

Der Board Diversity Index BoDI 2018

Studie zur Diversität in den Aufsichtsratsgremien
der Dax30-Unternehmen (Kapitalseite)

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
Dax30-Aufsichtsgremien: Diversitätsdynamik mit Schönheitsfehlern	4
Geschlechterdiversität	6
Alter, Ausbildung und Internationalität	8
Over-Boarding	11
Der Board Diversity Index 2018	12
Ranking der Dax30-Unternehmen nach Punkten (0-20)	12
Die Ergebnisse des Board Diversity Index 2018 im Vergleich zum Vorjahr	15
Auswertungskriterien	17

Executive Summary

Die Erhöhung der Diversität in den Aufsichtsgremien der Dax30-Unternehmen (Kapitalseite) bleibt auch in einem Superwahljahr wie 2018 ein mühsames Geschäft. Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus, räumen die Unternehmen Diversitätszielen anscheinend mehrheitlich nur eine geringe Priorität ein. Chancen zur Diversitätsverbesserung werden genutzt - aber oft nur ungenügend.

Der Board Diversity Index (BoDI) 2018 zeigt zwar einige erfreuliche Kennzahlen mit Nachrichtenwert: Erstmals gibt es mit der Commerzbank ein geschlechterparitätisch besetztes Aufsichtsgremium in einem DAX30-Unternehmen. Die Gruppe der Unternehmen, die in unserem Untersuchungszusammenhang eine nur mangelhafte Diversität aufweisen, ist 2018 ausgestorben. Und noch nie hatten so viele Unternehmen eine gute oder sogar sehr gute Diversität.

Trotzdem ist der Fortschritt eine Schnecke – kaum vorstellbar, dass die Veränderungen in den Aufsichtsgremien Ergebnis eines planmäßigen und mit Priorität vorangetriebenen Prozesses sind, wie ihn der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) fordert. Der BoDI legt um 15 Punkte, also rund 3,9 %, auf jetzt 398 Punkte zu. Eine exponentielle Entwicklung, die aufgrund des diesjährigen gewaltigen Veränderungspotentials möglich gewesen wäre, ist ausgeblieben.

Treiber der linearen Verbesserung sind einerseits eine Erhöhung der Ausbildungsdiversität. Ingenieure und Geisteswissenschaftler werden bei der Besetzung stärker berücksichtigt. Gleichwohl bleibt die Dominanz der Wirtschaftswissenschaftler und Juristen erhalten. Zweiter Treiber ist andererseits die Verbesserung der Geschlechterdiversität. Allerdings gibt es immer noch Unternehmen im DAX30 die die 30%-Quote nicht erfüllen.

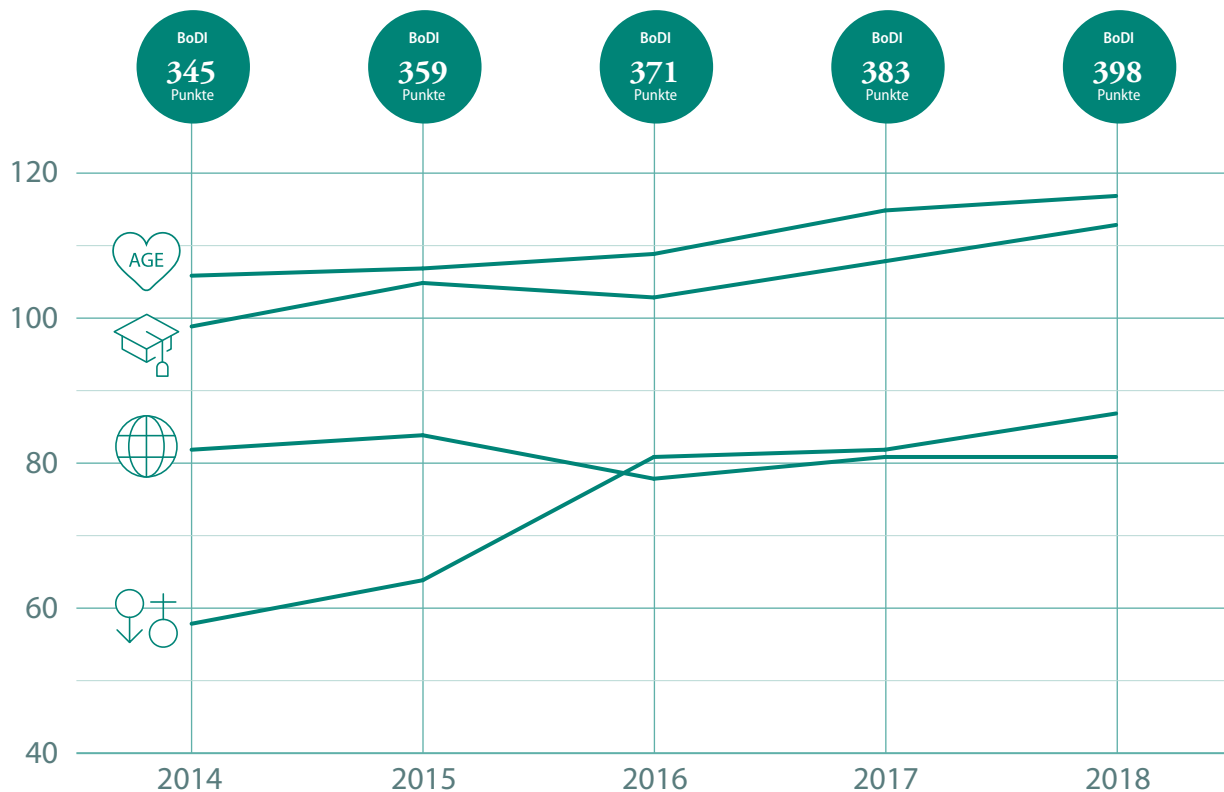
Am meisten kann man sich wohl dieses Jahr über die Zahl der 33 „neuen Gesichter“ freuen. Sie ist absolut gesehen ein Spitzenwert, der nur 2014 im BoDI einmal leicht übertroffen wurde. Junge Hoffnungsträger in der Altersklasse zwischen 30 und 40 gibt es hingegen wieder nicht. Diese müssen im nächsten Jahr auf ihre Chance hoffen. Auch 2019 gibt es wieder außerordentlich viele turnusmäßige Veränderungen.



