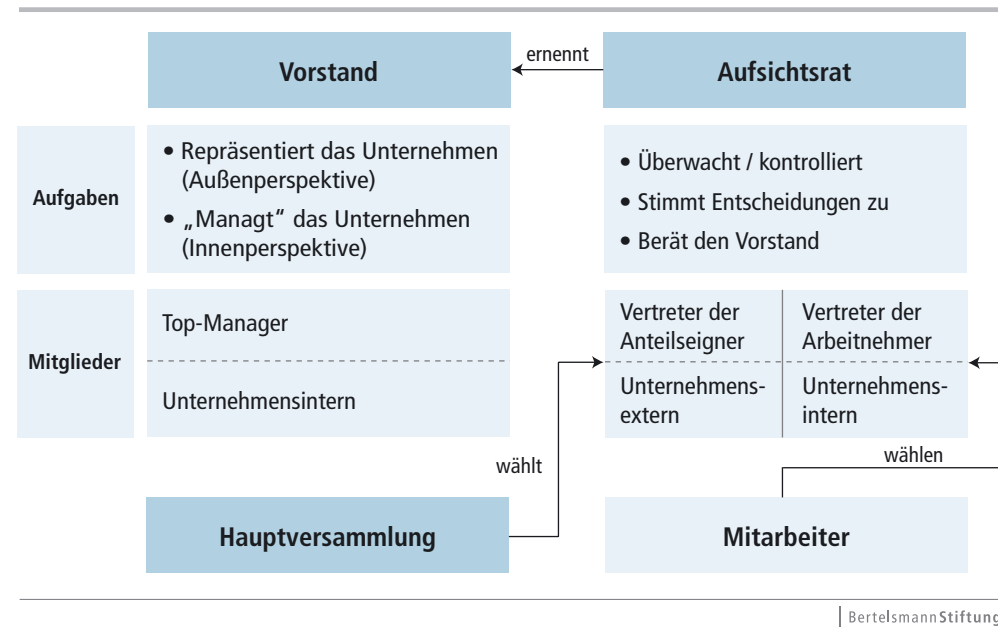
Viele deutsche Unternehmen sind heutzutage sehr international (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2006; Kutschker & Schmid, 2006, v.a. Kapitel 1 und 2; Perlit, 2004, v.a. Kapitel 1). Ob Umsatz oder Mitarbeiterzahlen – oftmals ist das Auslandsgeschäft bedeutsamer als das Inlandsgeschäft. Für manche Unternehmen, auch für traditionsreiche Unternehmen, gilt Deutschland bereits nicht mehr als der wichtigste Ländermarkt. Sowohl das Wissen über Auslandsmärkte als auch eigene Erfahrungen mit andersartigen Geschäftspraktiken oder kulturellen Eigenheiten sind für die Entscheidungsträger in den entsprechenden Unternehmen sehr wertvoll. Die Annahme, dass international aufgestellte Unternehmen stark von international orientierten Führungsgremien profitieren (können), wurde sowohl in den Medien als auch in der wissenschaftlichen Literatur vielfach diskutiert.¹ Gerade vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen gewinnt auch die Frage nach der Globalisierung und Internationalisierung der Führungsgremien an Bedeutung. Während die Internationalität der Unternehmensaktivitäten außer Frage steht, wurde der Internationalität der Führungsetagen bisher kaum Beachtung geschenkt. Diese Lücke soll die vorliegende Studie füllen. Um zu klären, ob die Internationalität der Corporate-Governance-Gremien der Internationalität der Unternehmensaktivitäten gerecht wird, haben wir die Vorstände und Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen untersucht.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über das deutsche Corporate-Governance-System und die Rollen von Vorständen und Aufsichtsräten. Es wird verdeutlicht, dass wir bei deutschen Aktiengesellschaften prinzipiell nicht nur zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu differenzieren haben, sondern dass es innerhalb des Aufsichtsrats gilt, auch die Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer separat zu betrachten (vgl. Schmid & Kretschmer, 2004).

¹ Die Vermutung, dass sich die Internationalität des Top-Managements beispielsweise positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken könnte, war bereits Gegenstand einer Reihe von Studien. Die Annahme, dass dies der Fall ist, wird sowohl theoretisch (Hambrick & Mason, 1984; Szilagyi & Schweiger, 1984) als auch empirisch (Govindarajan, 1989; Reuber & Fischer, 1997; Daily et al., 2000) gestützt.



Vereinfachender Überblick über das deutsche Corporate-Governance-System (Abb. 1)



2. Darstellung der durchgeführten Studie

2.1 Überblick

Ziel unserer umfassenden Untersuchung war es, die Internationalität der Mitglieder der Vorstände und Aufsichtsräte aller DAX30-Unternehmen² zu bestimmen. Um die Internationalität der Corporate-Governance-Gremien festzustellen, haben wir einen spezifischen Index entwickelt, der mehrere Indikatoren der Internationalität berücksichtigt. Dieser Index ermöglicht es, den Internationalisierungsgrad von Vorständen und Aufsichtsräten anzugeben. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in folgenden Schritten dargestellt:

- Zunächst erfolgt eine Auswertung der Internationalität individuell für Vorstände sowie die Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter der Aufsichtsräte, um einen Vergleich der drei Gruppen zu ermöglichen.
- Im Anschluss daran werden die Indizes der Vorstände und Aufsichtsräte der einzelnen Unternehmen gegenübergestellt.
- Schließlich kontrastieren wir die Internationalität der Unternehmensaktivitäten mit der Internationalität der Corporate-Governance-Gremien, um herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen besteht.

Stichtag für unsere Untersuchung war der 31.12.2005.

2.2 Internationalitätsindex

Welche Faktoren sind es, die die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten bestimmen? Kennzahlen, die in der wissenschaftlichen Literatur häufig Verwendung finden, sind der Anteil ausländischer Mitglieder eines Führungsgremiums (Ruigrok & Wagner, 2003), die gesammelte internationale Erfahrung der Manager (Carpenter et al., 2001) oder die Frage, ob und wie viele der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder international ausgebildet wurden (Tihany et al., 2000). Während in der Regel in der Literatur lediglich ein oder zwei Indikatoren für die Bestimmung der Internationalität herangezogen werden, haben wir einen Index entwickelt, der vier zentrale Indikatoren für die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten integriert. In der vorliegenden Studie betrachten wir die Merkmale

- Multinationalität³,
- internationale Ausbildung,
- internationale Berufserfahrung sowie
- internationale Verbindungen.

² Die einzige Ausnahme stellt Fresenius Medical Care dar. Fresenius Medical Care ist eine Geschäftseinheit der Fresenius AG. Da in allen anderen Fällen die Muttergesellschaften betrachtet werden, wird in unserer Untersuchung die Fresenius AG statt Fresenius Medical Care in die Untersuchung einbezogen.

³ Der Begriff „Multinationalität“ bezieht sich im Gegensatz zu den anderen drei Charakteristika auf eine Eigenschaft des gesamten Gremiums (nämlich dessen Zusammensetzung) und nicht der einzelnen Person. Auf der Ebene des Individuums betrachten wir dessen Nationalität.



Weitere Informationen zur Methode können den folgenden Abschnitten zum Vorgehen bei der Messung der Internationalität entnommen werden.

Vorgehen bei der Messung der Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten

Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte wird in der vorliegenden Studie anhand eines vierdimensionalen Index gemessen. Als Indikatoren für die Internationalität werden die Merkmale Nationalität, internationale Ausbildung, internationale Berufserfahrung und externe Mandate bei Unternehmen im Ausland herangezogen. Im Folgenden werden sowohl die vier Indikatoren beschrieben als auch die Art und Weise erläutert, wie diese vier Faktoren zu einem Index kombiniert werden. Grafisch sind die vier Faktoren und ihre Messung in Abbildung 2 visualisiert.

Komponenten des Internationalitätsindex (Abb. 2)



Multinationalität

Vorstände oder Aufsichtsräte können dadurch an Internationalität gewinnen, dass ihre Mitglieder unterschiedliche Nationalitäten aufweisen. Wir betrachten Nationalität nicht im Sinne der Staatsangehörigkeit, die im Pass einer Person eingetragen ist, sondern wir beziehen uns auf das Land, in dem eine Person aufgewachsen ist, d.h. in dem sie während ihrer Kindheit und Schulzeit gelebt hat. Die Tatsache, wo eine Person ihre „prägenden Jahre“ verbracht hat, beeinflusst nicht nur ihre Werte, Wahrnehmungen und ihr Verhalten, sondern auch ihre Muttersprache und damit die Leichtigkeit, mit der sie weitere Sprachen erlernen kann (Hambrick et al., 1998). Im Hinblick auf unseren Index ist lediglich die Unterscheidung zwischen Deutschland und dem Ausland relevant. Ein Deutscher erhält auf dieser Dimension des Index den Wert 0, während einem Ausländer der Wert 1 zugewiesen wird.

