

# ERHÖHUNG DER DIVERSITÄT BEI DEUTSCHEN BÖRSENNOTIERTEN UNTERNEHMEN

TOOLKIT FÜR DAS  
ASSET MANAGEMENT



**BNP PARIBAS**

The bank for a changing world

# TOOLKIT

NEED FOR ACTION 

→ Autorinnen

→ Kontakt BNP Paribas

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS



Weiter  
zu den Check Points

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN



Weiter  
zu den Check Points

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN



Weiter  
zu den Action Points

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT



Weiter  
zum Praxisbeispiel

# NEED FOR ACTION

Welchen Grund sollten Asset Manager überhaupt haben, sich näher mit Diversität oder Quoten zu befassen? Warum ist das mehr denn je ein Thema? Die moralische Antwort darauf lautet: Es ist das Richtige zu tun. Es geht um die Förderung einer gerechteren und nachhaltigeren Wertverteilung. Zugleich ist der Human Case für Vielfalt aber auch ein klarer Business Case. Denn es ist ökonomisch sinnvoll, in heterogen zusammengesetzte Unternehmen zu investieren.

Frauenanteil in den Vorständen der 30 größten Unternehmen im nationalen Leitindex am 1.9.2021 (Quelle: AllBright)

31,1 %

USA

27,4 %

Großbritannien

27,1 %

Schweden

24,6 %

Frankreich

18,2 %

Deutschland

16,5 %

Polen



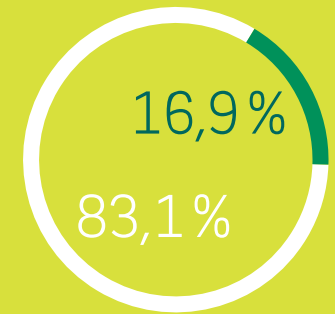
## So zeigen unterschiedliche Studien, dass divers zusammengesetzte Unternehmen

- eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit haben, ihre finanziellen Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen,
- eine achtmal so hohe Wahrscheinlichkeit haben, bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen,<sup>1</sup>
- zu 38 Prozent mehr Einnahmen aus innovativen Produkten und Dienstleistungen generieren.<sup>2</sup>

Darüber hinaus reduzieren sich auch die unternehmerischen Risiken für Firmen, wenn unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen an den Tisch kommen. Es ist erwiesen, dass Unternehmen, die sich vielfältig aufstellen, ihre Risiken um 30 Prozent minimieren.<sup>1</sup> So sind beispielsweise Banken mit mehr Frauen in ihren Boards weniger in Betrugsfälle involviert.<sup>3</sup>

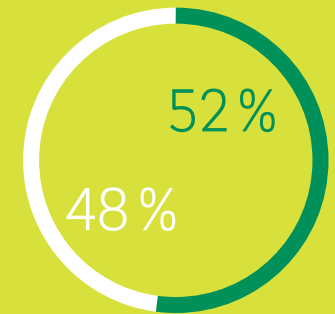
Trotz dieser vielfach belegten Vorteile gehört Deutschland im Vergleich zu anderen westlichen Industrienationen zu den Schlusslichtern. Nicht nur der Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen liegt deutlich hinter den Entwicklungen in Ländern wie Großbritannien, Frankreich und den USA. Auch bei anderen Diversitätsdimensionen wie Herkunft, Ausbildungshintergrund und Alter herrscht in deutschen Führungsspitzen immer noch eher Einfalt als Vielfalt.

Daran hat auch die Einführung gesetzlicher Regelungen 2015 nur bedingt etwas geändert, wenn gleich zumindest Teilerfolge erkennbar sind. Hauptproblem ist weiterhin, dass nur für wenige Aufsichtsräte die gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent greift. Andere Diversitätsdimensionen sind noch weniger vertreten, beispielsweise kommen über 80 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder im DAX und im MDAX aus der DACH-Region. Damit spiegeln sie keineswegs die internationale Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen wider. Immer noch gibt es zahlreiche Aufsichtsräte, in denen sämtliche Mitglieder einen betriebs- oder volkswirtschaftlichen Hintergrund haben. Auch der Altersdurchschnitt ist in vielen Gremien gleich hoch.



Anteil aller Aufsichtsratsmitglieder im DAX und MDAX aus dem deutschen Sprachraum (DACH) zum 31.12.2020  
Quelle: Investors4Diversity

Legend:  
DACH (light blue)  
Andere (dark blue)



„All male“-Vorstände in börsennotierten Unternehmen zum 1.1.2022  
Quelle: EY

Legend:  
Unternehmen mit mind. einer Frau im Vorstand (light blue)  
Vorstand ohne weibliche Mitglieder (dark blue)

1 Quelle: Deloitte (2019): The diversity & inclusion revolution

2 Quelle: BCG (2017): The Mix That Matters

3 Quelle: Harvard Business Review (2021): Banks with More Women on Their Boards Commit Less Fraud



Insbesondere in den Vorständen – und damit in den Machtzentren der Unternehmen – ist die Geschlechterdiversität besonders gering. Von den börsennotierten Unternehmen im DAX, im MDAX und im SDAX sind auch in 2022 noch 52 Prozent der Vorstände rein männlich.