Professor Dr. Klaus Schweinsberg
Köln, 25. Mai 2018

Dax30-Aufsichtsgremien: Diversitätsdynamik mit Schönheitsfehlern

KAPITALSEITE



Wenn - wie im Jahr 2018 - ein großes Wahljahr bei den Aufsichtsgremien der DAX30-Unternehmen ansteht, birgt das die Chance für signifikante und nachhaltige Diversitätsveränderungen. Und tatsächlich: Der BoDI legt um rund 3,9 % und 15 Punkte auf jetzt 398 Punkte zu. Unternehmen mit mangelhafter Diversität gibt es im DAX30 im Jahre 2018 erstmals nicht mehr, die Blue Chips der deutschen Wirtschaft erweisen sich zu fast zwei Dritteln inzwischen als Unternehmen mit „guter Diversität“ oder sogar „sehr guter Diversität“ bei den Aufsichtsräten der Kapitaleseite. Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt 2018 die Chance zur Verbesserung ihrer Diversität. Und doch ist der Fortschritt – gemessen an den Möglichkeiten - nur mäßig.

Die Möglichkeiten waren im Vergleich zum Vorjahr nämlich gewaltig. Bei insgesamt zehn Unternehmen standen 2018 turnusmäßig Wahlen für Aufsichtsratsposten an. Zwölf Unternehmen hatten darüber hinaus außerordentliche Anlässe für Neubesetzungen ihrer Gremien. Dadurch standen bei insgesamt 22 Unternehmen Verände-

rungen an. Mit insgesamt 87 vakanten Posten gab es noch nie ein so hohes Veränderungspotential seit Beginn unserer Erhebung im Jahr 2013.

Im Vorjahr 2017 waren die Rahmenbedingungen für Diversitätsveränderungen dagegen viel schlechter. Nur *Allianz* und *Bayer* hatten turnusmäßig Wahlen für Aufsicherposten. Zusammen mit den außerplanmäßigen Veränderungen hatten insgesamt nur elf Unternehmen die Chance, durch neue Besetzungen ihre Diversität zu verbessern. Mit nur 23 vakanten Posten schaffte der BoDI 2017 trotzdem einen Sprung um zwölf Punkte – das waren rund drei Prozent.

	2014	2015	2016	2017	2018
Unternehmen mit turnusgemäßen AR-Wahlen	5	2	4	1	10
Unternehmen mit Veränderungen durch andere Anlässe	16	12	13	11	12
Zahl der vakanten Posten	81	36	48	23	87
Zahl der Neubesetzungen	34	22	30	17	33
Anteil Neubesetzungen	42 %	61 %	63 %	74 %	38 %

Angesichts der vielen turnusmäßigen und sonstigen Veränderungen im Jahr 2018 und angesichts der nun schon lange geführten Debatte um die Notwendigkeit von Diversität in den Aufsichtsgremien, hätte man dieses Jahr eine deutlich spürbarere, ja vielleicht sogar exponentielle Dynamik im BoDI erwarten können.

Stattdessen setzt sich der Diversitätszuwachs im Gesamtergebnis mehr oder weniger linear fort. Das ist ein klares Indiz dafür, dass Diversitätsziele bei der Besetzung der Aufsicherposten nach wie vor oft hinter anderen Zielen zurückstehen.

Nur so ist auch der Abstieg von Unternehmen zu erklären, die teilweise seit Jahren vorbildliche Diversität im Aufsichtsgremium gezeigt hatten.

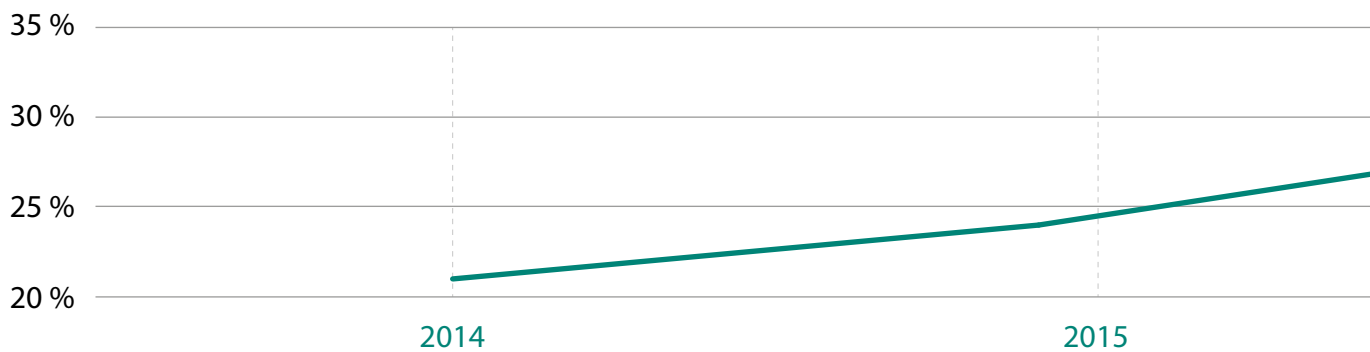
Siemens beispielsweise glänzte seit 2015 mit sehr guter Diversität. Im aktuellen Ranking büßt der Konzern zwei Diversitätspunkte ein und wandert dadurch in die Gruppe der guten Diversität. Die *Deutsche Bank*, die im vergangenen Jahr in die Gruppe der sehr guten Diversität aufgestiegen war, hält sich dort nicht und verliert sogar vier Punkte.

Den Aderlass in der Gruppe der sehr guten Diversität kompensieren allerdings andere Unternehmen. Am Ende wächst die Gruppe, so dass dort 2018 erstmals vier Unternehmen vertreten sind. Auch die Gruppe der guten Diversität wächst um zwei Unternehmen. Damit verfügen mit 19 Unternehmen fast zwei Drittel des DAX30 über eine gute oder sogar sehr gute Diversität. Die Gruppe der befriedigenden Diversität ist weiter geschrumpft und ihre Mitglieder haben sich im Durchschnitt verbessert, so dass kleine Diversitätsverbesserungen bei den meisten dieser Unternehmen reichen würden, um sie in die Sphäre der guten Diversität zu bringen. Unternehmen mit mangelhafter Diversität gibt es nicht mehr. Auch dies eine erfreuliche Entwicklung.

Insgesamt geht der Trend also weiter zu mehr Diversität. Die Treiber für den Zuwachs des BoDI wollen wir im Einzelnen darstellen.

Geschlechterdiversität

Das Erreichen der 30%-Marke täuscht über Abgründe hinweg



Der Frauenanteil bei den kapitalseitigen Aufsichtsräten der Unternehmen im DAX30 erreicht 2018 mit 31,25 % durchschnittlich erstmals die gesetzliche 30%-Quote. Im Vorjahr hatte er mit 29,34 % noch leicht darunter gelegen und sich zu 2016 praktisch nicht verändert. Der Zuwachs von 2017 auf 2018 beträgt nun immerhin fast zwei Prozentpunkte.