Internationale Ausbildung und internationale Berufserfahrung

Die Eigenschaften und Werte, die eine bestimmte Nationalität mit sich bringt, können durch internationale Erfahrungen im späteren Leben ergänzt und teilweise verändert werden. Erfahrungen mit anderen Ländern und Kulturen können einer Person bewusst machen, dass in anderen Ländern und Kulturen andere Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen gelten oder anerkannt werden als im Heimatland. Durch internationale Erfahrungen können Menschen spezifisches Wissen über bestimmte Länder und Regionen erwerben und neue Perspektiven kennenlernen.

Wir betrachten sowohl internationale Erfahrungen während der Ausbildung als auch während des Berufslebens, da es sich hierbei um zwei unterschiedliche Erfahrungsbereiche handelt, die verschiedene Anforderungen stellen und die einer Person unterschiedliche Lernmöglichkeiten bieten. Zur Ausbildung zählen wir zum einen eine etwaige Berufsausbildung und zum anderen ein Hochschulstudium. Die Gesamtdauer der Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbildung bzw. im Rahmen des Berufs einer Person in Jahren wird jeweils anhand einer logarithmischen Funktion auf den Wertebereich zwischen 0 und 1 normiert.

Internationale Verbindungen

Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder können Verbindungen zu Unternehmen im Ausland in der Form von Mandaten bei Unternehmen besitzen. Zum einen vermittelt eine derartige Mitarbeit in Führungs- und Kontrollgremien im Ausland wertvolle Einblicke in Geschäftsabläufe und Entscheidungsfindungsprozesse. Zum anderen können sich die Personen durch die resultierenden Kontakte ein internationales Netzwerk aufbauen. Für unseren Index wird die Anzahl der Mandate in Unternehmen im Ausland gezählt. Dieser Wert wird ebenfalls anhand einer logarithmischen Funktion auf den Wertebereich zwischen 0 und 1 normiert.

⁴ Das Merkmal „Internationale Verbindungen“ wird operationalisiert durch die Anzahl der Mandate, die eine Person bei Unternehmen im Ausland wahrnimmt. Mandate bei ausländischen Unternehmen in Deutschland werden in dieser Untersuchung nicht als Auslandsaufenthalte betrachtet, obwohl auch hier in vielen Fällen sicherlich wichtige Erfahrungen gesammelt werden.



Kombination der vier Indikatoren zu einem Index

Der Internationalitätsindex einer Person wird als Durchschnitt der Werte der vier Indikatoren berechnet. Der resultierende Wert liegt somit wie die Einzelindikatoren zwischen 0 und 1. Der Index auf der Ebene des Vorstands bzw. Aufsichtsrats stellt wiederum den Durchschnitt der Werte der einzelnen Mitglieder dar. Die Berechnung des Index wird aus Abbildung 3 ersichtlich.

Berechnung des Internationalitätsindex für ein Corporate-Governance-Gremium (Abb. 3)

Internationalitätsindex =

$$\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left[\frac{1}{4} \left(F_i + \left(1 - \frac{1}{E_{if} + 1} \right) + \left(1 - \frac{1}{W_{if} + 1} \right) + \left(1 - \frac{1}{A_{if} + 1} \right) \right) \right]$$

- n – Gesamtzahl der Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder
 F_i – Nationalität von Person i, F = 0 für Deutschland; F = 1 für Ausland
 E_{if} – Anzahl der im Ausland verbrachten Ausbildungsjahre von Person i in Land f
 W_{if} – Anzahl der im Ausland verbrachten Berufsjahre von Person i in Land f
 A_{if} – Anzahl der Mandate bei Unternehmen im Ausland von Person i in Land f

BertelsmannStiftung

Eine logarithmische Funktion wird hier aus zwei Gründen verwendet: Zum einen ermöglicht sie die Normierung absoluter Zahlen auf den Wertebereich zwischen 0 und 1. Dies hat den Vorteil, dass die einzelnen Indexwerte untereinander vergleichbar werden. Zum anderen entspricht der Verlauf der logarithmischen Funktion der Lernkurve, die häufig in Zusammenhang mit interkulturellem Lernen angenommen wird. Während der Zugewinn an Erfahrungen und Wissen in den ersten Jahren sehr groß ist, nimmt der Nutzen mit jedem weiteren Jahr deutlich ab (vgl. Pausenberger & Noelle, 1977; Thomas et al., 2006).

Weitere Informationen zum methodischen Vorgehen können der ausführlichen Publikation Schmid & Daniel, 2006, entnommen werden.

2.3 Untersuchte Personen

Die relevanten Informationen über die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten wurden aus den Lebensläufen der entsprechenden Personen gewonnen. Lebensläufe sind häufig auf den Internetseiten der jeweiligen Unternehmen veröffentlicht, wurden aus Kompendien biographischer Daten wie Who is Who? (Hübner, 2003; Beleke, 2004) entnommen oder wurden uns auf persönliche Anfragen hin von den Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern selbst zur Verfügung gestellt.

Insgesamt konnten detaillierte Daten über 494 der 733 Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der DAX30-Unternehmen gewonnen werden, was einer Quote von 67% entspricht. Bei den 494 Personen handelt es sich um 164 Vorstandsmitglieder (88% der Zielpersonen), 249 Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseignerseite (89%) und 81 Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite (30%). Die Unterschiede in den Anteilen auswertbarer Lebensläufe zwischen den drei Gruppen lassen sich auf mehrere Gründe zurückführen: Da Vorstände als zentrale Entscheidungsträger der Unternehmen stark im Interesse der Öffentlichkeit stehen, sind Informationen über ihren Werdegang und ihren Hintergrund häufig öffentlich verfügbar. Dies trifft auch auf die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat zu, bei denen es sich häufig um Top-Manager anderer Unternehmen oder anderweitig einflussreiche Personen handelt. Somit ist die vergleichsweise hohe Quote auswertbarer Lebensläufe bei diesen beiden Personengruppen nicht überraschend.

Im Gegensatz dazu gestaltete sich die Beschaffung von Informationen über die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vergleichsweise schwierig. Die Arbeitnehmersitze des Aufsichtsrats werden oftmals von Gewerkschaftsmitgliedern oder von Personen besetzt, die bereits lange Zeit in einem Unternehmen tätig sind und die das Vertrauen der Arbeitnehmer genießen. Während hochrangige Gewerkschaftsfunktionäre durchaus im Licht der Öffentlichkeit stehen, handelt es sich bei den anderen Arbeitnehmervertretern in den meisten Fällen um Personen, über die persönliche Informationen nicht öffentlich zugänglich sind. Entsprechende Daten können daher nur von den betreffenden Personen selbst bezogen werden. Wie in anderen Studien, war die Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen, begrenzt. Ein Teil der Personen, die ihre bisherige Karriere in einem bestimmten Unternehmen verbracht haben, gab an, keinen detaillierten Lebenslauf vorliegen zu haben, der uns unmittelbar zur Verfügung gestellt werden könnte. Zudem bestand bei einigen Personen auf der Arbeitnehmerseite ein gewisses Misstrauen im Hinblick auf die Verwendung der Daten. Diese Gründe trugen wesentlich zu einer eher schwachen Resonanz auf die direkten Anfragen bei den Arbeitnehmervertretern bei.



3. Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte

3.1 Beschreibung der untersuchten Personen

Bevor wir uns der Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte zuwenden, wollen wir kurz einen Überblick über die untersuchte Personengruppe geben. Das Durchschnittsalter deutscher Vorstände liegt in unserer Untersuchung bei etwa 53 Jahren, während die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat mit einem Durchschnittsalter von 61 Jahren etwa acht Jahre älter sind. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat weisen ein Durchschnittsalter von 52 Jahren auf. Die gesamte Berufserfahrung der untersuchten Personen variiert mit dem Alter, sodass die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat hier den größten Wert der drei Gruppen aufweisen. Verglichen mit den Arbeitnehmervertretern hatten Anteilseignervertreter und Vorstandsmitglieder eine durchschnittlich etwas längere Ausbildung. In Bezug auf die Anzahl ihrer Mandate liegen die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat und die Vorstände recht nah beisammen – Mitglieder beider Gruppen haben im Durchschnitt etwa sechs Mandate, während Arbeitnehmervertreter lediglich zwei Mandate besitzen. Abbildung 4 fasst die genannten Daten zur Beschreibung der untersuchten Personen zusammen.