Dort, wo gesetzliche Regelungen nicht greifen, setzen sich viele Unternehmen keine Ziele zur Erhöhung der Diversität oder aber die Ziele werden aufgrund von erheblichen Beharrungskräften nicht umgesetzt. Zu oft erfolgt die Rekrutierung für Spitzenpositionen immer noch aus den eigenen „inner circles“, ohne die notwendigen Kompetenzen und Profile der Kandidat:innen ausreichend überprüft zu haben. Vielen Nominierungsprozessen mangelt es an Struktur und Transparenz. Eine Bestenauslese kann so schwerlich gelingen.

### **Daher zurück zur Ausgangsfrage:**

Was haben Asset Manager mit dem Diversity-Thema zu tun? Put your money where your mouth is! Asset Manager haben einen echten und bislang noch weitgehend ungenutzten Hebel, um den notwendigen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Indem sie ihre Erwartungen zur Diversität an ihr Portfoliounternehmen kommunizieren, können sie erheblichen Einfluss auf die tatsächliche Umsetzung nehmen. Welche Bereiche dies betrifft und wie Asset Manager ihr Engagement wirksam nutzen können, zeigt dieses Toolkit.

# 2021

*50 Prozent der 30 einflussreichsten institutionellen Investoren im DAX und im MDAX formulieren Diversitätserwartungen an Portfoliounternehmen für die Hauptversammlungs-Saison 2021.*

# 2022

*73 Prozent der 30 einflussreichsten Investoren im deutschen Markt formulieren Diversitätserwartungen an Portfoliounternehmen für die Hauptversammlungs-Saison 2022.*

*Quelle: Investors4Diversity*



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

C1

Führungsstruktur deutscher börsennotierter Gesellschaften

C2

Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat

C3

Einflussmöglichkeiten der Aktionär:innen auf die Zusammensetzung  
des Vorstands

C4

Ablauf der Entscheidungen im Aufsichtsrat bei Vorstandsbestellungen

C5

Vorgehen gegenüber einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern  
bei unzureichender Diversität im Vorstand

C6

Reguläre Amtszeit von Aufsichtsratsmitgliedern

C

Mit einem Klick gelangen Sie direkt zum jeweiligen Check Point



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# FÜHRUNGSSTRUKTUR DEUTSCHER BÖRSENNOTIERTER GESELLSCHAFTEN

Deutsche börsennotierte Gesellschaften sind ganz überwiegend als Aktiengesellschaften (AGs) oder Societates Europaeae (SEs) organisiert. Aktiengesellschaften haben eine dualistische Führungsstruktur, bei der der Vorstand als Leitungsorgan vom Aufsichtsrat als Überwachungs- und Beratungsorgan personell und funktionell getrennt ist. Gleiches gilt in der Praxis auch für deutsche börsennotierte SEs. Neben AGs und SEs gibt es auch einige börsennotierte Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaAs). Auch diese haben eine dualistische Führungsstruktur, bei der die Geschäftsleitung in der Verantwortung der persönlich haftenden Gesellschafter:innen liegt. Ist persönlich haftende Gesellschafterin der KGaA eine GmbH oder SE, sind deren Geschäftsführer:innen mit der Geschäftsleitung der KGaA betraut. Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsleitung. Dabei sind die Kompetenzen des Aufsichtsrats bei der KGaA geringer als bei der AG oder der SE. Insbesondere hat der Aufsichtsrat der KGaA keine Personalkompetenz für den Vorstand. Die Besonderheiten der KGaA werden in diesem Toolkit nicht vertieft.



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# MITBESTIMMUNG DER BESCHÄFTIGTEN IM AUFSICHTSRAT

Bei AGs und KGaAs mit bis zu 500 Beschäftigten werden alle Aufsichtsratsmitglieder von den Aktionär:innen gewählt. Bei AGs und KGaAs mit mehr als 500 Beschäftigten wird ein gewisser Anteil der Mitglieder des Aufsichtsrats von den Arbeitnehmer:innen bestimmt. Wie groß dieser Anteil ist, hängt von der Zahl der Beschäftigten ab. Unternehmen mit mehr als 500 und bis zu 2.000 Beschäftigten unterliegen der sogenannten Drittel-Mitbestimmung. Das bedeutet, der Aufsichtsrat ist zu zwei Dritteln mit Aktionärsvertreter:innen und zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreter:innen besetzt. Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten unterliegen der sogenannten paritätischen Mitbestimmung. Hier ist der Aufsichtsrat jeweils zur Hälfte mit Aktionärsvertreter:innen und mit Arbeitnehmervertreter:innen besetzt.