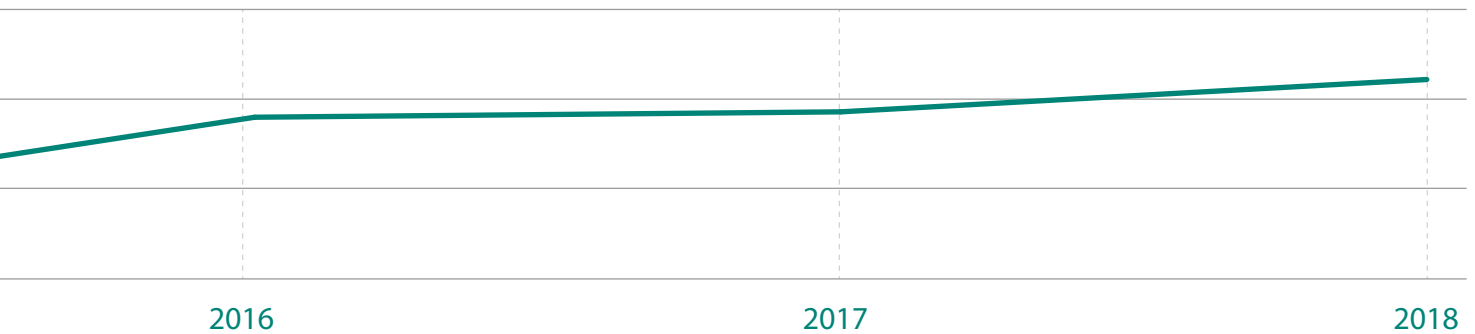
Im Vorjahr hatten wir davon gesprochen, dass die DAX30-Unternehmen sich auf dem „Ruhekissen der 30%-Quote“ ausruhen. Grundlage dieser Aussage war, dass nach dem Erreichen der gesetzlichen Quote solch stattliche Zuwächse wie von 2014 auf 2015 (2,67 Prozentpunkte) und 2015 auf 2016 (5,23 Prozentpunkte) schlagartig ausblieben. Ein klares Indiz dafür, dass die Geschlechterdiversität nicht von alleine kommt und die umstrittene Quote im Nachgang durchaus positiv zu bewerten ist.

„Die Quote wirkt“, zieht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BmFSFJ) denn auch Bilanz. Teil des im Mai 2015 in Kraft getretenen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) ist auch eine Zielgrößenverpflichtung. Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen sollen eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und oberen Führungsebenen erarbeiten - für die Höhe gibt es jedoch keine Vorgaben.¹

Zwar hat nach Angaben des Ministeriums eine Mehrzahl der Unternehmen mit der Erarbeitung solcher Zielgrößen begonnen – das BmFSFJ spricht sogar von einem Kulturwandel. In Zahlen schlägt sich das jedoch außerhalb der Aufsichtsräte bisher nicht nieder. Und auch hier scheint bei einem 30%-Anteil erst einmal Schluss zu sein. Im letzten Bericht der Bundesregierung errechnet diese bei den Vorständen der vom Gesetz betroffenen Unternehmen nur einen Frauenanteil von 5,1 %.² Bis der diagnostizierte Kulturwandel sich signifikant in Zahlen niederschlägt, wird es also sicher noch einige Jahre dauern. Ungeachtet dessen gibt es Unternehmen im DAX30, die auch nach Erreichen der gesetzlichen Quote bei der Erhöhung der Geschlechterdiversität voranschreiten – zumindest in den Aufsichtsgremien.

Beispiel *Commerzbank*: Erstmals besetzt ein Unternehmen im DAX30 sein Aufsichtsgremium paritätisch. Die Geschicke der *Commerzbank* kontrollieren jetzt auf Kapitalseite fünf Frauen und fünf Männer. Dazu musste die Bank zwei Aufseherposten zusätzlich weiblich besetzen, einen solchen Zuwachs hat ansonsten nur *SAP* zu verzeichnen. Auch bei dem Softwareunternehmen gibt es seit diesem Jahr ein fast ausgewogenes Verhältnis mit fünf Männern und vier Frauen. Den Frauenanteil haben außerdem noch *Lufthansa* (M7/F3), *HeidelbergCement* (M4/F2) und *ThyssenKrupp* (M7/F3) um jeweils eine Aufseherin erhöht. Die zuletzt genannten Unternehmen hatten

¹ <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/quote-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen--privatwirtschaft/78562?view=DEFAULT>
² Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Bundestagsdrucksache 18/11500 S. 7-8



dies jedoch auch nötig, da sie die gesetzliche Quote zuvor noch nicht erfüllt hatten.

Aber es gibt auch Verschlechterungen bei der Geschlechterdiversität: *Adidas* (M6/F2) und die *Deutsche Bank* (M8/F2) ersetzen jeweils eine Frau im Gremium durch einen Mann und fallen dadurch sogar unter die 30%-Quote.

Die grundsätzlich positive Entwicklung des durchschnittlichen Frauenanteils täuscht also. Denn neben *Adidas* und *Deutsche Bank* haben auch noch *Continental* (M8/F2), *E.ON* (M5/F2), *Infineon* (M6/F2), *Merck* (M6/F2) und *Henkel* (M6/F2) Nachholbedarf bis zum Erreichen der gesetzlichen Quote. Bemerkenswert jedoch bei *Henkel*: Der Aufsichtsrat wird immerhin seit diesem Jahr durch eine weibliche Doppelspitze geführt, seit für die Arbeitnehmer die Finanzexpertin Birgit Helten-Kindlein an die Seite von Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah gerückt ist.

Anders als im Vorjahr hat die Hälfte der neu in die Aufsichtsgremien gewählten Frauen die deutsche Staatsbürgerschaft. Die weiblichen neuen Gesichter kamen ansonsten aus den USA, bzw. hatten Staatsbürgerschaften der Schweiz, von Österreich und Ägypten. Im vergangenen Jahr kamen noch auf jede deutsche neue Aufseherin drei „Importe“ aus anderen Ländern. Auch dies ein Indiz dafür, dass die „Quote wirkt“, wenn bei gestiegenem Bedarf mög-

licherweise auch mehr Frauen mit den notwendigen Qualifikationen von den Aktionären als geeignet erachtet werden.


Wie bereits in den Vorjahren gilt auch dieses Jahr für fast alle neuen Kontrolleuren: Sie sind mit anderen Ämtern und Funktionen gut ausgelastet. Margret Suckale ist das hervorstechendste Beispiel für Ämterhäufung bei weiblichen neuen Gesichtern: Sie schafft es nicht nur neu ins Aufsichtsgremium der *Deutsche Telekom*, sondern gleichzeitig auch noch bei *HeidelbergCement* und bei der Fondstochter der Deutschen Bank *DWS*. Mehr als die Hälfte der neuen Aufseherinnen hat teilweise bis zu drei weitere verantwortungsvolle Posten.