Beschreibung der untersuchten Personen (Abb. 4)

| | Gesamtzahl analysierter Personen | Durchschnittliches Alter in Jahren | Durchschnittliche Dauer der Ausbildung in Jahren | Durchschnittliche Berufserfahrung in Jahren | Durchschnittliche Anzahl der Mandate |
|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Vorstand | 164 | 53,32 | 5,88 | 27,63 | 6,05 |
| Aufsichtsrat – Anteilseignervertreter | 249 | 61,40 | 6,23 | 34,82 | 6,12 |
| Aufsichtsrat – Arbeitnehmervertreter | 81 | 52,15 | 4,77 | 29,51 | 2,21 |

| BertelsmannStiftung

3.2 Einzelne Dimensionen des Internationalitätsindex

Bevor wir auf die Ergebnisse der Internationalitätsindizes eingehen, betrachten wir die vier Internationalitätsindikatoren, zu denen auch in Abbildung 5 weitere Informationen zu finden sind, zunächst einzeln.

- **Multinationalität:** Der Anteil Nicht-Deutscher liegt bei den Vorstandsmitgliedern und den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat deutlich höher als bei den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Während unter den Vorständen knapp 18% Ausländer zu finden sind und unter den Anteilseignervertretern sogar 19%, liegt der Anteil der Nicht-Deutschen bei den Arbeitnehmervertretern bei lediglich 5%.
- **Internationale Ausbildung:** Von den untersuchten Arbeitnehmervertretern haben deutlich weniger Personen während ihrer Ausbildungszeit im Ausland verbracht als in den anderen beiden Gruppen. Auslandsaufenthalte weisen 32% der untersuchten Vorstandsmitglieder und 40% der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat auf, während sich der entsprechende Wert für die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat nur auf 10% beläuft. Für all diejenigen, die im Ausland einen Teil ihrer Ausbildung genossen haben, sind die Werte jedoch relativ ähnlich; sie liegen durchschnittlich zwischen 2,8 und 3,6 Jahren.
- **Internationale Berufserfahrung:** 57% der analysierten Vorstandsmitglieder sowie 47% der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat haben Karrierestationen im Ausland eingelegt. Dies zeigt offenbar, dass internationale Stationen auf dem Weg zum Vorstand bzw. zum Aufsichtsrat durchaus eine Rolle spielen können. Bei den Arbeitnehmervertretern haben lediglich 7% berufliche Auslandserfahrung – eine niedrige Zahl, wenn man bedenkt, dass auch die Arbeitnehmerseite wichtige Internationalisierungsentscheidungen, wie etwa Akquisitionen im Ausland, Standortverlagerungen oder größere Investitionen mitverantwortet. Wie lange haben all diejenigen, die im Ausland Erfahrung gesammelt haben, jenseits der Grenzen gearbeitet? Die durchschnittliche Gesamtdauer der Auslandsaufenthalte, die von den Repräsentanten der Corporate-Governance-Organe erreicht wurde, liegt bei den Vorstandsmitgliedern bei 8,8 Jahren, bei den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat bei 14,9 Jahren und bei den Arbeitnehmervertretern bei 13,8 Jahren. Bei der Interpretation dieser Werte sind allerdings zwei Punkte zu beachten: (1) Die Anteilseignervertreter sind durchschnittlich etwa acht Jahre älter als die Repräsentanten der beiden anderen Gruppen, was sich auch auf die Zeit auswirken kann, die sie im Ausland gearbeitet haben. (2) Die Dauer der internationalen Berufserfahrung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wird durch die kleine Anzahl betrachteter Personen verzerrt: Von den 81 analysierten Personen besitzen sechs internationale Berufserfahrung; aus der Gruppe dieser sechs Personen hat eine Person 31 Jahre im Ausland gearbeitet und eine zweite 42 Jahre, wodurch der relativ hohe Durchschnittswert von knapp 14 Jahren zustande kommt.



- Internationale Verbindungen: In der Gruppe der Vorstände besitzen zwei Drittel der Personen mindestens ein Mandat im Ausland. Bei den Anteilseignervertretern trifft diese Aussage auf etwa die Hälfte der Personen zu, bei den Arbeitnehmervertretern dagegen stellen Auslandsmandate eine Ausnahme dar.

Wie Detailanalysen ergeben haben, sind die vier Indikatoren nicht unabhängig voneinander, sondern weisen einige Zusammenhänge auf. So haben Ausländer beispielsweise mit höherer Wahrscheinlichkeit auch ihre Ausbildung im Ausland⁵ verbracht sowie zumindest einige Jahre im Ausland gearbeitet. Die Zahl der Mandate bei Unternehmen im Ausland ist bei Ausländern höher als bei Deutschen. Doch auch innerhalb der Gruppe der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder mit deutscher Nationalität sind derartige Zusammenhänge zu erkennen. So haben Personen, die während ihrer Ausbildung im Ausland waren, tendenziell auch mehr internationale Berufserfahrung und internationale Mandate als Personen ohne internationale Ausbildung. Zwischen internationaler Berufserfahrung und internationalen Mandaten ist ebenfalls ein positiver Zusammenhang erkennbar, der allerdings vergleichsweise schwächer ausgeprägt ist.

Internationalitätswerte der untersuchten Personen in den vier Dimensionen (Abb. 5)

| | Gesamtzahl analysierter Personen | Nicht-Deutsche | | Mit internationaler Ausbildung | | | Mit internationaler Berufserfahrung | | | Mit internationalen Mandaten | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------------|-------------|--------------------------|
| | | Zahl der Personen | Anteil in % | Zahl der Personen | Anteil in % | Durchschnittl. Dauer in Jahren | Zahl der Personen | Anteil in % | Durchschnittl. Dauer in Jahren | Zahl der Personen | Anteil in % | Durchschnittliche Anzahl |
| Vorstand | 164 | 29 | 17,68 | 53 | 32,32 | 3,51 | 94 | 57,32 | 8,84 | 108 | 65,85 | 3,18 |
| Aufsichtsrat – Anteilseignervertreter | 249 | 48 | 19,28 | 100 | 40,16 | 3,60 | 118 | 47,39 | 14,91 | 128 | 51,41 | 2,63 |
| Aufsichtsrat – Arbeitnehmervertreter | 81 | 4 | 4,94 | 8 | 9,88 | 2,75 | 6 | 7,41 | 13,83 | 3 | 3,70 | 1,33 |

| BertelsmannStiftung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Internationalität auf einer Dimension die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine Person auch in anderen Dimensionen international ist. Allerdings ist keineswegs eine vollständige Parallelität festzustellen.

3.3 Gesamtwerte des Internationalitätsindex

Während wir bisher einzelne Indikatoren unseres Internationalitätsindex betrachtet haben, soll jetzt der Index in seiner Gesamtheit im Mittelpunkt stehen. Ein Vergleich der kombinierten Internationalitätsindizes für die Vorstandsmitglieder sowie die beiden Aufsichtsratsgruppen – Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter – bestätigt das Bild, das sich bereits bei Betrachtung der einzelnen Indikatoren andeutete. Die Vorstände und die Anteilseignervertreter sind sich in ihrer gesamten Internationalität mit durchschnittlich 33% bzw. 30% relativ ähnlich, während sich die Arbeitnehmervertreter mit einem Wert von 5% als viel weniger international erweisen. Abbildung 6 auf Seite 20 stellt das gesamte Bild dar – sowohl nach den drei Personengruppen als auch nach den einzelnen Unternehmen aufgeschlüsselt.

Die Indizes der Vorstände liegen zwischen 13% und 87%, die der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat zwischen 9% und 54%. Bei den ausgewerteten Lebensläufen der Arbeitnehmervertreter beträgt der maximale Wert 27%, während Personen aus dieser Gruppe in fast zwei Drittel der Fälle eine Internationalität von 0% aufweisen. Berücksichtigt man allerdings den Anteil der auswertbaren Lebensläufe in den drei Personengruppen, so ist festzuhalten, dass die Ergebnisse für die Arbeitnehmervertreter nur sehr bedingt interpretierbar sind und auch nur eingeschränkt mit den anderen beiden Gruppen verglichen werden können. Während die Anteilseignervertreter und die Vorstände in vielen Fällen nahezu vollständig analysiert werden konnten, waren bei den Arbeitnehmervertretern aus den oben genannten Gründen häufig nur für eine oder zwei Personen ausreichend Informationen verfügbar. Wir haben uns daher dafür entschieden, in der nachfolgenden Rangliste der Vorstände und Aufsichtsräte im Hinblick auf die Internationalität die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat nicht mit aufzunehmen. In der Rangliste der Vorstände fehlen darüber hinaus die Unternehmen Deutsche Börse, Fresenius und Hypo Real Estate, bei denen jeweils nur der Lebenslauf eines von fünf Vorstandsmitgliedern ausgewertet werden konnte, da die Datenbasis für aussagekräftige Schlüsse zu gering ist. Die Ergebnisse sind in Abbildung 7 auf Seite 21 dargestellt.