Bei der SE kann ein flexibleres Regime gelten. Das Ob und das Wie der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat hängen von der Entstehungsgeschichte der SE und gegebenenfalls einer Beteiligungsvereinbarung mit den Beschäftigten ab. Nähere Angaben zu dem auf eine Portfoliogesellschaft anwendbaren Mitbestimmungsregime finden sich in der Erklärung zur Unternehmensführung (→ C7).





## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# EINFLUSSMÖGLICHKEITEN DER AKTIONÄR:INNEN AUF DIE ZUSAMMENSETZUNG DES VORSTANDS

Für die Auswahl der Kandidat:innen und die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder und damit für die Zusammensetzung des Leitungsorgans einer deutschen AG oder SE ist ausschließlich der Aufsichtsrat der Gesellschaft zuständig. Indirekte Einflussmöglichkeiten der Aktionär:innen auf die Zusammensetzung des Vorstands bestehen wie folgt:

- Wahl der Aktionärsvertreter:innen im Aufsichtsrat (→ A5).
- Jährliche Abstimmung über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder (→ A6).
- Klare Kommunikation der Anforderungen und Erwartungen an die Zusammensetzung des Vorstands wie auch des Aufsichtsrats (→ A2, → A9).



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# ABLAUF DER ENTSCHEIDUNGEN IM AUFSICHTSRAT BEI VORSTANDSBESTELLUNGEN

Häufig setzt der Aufsichtsrat einen Ausschuss ein, der die Entscheidung des Aufsichtsrats über Vorstandsbestellungen vorbereitet. Zu dieser Vorbereitung gehört – gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit einer Personalberatung – die Identifizierung von Kandidat:innen und das Führen von Gesprächen mit diesen. Ob es einen solchen Ausschuss gibt und wie dieser in einer bestimmten Gesellschaft heißt, ist in der Regel der Erklärung zur Unternehmensführung (→ C 7) zu entnehmen. Häufig findet sich die Bezeichnung Personalausschuss oder Präsidialausschuss, seltener Nominierungsausschuss. Letzterer ist häufig für die Auswahl von Aufsichtsratskandidat:innen zuständig. In jedem Fall muss die Entscheidung über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern vom Gesamtaufichtsrat getroffen werden. Ein gegebenenfalls eingeschalteter Aufsichtsratsausschuss kann nur vorbereitend tätig werden und Vorschläge erarbeiten.



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# VORGEHEN GEGENÜBER EINZELNEN AUFSICHTSRATS- MITGLIEDERN BEI UNZUREICHENDER DIVERSITÄT IM VORSTAND

Dies ist in der Regel nicht möglich. Die jährliche Abstimmung über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder findet fast immer in Form einer Gesamtentlastung des Aufsichtsrats statt (→ A6).



## CHECK:

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

# REGULÄRE AMTSZEIT VON AUF SICHTSRATSMITGLIEDERN

Die reguläre Amtszeit von Aufsichtsratsmitgliedern beträgt in deutschen Aktiengesellschaften circa fünf Jahre. Aufsichtsratsmitglieder müssen nicht jährlich von den Aktionär:innen bestätigt werden.

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

## CHECK:

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT



Daten zur Information über die Diversität in **Vorstand und Aufsichtsrat**



Daten zur Information über die Diversität in der **Belegschaft**



Gesetzliche Vorgaben zur Diversität im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Ebenen unter dem Vorstand



Diversitätsbezogene Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex



Mit einem Klick gelangen Sie direkt zum jeweiligen Check Point



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

**CHECK:**  
DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DATEN ZUR INFORMATION ÜBER DIE DIVERSITÄT IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Primäre Informationsquelle für deutsche börsennotierte Gesellschaften ist die Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289f HGB). Diese ist als gesonderter Abschnitt des Lageberichts oder auf der Internetseite des Unternehmens zu veröffentlichen und muss zahlreiche diversitätsbezogene Informationen enthalten. Relevant sind vor allem folgende Angaben:

- Entsprechenserklärung im Hinblick auf die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (§ 289f Abs. 2 Nr. 1 HGB; → C10).
- Soweit einschlägig, Angaben zu den von Vorstand und Aufsichtsrat nach den aktienrechtlichen Vorgaben festzulegenden Zielgrößen für den Frauenanteil (§ 289f Abs. 2 Nr. 4 HGB; → C9).
- Soweit einschlägig, Angaben zur Einhaltung der fixen Geschlechterquote von jeweils mindestens 30 Prozent Frauen und Männern im Aufsichtsrat (§ 289f Abs. 2 Nr. 5 HGB; → C9).
- Soweit einschlägig, Angaben zur Einhaltung des gesetzlichen Mindestbeteiligungsgebots von mindestens jeweils einer Frau und einem Mann im Vorstand (§ 289f Abs. 2 Nr. 5a HGB; → C9).
- Soweit vorhanden, Angaben zum Diversitätskonzept (§ 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB); ansonsten Begründung für das Fehlen („Comply or explain“-Prinzip, siehe § 289f Abs. 5 HGB).

