

Organizational performance



Vielfalt siegt!

Warum *diverse* Unternehmen mehr leisten

Vielfalt siegt!

Warum *diverse* Unternehmen mehr leisten

Diversität, die personelle Vielfalt in Organisationen, führt zu eindeutigen ökonomischen Vorteilen: Unternehmen mit gemischt zusammengesetzten Vorständen haben in den volatilen Jahren seit 2008 ihre Wettbewerber weit hinter sich gelassen. Renditeunterschiede von mehr als 50% zeigt unsere breit angelegte Untersuchung in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA. Allein in Deutschland könnte ein höheres Maß an Vielfalt den drohenden Fachkräftemangel fast zur Hälfte abfedern. Im Wettbewerb um junge Talente ist Diversität zudem ein sichtbares Differenzierungsmerkmal geworden. Erste Firmen haben es bereits geschafft, bei Nachwuchskräften ein Diversitäts-Image aufzubauen, das deren Lebenswirklichkeiten trifft.

Aus unserer Untersuchung leiten sich fünf Handlungsfelder ab, mit denen Unternehmen ihre Vielfalt nachhaltig erhöhen können. Wem es als Organisation zudem gelingt, für seine talentiertesten Mitarbeiter einen Dreiklang aus „Fähigkeiten“, „Passion“ und „Chance“ herzustellen, wird mit besseren ökonomischen Ergebnissen und gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit belohnt.

Diverse Unternehmen sind deutlich erfolgreicher

Wir leben in einer volatilen Welt. Die globale Finanzkrise im Jahr 2008 hat eindrucksvoll demonstriert, wie sich ökonomische Zyklen immer weiter verkürzen. Der Verlauf des DAX in den vergangenen Jahren ist Sinnbild dieser Verwerfungen (Schaubild 1).

Der DAX-Verlauf zeigt eindrucksvoll die Volatilität der letzten Jahre



QUELLE: Datastream

Schaubild 1

Gleichzeitig gewinnt die Diskussion über Diversität* in Unternehmen an Fahrt. Überall gibt es Überlegungen, wie das Topmanagement mit mehr Frauen, Ausländern und Menschen mit diversem Hintergrund besetzt werden kann. So haben z.B. über 1.000 deutsche Firmen die *charta der vielfalt* unterzeichnet.

*In vielen Unternehmen wird auch der Begriff „diversity and inclusion“ verwendet.

Die Diskussion ist teils extern motiviert (z.B. durch drohende gesetzliche Quoten), teils entspringt sie der Erkenntnis, dass Talente zunehmend rar werden.

Aber sind vielfältige Unternehmen auch erfolgreicher? Die McKinsey-Studie „Women Matter“ zeigte bereits, dass Geschlechtervielfalt in Vorständen mit wirtschaftlichem Erfolg einhergeht. Unsere Analyse fasst den Vielfaltsbegriff noch einmal weiter und kommt zu ähnlich klaren Ergebnissen: Vielfalt siegt!

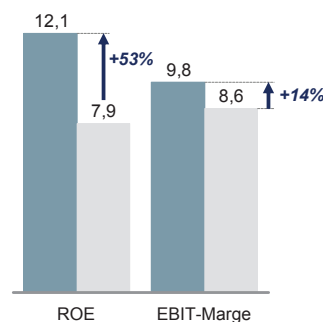
Wir wollten wissen, wie Unternehmen mit hoher und geringer Topmanagement¹-Diversität in den volatilen Jahren zwischen 2008 und 2010 abgeschnitten haben. Dazu haben wir die Zusammensetzung der Vorstände sowie den Return on Equity (ROE) und die EBIT-Marge von rund 180 Unternehmen weltweit analysiert. Dazu zählen die DAX 30 (Deutschland), CAC 40 (Frankreich), FTSE 30 (Großbritannien) sowie diejenigen 80 Unternehmen der Fortune 500 (USA) mit der höchsten und geringsten Diversität im Board.² Den Fokus unserer Betrachtung legten wir auf die heute objektiv nachvollziehbaren Diversity-Gruppen „Frauen“ sowie Menschen anderer Nationalität/anderen kulturellen Hintergrunds³ (hier vereinfachend „Ausländer“).