⁵ „Ausland“ kann im Falle von Ausländern auch deren Heimatland bedeuten, da wir die Internationalität aus der Sicht der Unternehmen betrachten.



Internationalitätsindizes der DAX30-Unternehmen (Abb. 6)

| | Vorstand | | | Aufsichtsrat | | | | | | Alle auswertbaren Personen | | | | | | |
|------------------|----------|----|---|------------------------|---------|----|-----------------------|----|---------|----------------------------|---|----|---------|-----|---|-----|
| | | | | Anteilseignervertreter | | | Arbeitnehmervertreter | | | | | | | | | |
| Adidas-Salomon | 33,39 % | 4 | / | 4 | 34,72 % | 4 | / | 6 | 0,00 % | 3 | / | 6 | 24,77 % | 11 | / | 16 |
| Allianz | 37,14 % | 9 | / | 10 | 33,97 % | 10 | / | 10 | 11,51 % | 10 | / | 10 | 27,21 % | 29 | / | 30 |
| Altana | 22,85 % | 4 | / | 4 | 17,20 % | 5 | / | 6 | 0,00 % | 2 | / | 6 | 16,13 % | 11 | / | 16 |
| BASF | 35,36 % | 7 | / | 8 | 33,60 % | 8 | / | 10 | 0,00 % | 6 | / | 10 | 24,59 % | 21 | / | 28 |
| Bayer | 18,13 % | 4 | / | 4 | 36,45 % | 10 | / | 11 | 0,00 % | 5 | / | 12 | 23,00 % | 19 | / | 27 |
| BMW | 25,97 % | 6 | / | 6 | 35,68 % | 10 | / | 10 | 0,00 % | 1 | / | 10 | 30,16 % | 17 | / | 26 |
| Commerzbank | 38,50 % | 7 | / | 7 | 39,11 % | 7 | / | 10 | 0,00 % | 3 | / | 10 | 31,96 % | 17 | / | 27 |
| Continental | 30,21 % | 6 | / | 6 | 42,74 % | 9 | / | 10 | 0,00 % | 3 | / | 10 | 31,44 % | 18 | / | 26 |
| DaimlerChrysler | 39,64 % | 10 | / | 10 | 52,56 % | 9 | / | 10 | 27,30 % | 3 | / | 10 | 43,24 % | 22 | / | 30 |
| Deutsche Bank | 38,69 % | 4 | / | 4 | 16,81 % | 9 | / | 10 | 0,00 % | 2 | / | 10 | 20,40 % | 15 | / | 24 |
| Deutsche Börse | 86,53 % | 1 | / | 5 | 42,95 % | 9 | / | 14 | 25,00 % | 1 | / | 7 | 45,28 % | 11 | / | 26 |
| Deutsche Post | 29,37 % | 8 | / | 8 | 8,80 % | 9 | / | 10 | 0,00 % | 2 | / | 10 | 16,53 % | 19 | / | 28 |
| Deutsche Telekom | 13,43 % | 6 | / | 6 | 19,51 % | 10 | / | 10 | 0,00 % | 3 | / | 10 | 14,51 % | 19 | / | 26 |
| E.ON | 23,44 % | 6 | / | 6 | 17,67 % | 10 | / | 10 | 0,00 % | 5 | / | 10 | 15,11 % | 21 | / | 26 |
| Fresenius | 71,58 % | 1 | / | 5 | 10,00 % | 5 | / | 6 | 8,33 % | 2 | / | 6 | 17,28 % | 8 | / | 17 |
| Henkel | 62,58 % | 6 | / | 7 | 8,96 % | 4 | / | 8 | 0,00 % | 1 | / | 8 | 37,39 % | 11 | / | 23 |
| Hypo Real Estate | 43,75 % | 1 | / | 5 | 53,95 % | 5 | / | 6 | n.v. | | | | 52,25 % | 6 | / | 11 |
| Infineon | 35,71 % | 5 | / | 5 | 29,46 % | 8 | / | 8 | 15,97 % | 3 | / | 8 | 28,89 % | 16 | / | 21 |
| Linde | 26,71 % | 4 | / | 4 | 26,47 % | 8 | / | 8 | 0,00 % | 1 | / | 8 | 24,51 % | 13 | / | 20 |
| Lufthansa | 32,41 % | 3 | / | 3 | 29,66 % | 10 | / | 10 | 4,17 % | 3 | / | 10 | 25,40 % | 16 | / | 23 |
| MAN | 24,00 % | 7 | / | 7 | 29,46 % | 8 | / | 10 | 0,00 % | 0 | / | 10 | 26,91 % | 15 | / | 27 |
| Metro | 13,54 % | 4 | / | 4 | 24,51 % | 9 | / | 10 | 0,00 % | 1 | / | 10 | 19,63 % | 14 | / | 24 |
| Münchener Rück | 28,87 % | 5 | / | 10 | 31,28 % | 10 | / | 10 | 9,38 % | 2 | / | 10 | 27,99 % | 17 | / | 30 |
| RWE | 36,43 % | 5 | / | 5 | 20,64 % | 9 | / | 10 | 0,00 % | 2 | / | 10 | 22,99 % | 16 | / | 25 |
| SAP | 24,33 % | 6 | / | 7 | 14,87 % | 8 | / | 8 | 12,50 % | 1 | / | 8 | 18,49 % | 15 | / | 23 |
| Schering | 44,44 % | 4 | / | 6 | 42,83 % | 7 | / | 8 | 0,00 % | 3 | / | 8 | 34,11 % | 14 | / | 22 |
| Siemens | 47,08 % | 11 | / | 11 | 42,69 % | 9 | / | 10 | 7,81 % | 4 | / | 10 | 38,89 % | 24 | / | 31 |
| ThyssenKrupp | 36,57 % | 10 | / | 10 | 27,85 % | 10 | / | 10 | 9,17 % | 4 | / | 10 | 28,37 % | 24 | / | 30 |
| TUI | 22,02 % | 4 | / | 4 | 40,70 % | 10 | / | 10 | 0,00 % | 1 | / | 10 | 33,01 % | 15 | / | 24 |
| Volkswagen | 23,78 % | 6 | / | 6 | 25,89 % | 10 | / | 10 | 0,00 % | 4 | / | 10 | 20,08 % | 20 | / | 26 |
| Mittelwert | 33,17 % | | | | 30,03 % | | | | 4,92 % | | | | 26,95 % | 494 | / | 733 |

Die dunkel hinterlegten Zahlen geben an, wie viele Individuen in den einzelnen Gruppen von wie vielen Gesamtpersonen jeweils ausgewertet werden konnten. Lesebeispiel: Bei Allianz konnten alle 10 der 10 Anteilseigner- und alle 10 der 10 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sowie 9 der 10 Vorstände ausgewertet werden. Insgesamt war es also möglich, 29 von 30 Mitgliedern der Corporate-Governance-Gremien der Allianz zu analysieren.

| BertelsmannStiftung

Rangliste der Unternehmen nach Internationalität ihrer Vorstandsmitglieder sowie der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat (Abb. 7)