Für eine tiefere Analyse können weiter gehende Informationen eingeholt werden (→ A4).



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

**CHECK:**  
DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DATEN ZUR INFORMATION ÜBER DIE DIVERSITÄT IN DER BELEGSCHAFT

## **Nichtfinanzielle Erklärung**

Relevante Informationen für deutsche börsennotierte Gesellschaften können in der nichtfinanziellen Erklärung (§§ 289b–289e HGB) enthalten sein, die von großen börsennotierten Kapitalgesellschaften (mit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Beschäftigten) in den Lagebericht aufzunehmen ist. Die nichtfinanzielle Erklärung muss unter anderem Angaben zu Arbeitnehmerbelangen enthalten. Dazu können auch Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung gehören, sofern dies für ein konkretes Unternehmen zutrifft (doppelte Wesentlichkeitsschwelle).

## **Berichtsstandards für die nichtfinanzielle Erklärung**

Berichterstattende Unternehmen können nationale, europäische oder internationale Rahmenwerke nutzen. In der Unternehmenspraxis sind insbesondere bei multinationalen Unternehmen die Standards der Global Reporting Initiative (GRI-Standards) stark verbreitet. Diese gehen allgemein über die gesetzlichen Anforderungen des HGB hinaus – sowohl hinsichtlich der einbezogenen Belange und Themen und der dazu geforderten Angaben als auch hinsichtlich des Wesentlichkeitsstandards. So enthalten die GRI-Standards mit GRI 405 einen eigenen Standard zu Diversität und Chancengleichheit.

## **Angaben zu Arbeitnehmerbelangen im Lagebericht außerhalb der nichtfinanziellen Erklärung (§ 289 Abs. 3 HGB)**

Bei großen Kapitalgesellschaften sind unter bestimmten Voraussetzungen die für die Geschäftstätigkeit bedeutendsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren – z. B. Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange – aufzunehmen und zu erläutern. Diese Informationen sind dann erforderlich, wenn sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage der Gesellschaft von Bedeutung sind. Zur Vermeidung von Redundanzen kann im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung auf die Ausführungen im Lagebericht verwiesen werden.

Für eine tiefere Analyse können weiter gehende Informationen eingeholt werden (→ A4).



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

**CHECK:**  
DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# GESETZLICHE VORGABEN ZUR DIVERSITÄT IM AUFSICHTSRAT, IM VORSTAND UND IN DEN ZWEI EBENEN UNTER DEM VORSTAND

Gesetzliche Vorgaben gibt es ausschließlich zur Geschlechterdiversität, und zwar wie folgt:

## **Aufsichtsrat einer börsennotierten AG, SE oder KGaA, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegt**

Es gilt eine fixe Geschlechterquote von jeweils mindestens 30 Prozent Frauen und Männern (§ 96 Abs. 2 und 3 AktG; §§ 17 Abs. 2 bzw. 24 Abs. 3 SE-Ausführungsgesetz). Die fixe Geschlechterquote gilt grundsätzlich für den gesamten Aufsichtsrat, sofern nicht bei der AG oder KGaA die Arbeitnehmer- oder die Anteilseignerseite vor einer Aufsichtsratswahl dieser Gesamtbetrachtung widersprechen.

## **Aufsichtsrat einer börsennotierten AG, SE oder KGaA, die nicht der paritätischen Mitbestimmung unterliegt**

Der Aufsichtsrat muss eine Zielgröße für den Frauenanteil festlegen, die er innerhalb von fünf Jahren erreichen muss (§ 111 Abs. 5 AktG). Legt der Aufsichtsrat die Zielgröße null fest, ist dies verständlich zu begründen.

## **Vorstand einer börsennotierten AG oder SE, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegt und deren Vorstand aus mehr als drei Personen besteht**

Ab 1. August 2022 muss dem Vorstand mindestens eine Frau und mindestens ein Mann angehören (Mindestbeteiligungsgebot, § 76 Abs. 3a AktG; §§ 16 Abs. 2 bzw. 40 Abs. 1a SE-Ausführungsgesetz). Bestehende Mandate können bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden.

## **Vorstand einer börsennotierten AG oder SE, bei der die Voraussetzungen des Mindestbeteiligungsgebots nicht vorliegen**

Der Aufsichtsrat muss eine Zielgröße für den Frauenanteil festlegen, die er innerhalb von fünf Jahren erreichen muss (§ 111 Abs. 5 AktG). Legt der Aufsichtsrat die Zielgröße null fest, ist dies verständlich zu begründen.

Zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands in börsennotierter AG, SE oder KGaA: Der Vorstand muss eine Zielgröße für den Frauenanteil festlegen, die er innerhalb von fünf Jahren erreichen muss (§ 76 Abs. 4 AktG). Legt der Vorstand die Zielgröße null fest, ist dies verständlich zu begründen.





BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

**CHECK:**  
DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DIVERSITÄTSBEZOGENE EMPFEHLUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Der DCGK (Fassung vom 16. Dezember 2019) formuliert zur Diversität im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands folgende Empfehlungen:

## **DCGK Empfehlung A1**

Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Diversität achten.

## **DCGK Empfehlung B1**

Bei der Besetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten.

## **DCGK Empfehlung C1**

Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dabei soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben.

Zur Definition des Begriffs „Diversität“ verweist der DCGK auf die Aspekte Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund und Internationalität.

10



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

A1

Einfallstore für eine Erhöhung der Diversität in Portfolio-  
unternehmen nutzen

A2

Diversitätserwartungen im Investorendialog effektiv kommunizieren

A3

Diversitätsinformationen einholen, soweit nicht aus den Unternehmens-  
publikationen ersichtlich

A4

Weiter gehende Informationen einholen und erfassen, um den  
Diversitätsgrad zu analysieren

A5

Stimmrechte bei Aufsichtsratswahlen in Einklang mit den Diversitäts-  
erwartungen ausüben

A6

Stimmrechte bei Entlastungsbeschlüssen in Einklang mit den Diversitäts-  
erwartungen ausüben

A7

Diversitätserwartungen beim Outsourcing der Stimmrechtsausübung/  
Inanspruchnahme von Proxy Advisory Services umsetzen

A8

Mögliches gemeinsames Diversity-Engagement mit anderen Investoren  
ausloten (Collaborative Engagement)

A9

Diversitätserwartungen in Governance and Voting Policy verankern

A

Mit einem Klick gelangen Sie direkt zum jeweiligen Action Point



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIOUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# EINFALLSTORE FÜR EINE ERHÖHUNG DER DIVERSITÄT IN PORTFOLIOUNTERNEHMEN NUTZEN

## Investitionsentscheidung

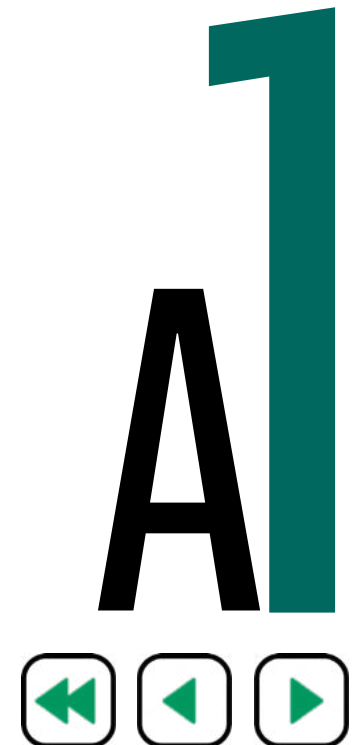
Bei aktiv gemanagten Fonds können Asset Manager die Diversität in den Führungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) wie auch in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands und bei den Arbeitnehmer:innen als Entscheidungskriterien für eine Beteiligung an einer Portfoliogesellschaft und deren Höhe berücksichtigen. Dabei kann bei Verbesserung der Diversität während einer bestehenden Beteiligung die Erhöhung des Anteils des Fonds- bzw. Investitionsvolumens des Accounts in Aussicht gestellt werden. Umgekehrt kann bei unzureichenden Fortschritten bei der Diversität in einem Portfoliounternehmen die Reduzierung oder sogar der Ausstieg aus der Beteiligung angekündigt werden.

## Diversity-Engagement

Asset Manager, deren Beteiligung an einem börsennotierten Unternehmen gewisse Schwellen erreicht, können davon ausgehen, dass sie auch außerhalb der Hauptversammlung von der Portfoliogesellschaft gehört werden (→ A2).

## Stimmrechtsausübung

Eines der wichtigsten, wenn nicht überhaupt das wichtigste Instrument von Asset Managern zur Erhöhung der Diversität bei deutschen börsennotierten Unternehmen ist die Ausübung des Stimmrechts bei der Abstimmung über Tagesordnungspunkte, die direkt oder indirekt die Diversität in einem Beteiligungsunternehmen, insbesondere in dessen Führungsgremien, zum Gegenstand haben. Dies betrifft insbesondere die Wahl der Aktionärsvertreter:innen im Aufsichtsrat (→ A5) und die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat (→ A6). Gegebenenfalls kann dies auch die Abstimmung über das Vergütungssystem umfassen, wenn Diversitätskennzahlen keinen Eingang in die variable Vorstandsvergütung finden.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DIVERSITÄTSERWARTUNGEN IM INVESTORENDIALOG EFFEKTIV KOMMUNIZIEREN