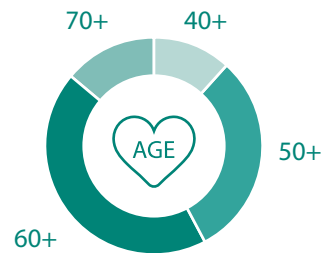
Sie gesellen sich in der Ämterhäufung zu ihren stark ausgelasteten bereits früher gewählten Kolleginnen Simone Bagel-Trah, Helga Jung, Simone Menne, Ann-Kristin Achleitner, und Renate Köcher, die teilweise mehrere Aufsichtsratsmandate in Dax30-Unternehmen und zusätzlich noch Geschäftsführungs- und Vorstandsposten bekleiden.

Ein signifikanter Unterschied in der Ämterhäufung zwischen weiblichen und männlichen Kontrolleuren ist weiterhin nicht auszumachen, zumindest nicht, wenn man den Blick über den Dax30 hinaus weitet. Das Over-Boarding beider Geschlechter in den Aufsichtsgremien betrachten wir später noch genauer.


Ausbildung, Alter und Internationalität

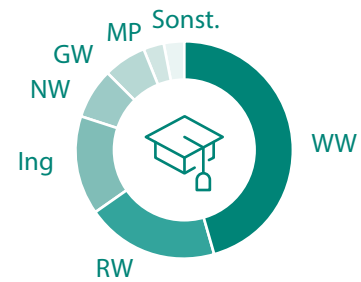
Mehr Ingenieure und Gesellschaftswissenschaftler

Altersklassen 	Häufung
30+	-
40+	30
50+	78
60+	112
70+	35 (und einer 80+)
Summe	256



Keine signifikanten Veränderungen gibt es bei der Altersdiversität. Der BoDI legt hier nur magere zwei Punkte zu. Im vergangenen Jahr war *Allianz* aufgefallen, die durch eine deutliche Verjüngung des Aufsichtsgremiums allein drei Punkte zum BoDI beigetragen hatte. Ein solches Beispiel für systematische Verjüngung gibt es 2018 nicht. Die leichten Veränderungen in der Altersstruktur der Unternehmen gleichen sich teilweise aus. Der Bauch, den die Altersklassen 50+ und 60+ bilden, bleibt signifikant. Von Abspecken kann hier keine Rede sein, im Gegenteil, der Gürtel wird geweitet. Die Altersgruppe 30+ ist hingegen wieder nicht vertreten. Sie hatte es allerdings in den letzten fünf Jahren mit der bereits wieder abgelösten Julia Kuhn-Piëch (*VW*) und dem hinausgealterten Lars Hinrichs (*Deutsche Telekom*) erst zweimal überhaupt in ein Aufsichtsgremium eines Dax30-Unternehmens geschafft. Die Betrachtung der Zahlen der letzten beiden Jahre lässt den Schluss zu, dass, wenn sich die Entwicklung fortsetzt, DAX30-Unternehmen in Bezug auf ihre Aufsichtsgremien offenbar Nachwuchssorgen haben werden. Vielleicht liegt hier auch eine Ursache für die später noch ausführlich zu behandelnde ausgeprägte Ämterhäufung von Aufsichtsräten.

Studienabschluss 	Zahl der Mandatsträger
Wirtschaftswissenschaften (WW)	117 (45,7 %)
Rechtswissenschaften (RW)	50,5 (19,7 %)
Ingenieurwissenschaften (Ing)	37,5 (14,6 %)
Naturwissenschaften (NW)	19 (7,4 %)
Geisteswissenschaften (GW)	16,5 (6,4 %)
Medizin/Psychologie (MP)	8 (3,1 %)
Sonstige (Sonst.)	7,5 (2,9 %)