Resultat: Die Unternehmen mit höchster Vorstands-Diversität (Topquartil) setzen sich vom Rest ab. Sie erzielten zwischen 2008 und 2010 53% mehr ROE und eine um 14% höhere EBIT-Marge, verglichen mit den wenig diversen Firmen (letztes Quartil) (Schaubild 2).

ROE und EBIT-Marge sind deutlich höher bei Unternehmen mit Vielfalt im Vorstand

Durchschnitt pro Quartil^{1, 2}, 2008 - 10, in Prozent, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, USA

Diversität im Vorstand
 ■ Topquartil
 ■ Letztes Quartil



¹ Vergleich des Topquartils ggü. dem letzten Quartil von DAX 30, CAC 40, FTSE 30 und der 80 Fortune-500-Unternehmen mit stärkster/geringster Diversität, gemessen an Frauen und Ausländern/Ethnic Minorities des Executive Board; bereinigt um statistische Ausreißer
² Multivariate Regression von Diversität auf ROE und EBIT mit länderspezifischen "fixed effects" ergibt einen Koeffizienten von +9,89 (signifikant auf 1%-Level) bzw. +4,71 (signifikant auf 10%-Level)

QUELLE: Öffentliche Unternehmensinformationen; Bloomberg; Datastream; McKinsey-Analyse

Schaubild 2

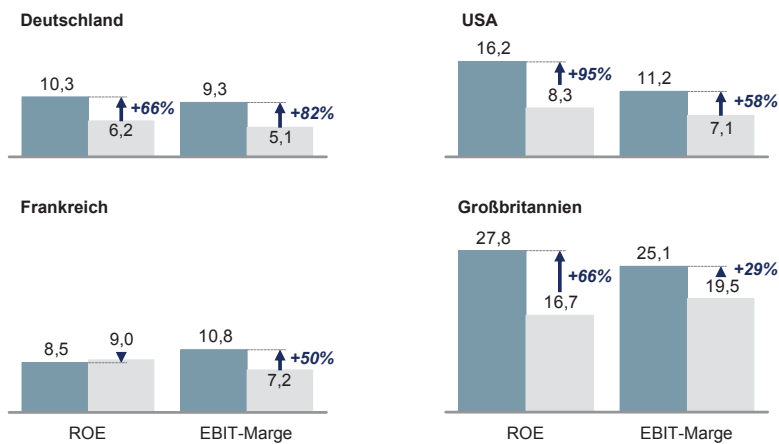
In allen untersuchten Ländern zeigen sich ähnliche Tendenzen. Bei den DAX 30 und den FTSE 30 ist der ROE um jeweils 66% höher, bei den US-Unternehmen sogar um 95%. Lediglich in Frankreich ergibt sich kaum ein Unterschied beim ROE, jedoch ein deutlicher Abstand von 50% bei der EBIT-Marge. Der positive EBIT-Margeneffekt lässt sich generell in allen Ländern nachweisen (29 bis 82%).

Auf Grund der breiten Auswahl von Unternehmen aus klassischen Leitindizes sind Brancheneffekte weitgehend auszuschließen (Schaubild 3).

Der positive Ergebniseffekt vielfältiger Vorstände zeigt sich in allen Ländern

Durchschnitt pro Quartil¹, 2008 - 10, in Prozent

Diversität im Vorstand
 ■ Topquartil
 ■ Letztes Quartil



¹ Vergleich des Topquartils ggü. dem letzten Quartil von DAX 30, CAC 40, FTSE 30 und der 80 Fortune-500-Unternehmen mit stärkster/geringster Diversität; gemessen an Frauen und Ausländern/Ethnic Minorities des Executive Board; bereinigt um statistische Ausreißer
 QUELLE: Öffentliche Unternehmensinformationen; Bloomberg; Datastream; McKinsey-Analyse