| Unternehmen* | Internationalitätsindex Vorstand | Unternehmen | Internationalitätsindex Aufsichtsrat Anteilseignervertreter |
|---------------------|----------------------------------|---------------------|---|
| 1 Henkel | 62,58 % | 1 Hypo Real Estate | 53,95 % |
| 2 Siemens | 47,08 % | 2 DaimlerChrysler | 52,56 % |
| 3 Schering | 44,44 % | 3 Deutsche Börse | 42,95 % |
| 4 DaimlerChrysler | 39,64 % | 4 Schering | 42,83 % |
| 5 Deutsche Bank | 38,69 % | 5 Continental | 42,74 % |
| 6 Commerzbank | 38,50 % | 6 Siemens | 42,69 % |
| 7 Allianz | 37,14 % | 7 TUI | 40,70 % |
| 8 ThyssenKrupp | 36,57 % | 8 Commerzbank | 39,11 % |
| 9 RWE | 36,43 % | 9 Bayer | 36,45 % |
| 10 Infineon | 35,71 % | 10 BMW | 35,68 % |
| 11 BASF | 35,36 % | 11 Adidas-Salomon | 34,72 % |
| 12 Adidas-Salomon | 33,39 % | 12 Allianz | 33,97 % |
| 13 Lufthansa | 32,41 % | 13 BASF | 33,60 % |
| 14 Continental | 30,21 % | 14 Münchener Rück | 31,28 % |
| 15 Deutsche Post | 29,37 % | 15 Lufthansa | 29,66 % |
| 16 Münchener Rück | 28,87 % | 16 Infineon | 29,46 % |
| 17 Linde | 26,71 % | 17 MAN | 29,46 % |
| 18 BMW | 25,97 % | 18 ThyssenKrupp | 27,85 % |
| 19 SAP | 24,33 % | 19 Linde | 26,47 % |
| 20 MAN | 24,00 % | 20 Volkswagen | 25,89 % |
| 21 Volkswagen | 23,78 % | 21 Metro | 24,51 % |
| 22 E.ON | 23,44 % | 22 RWE | 20,64 % |
| 23 Altana | 22,85 % | 23 Deutsche Telekom | 19,51 % |
| 24 TUI | 22,02 % | 24 E.ON | 17,67 % |
| 25 Bayer | 18,13 % | 25 Altana | 17,20 % |
| 26 Metro | 13,54 % | 26 Deutsche Bank | 16,81 % |
| 27 Deutsche Telekom | 13,43 % | 27 SAP | 14,87 % |
| Mittelwert | 31,28 % | 28 Fresenius | 10,00 % |
| | | 29 Henkel | 8,96 % |
| | | 30 Deutsche Post | 8,80 % |
| | | Mittelwert | 30,03 % |

*Hinweis: Bei Deutsche Börse, Fresenius und Hypo Real Estate war die Datenbasis für eine Auswertung auf der Ebene der Vorstände zu gering.

| BertelsmannStiftung



3.4 „Internationalitäts-Porträts“ einzelner Top-Manager

Um einen konkreteren Eindruck zu vermitteln, wie sich die Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten in deren Internationalitätsindizes widerspiegelt, sollen nun drei Persönlichkeiten detaillierter porträtiert werden.

Mit einem Internationalitätsindex von 53% ist **Manfred Wennemer**, Vorstandsvorsitzender der Continental AG, einer der internationalsten Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder deutscher Nationalität. Nach seinem Mathematikstudium in Münster und dem Berufseinstieg bei Procter & Gamble erwarb Wennemer einen MBA-Abschluss in Frankreich. Anschließend war er einige Jahre in Deutschland tätig, um dann für drei Jahre nach Südafrika und für fünf Jahre in die USA zu gehen. Wennemer nimmt drei Mandate in den USA wahr.

Hermann-Josef Lamberti, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, studierte BWL in Deutschland und Irland. Zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn verschlug es Lamberti nach Kanada, bevor er einige Jahre in Deutschland verbrachte. Später war er in Frankreich und den USA tätig. In unserer Untersuchung ergibt sich für Lamberti ein Internationalitätswert von 46%. Hermann-Josef Lamberti ist auch Aufsichtsratsmitglied bei der Deutschen Börse und war zum Zeitpunkt der Untersuchung Aufsichtsratsmitglied bei Schering. Zudem ist Lamberti Mitglied eines Boards in Italien.

Der Internationalitätsindex von **Dr. Franz B. Humer**, Aufsichtsrat bei der Allianz, liegt bei etwa 91%. Der Österreicher studierte in seinem Heimatland Jura und besitzt einen MBA der französischen Business School INSEAD. Seine berufliche Laufbahn begann Humer in der Schweiz. Es folgten Stationen in Ecuador, Portugal und Großbritannien, bevor er in die Schweiz zurückkehrte. Neben einigen Aufsichtsratsmandaten in Deutschland nimmt er Mandate bei Unternehmen in Großbritannien, Japan und in der Schweiz wahr.

Die drei Beispiele zeigen, wie sich Internationalität konkret ausdrücken kann. Gleichzeitig wird dadurch auch deutlich, dass unsere Messung von Internationalität bestimmten Regeln folgt – und diese Regeln sind natürlich auch mit Nachteilen verbunden. Ein solcher Nachteil ist, dass unsere Messung die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und den jeweiligen Auslandsmärkten nicht berücksichtigt. Es dürfte jedoch einleuchten, dass Erfahrungen in kulturell entfernten Ländern und Kulturen noch „gewichtiger“ sind als in kulturell ähnlichen Ländern und Kulturen, wie etwa in Österreich oder in der Schweiz.

4. Bezugspunkte der Internationalität der Corporate-Governance-Gremien

4.1 Internationalität der Unternehmensaktivitäten

Um das Internationalitätsniveau der Vorstände und Aufsichtsräte besser einschätzen zu können, wird den personenbezogenen Internationalitätsindizes die Internationalität der Unternehmensaktivitäten gegenübergestellt. Mit anderen Worten: Wir vergleichen nun, wie international Unternehmen im Hinblick auf Umsatz und Mitarbeiterzahl sind und kontrastieren dies mit der in dieser Untersuchung festgestellten Internationalität der Führungsetagen. Dieser Vergleich ist in Abbildung 8 auf Seite 24 dargestellt.

Unabhängig davon, ob der Umsatz oder die Mitarbeiter betrachtet werden – es ist unmittelbar erkennbar, dass die meisten Unternehmen hinsichtlich beider Kennzahlen einen bedeutsamen Auslandsanteil aufweisen. Die Werte der Internationalitätsindizes für die Corporate-Governance-Gremien liegen demgegenüber insgesamt deutlich niedriger. Grundsätzlich lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Internationalisierung der Führungsebene und der Internationalität der Unternehmensaktivitäten feststellen, d.h. Unternehmen, die einen größeren Teil ihres Umsatzes im Ausland erzielen oder die einen großen Teil ihrer Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, werden nicht notwendigerweise von internationaleren Personen geführt. Besonders auffällig ist dieser Unterschied bei der Gruppe der Pharmaunternehmen. Während Altana beispielsweise über 80% des Umsatzes im Ausland erzielt und über die Hälfte seiner Mitarbeiter im Ausland tätig sind, beträgt die von uns gemessene Internationalität der Corporate-Governance-Gremien lediglich 16%.⁶

Die Unternehmen, bei denen die Internationalitätsindizes der Corporate-Governance-Gremien das Niveau der Unternehmensaktivitäten erreichen, sind relativ begrenzt. Die Hypo Real Estate ist das einzige Unternehmen, bei dem der Internationalitätswert der Vorstände und Aufsichtsräte die Internationalität sowohl des Umsatzes als auch der Mitarbeiter übertrifft. Die Internationalität in Bezug auf die Mitarbeiter wird bei BMW und bei der Commerzbank ebenfalls übertroffen und bei der Münchener Rück fast erreicht. Es gibt kein Unternehmen im DAX30, bei dem die Corporate-Governance-Gremien deutlich stärker international sind als Umsatz und Mitarbeiter. Mit anderen Worten: Die Internationalisierung der Führungsetagen hinkt der Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten hinterher.

⁶ Die Altana AG hat am 21.09.2006 den Verkauf ihres gesamten Pharmageschäfts an das dänische Unternehmen Nycomed bekannt gegeben. Nach der Genehmigung der Transaktion durch die Kartellbehörden stimmten auch die Aktionäre der Altana AG dem Verkauf auf einer außerordentlichen Hauptversammlung am 19.12.2006 zu. Der wirtschaftliche Übergang der Altana Pharma AG an Nycomed erfolgte am 01.01.2007. Da die Altana Pharma AG einer von nur zwei Geschäftsbereichen der Altana AG war, stellt der Verkauf ein recht einschneidendes Ereignis dar. Von insgesamt 3,3 Mrd. € Umsatz der Altana AG im Jahr 2005 wurden 2,5 Mrd. € von der Altana Pharma AG erzielt.