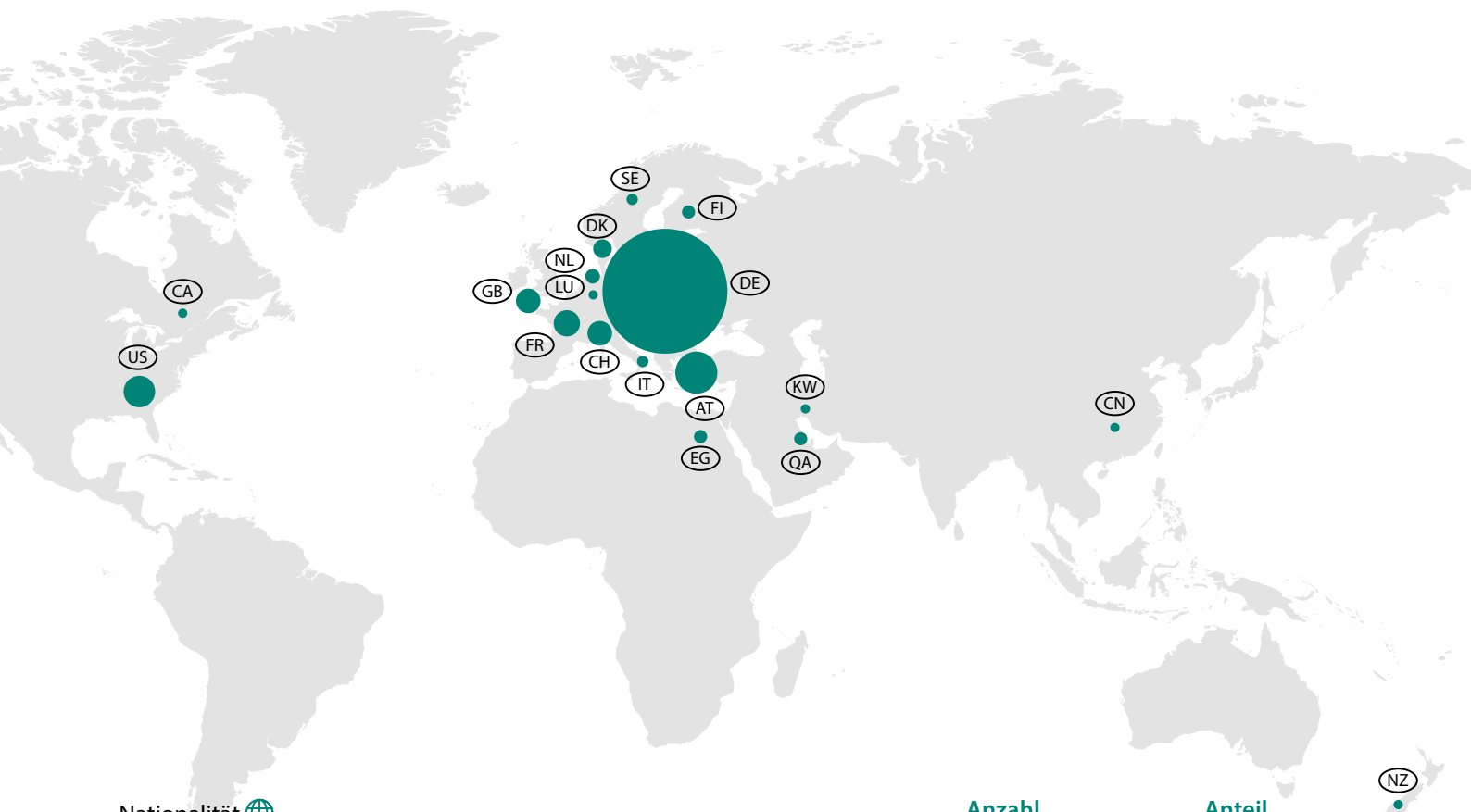



Eine interessante Entwicklung zeichnet sich bei der Ausbildungsdiversität ab. Die Gruppe der Wirtschaftswissenschaftler und der Juristen verliert etwas an Bedeutung – allerdings immer noch auf höchstem Niveau. Noch immer haben 45,7 % der Aufsichtsräte einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienabschluss – das sind aber 2,3 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Die Juristen bleiben fast unverändert an zweiter Stelle mit einem Anteil von 19,7 %. Diese hohen Anteile haben sich in den vergangenen sechs Jahren – trotz leichter Schwankungen – nicht verändert. Zwei Gruppen legen allerdings nun merklich zu. Zum einen gibt es mehr Ingenieure in den Aufsichtsgremien. Ihr Anteil klettert von 11,4 % auf jetzt 14,6 %, das sind immerhin 3,2 Prozentpunkte. Eine noch deutlichere Performance legt die Gruppe der Gesellschaftswissenschaftler vor. Sie sind jetzt mit 16,5 Ausbildungsanteilen, nach vorher sechs vertreten. Der Anteil nimmt von 2,2 % auf jetzt 6,4 % zu – ein Wachstum von 4,2 Prozentpunkten.

Diesen Veränderungen verdankt der BoDI immerhin acht Zuwachspunkte, er springt hier von 105 auf 113 Punkte. Die Erhöhung der Ausbildungsdiversität ist der größte Treiber der diesjährigen Diversitätsverbesserungen.

Im vergangenen Jahr hatten wir moniert, dass es nur einen einzigen Aufsichtsrat mit Informatik als beruflichem Hintergrund gab. Daran hat sich unterm Strich nicht viel geändert, auch wenn nun insgesamt vier Informatiker über die Geschicke der Dax30-Unternehmen wachen. Bemerkenswert ist das nur in Bezug auf den Softwarekonzern *SAP*, der mit Aicha Evans und Diane Greene gleich zwei Informatikerinnen verpflichtet hat und der Bedeutung der Digitalisierung als einziges Unternehmen auch in der Ausbildungsdiversität so deutlich Rechnung trägt. Als weitere Informatikerin sitzt Hauke Stars bei *Fresenius SE* und Gerhard Eschelbeck bei der *Deutschen Bank* im Aufsichtsgremium. Natürlich sind die Studienabschlüsse nur bedingt aussagefähig. Der neue Aufsichtsratsvorsitzende von *Siemens* Jim Hagemann Snabe bringt auch als Wirtschaftswissenschaftler sicher eine herausragende Kompetenz in Sachen IT, Big Data und Digitalisierung von seinen früheren Aufgaben bei *SAP* mit. Trotzdem ist es bemerkenswert, wie wenig studierte IT-Profis nach wie vor für die Aufsichtsgremien nachgefragt oder gefunden werden.

Marginal sind erneut die Veränderungen im Bereich der Internationalität der Gremien. Sie dürften sich weiterhin im Bereich des Zufalls bewegen und spiegeln keine Tendenz zu einem strukturierten und geplanten Wandel. Die größte Gruppe der Kontrollure kommt mit mehr als 70 % ohne signifikante Abweichung weiterhin aus Deutschland. Mit einem Anteil von 11,2 % stellen die Österreicher die größte Gruppe ausländischer Aufsichtsräte dar.



Nationalität 	Anzahl	Anteil
Deutschland	181,5	70,8 %
Österreich	20,5	8,0 %
USA	11,5	4,5 %
Frankreich	8,0	3,1 %
UK	7,0	2,7 %
Schweiz	7,0	2,7 %
Dänemark	4,0	1,5 %
Finnland	2,0	0,8 %
Schweden	1,5	0,6 %
Luxemburg	1,0	0,4 %
Sonstige	8,0	3,1 %

Over-Boarding

Stillstand auf hohem Niveau

Das deutsche Aktienrecht erlaubt es, zehn Mandate in gesetzlichen Aufsichtsräten auf einer Person zu vereinigen. Ein Beispiel für eine solche Ämterhäufung gibt es bei den Aufsichtsräten im Dax30 nicht. Angesichts der Tatsache, dass das Amt eines Aufsichtsrats in Zeiten des digitalen Wandels fast schon ein Fulltime-Job ist, scheinen jedoch schon zwei oder drei Aufsichtsratsmandate ein Over-Boarding darzustellen. Und in dieser Größenordnung haben sich weiterhin eine große Zahl DAX30-Aufseher verpflichten lassen. Spitzenreiter im Postensammeln im Dax30 bleibt Michael Diekmann mit vier Mandaten, darunter einem Vorsitz (*Allianz* (Vorsitz), *BASF*, *Fresenius*, *Siemens*). Weitere deutliche Häufungen von DAX30-Mandaten finden sich bei Werner Wenning (*Siemens* (stellv. Vorsitz), *Bayer*, *Henkel*), Paul Achleitner (*Deutsche Bank* (Vorsitz), *Bayer*, *Daimler*), Karl-Ludwig Kley (*E.ON* (Vorsitz), *BMW*, *Deutsche Lufthansa*), Henning Kagermann (*Deutsche Post*, *Deutsche Bank*, *Münchener Rück*), Ulrich Lehner (*ThyssenKrupp* (Vorsitz), *Deutsche Telekom*, *E.ON*), Michael Kaschke (*Henkel*, *Deutsche Telekom*), Franz Fehrenbach (*Linde*, *BASF*), Theo Siegert (*Merck*, *E.ON*, *Henkel*). Bei den Meisten der genannten Aufsichtsräte kommen noch weitere Mandate in freiwilligen Aufsichtsgremien hinzu.

Der Board Diversity Index 2018

In Artikel 5.4.1 des 2017 zuletzt modifizierten Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) fordert die zuständige Regierungskommission ganz generell Vielfalt im Aufsichtsratsgremium, es geht nicht nur um den Frauenanteil, sondern auch um Vielfalt in der Altersstruktur, der professionellen Hintergründe und Nationalitäten. In der aktuellen Fassung wird zudem gefordert, dass die Kompetenzen der Gremienmitglieder stärker Berücksichtigung finden:

„Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Für seine Zusammensetzung soll er im Rahmen die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenkonflikte, die Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder im Sinn von Ziffer 5.4.2, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen.“

Eine Verkürzung der Diversitätsdiskussion auf die Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsgremien ist also nicht im Sinne des zitierten Kodex. Der BoDI bietet daher Fakten für eine breitere Betrachtung der Diversität der Dax30-Kontrollgremien auf der Kapitaleseite und bezieht rechnerisch auch Ausbildung, Altersstruktur und kulturelle Hintergründe (über Nationalitäten) ein. Qualitativ wird das Thema Ämterhäufung ergänzt.