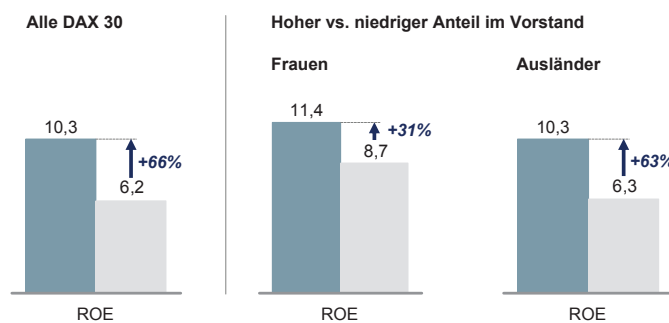
Schaubild 3

Auch die detailliertere Betrachtung von Effekten bei höheren Frauen- und Ausländeranteilen in deutschen Vorständen zeigt eine enge Korrelation von Diversität und wirtschaftlichem Erfolg (Schaubild 4).

DAX-30-Unternehmen mit mehr Frauen oder Ausländern im Vorstand erwirtschaften einen höheren ROE

Durchschnitt pro Quartil¹, 2008 - 10, in Prozent

Diversität im Vorstand
 ■ Topquartil
 ■ Letztes Quartil



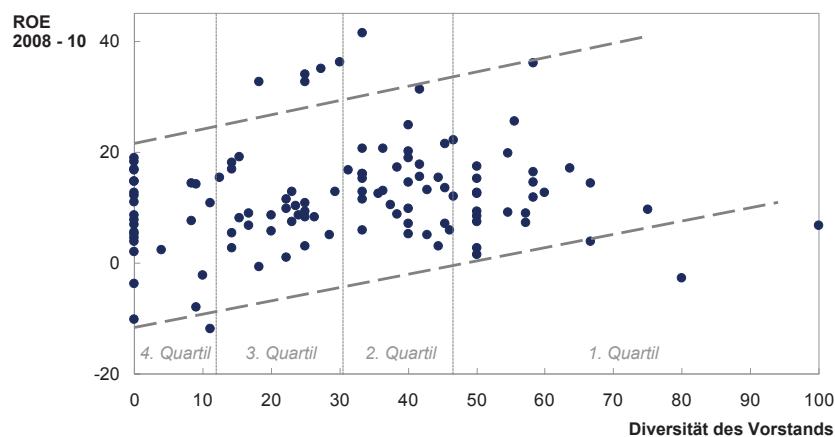
¹ Vergleich des Topquartils ggü. dem letzten Quartil des DAX 30; gemessen an Frauen und Ausländern/Ethnic Minorities des Executive Board; bereinigt um statistische Ausreißer
 QUELLE: Öffentliche Unternehmensinformationen; Bloomberg; Datastream; McKinsey-Analyse

Schaubild 4

Natürlich lässt sich der ökonomische Erfolg nicht allein mit Diversität begründen – dazu sind die Einflussfaktoren zu vielfältig. Statistiker sprechen bei solchen Zusammenhängen nicht von einer unmittelbaren Kausalität, jedoch von einer sehr signifikanten Korrelation (Schaubild 5). Doch die neu erhobenen Zahlen zeigen eindrucksvoll: Unternehmen mit hoher Diversität im Topmanagement sind in den vergangenen Jahren erheblich erfolgreicher gewesen – unabhängig von Standort und Branche.

Return on Equity (ROE) geht einher mit der Diversität in den Vorständen

Korrelation von ROE und Diversität in Vorständen, in Prozent



QUELLE: Öffentliche Unternehmensinformationen; Bloomberg; Datastream; McKinsey-Analyse

Schaubild 5

Diverse Unternehmen meistern die volatile Welt besser

Diversität geht also einher mit wirtschaftlichem Erfolg. Aber warum? In der Detailbetrachtung konnten wir drei konkrete Wirkungskräfte ableiten: Diverse Unternehmen sind erstens leistungsorientierter, können zweitens die Lebenswirklichkeiten ihrer Mitarbeiter besser abbilden und damit drittens flexibler und kreativer am Markt agieren.