Asset Manager sollten ihre allgemeinen Diversitätserwartungen im Rahmen klarer und transparenter Richtlinien öffentlich zugänglich machen (→ A9). So folgen beispielsweise die allgemeinen Diversitätserwartungen von BNP Paribas Asset Management ihrer [Governance and Voting Policy](#). Aus Ziff. 4.3 der Voting Guidelines ergibt sich für deutsche börsennotierte Gesellschaften derzeit Folgendes: (i) Der Aufsichtsrat soll unter Diversitätsgesichtspunkten ausgewogen zusammengesetzt sein und (ii) mindestens 30 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sollen Frauen sein. Im Rahmen des Diversity-Engagements können diese Erwartungen für das konkrete Unternehmen spezifiziert und erläutert werden. Soweit für ein Unternehmen nicht ohnehin die gesetzliche 30-Prozent-Frauenquote für den Aufsichtsrat gilt, sollte die 30-Prozent-Erwartung der Asset Manager als Benchmark für den Frauenanteil im Aufsichtsrat verwendet werden. Auch die Zielbestimmung des Unternehmens zum Frauenanteil im Aufsichtsrat sollte daran gemessen werden. Darüber hinaus sollten Asset Manager auch Erwartungen für den Frauenanteil im Vorstand und in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands kommunizieren. Diese Erwartungen sollten wiederum als Benchmark für den Frauenanteil im Vorstand und die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands verwendet werden. Auch die Zielbestimmungen des Unternehmens zum Frauenanteil im Vorstand und in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands sollten an den Erwartungen der Asset Manager gemessen werden.

Im Interesse der Effektivität des Diversity-Engagements sollten die Gespräche mit Vertreter:innen der zuständigen Gremien stattfinden:

- Für die Bestimmung von Aufsichtsratskandidat:innen, für das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats, für die Zielbestimmung für den Frauenanteil im Vorstand und im Aufsichtsrat sowie für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern ist ausschließlich der Aufsichtsrat zuständig. Somit ist primäre Anlaufstelle zu diesen Aspekten der/die Aufsichtsratsvorsitzende oder gegebenenfalls auch der/die Vorsitzende eines zuständigen Aufsichtsratsausschusses.
- Hingegen ist für die Zielbestimmung für den Frauenanteil in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands, für die Besetzung der entsprechenden Führungspositionen und die Diversität in der Belegschaft ausschließlich der Vorstand zuständig. Kontaktperson zu diesen Aspekten ist also der/die Vorstandsvorsitzende oder gegebenenfalls auch ein anderes Vorstandsmitglied.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DIVERSITÄTSINFORMATIONEN EINHOLEN, SOWEIT NICHT AUS DEN UNTERNEHMENSPUBLIKATIONEN ERSICHTLICH

Sofern die relevanten Informationen nicht den Unternehmenspublikationen zu entnehmen sind (→ C7, → C8), wären vom Portfoliounternehmen folgende Informationen einzufordern:

1. Welchen **Diversitätsstatus** hat das Unternehmen?

- Gesamtzahl sowie Geschlechteranteile (absolute Zahlen und Prozentsätze) in
  - Aufsichtsrat,
  - Vorstand,
  - erster und zweiter Führungsebene unterhalb von Vorstand bzw. Geschäftsführung und bei den
  - Beschäftigten insgesamt
- Angaben zu allen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern:
  - Name
  - Geschäftsbereich
  - Geburtsjahr
  - Geschlecht
  - Laufzeit der Bestellung
  - Nationalität
  - Ausbildungshintergrund
  - für Aufsichtsratsmitglieder: Mitgliedschaft im Ausschuss

2. Welche **Zielgrößen** gelten für Aufsichtsrat, Vorstand sowie erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands?

3. Gibt es ein **Diversitätskonzept** und wie ist es ausgestaltet (Ziele, Strategien, Maßnahmen zur Erhöhung der Diversität im Unternehmen und deren Monitoring, Darstellung der Abweichungen des Zielbildes vom Ist-Zustand)?

4. Wie sind die **Nominierungsprozesse** für Aufsichtsrat und Vorstand strukturiert (Auswahlkriterien, Beteiligte, Prozedere)?



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# WEITER GEHENDE INFORMATIONEN EINHOLEN UND ERFASSEN, UM DEN DIVERSITÄTSGRAD ZU ANALYSIEREN

Über die gesetzlichen Offenlegungspflichten hinaus ermöglichen weitere Aspekte eine vertiefte Einschätzung des Reifegrads des Unternehmens bzgl. Diversität:

## Stellenwert von Diversität

Gibt es ein öffentliches Commitment des Unternehmens, für mehr Diversität zu sorgen? Wird über ein Lippenbekenntnis hinaus glaubhaft dargelegt, warum Diversität für das Unternehmen einen hohen Stellenwert hat? Hat das Unternehmen ein Zielbild für Diversität sowohl in den Führungsgremien als auch in der Belegschaft? Gibt es eine ehrliche Reflexion darüber, warum z. B. der Frauenanteil im Vorstand oder im Aufsichtsrat gering ist?