Sehr gute Diversität im AR-Gremium (Kapitaleseite)

Bayer AG

♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 5 Pkt. (DE) 5 (AT) 1,5 (CA) 1 (NL) 1 (CH) 1 (US) 0,5 🎓 5 Pkt. (4 WW - 3,5 NW - 2 MP - 0,5 GW) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)

18

SAP AG

♂♀ 4 Pkt. (5/4) 🌐 4 Pkt. (DE) 5 (US) 2 (FI) 1 (FR) 1 🎓 5 Pkt. (3 WW - 1 RW - 2,5 Ing - 1 GW - 1,5 Sonst.) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)

18

Fresenius Medical Care

♂♀ 4 Pkt. (3/2) 🌐 4 Pkt. (US) 2,5 (DE) 1 (FR) 1 (SE) 0,5 🎓 5 Pkt. (0,5 WW - 2 RW - 0,5 NW - 2 GW) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)

17

Volkswagen AG





























♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 4 Pkt. (DE) 4 (AT) 4 (QA) 2 🎓 5 Pkt. (4 WW - 3 RW - 2 Ing - 1 Sonst.) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)

17

Gute Diversität im AR-Gremium (Kapitalseite)

Munich Re	16
♂♀ 4 Pkt. (6/4) 🌐 3 Pkt. (DE) 7,5 (AT) 1 (CH) 1 (GB) 0,5 🎓 5 Pkt. (3 WW - 4 RW - 1 Ing - 1 NW - 1 Sonst.) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Deutsche Post AG	16
♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 3 Pkt. (DE) 9 (CH) 0,5 (NL) 0,5 🎓 5 Pkt. (3 WW - 4 RW - 1 Ing - 1 NW - 1 GW) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
Siemens AG	15
♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 4 Pkt. (DE) 7 (DK) 1 (FR) 1 (EG) 1 🎓 4 Pkt. (5 WW - 1 RW - 1,5 Ing - 2,5 GW) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
BASF SE	14
♂♀ 3 Pkt. (4/2) 🌐 3 Pkt. (DE) 4 (LU) 1 (GB) 1 🎓 5 Pkt. (2 WW - 1 RW - 1 Ing - 2 NW) ❤️ 3 Pkt. (3 AK)	
Daimler AG	14
♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 5 Pkt. (DE) 5 (AT) 1 (FI) 1 (KW) 1 (US) 1 (CH) 0,5 (GB) 0,5 🎓 2 Pkt. (6 WW - 2 Ing - 1 NW - 1 MP) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Deutsche Lufthansa	14
♂♀ 3 Pkt. (7/3) 🌐 4 Pkt. (DE) 8 (CH) 1 (US) 1 🎓 3 Pkt. (6 WW - 2 RW - 2 Ing) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Vonovia SE	14
♂♀ 3 Pkt. (8/4) 🌐 4 Pkt. (DE) 10,5 (AT) 1 (US) 0,5 🎓 2 Pkt. (8,5 WW - 3 RW - 0,5 GW) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
Adidas	13
♂♀ 2 Pkt. (6/2) 🌐 4 Pkt. (DE) 5 (FR) 2 (EG) 1 🎓 2 Pkt. (5 WW - 1 GW - 1MP - 1 Sonst.) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
Allianz	13
♂♀ 3 Pkt. (4/2) 🌐 3 Pkt. (DE) 3 (DK) 2 (FR) 1 🎓 3 Pkt. (3 WW - 2 RW - 1GW) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Beiersdorf	13
♂♀ 3 Pkt. (4/2) 🌐 3 Pkt. (DE) 3 (FR) 1 (DK) 1 (SE) 1 🎓 3 Pkt. (2,5 WW - 3 RW - 0,5 Ing) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Deutsche Bank AG	13
♂♀ 2 Pkt. (8/2) 🌐 4 Pkt. (GB) 3 (AT) 2,5 (US) 2,5 (DE) 2 🎓 3 Pkt. (6 WW - 1 RW - 1,5 Ing - 1,5 GW) ❤️ 4 Pkt. (3 AK)	
Deutsche Telekom AG	13
♂♀ 2 Pkt. (8/3) 🌐 1 Pkt. (DE) 10 (AT) 1 🎓 5 Pkt. (2 WW - 4 RW - 3 Ing - 1 NW - 1 Sonst.) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
E.ON SE	13
♂♀ 2 Pkt. (5/2) 🌐 3 Pkt. (DE) 4 (IT) 1 (NL) 1 (SE) 1 🎓 3 Pkt. (3,5 WW - 2,5 RW - 1 Ing) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
Fresenius SE	13
♂♀ 3 Pkt. (4/2) 🌐 0 Pkt. (DE) 6 🎓 5 Pkt. (1 WW - 1 RW - 1 Ing - 1 NW - 2 MP) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	
HeidelbergCement AG	13
♂♀ 3 Pkt. (4/2) 🌐 0 Pkt. (DE) 6 🎓 5 Pkt. (2,5 WW - 2 RW - 0,5 Ing - 1 GW) ❤️ 5 Pkt. (4 AK)	

Befriedigende Diversität im AR-Gremium (Kapitalseite)

Infineon	♂♀ 2 Pkt. (6/2)  3 Pkt.  4  3  1  3 Pkt. (4 WW - 2 RW - 2 Ing)  4 Pkt. (4 AK)	12
Linde AG	♂♀ 3 Pkt. (4/2)  0 Pkt.  6  5 Pkt. (2,5 WW - 0,5 RW - 2 Ing - 0,5 NW - 0,5 GW)  4 Pkt. (3 AK)	12
Merck KGaA	♂♀ 2 Pkt. (6/2)  1 Pkt.  7,5  0,5  5 Pkt. (2 WW - 2 NW - 1 GW - 2 MP - 1 Sonst.)  4 Pkt. (4 AK)	12
ThyssenKrupp	♂♀ 3 Pkt. (7/3)  1 Pkt.  9  1  3 Pkt. (6 WW - 2 RW - 1,5 Ing - 0,5 GW)  5 Pkt. (4 AK)	12
Continental AG	♂♀ 2 Pkt. (8/2)  1 Pkt.  8,5  1,5  4 Pkt. (4 WW - 2,5 RW - 3,5 Ing)  4 Pkt. (3 AK)	11
Covestro	♂♀ 3 Pkt. (4/2)  4 Pkt.  5  0,5  0,5  3 Pkt. (3 WW - 1 RW - 1 Ing - 1 NW)  1 Pkt. (2 AK)	11
Henkel	♂♀ 2 Pkt. (6/2)  1 Pkt.  7  1  3 Pkt. (4 WW - 3 NW - 1 GW)  5 Pkt. (4 AK)	11
RWE AG	♂♀ 3 Pkt. (7/3)  1 Pkt.  8  2  5 Pkt. (4 WW - 3 RW - 1 Ing - 1 GW - 1 Sonst.)  2 Pkt. (3 AK)	11
Commerzbank AG	♂♀ 5 Pkt. (5/5)  4 Pkt.  6  1  1  1  1  0 Pkt. (8,5 WW - 1 Ing - 0,5 NW)  1 Pkt. (2 AK)	10
Deutsche Börse	♂♀ 3 Pkt. (5/3)  4 Pkt.  5,5  1  1  0,5  2 Pkt. (4,5 WW - 2,5 RW - 1 Ing)  1 Pkt. (2 AK)	10
BMW	♂♀ 3 Pkt. (7/3)  0 Pkt.  10  5 Pkt. (4 WW - 0,5 RW - 4 Ing - 1 NW - 0,5 GW)  1 Pkt. (2 AK)	9