Vergleich der Internationalitätsindizes mit der Internationalität der Unternehmensaktivitäten (Abb. 8)

| | Internationalitätsindex der Corporate-Governance-Gremien | Auslandsumsatz / Gesamtumsatz | Mitarbeiter im Ausland / Gesamtmitarbeiter ^a |
|-------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Hypo Real Estate ^b | 52,3 % | 48,3 % | 40,2 % |
| Deutsche Börse | 45,3 % | 71,0 % | 46,4 % |
| DaimlerChrysler | 43,2 % | 86,0 % | 52,2 % |
| Siemens | 38,9 % | 79,2 % | 64,1 % |
| Henkel | 37,4 % | n.v. | 78,9 % |
| Schering | 34,1 % | 89,9 % | 63,8 % |
| TUI | 33,0 % | 70,8 % | 75,0 % |
| Commerzbank | 32,0 % | n.v. | 23,5 % |
| Continental | 31,4 % | 66,0 % | 61,2 % |
| BMW | 30,2 % | 76,4 % | 24,4 % |
| Infineon | 28,9 % | 80,0 % | 55,8 % |
| ThyssenKrupp | 28,4 % | 66,0 % | 53,1 % |
| Münchener Rück | 28,0 % | 54,5 % | 28,7 % |
| Allianz | 27,2 % | 68,0 % | 59,4 % |
| MAN | 26,9 % | 74,3 % | 37,4 % |
| Lufthansa | 25,4 % | n.v. | 33,9 % |
| Adidas-Salomon | 24,8 % | n.v. | 82,0 % |
| BASF | 24,6 % | 79,3 % | 43,6 % |
| Linde | 24,5 % | 79,8 % | 65,0 % |
| Bayer | 23,0 % | 84,8 % | 59,9 % |
| RWE | 23,0 % | 44,9 % | 49,3 % |
| Deutsche Bank | 20,4 % | n.v. | 58,5 % |
| Volkswagen | 20,1 % | 72,4 % | 48,2 % |
| Metro | 19,6 % | 53,4 % | 50,4 % |
| SAP | 18,5 % | 78,7 % | 61,2 % |
| Fresenius | 17,3 % | 88,0 % | 67,4 % |
| Deutsche Post | 16,5 % | 49,7 % | 66,1 % |
| Altana | 16,1 % | 82,2 % | 52,2 % |
| E.ON | 15,1 % | 40,5 % | 57,3 % |
| Deutsche Telekom | 14,5 % | 42,6 % | 31,1 % |

a) Die Angaben zu den Anteilen der Mitarbeiter im Ausland stammen aus einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2006). Der Wert von Fresenius wurde aus dem Geschäftsbericht des Unternehmens berechnet.

b) Bei Hypo Real Estate wurde nicht die Kennzahl Umsatz, sondern die Kennzahl „Operative Erträge“ herangezogen.

| BertelsmannStiftung

4.2 Länderschwerpunkte

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Frage, zu welchen Ländern die Top-Manager der DAX30-Unternehmen konkret „Kontakte“ haben. Als „Länderkontakte“ definieren wir hier sowohl Länder, aus denen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder stammen, als auch Länder, in denen Vorstands-

Die wichtigsten Auslandsverbindungen der DAX30-Unternehmen auf der Ebene der Vorstände und Aufsichtsräte (Abb. 9)

| | Nationalität | Ausbildung | Berufserfahrung | Mandat | Gesamt |
|----------------|--------------|------------|-----------------|--------|--------|
| USA | 9 | 23 | 29 | 27 | 30 |
| Großbritannien | 5 | 14 | 20 | 22 | 28 |
| Schweiz | 7 | 21 | 14 | 21 | 26 |
| Frankreich | 6 | 16 | 17 | 19 | 23 |
| Spanien | 2 | 6 | 8 | 15 | 20 |
| Italien | 4 | 4 | 8 | 18 | 18 |
| Niederlande | 3 | 4 | 6 | 16 | 17 |
| Österreich | 11 | 11 | 9 | 13 | 17 |
| Belgien | 3 | 1 | 11 | 9 | 15 |
| Brasilien | 0 | 1 | 13 | 1 | 15 |
| China | 1 | 1 | 3 | 13 | 13 |
| Japan | 0 | 0 | 8 | 8 | 13 |
| Kanada | 2 | 5 | 5 | 6 | 13 |
| Schweden | 1 | 1 | 5 | 8 | 12 |
| Luxemburg | 1 | 0 | 1 | 10 | 11 |
| Südafrika | 0 | 1 | 10 | 4 | 10 |
| Polen | 1 | 0 | 0 | 7 | 8 |
| Irland | 0 | 3 | 1 | 6 | 7 |
| Singapur | 0 | 0 | 6 | 2 | 7 |
| Ungarn | 0 | 0 | 1 | 6 | 7 |

Die Spalte „Nationalität“ gibt an, in wie vielen Unternehmen mindestens eine Person mit der entsprechenden Nationalität in Vorstand oder Aufsichtsrat zu finden ist. Der maximal mögliche Wert wäre hier demnach 30. Ebenso sind die Spalten „Ausbildung“, „Berufserfahrung“ und „Mandat“ zu verstehen: Beispielsweise gibt es in vier Unternehmen mindestens eine Person, die während ihrer Ausbildung in Italien war.

Die Spalte „Gesamt“ fasst die anderen vier Spalten zusammen: Hier wird dargestellt, in wie vielen Unternehmen mindestens auf einer der vier Einzeldimensionen ein Kontakt besteht. Unternehmen, die zu einem Land in mehreren Dimensionen Kontakt haben, werden hier nicht doppelt gezählt, sodass der maximale Wert bei jedem Land jeweils 30 beträgt.

| BertelsmannStiftung



Auslandsverbindungen der DAX30-Unternehmen nach Unternehmen (Abb. 10)

| | Nationalität | Ausbildung | Berufserfahrung | Mandat | Gesamt | Analysierte Personen | Durchschnittliche Länderanzahl pro Person |
|------------------|--------------|------------|-----------------|--------|--------|----------------------|---|
| Siemens | 5 | 6 | 10 | 27 | 31 | 24 | 1,29 |
| Infineon | 2 | 4 | 6 | 21 | 25 | 16 | 1,56 |
| Allianz | 4 | 5 | 9 | 20 | 24 | 29 | 0,83 |
| Commerzbank | 4 | 5 | 11 | 16 | 21 | 17 | 1,24 |
| ThyssenKrupp | 5 | 6 | 13 | 11 | 19 | 24 | 0,79 |
| Continental | 4 | 4 | 11 | 14 | 18 | 18 | 1,00 |
| BASF | 3 | 4 | 8 | 8 | 17 | 21 | 0,81 |
| MAN | 3 | 3 | 9 | 9 | 16 | 15 | 1,07 |
| Lufthansa | 3 | 6 | 10 | 7 | 16 | 16 | 1,00 |
| Altana | 1 | 3 | 1 | 14 | 15 | 11 | 1,36 |
| Schering | 3 | 4 | 11 | 9 | 15 | 14 | 1,07 |
| Münchener Rück | 3 | 8 | 7 | 10 | 15 | 17 | 0,88 |
| Deutsche Börse | 5 | 4 | 6 | 10 | 14 | 11 | 1,27 |
| Deutsche Post | 2 | 5 | 6 | 6 | 14 | 19 | 0,74 |
| RWE | 4 | 4 | 8 | 8 | 14 | 16 | 0,88 |
| Henkel | 3 | 4 | 6 | 10 | 14 | 11 | 1,27 |
| DaimlerChrysler | 4 | 4 | 7 | 10 | 13 | 22 | 0,59 |
| TUI | 3 | 4 | 6 | 9 | 13 | 15 | 0,87 |
| Volkswagen | 4 | 4 | 5 | 9 | 13 | 20 | 0,65 |
| Deutsche Bank | 3 | 4 | 6 | 8 | 13 | 15 | 0,87 |
| BMW | 4 | 6 | 8 | 7 | 12 | 17 | 0,71 |
| Metro | 2 | 2 | 6 | 8 | 12 | 14 | 0,86 |
| Deutsche Telekom | 1 | 3 | 7 | 5 | 12 | 19 | 0,63 |
| E.ON | 1 | 3 | 6 | 7 | 11 | 21 | 0,52 |
| Bayer | 4 | 2 | 9 | 2 | 10 | 19 | 0,53 |
| Linde | 3 | 2 | 7 | 4 | 10 | 13 | 0,77 |
| Hypo Real Estate | 2 | 2 | 6 | 7 | 9 | 6 | 1,50 |
| Fresenius | 2 | 2 | 1 | 4 | 7 | 8 | 0,88 |
| Adidas-Salomon | 4 | 4 | 4 | 2 | 7 | 11 | 0,64 |
| SAP | 3 | 2 | 4 | 4 | 6 | 15 | 0,40 |
| Mittelwert | 3,13 | 3,97 | 7,13 | 9,53 | 14,53 | 16,47 | 0,92 |

Die Spalte „Nationalität“ gibt an, aus wie vielen verschiedenen Ländern die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder des jeweiligen Unternehmens stammen. Der maximal mögliche Wert wäre hier die Gesamtzahl der analysierten Personen in dem Unternehmen. Ebenso sind die Spalten „Ausbildung“, „Berufserfahrung“ und „Mandat“ zu verstehen: Beispielsweise wurden die Vorstände und Aufsichtsräte der Allianz in fünf verschiedenen Ländern ausgebildet (hier gibt es keinen eindeutigen Maximalwert, da eine Person auch in mehreren Ländern ausgebildet worden sein kann). Die Spalte „Gesamt“ fasst die anderen vier Spalten zusammen: Hier wird dargestellt, zu wie vielen verschiedenen Ländern ein Unternehmen mindestens auf einer der vier Einzeldimensionen Kontakt hat. Länder, zu denen ein Unternehmen in mehreren Dimensionen Kontakt hat, werden hier nicht doppelt gezählt, sodass der maximale Wert bei jedem Land jeweils 30 ist.