Konsequente Leistungsorientierung führt zu Diversität

Ein klarer Fokus auf Leistungsfähigkeit bei Einstellungen und Beförderungen (statt auf Herkunft und Werdegang) führt nicht nur zu besseren unternehmerischen Ergebnissen, sondern zugleich auch zu mehr Diversität. Wir konnten diese besondere Leistungsorientierung bei fast allen diversen Unternehmen nachweisen. Ein prominentes Beispiel sind die Ford-Werke Deutschland. Das leistungsorientierte Beurteilungssystem mit Vier-Augen-Prinzip und 360-Grad-Blick macht die Chefetagen durchlässiger für Diversität. So wird heute die multinationale Fiesta-Fertigung in Deutschland von einem englischen Manager geleitet und die Endmontage von einer Mitarbeiterin türkischer Abstammung geführt.

Berücksichtigung neuer Lebenswirklichkeiten

Unsere Gesellschaft verändert sich rapide. Das klassische Familienkonzept verliert an Dominanz und die Vielfalt in der Bevölkerung steigt. 2010 waren 58% der Deutschen unverheiratet (1990: 52%), 19% haben einen Migrationshintergrund.⁴ Der Anspruch, Kinder und Karriere zu verbinden, wird selbstverständlich. Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmt dabei immer stärker. 88% der Berufstätigen geben an, auch außerhalb der Geschäftszeiten geschäftlich erreichbar zu sein. Die öffentliche Präsentation der eigenen Identität, z.B. in sozialen Netzwerken, wird zur Normalität. Flexible Arbeitsorte, -zeiten und -konzepte nehmen zu. Zwei von drei Mitarbeitern wünschen sich, öfter von zuhause aus zu arbeiten, oder tun dies bereits.⁵ Unternehmen, die ein adäquates Umfeld für diese neuen Lebenswirklichkeiten bieten, schaffen den nötigen Freiraum für Höchstleistungen von – oft diversen – Mitarbeitern.

Schnellere und kreativere Reaktion auf Marktrealitäten

Vielfältige Unternehmen reagieren besser auf Marktveränderungen und neue Kundenbedürfnisse, wie viele Studien belegt haben. So ist Googles weltweiter Ruf als Innovationstreiber nicht zuletzt auch begründet durch die Vielfalt, die im Unternehmen kultiviert und geradezu „gefeiert“ wird. Mit Programmen wie „BOLD“ sucht Google aktiv nach Diversität in der Belegschaft. „BOLD“ verspricht Praktika für Studenten, die in einem Aufsatz überzeugend erklären können, welchen persönlichen Beitrag sie zur Diversität des Unternehmens leisten können. Im Zusammenspiel mit dem Freiraum, den Google seinen Mitarbeitern mit bis zu 20% frei gestaltbarer Arbeitszeit für eigene Projekte gibt, ist Diversität ein Nährboden für den Erfolg.

Mehr Vielfalt kann bis zu 50% des Fachkräftemangels beseitigen

Deutschland hat großes Potenzial für mehr Vielfalt. Diversität galt hierzulande lange als Randthema. Bis heute liegt der Anteil von Frauen in Vorständen von DAX-Unternehmen bei mageren 3%. Zum Vergleich: In den Vorständen amerikanischer Fortune-500-Unternehmen beträgt die Frauenrate rund 16%.⁶ Selbst ein Ausländeranteil von 28% in deutschen Vorständen spiegelt bei Weitem nicht die Internationalität der Geschäfte dieser Unternehmen wider. Der Mangel an Diversität setzt sich bis in die Belegschaften hinein fort.

Dabei könnte mehr personelle Vielfalt bis zur Hälfte des in Deutschland drohenden Fachkräftemangels ausgleichen – und damit eine der drängendsten wirtschaftlichen Fragen für das Land lösen helfen. Bis 2025 prognostiziert die Bundesagentur für Arbeit einen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (EPP) um 6,5 Mio. Personen. Unterstellt man dabei einen Fachkräfteanteil von 83%, würde dies einen Rückgang der Fachkräfte um rund 5,4 Mio. Personen bedeuten. Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)⁷⁻⁸ und Prognos⁹ schätzen den Mangel auf 3,5 bis 5,4 Mio.