Die Ergebnisse des Board Diversity Index 2018 im Vergleich zum Vorjahr – Gewinner und Verlierer

Unternehmen	2017	2018	
Bayer	17	18	↗ +1
SAP	15	18	↗ +3
Fresenius Medical Care	16	17	↗ +1
VW	16	17	↗ +1
Munich Re	14	16	↗ +2
Deutsche Post	15	16	↗ +1
Siemens	17	15	↘ -2
BASF	14	14	→ 0
Daimler	13	14	↗ +1
Deutsche Lufthansa	11	14	↗ +3
Vonovia	11	14	↗ +3
Adidas	11	13	↗ +2
Allianz	12	13	↗ +1
Beiersdorf	10	13	↗ +3
Deutsche Bank	17	13	↘ -4

Unternehmen	2017	2018	
Deutsche Telekom	16	13	↘ -3
E.ON	14	13	↘ -1
Fresenius SE	13	13	→ 0
HeidelbergCement	11	13	↗ +2
Infineon	13	12	↘ -1
Linde	12	12	→ 0
Merck	12	12	→ 0
ThyssenKrupp	13	12	↘ -1
Continental	12	11	↘ -1
Covestro	–	11	
Henkel	8	11	↗ +3
RWE	13	11	↘ -2
Commerzbank	10	10	→ 0
Deutsche Börse	10	10	→ 0
BMW	9	9	→ 0

Die Gewinner im BoDI 2018: Einen Tigersprung, wie ihn im vergangenen Jahr *Allianz* hingelegt hat, gibt es im BoDI 2018 nicht. Vier Unternehmen schaffen jedoch einen Zuwachs von jeweils drei Punkten. *Beiersdorf*, *Lufthansa*, *Henkel* und *Vonovia* sind die größten Gewinner. *Beiersdorf*, *Lufthansa*, *Henkel* und *Vonovia* heben sich mit den Zugewinnen in die jeweils höhere Diversitätsgruppe. *Beiersdorf* und *Lufthansa* bewegen sich von der Gruppe der befriedigenden Diversität nun in die gute Diversität, *Henkel* schafft im Untersuchungszusammenhang nun den Sprung zurück in eine befriedigende Diversität. Dort war *Henkel* schon einmal in den Jahren 2013 bis 2015. Die Zuwächse bei *Beiersdorf* und *Henkel* sind auf Verbesserungen bei der Ausbildungs- und Altersdiversität zurückzuführen. Das Aufsichtsgremium der *Lufthansa* wird weiblicher und jünger. Es besetzt erstmals seit 2013 die Altersklasse 40+ mit zwei Mandaten zulasten der Gruppe 60+. *Vonovia* profitiert von

einem internationaleren Gremium und besetzt die dort bisher unbesetzte Altersgruppe 70+.

Drei Unternehmen konnten sich um jeweils zwei Punkte verbessern, die sich jeweils aus Verbesserungen und Verschlechterungen in einzelnen Kategorien errechnen. Bei *Adidas* rührt diese Gesamtverbesserung allein aus einer erhöhten Internationalität des Gremiums. Sie wäre noch stärker ausgefallen, wenn das Unternehmen nicht gleichzeitig einen Punkt bei der Geschlechterdiversität eingebüßt hätte.

Die Verbesserung von *HeidelbergCement* beschreibt ebenfalls eine uneinheitliche Entwicklung. Das Gremium wird zwar weiblicher und legt auch bei der Ausbildungsdiversität zu. Mit dem Ausscheiden von Alan Murray verabschiedet sich aber auch die Internationalität vollends aus dem Aufsichtsrat, der fortan nur noch mit deutschen Kontrolleuren besetzt ist.

MunichRE wird deutlich altersdiverser auf Kosten von Ausbildungsdiversität und Internationalität – es reicht trotzdem für zwei Punkte Gesamtzuwachs.

Allianz, Bayer, Daimler, Deutsche Post, Fresenius MC und *VW* legen jeweils um einen Punkt zu. Für *Fresenius MC* und *VW* reicht das, um nun in der Spitzengruppe der sehr guten Diversität aufzutauchen, wo sich *Bayer* ebenfalls noch um einen Punkt verbessert hat und *SAP* nun erstmals vertreten ist.

Als Gewinner des BoDI 2018 wäre eigentlich auch *Commerzbank* zu sehen. Das Geldhaus geht den bereits erwähnten und durchaus als historisch zu sehenden Schritt der geschlechterparitätischen Besetzung des Aufsichtsgremiums. Gleichzeitig wird der Aufsichtsrat internationaler. Trotzdem steht das Unternehmen unter dem Strich nicht besser da, denn die Dominanz von Wirtschaftswissenschaftlern der Altersklassen 50 + und 60 + nimmt weiter zu. Dadurch büßt *Commerzbank* bei der Altersdiversität drei Punkte ein, die die Pluspunkte wieder auffressen.

Zu den Verlierern im BoDI 2018: Größter Verlierer im BoDI ist die *Deutsche Bank* mit einem Minus von vier Punkten. Außer bei der Altersdiversität wird das Gremium in allen Bereichen homogener. Die gesetzliche 30%-Quote bei der Geschlechterdiversität wird mit einem Verhältnis von 2F/8M nicht erreicht. Trotz einem Punkt Verlust ist die Bank im Bereich der Internationalität weiterhin im Vergleich gut aufgestellt. Hier ist nur *Bayer* noch besser. Insgesamt steigt das Geldhaus aus der Gruppe der sehr guten Diversität in die Gruppe der guten Diversität ab.

Mangelhafte Internationalität belastet hingegen das Ergebnis des zweiten bedeutenden Verlierers im BoDI *Deutsche Telekom*. Zwei Punkte büßt das Bonner Unternehmen ein, weil 2018 neben einem Österreicher nur noch Deutsche im Gremium sitzen. Auch die Geschlechterdiversität belastet den Punktestand zusätzlich.