## Governance-Struktur für Diversität im Vorstand

Ist das Thema Diversität in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands und in der Belegschaft insgesamt einem Vorstandsressort zugeordnet? Sind konkrete Ziele mit zugehörigen Maßnahmen definiert? Gibt es ein regelmäßiges Monitoring der Entwicklungen und ein entsprechendes Berichtswesen?

## Frauenanteil in den Ausschüssen

Sind Frauen in den für Diversitätsfragen relevanten Aufsichtsratsausschüssen (wenn möglich proportional zum Frauenanteil im Gesamtaufichtsrat) vertreten?

## Nachfolgeplanung

Sind die Maßnahmen des Diversitätskonzepts sinnvoll mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand verknüpft? Wie breit ist die Suche angelegt und wie sind die Anforderungen definiert? Gibt es ein Bemühen, Frauen oder andere Gruppen wie beispielsweise Menschen mit Migrationsgeschichte unterhalb des Vorstands sichtbar zu machen (z. B. über die Verantwortung für prestigeträchtige Projekte)?



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# STIMMRECHTE BEI AUFSICHTSRATSWAHLEN IN EINKLANG MIT DEN DIVERSITÄTSERWARTUNGEN AUSÜBEN

Asset Manager sollten ihr Stimmrecht bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern ausüben. Bei der Entscheidung, ob für oder gegen Aufsichtsratskandidat:innen gestimmt wird, ist sowohl das Profil der betreffenden Kandidat:innen als auch das Profil des Aufsichtsrats insgesamt von Relevanz. Hat der Aufsichtsrat ein Kompetenzprofil erstellt (→ C10), sollte dieses herangezogen werden. Bei den einzelnen Aufsichtsratskandidat:innen sollte darauf geachtet werden, dass

- der Aufsichtsrat unter Diversitätsaspekten insgesamt ausgewogen zusammengesetzt ist und
- der Frauenanteil mindestens 30 Prozent beträgt.

Steht ein Aufsichtsratsmitglied zur Wiederwahl an, kann zusätzlich auch dessen Einsatz für die Diversität in Aufsichtsrat und Vorstand während der vergangenen Amtszeit als Kriterium bei der Ausübung des Stimmrechts herangezogen werden. Dies dürfte insbesondere gelten, wenn Aufsichtsratsvorsitzende und Vorsitzende einschlägiger Aufsichtsratsausschüsse zur Wiederwahl stehen. Zum Outsourcing der Stimmabgabe und zur Nutzung von Proxy Advisory Services siehe → A7.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# STIMMRECHTE BEI ENTLASTUNGSBESCHLÜSSEN IN EINKLANG MIT DEN DIVERSITÄTSERWARTUNGEN AUSÜBEN

Asset Manager sollten bei der jährlichen Abstimmung über die Entlastung des Aufsichtsrats und des Vorstands ihrer Portfoliounternehmen von ihrem Stimmrecht Gebrauch machen. Die rechtliche Bedeutung der Verweigerung der Entlastung ist gering. Zudem kann wegen der Praxis der Gesamtentlastung keine Missbilligung der Leistung einzelner Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitglieder während des vergangenen Geschäftsjahres ausgedrückt werden. Jedoch finden eine Verweigerung der Entlastung oder eine Entlastung mit geringer oder nicht ausreichend komfortabler Mehrheit Beachtung in der Öffentlichkeit und gegebenenfalls auch negative Publizität. Daher kann schon die drohende Nichtentlastung eine gewisse verhaltenssteuernde Wirkung haben.

Im Hinblick auf die Diversität in einer Portfoliogesellschaft kann die Ablehnung der Entlastung des Aufsichtsrats oder des Vorstands aus folgenden Gründen angemessen sein:

- Verfehlen der fixen Geschlechterquote für den Aufsichtsrat oder künftig auch des Mindestbeteiligungsgebots für den Vorstand (→ C9).
- Verfehlen der getroffenen Zielbestimmung für den Frauenanteil im Aufsichtsrat, im Vorstand oder in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands (→ C9).
- Festlegung unambitionierter Zielgrößen für den Frauenanteil, insbesondere die Festlegung der Zielgröße null (→ C9).
- Unzureichende Begründung der Zielgröße null für den Frauenanteil (→ C9).
- Generell unzureichendes Bemühen um Diversität und Chancengleichheit in den Leitungsorganen, bei der Besetzung sonstiger Führungspositionen und in der Belegschaft insgesamt.
- Nicht ausreichend transparente Berichterstattung zu Diversitätsaspekten (→ C7).
- Gänzlich intransparente Nominierungs- und Bestellungsprozesse.