BertelsmannStiftung

oder Aufsichtsratsmitglieder studiert oder gearbeitet haben sowie Länder, in denen sie Mandate wahrnehmen.

Abbildung 9 auf Seite 25 zeigt, in wie vielen der 30 Unternehmen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder aus den aufgeführten Ländern vertreten sind bzw. in wie vielen der 30 Unternehmen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder mit Erfahrungen in den entsprechenden Ländern zu finden sind. Dabei haben wir die 20 wichtigsten „Kontaktländer“ aufgeführt.

Die Ergebnisse überraschen nicht, reflektieren sie doch relativ gut, mit welchen Ländern deutsche Unternehmen am häufigsten und intensivsten in Geschäftskontakten stehen. Die USA sind das einzige Land, mit dem alle 30 Unternehmen in der einen oder anderen Weise in Kontakt sind: In 23 Unternehmen waren Personen während ihrer Ausbildung in den USA, in 29 während ihrer Berufszeit und in 27 Unternehmen haben Personen Mandate in US-amerikanischen Unternehmen inne. Lediglich in der Dimension Nationalität liegt Österreich vor den USA: In elf der Unternehmen ist mindestens ein Österreicher Mitglied im Vorstand oder im Aufsichtsrat. Weiterhin haben sehr viele Unternehmen Verbindungen nach Großbritannien, in die Schweiz, nach Frankreich und nach Spanien.

Ferner haben wir analysiert, welches Unternehmen auf oberster Führungsebene mit wie vielen verschiedenen Ländern in Kontakt steht. Mit den Daten aus Abbildung 10 auf Seite 26 wird damit überblicksartig dargestellt, welche Unternehmen hinsichtlich ihrer Länderkontakte auf Top-Managementebene variantenreicher und welche Unternehmen weniger variantenreich „aufgestellt“ sind.

Siemens ist das Unternehmen, das innerhalb des DAX30 mit den meisten verschiedenen Ländern in Verbindung steht. Der Großteil dieser Verbindungen besteht aus externen Mandaten von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern. Die Unternehmen, deren Vorstände und Aufsichtsräte Berufserfahrung in sehr vielen verschiedenen Ländern gesammelt haben, sind ThyssenKrupp, Commerzbank, Continental, Schering, Siemens und Lufthansa. In jedem der 30 Unternehmen existiert Ausbildungserfahrung in mindestens zwei verschiedenen Ländern. An der Spitze liegt hier die Münchener Rück mit Ausbildungserfahrung in acht verschiedenen Ländern. Die größte Anzahl unterschiedlicher Nationalitäten, die in den Corporate-Governance-Gremien eines Unternehmens gefunden werden kann, liegt bei fünf Nationalitäten – Deutsche eingeschlossen. Dies ist der Fall bei Siemens, ThyssenKrupp und der Deutschen Börse. Im Fall der Deutschen Börse ist diese Diversität besonders bemerkenswert, da insgesamt nur elf Personen analysiert werden konnten. Umgekehrt gibt es auch einige Unternehmen, bei denen nur Deutsche in den Vorständen und Aufsichtsräten vertreten sind. Dies trifft auf Altana, die Deutsche Telekom und E.ON zu.⁷

⁷ Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass sich alle Aussagen lediglich auf die ausgewerteten Personen beziehen.



4.3 „Unternehmenshistorie“

An zwei Beispielen möchten wir nun darstellen, wie bestimmte Ereignisse die konkret anzutreffende Internationalität in einem Unternehmen deutlich beeinflussen können.

Allianz

Während die Allianz zum Stichtag der vorliegenden Untersuchung noch eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht war, wurde mit der Eintragung in das Handelsgesetzbuch am 13. Oktober 2006 die Umwandlung des Unternehmens zur Societas Europaea (SE) abgeschlossen (zur Societas Europaea siehe auch den nachfolgenden Abschnitt). Mit diesem Schritt verfolgt die Allianz unter anderem das Ziel, ihre europäischen Strukturen zu vereinfachen und sich als internationaler (und nicht als primär nationaler) Finanzdienstleister zu positionieren.

Die zweigliedrige Führungsstruktur mit der Trennung in Vorstand und Aufsichtsrat behält die Allianz SE weiterhin bei. Nichtsdestotrotz fanden im Zuge der Umstrukturierung einige personelle Veränderungen statt, durch die sich besonders die Internationalität der Corporate-Governance-Gremien stark erhöht hat: Zum 1. Januar 2006 zogen drei neue Mitglieder aus drei verschiedenen Ländern in den Vorstand der Allianz ein. Dies waren der Italiener Enrico Cucchiani, der Franzose Jean-Philippe Thierry sowie der Südafrikaner Clement Booth. Dafür schieden zwei Deutsche aus dem Gremium aus. Der neue Vorstand der Allianz besteht nun aus elf Mitgliedern, die aus sechs verschiedenen Ländern stammen: Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, Schweden und Südafrika. Auch der Aufsichtsrat wurde internationaler und zudem von 20 auf zwölf Mitglieder verkleinert, wobei die Arbeitnehmervertreter weiterhin 50% der Sitze innehaben. Während zuvor alle zehn Arbeitnehmervertreter Deutsche waren, befinden sich unter den sechs aktuellen Arbeitnehmervertretern ein Franzose und ein Brite.

Durch den Schritt der Umwandlung zur SE sowie durch die damit verbundenen Veränderungen in der Personalstruktur der Corporate-Governance-Gremien hat sich die Internationalität der Führung in der Allianz innerhalb kurzer Zeit stark erhöht.

Societas Europaea

Unternehmen in der Europäischen Union haben seit Ende des Jahres 2004 die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen die Rechtsform der Societas Europaea (kurz SE oder deutsch „Europäische Aktiengesellschaft“) zu wählen. Rechtliche Grundlagen hierfür sind die Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) v. 08.10.01 (ABl. EG Nr. L 294/1 v. 10.11.01) und die Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Aktiengesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (Richtlinie 2001/86/EG des Rates v. 08.10.01 zur Ergänzung des Statuts der europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (ABl. EG Nr. L

294/22 v. 10.11.01)). Die deutschen Ausführungsbestimmungen sind in dem am 29.12.04 in Kraft getretenen Gesetz zur Einführung der europäischen Gesellschaft (SEEG) (BGBl. 2004 S. 3675) festgelegt.

Die Gründung einer SE erlaubt es europäischen Unternehmen, in der gesamten EU als rechtliche Einheit aufzutreten. Dadurch wird für Unternehmen die Neuordnung ihrer Geschäfte über Ländergrenzen hinweg erleichtert, da sie nicht für Gesellschaften in verschiedenen Ländern die jeweils unterschiedliche Gesetzgebung berücksichtigen müssen. Unternehmen, die sich zur Gründung einer SE entschließen, haben hinsichtlich der Gestaltung ihrer Spitzenorganisation einen relativ breiten Spielraum. Ihnen steht die Wahl eines dualistischen oder eines monistischen Corporate-Governance-Systems offen und sie haben verschiedene Möglichkeiten, die Frage der Mitbestimmung zu regeln (von Werder, 2005, S. 148-159).

DaimlerChrysler

DaimlerChrysler ist eines der Unternehmen mit den höchsten Internationalitätswerten bei den Vorständen und Aufsichtsräten. Der Ausländeranteil liegt bei den Vorständen bei 30% und bei den (ausgewerteten) Aufsichtsräten bei 50%. Von den insgesamt neun Ausländern in Vorstand und Aufsichtsrat sind sechs US-Amerikaner, was durch die 1998 erfolgte Fusion zwischen der deutschen Daimler-Benz AG und der US-amerikanischen Chrysler Corporation erklärt werden kann. Entsprechend der Ankündigung einer „Fusion unter Gleichen“ wurde der erste gemeinsame Vorstand zunächst paritätisch mit jeweils acht Personen aus den beiden früheren Unternehmen besetzt. Auch der Posten des Vorstandsvorsitzenden wurde mit Jürgen Schrempp als Vertreter von Daimler-Benz und Robert Eaton, dem vorherigen Chairman und CEO der Chrysler Corporation, gemeinsam in Form einer Doppelspitze gestaltet. Nach dem Rücktritt von Robert Eaton zwei Jahre später blieb Jürgen Schrempp alleiniger Vorstandsvorsitzender, bevor er von Dieter Zetsche abgelöst wurde.