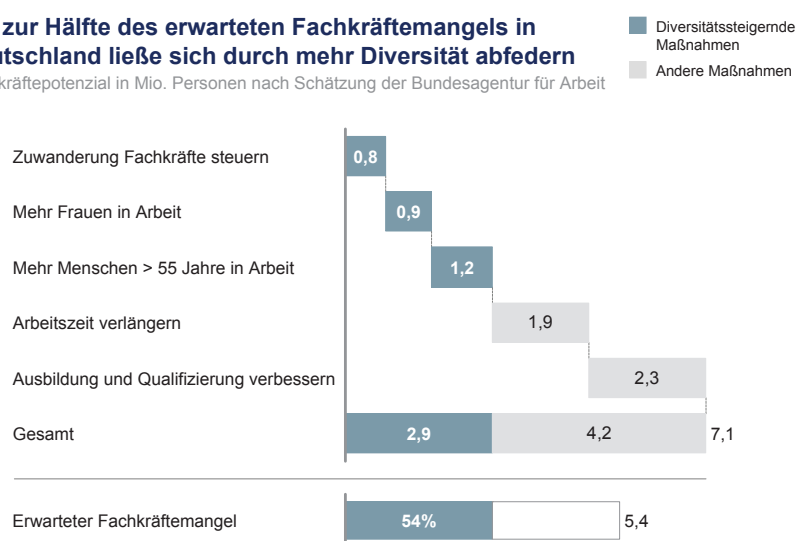
Die Bundesagentur für Arbeit zeigt in der Analyse mehrere Hebel zur Minderung des Fachkräftemangels auf. Drei davon betreffen Diversität und stehen für 25 bis 50% des Potenzials:

- *Die Erwerbspartizipation von Menschen über 55* bietet ein Potenzial von 0,5 bis 1,2 Mio. Personen (bis zu 22% des Fachkräftemangels). 2009 lag die Erwerbstätigenquote von Älteren in Deutschland bei 56%. Eine Steigerung um 10% oder sogar auf das Niveau des europäischen Spitzenreiters Schweden auf 70% würde 0,5 bis 1,2 Mio. Vollzeitbeschäftigten entsprechen.
- *Der Anteil berufstätiger Frauen* lag 2009 in Deutschland bei 71,4%, während Dänemark den europäischen Vergleich mit 77,3% anführt. Würde diese Lücke zur Hälfte oder ganz geschlossen, entspräche dies zusätzlichen 0,4 bis 0,9 Mio. Vollzeitarbeitskräften und könnte bis zu 17% des Fachkräftemangels kompensieren.
- *Qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland* könnte bis zu 15% der Fachkräftelücke schließen: Seit 2008 gibt es in Deutschland einen negativen Migrationssaldo. Würde es ab 2015 gelingen, die langfristig historische Zuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr zu 50% oder sogar 100% zu realisieren, entspräche dies 2025 einem Fachkräftepotenzial von 0,4 bis 0,8 Mio. Vollzeitarbeitskräften.

Mehr Diversität ist somit auch im volkswirtschaftlichen Interesse (Schaubild 6).

Bis zur Hälfte des erwarteten Fachkräftemangels in Deutschland ließe sich durch mehr Diversität abfedern

Fachkräftepotenzial in Mio. Personen nach Schätzung der Bundesagentur für Arbeit



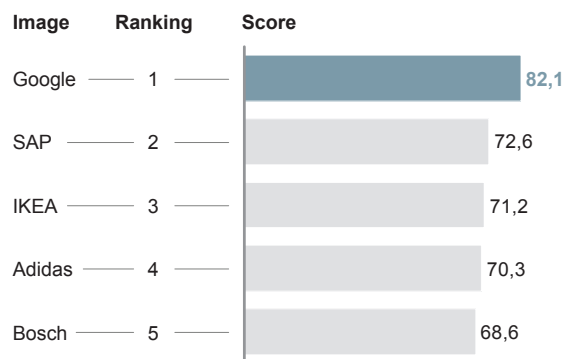
QUELLE: "Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland", Studie der Bundesagentur für Arbeit 2011