RWE büßt zwei Punkte durch eine verschlechterte Altersdiversität ein. *Continental, E.ON* und *ThyssenKrupp* büßen jeweils einen Punkt ein, die letzten beiden, weil sie wieder mehr Männer im Gremium haben.

Eine Bemerkung zum Neuzugang *Covestro*. Das Unternehmen kommt mit einer befriedigenden Diversität in den BoDI. Größten Aufholbedarf hat es in den Kategorien Geschlechter- und Altersdiversität.

Auswertungskriterien

Geschlechterquote

Anteile 50 Prozent je Geschlecht: 5 Punkte

Anteil eines Geschlechts größer 50 Prozent und kleiner gleich 60 Prozent: 4 Punkte

Anteil eines Geschlechts größer 60 Prozent und kleiner gleich 70 Prozent: 3 Punkte

Anteil eines Geschlechts größer 70 Prozent und kleiner gleich 80 Prozent: 2 Punkte

Anteil eines Geschlechts größer 80 Prozent und kleiner gleich 90 Prozent: 1 Punkt

Anteil eines Geschlechts über 90 Prozent: 0 Punkte

Nationalitäten

Alle Kapitalvertreter im AR haben die gleiche Nationalität: 0 Punkte

Zwei Nationalitäten sind im AR vertreten, beide kommen aus Europa: 1 Punkt

Zwei Nationalitäten sind im AR vertreten (davon mindestens eine von außerhalb Europa): 2 Punkte

Mehr als zwei Nationalitäten sind im AR vertreten, alle kommen aus Europa: 3 Punkte

Mindestens drei Nationalitäten sind im AR vertreten, darunter eine von außerhalb Europa: 4 Punkte

Mindestens drei Nationalitäten sind im AR vertreten, darunter mindestens zwei verschiedene von außerhalb Europa: 5 Punkte

Ausbildung/professioneller Hintergrund

Die einzelnen Ausbildungen wurden wie folgt zugeordnet:

WW Wirtschaftswissenschaften (BWL, VWL)

RW Rechtswissenschaften

Ing Ingenieurwissenschaften

NW Naturwissenschaften

GW Geisteswissenschaften

MP Medizin/Psychologie

Sonst. Sonstige

Doppelstudien wurden jeweils hälftig mit 0,5 Anteilen pro Kapitalvertreter gerechnet, so auch Wirtschaftsingenieure mit 0,5 Wirtschaftswissenschaften und 0,5 Ingenieurwissenschaften

Mehr als 75 Prozent der Kapitalvertreter haben einheitlichen fachlichen Hintergrund: 0 Punkte

Bis zu 75 Prozent einheitlicher Hintergrund und eine weitere andere Qualifikation: 1 Punkt

Bis zu 75 Prozent einheitlicher Hintergrund und mindestens zwei weitere unterschiedliche Qualifikationen: 2 Punkte

Bis zu 50 Prozent einheitlicher Hintergrund und eine weitere Qualifikation 2 Punkte

Bis zu 50 Prozent einheitlicher Hintergrund und mindestens zwei weitere verschiedene Qualifikationen: 3 Punkte

Drei verschiedene Hintergründe, keine davon stellt mehr als 50 Prozent der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat: 4 Punkte

Mehr als drei verschiedene Hintergründe, keine davon stellt mehr als 50 Prozent der Kapitalvertreter: 5 Punkte

Altersspanne und Altersklassen

Die Kapitalvertreter in den Dax30-AR wurden folgenden Altersklassen zugeordnet:

30+ (jünger 1977)

40+ (1968-1977)

50+ (1958-1967)

60+ (1948-1957)

70+ (1947 und älter)

Nur eine einzige Altersklasse im Aufsichtsrat: 0 Punkte

Zwei angrenzende Altersklassen im AR aber eine der Altersklassen stellt mehr als 80 Prozent der AR-Mitglieder: 0 Punkte

Zwei angrenzende Altersklassen im AR (100 Prozent der Mitglieder liegen im Lebensalter nicht mehr als 20 Jahre auseinander), keine der Altersklassen stellt weniger als 20 Prozent der Mitglieder: 1 Punkt

Zwei nicht angrenzende Altersklassen, keine der Klassen stellt weniger als 20 Prozent der Mitglieder: 2 Punkte

Drei Altersklassen, keine der Altersklassen stellt mehr als 80 Prozent der Mitglieder: 2 Punkte

Drei Altersklassen, keine der Klassen stellt mehr als 66 Prozent der Mitglieder: 3 Punkte

Drei Altersklassen, keine davon stellt mehr als 50 Prozent der Mitglieder: 4 Punkte

Mindestens vier Altersklassen, keine der Klassen stellt mehr als 66 Prozent der Mitglieder: 4 Punkte

Mindestens vier Altersklassen, keine Altersklasse stellt mehr als 50 Prozent der Mitglieder: 5 Punkte

Ranking der Dax30-Unternehmen nach Punkten (0-20)

17–20 Punkte: sehr gute Diversität im AR-Gremium

13–16 Punkte: gute Diversität im AR-Gremium

9–12 Punkte: befriedigende Diversität im AR-Gremium

5–8 Punkte: mangelhafte Diversität im AR-Gremium oder: deutlich ausbaufähige Diversität im AR-Gremium

0–4 Punkte: ausgesprochen mangelhafte Diversität im AR-Gremium oder: stark ausbaufähige Diversität im AR-Gremium

Der Herausgeber des Board Diversity Index (BoDI)

Der Board Diversity Index wurde 2013 vom Centrum für Strategie und Höhere Führung entwickelt.

Das Centrum für Strategie und Höhere Führung ist ein führender Dienstleister bei Coaching, Sparring und individualisierter Weiterbildung auf höchstem Niveau - für Gesellschafter, Aufsichtsräte und CEO.

Impressum

Centrum für Strategie und Höhere Führung – GLH GmbH
Venloer Straße 24, 50672 Köln
Telefon: +49 221-46 00 76 40
Telefax: +49 221-46 00 76 46
centrum@glh-online.com
www.glh-online.com

Geschäftsführender Gesellschafter:
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg
Sitz der Gesellschaft: Bodman-Ludwigshafen
Amtsgericht: Freiburg i. B. – HRB 710704

Centrum für Strategie und Höhere Führung – GLH GmbH
Venloer Straße 24, 50672 Köln
Telefon: +49 221-46 00 76 40
Telefax: +49 221-46 00 76 46
centrum@glh-online.com
www.glh-online.com

Das Centrum für Strategie und Höhere Führung ist ein führender Dienstleister bei Coaching, Sparring und individualisierter Weiterbildung auf höchstem Niveau - für Gesellschafter, Aufsichtsräte und CEO.