Seitdem wurde der Vorstand von DaimlerChrysler auf zehn Mitglieder reduziert, unter denen noch drei US-Amerikaner sind (wovon zwei vor der Fusion bei Chrysler beschäftigt waren). Dieses Verhältnis spiegelt wider, dass sich das Gewicht nach und nach immer stärker zugunsten der deutschen Seite verschoben hat. Dennoch brachte die Fusion für die damalige Daimler-Benz AG einen großen Sprung in Richtung Internationalität auch auf der Ebene der Corporate-Governance-Gremien mit sich.



5. Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die Internationalität der deutschen Führungsetagen deutlich niedriger ausgeprägt ist als die Internationalität der Unternehmen selbst. Natürlich darf nun nicht der Eindruck entstehen, Internationalität sei das wichtigste Merkmal von Vorständen und Aufsichtsräten. Vorstände und Aufsichtsräte zeichnen sich durch eine Vielzahl wesentlicher Charakteristika und Qualifikationen aus. Internationalität auf der Ebene der Corporate-Governance-Gremien ist kein Selbstzweck, sondern kann eine Reihe von Vorteilen haben: Mit einer internationalen Orientierung lässt sich beispielsweise deutlich besser einschätzen, wo Chancen und Risiken in Auslandsmärkten liegen, wie man sich optimal auf anderen Märkten bewegt und wie man mit lokalen Stakeholdern umgeht.

Wir erkennen ferner eine zeitliche Verzögerung der Internationalisierung der Corporate-Governance-Gremien im Vergleich zur internationalen Geschäftstätigkeit. Dies wird nicht nur durch das allgemein relativ niedrige Niveau der Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte deutlich, sondern zeigt sich auch in den konkreten Ländern, zu denen Kontakte bestehen. Unter den 20 Ländern, mit denen die Unternehmen die meisten Kontakte haben, finden wir beispielsweise weder Indien noch Russland, obwohl absehbar ist, dass sich diese Länder bald zu sehr wichtigen Märkten für deutsche Unternehmen entwickeln werden.

Doch die Internationalität der Corporate-Governance-Gremien ist nicht nur aus einer „Markt-Perspektive“ entscheidend, sondern kann auch unternehmensintern motivatorische Wirkung haben. Nur wenn sich die Internationalität eines Unternehmens auch in Vorstand und Aufsichtsrat widerspiegelt, lässt sich den eigenen Mitarbeitern im Ausland glaubhaft vermitteln, dass ein Unternehmen wahrhaft international ist und keine ethnozentrische Prägung aufweist. Mitarbeitern im Ausland wird dadurch das Gefühl vermittelt, dass der Sprung ins Top-Management für sie keine unüberwindbare Hürde darstellt. Dass dies eine effektive Mitarbeiterbindung im Ausland, vor allem von High Potentials, ermöglicht, steht außer Frage.

Diese Gründe tragen mit dazu bei, dass es auch innerhalb des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Empfehlung gibt, die bei der Besetzung der Positionen im Aufsichtsrat eine adäquate Berücksichtigung der internationalen Aktivitäten des Unternehmens fordert (Bellavite-Hörmann et al., 2005, S. 69; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006, Abschnitt 5.4.1). Doch – wie gezeigt – wird dieser Empfehlung bisher nur unzureichend Rechnung getragen.

Besonders kritisch zu hinterfragen ist die niedrige Internationalität auf Seiten der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten. Internationale Erfahrung scheint bei der Wahl der Arbeitnehmer-

vertreter noch weniger ein ausschlaggebendes Kriterium zu sein als im Falle der Anteilseignervertreter und der Vorstandsmitglieder. Gleichzeitig wird die Möglichkeit, Mitarbeiter aus dem Ausland in den Aufsichtsrat der deutschen Muttergesellschaft zu wählen, durch die Mitbestimmungsgesetzgebung nicht erleichtert. Angesichts der hohen Internationalität der DAX30-Unternehmen sind jedoch auch die Aufsichtsräte permanent mit Fragen konfrontiert, die über den deutschen Heimatmarkt hinausgehen. Es scheint daher geboten, auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung über Änderungen nachzudenken (vgl. Hexel, 2003, S. 51; Lehner & Heinz, 2003, S. 342; von Werder, 2004, S. 238). Wenn Unternehmen aus Deutschland auf Märkten außerhalb Deutschlands erfolgreich sein möchten, dann brauchen sie auch in den Aufsichtsräten Persönlichkeiten, die international orientiert sind. Und wäre eine stärkere Internationalisierung nicht auch ein Zeichen dafür, dass Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten nicht nur die Mitarbeiter in Deutschland, sondern alle Mitarbeiter repräsentieren?



Literatur

- Beleke, Norbert (2004).** Wer ist wer? Das Deutsche Who is Who. Lübeck: Schmidt Römhild/Beleke.
- Bellavite-Hörmann, Yvette, Lindner, Grit & Lüthje, Bernd (2005).** Leitfaden für den Aufsichtsrat. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen für die Aufsichtsratsarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Carpenter, Mason A., Sanders, Wm. Gerard & Gregersen, Hal B. (2001).** Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *Academy of Management Journal*, 44/3, 493-511.
- Daily, Catherine M., Certo, S. Trevis & Dalton, Dan R. (2000).** International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? *Strategic Management Journal*, 21/4, 515-523.
- Govindarajan, Vijay (1989).** Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. *Strategic Management Journal*, 10/3, 251-269.
- Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis A. (1984).** Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9/2, 193-206.
- Hambrick, Donald C., Davidson, Sue Canney, Snell, Scott A. & Snow, Charles C. (1998).** When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. *Organization Studies*, 19/2, 181-205.
- Hexel, Dietmar (2003).** DGB-Reformbausteine für die Aufsichtsratsarbeit. *Die Mitbestimmung*, 49/9, 51.
- Hübner, Ralph (2003).** Who is Who in der Bundesrepublik Deutschland. Zug: Verlag für Prominentenzyklopädien.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2006).** Fernweh sichert deutsche Jobs. *iwd*, 47, 7.
- Kutschker, Michael & Schmid, Stefan (2006).** Internationales Management. 5. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Lehner, Ulrich & Heinz, Nicholas (2003).** Corporate Governance – Handlungsbedarf beim Deutschen Modell? In: Harald Hungenberg & Jürgen Meffert (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler, 335-347.
- Pausenberger, Ehrenfried & Noelle, Gerd F. (1977).** Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29/6, 346-366.
- Perlitz, Manfred (2004).** Internationales Management. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006).** Deutscher Corporate Governance Kodex. URL <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (Stand 12.12.2006).
- Reuber, A. Rebecca & Fischer, Eileen (1997).** The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28/4, 807-825.

Ruigrok, Winfried & Wagner, Hardy (2003). Top Management Team Multinationality: Requisite Variety for Firms with High Foreign Market Dependence? Unpublished Research Note, St. Gallen: University of St. Gallen.

Schmid, Stefan & Kretschmer, Katharina (2004). The German Corporate Governance System and the German „Mitbestimmung“ – An Overview. Working Paper Nr. 8, Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.

Schmid, Stefan & Daniel, Andrea (2006). Measuring Board Internationalization – Towards a More Holistic Approach. Working Paper Nr. 21, Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.

Szilagyi, Andrew D. Jr. & Schweiger, David M. (1984). Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework. *Academy of Management Review*, 9/4, 626-637.

Thomas, Alexander, Chang, Celine & Abt, Heike (2006). Erlebnisse, die verändern – Langzeitwirkungen der Teilnahme an internationalen Jugendbegegnungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Tihany, Laszlo, Ellstrand, Alan E., Daily, Catherine M. & Dalton, Dan R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26/6, 1157-1177.

von Werder, Axel (2004). Modernisierung der Mitbestimmung. *Die Betriebswirtschaft*, 64/5, 229-243.

von Werder, Axel (2005). Führungsorganisation. Wiesbaden: Gabler.

Impressum

© 2007 Bertelsmann Stiftung

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

Simone Lippisch
Telefon 05241 81-81295
Fax 05241 81-681295
simone.lippisch@bertelsmann.de

Bildnachweis:

Quelle: bst-bildarchiv, Corbis

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die weibliche Sprachform verzichtet.
Wir bitten alle Leserinnen um Verständnis.

Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon 05241 81-0
Fax 05241 81-81999

Martin Spilker

Telefon 05241 80-40283
Fax 05241 80-640460
martin.spilker@bertelsmann.de

Simone Lippisch

Telefon 05241 81-81295
Fax 05241 81-681295
simone.lippisch@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de