Schaubild 6

Top-Diversity-Unternehmen: Vielfalt ist keine Frage der Branche

Die besten Talente zu gewinnen – unabhängig von Alter, Geschlecht oder Herkunft – wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. Für unsere Untersuchung wollten wir wissen, welche Unternehmen es geschafft haben, sich mit ihrer Vielfalt bei Nachwuchstalente einen Namen zu machen. Im Rahmen des „Deutschen Diversity Preises“¹⁰ haben wir dazu auf Basis einer repräsentativen Universum-Umfrage unter rund 30.000 Studenten und jungen Führungskräften das Diversity-Image von Unternehmen ermittelt. In die Bewertung flossen die erwartete „tatsächliche Diversität“ mit 70% und die „Leistungsorientierung“ mit 30% ein. Klarer Image-Sieger ist Google, gefolgt von SAP und IKEA. Auffällig ist, dass die Top 5 der vielfältigsten Unternehmen unterschiedlichen Branchen entstammen – ein klares Zeichen, dass Diversität unabhängig vom Geschäftsfeld erfolgreich gelebt und kommuniziert werden kann. Fest steht: Die Firmen in dieser Gruppe haben bei der Suche nach Talenten einen klaren Vorteil gegenüber traditionell homogen aufgestellten Unternehmen (Schaubild 7).

Google, SAP und IKEA haben nach Ansicht von 30.000 Studenten und jungen Führungskräften das beste Diversity-Image



Note: Gewichteter Durchschnitt über 9 Diversity-Kriterien: 3 Kriterien in Leistungsorientierung (30% Gewicht), 6 Kriterien in Diversity-Kultur (70% Gewicht) indexiert auf 100 für optimales Abschneiden (Rang 1 in allen 9 Diversity-Kriterien)
QUELLE: Universum Student Survey 2011

Schaubild 7

Bessere Chancen, mehr Passion: wie Unternehmen ihre Vielfalt steigern können

Was können Unternehmen konkret tun, um ihre Vielfalt zu stärken und dadurch ihre ökonomische Performance zu verbessern? Ein erster Schritt ist sicher der Aufbau eines professionellen Diversitätsmanagements. In unserer aktuellen Untersuchung konnten wir zwar keinen direkten Zusammenhang zwischen der personellen Stärke von Diversitätsabteilungen und der tatsächlichen Diversität im Unternehmen nachweisen. Dies stellt den Nutzen einer institutio-

nellen Verankerung jedoch nicht in Frage. Es zeigt eher, dass Diversitätsmanager die Aufgabe nicht allein lösen können.

Die Schlüssel zu mehr Diversität liegen vielmehr in konsequenter Leistungsorientierung und dem sichtbaren Abbau von Barrieren. Nur so haben die Besten eine „Chance“, ihre „Fähigkeiten“ mit „Passion“ einzubringen. Aus unserer Analyse der vielfältigsten Unternehmen Deutschlands leiten sich fünf Handlungsoptionen für das Topmanagement ab:

1. **Diversität als Unternehmensziel.** Ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung zu Diversität ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg aller weiteren Maßnahmen. Dieses Bekenntnis geht weit über allgemeine Leitbilder in der Unternehmensphilosophie hinaus. Es enthält konkrete Ansprüche an den Mitarbeitermix und das transparente Erfassen und Nachhalten von selbstgesteckten Diversitätszielen, z.B. in Bezug auf Alter, Nationalität, Geschlecht oder Auslandserfahrung. Die besten Unternehmen haben Vielfalt in ihren Zielen und Strategien fest verankert und für die Umsetzung ein professionelles Diversitätsmanagement in Vorstandsnähe installiert.
2. **Vielfalt als Vorteil bei der Personalauswahl („Fähigkeiten“).** Der Prozess der Kandidatenauswahl verbessert sich ständig. Einige Firmen fragen heute nach Bewerbungen ohne Bild, Namen oder Alter, um so in ihrer Beurteilung unbefangener zu sein. Dies ist ein erster Schritt in Richtung mehr Objektivität. Oft aber zählt bei Einstellungen letztlich doch die Kompatibilität mit der Firma. Seltener wird gefragt: „Bringt diese Person etwas mit, das ‚anders‘ ist und uns so besser macht?“ Die explizite Wertschätzung der Vielfalt als Vorteil führt zu anderen (besseren) Entscheidungen bei der Einstellung.
3. **Konsequenter Abbau von Barrieren („Passion“).** Zu den Basismaßnahmen gehört der Abbau physischer Barrieren sowie das Schaffen notwendiger Einrichtungen (Kinderbetreuung, Gebetsräume, vegetarisches/schweine-fleischfreies Kantinenessen, Behindertenparkplätze etc.). In vielen Unternehmen ist dies bereits Alltag und bedarf eher der regelmäßigen Prüfung durch das Topmanagement. Noch wichtiger sind der Abbau von Barrieren im Kopf und die Schaffung von Respekt gegenüber Diversität. Eine unangebrachte Bemerkung oder ein anzüglicher Kommentar reichen oft aus, um den Betroffenen die „Passion“ für ihre Arbeit zu nehmen – von der persönlichen Kränkung ganz zu schweigen. Dem kann nur eine Null-Toleranz-Politik gegenüber jeder Form der Respektlosigkeit entgegenwirken. Hilfreich kann die Erstellung einer Verhaltensfibel sein, die auf kulturelle Vorteile und Besonderheiten (und die Ahndung von Verstößen) aufmerksam macht. Vor allem aber braucht es Vorbilder in der Geschäftsführung. Am Ende strahlen auch kleine Gesten aus dem Vorstand auf das gesamte Unternehmen ab.
4. **„Echte Neutralität“ bei der Bewertung und Förderung („Chance“).** Jeder Vorstand wird über sein Unternehmen sagen: „Wir bewerten streng nach Leistung.“ Tatsächlich verfügen die meisten Firmen über ein gut funktionierendes Leistungsmanagement. Jedoch zeichnen sich die

Besten dadurch aus, dass sie diese Prozesse so neutral wie möglich gestalten. Dazu gehören:

- **360-Grad-Beurteilung.** Exzellente Mitarbeiterbeurteilungen kommen nicht nur vom direkten Vorgesetzten, sondern von mehreren Kollegen auf verschiedenen Ebenen und umfassen eine strukturierte Bewertung. Idealerweise sind die Dimensionen zur Beurteilung einheitlich und allen bekannt.
- **Vier-Augen-Prinzip.** Die endgültige Festlegung der Beurteilung findet bei den Topunternehmen nach dem Vier-Augen-Prinzip statt, um sicherzustellen, dass nicht eine einzelne Person über das Schicksal eines Mitarbeiters entscheidet.
- **Beurteilung in beide Richtungen.** Ein diversitätsförderndes Instrument ist die (oft anonyme) Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter. Dieses Instrument erlaubt es, eventuelle Diskriminierung früh aufzuzeigen.
- **Stärken-Fokus in der Entwicklung.** Nicht nur die aktuelle Leistung, auch das Potenzial der Mitarbeiter sollte so vorurteilsfrei wie möglich bewertet werden. Dazu werden die besonderen Stärken der Mitarbeiter systematisch erfasst und für deren individuelle Entwicklungsziele herangezogen. So lassen sich Talente früh identifizieren und fördern. Anspruch des Verfahrens sollte es sein, individuelle Stärken immer weiter zu entwickeln, anstatt über einheitliche Ziele eine gleichförmige Belegschaft zu schaffen.
- **Karriere-Komitees.** Ähnlich dem Vier-Augen-Prinzip bei Beurteilungen verfolgen bei Topunternehmen in regelmäßigen Abständen Komitees die Entwicklung des gesamten Talent-Pools. Diskutiert werden zum einen die Beurteilungen und zum anderen die konkreten Karrierepfade pro Mitarbeiter. Eine Komitee-Auswahl ist am Ende der beste Garant für maximale Objektivität. Ein Aufwand, der durch bessere Talentförderung oft mehr als kompensiert wird.

5. **Leuchttürme als Signal.** Wichtige Veränderungen fangen sichtbar an. Daher ist es wichtig, ein oder zwei weit sichtbare Leuchtturm-Projekte zu installieren. Dies hat zwei Vorteile: Zum einen wird so die volle Unterstützung des Topmanagements deutlich. Zum anderen haben diese Projekte oft eine höhere Erfolgchance. Beispiel ist das Projekt „Ausbildung 50+“ der ING-DiBa, in dem Ausbildungsgruppen für neue Mitarbeiter ab 50 Jahren geschaffen werden. Das Projekt kann inzwischen mehr als 30 mit sehr guten Leistungen abgeschlossene „Azubis“ vorweisen und verfügt lokal und überregional über starke Medienresonanz. Ein weiterer Leuchtturm ist das „Reverse Mentoring“ von IBM Deutschland. Führungskräften ohne Diversitäts-Hintergrund werden Mitarbeiter mit Diversitäts-Hintergrund als Mentoren zur Seite gestellt, um deren Verständnis für Diversity-Belange im Management zu schärfen. Solche und andere Leuchttürme stärken die Diversität im Unternehmen und machen durch ihre Strahlkraft weiteren Organisationen Mut, den Weg der Vielfalt ebenfalls zu beschreiten.

Vielfalt siegt

Diversität zahlt sich aus: nicht nur ökonomisch und gesellschaftlich, wie unsere breitflächige Analyse zeigt. Die fünf Handlungsfelder, die wir aus den „Best Practices“ führender Unternehmen abgeleitet haben, liefern den Beleg, dass Diversität und Leistungsorientierung untrennbar verbunden sind. Und sie zeigen eindeutig: Diversität siegt!

Fußnotenverweise

- 1.) Deutschland: „Vorstand“; USA und Großbritannien: „Board“; Frankreich: „Comités Exécutifs“
- 2.) Um die statistische Aussagekraft trotz der Volatilität im Markt valide zu halten, wurden die Daten jeweils um 10% der Ausreißer am oberen und unteren Rand der ROE- und EBIT-Marge bereinigt
- 3.) Deutsche Unternehmen: Ausländer; Großbritannien, USA und Frankreich „ethnischer Hintergrund“ wegen längerer Zuwanderungshistorie; für zukünftige Studien schlagen wir die Einbeziehung weiterer Diversitätsgruppen vor, die heute noch schwer zu erheben sind.
- 4.) Statistisches Bundesamt 2008, 2010
- 5.) BITKOM 2011
- 6.) „Missing Pieces: Women and Minorities on Fortune 500 Boards“, Alliance for Board Diversity Census 2010
- 7.) „Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts“, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2010
- 8.) „Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050 – Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten“, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2011
- 9.) „Arbeitslandschaft 2030, Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise“, Prognos AG 2009
- 10.) Eine Initiative von Henkel, Wirtschaftswoche und McKinsey; unterstützt von der *charta der vielfalt*

Wir bedanken uns bei

Nils Cornelissen, Christian Preuss, Florian Prittwitz-Schlögl und Kai Peter Rath für die starke inhaltliche Begleitung sowie bei Tanja Barrall, Heinke Biermann-Rank, Robin Hertz und Kirsten Zirkel, die diese Publikation möglich gemacht haben.

Ansprechpartner

Leitung der Studie

Thomas Barta
Partner im unserem Kölner Büro
+49 (175) 318 7114
Thomas_Barta@mckinsey.com



Dr. Markus Kleiner
Berater in unserem Frankfurter Büro
+49 (175) 318 5798
Markus_Kleiner@mckinsey.com

Tilo Neumann
Berater in unserem Berliner Büro
+49 (175) 318 2622
Tilo_Neumann@mckinsey.com

Presseanfragen

Kai Peter Rath
Leiter Kommunikation in unserem Düsseldorfer Büro
+49 (211) 136 4204
Kai_Peter_Rath@mckinsey.com