Kommunizieren Asset Manager im Vorhinein, in welchen Situationen sie das Aufsichtsrats- oder Vorstandshandeln entsprechend sanktionieren werden, liegt eine Verhaltensanpassung der Organe zur Vermeidung einer Verweigerung der Entlastung oder eines schlechten Entlastungsergebnisses nicht fern. Zum Outsourcing der Stimmabgabe und zur Nutzung von Proxy Advisory Services siehe → A7.





BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# DIVERSITÄTSERWARTUNGEN BEIM OUTSOURCING DER STIMMRECHTSAUSÜBUNG/INANSPRUCHNAHME VON PROXY ADVISORY SERVICES UMSETZEN

Um den Diversitätserwartungen der Asset Manager auch beim Outsourcing der Stimmrechtsausübung, vor allem an Proxy Advisors, zur Umsetzung zu verhelfen, sollten klare Vereinbarungen über die Stimmrechtsausübung mit dem Outsourcing-Unternehmen getroffen werden. So kann etwa vereinbart werden, dass die internen Richtlinien des Asset Managers zur Stimmrechtsausübung Anwendung finden, oder Asset Manager und Outsourcing-Unternehmen vereinbaren spezifische Abstimmungsregeln für die betreffenden Portfoliounternehmen.



# MÖGLICHES GEMEINSAMES DIVERSITY-ENGAGEMENT MIT ANDEREN INVESTOREN AUSLOTEN (COLLABORATIVE ENGAGEMENT)

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

Abgesehen von rein informellen Diskussionen mit anderen Investoren zu Diversitätsaspekten bei Portfoliounternehmen ohne jegliche Abstimmung eines möglichen daraus folgenden Diversity-Engagements oder Abstimmungsverhaltens besteht in Deutschland große Unsicherheit darüber, wann ein gemeinsames Vorgehen von Investoren als rechtlich relevantes abgestimmtes Verhalten (Acting in Concert) zu qualifizieren ist. Ein Acting in Concert führt zu einer wechselseitigen Zurechnung der Stimmrechte der Concert Parties. Werden dabei Meldeschwellen nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) oder die Kontrollschwelle nach dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) überschritten, ohne dass entsprechende Stimmrechtsmeldungen bzw. eine Meldung zur Kontrolle erlangung abgegeben werden, kann dies zu Bußgeldern führen. Außerdem droht der Verlust von Stimmrechten bzw. die Pflicht zur Abgabe eines Pflichtangebots. Daher sollte vor einem potenziellen Collaborative Engagement immer die Rechts- und/oder Compliance-Abteilung der Asset Manager involviert und nicht gegen deren Empfehlung agiert werden.



# DIVERSITÄTSERWARTUNGEN IN GOVERNANCE AND VOTING POLICY VERANKERN

→ BNP Paribas Asset Management

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

Um das Instrumentarium für die Erhöhung der Diversität in den Führungsgremien deutscher börsennotierter Portfoliounternehmen stärker einzusetzen, empfiehlt sich eine genaue Ausformulierung der Erwartungen in den internen Richtlinien. Die Formulierungsvorschläge sind Best-Practice-Empfehlungen, wie Diversitätserwartungen in die Governance and Voting Policy integriert werden können.

## Definition von Diversität

Was verstehen Sie unter „Diversität“? Bezieht sich Ihr Diversitätsverständnis insbesondere auf das Geschlecht oder auch auf (ethnische) Herkunft, Ausbildungshintergrund, Erfahrung, Alter etc.?

We expect diversity of perspectives and experience, including professional experience, gender, ethnicity, as well as national, ethnic and social background. In addition to other elements of diversity, we expect companies to have at least two women members on their board.

## Anforderungen

Welche konkreten (quantitativen) Erwartungen haben Sie an den Aufsichtsrat und den Vorstand? Orientieren Sie sich (nur) an den gesetzlichen Vorgaben oder verfolgen Sie weiter gehende Ziele? Stimmen das Kompetenzprofil oder die Zusammensetzung des Aufsichtsrats mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens überein?

We believe that gender balance can positively influence group dynamics, leading to better decision-making. For this reason, we expect all boards and management teams to strive for at least 40% representation of each gender by 2025 the latest.

We are likely to extend our voting policies to include the consideration of racial and ethnic diversity on boards and leadership teams in the coming years.

We expect a regular review of the board composition to ensure that it continues to be aligned with the company's long-term strategy. The (demographic) background, skillset and experiences need to enable the board to meet future challenges.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

### Sanktionen

Machen Sie transparent, wie Sie sich bei Nichterfüllung Ihrer Diversitätserwartungen verhalten werden, z. B. mit (der Androhung) einer Nichtentlastung oder einer Reduzierung oder Veräußerung?

We expect at least 40% female representation on the supervisory board and will vote against the election of shareholder representatives and/or the discharge of the chair of the supervisory board where this is not the case. We will generally recommend voting against the discharge of the supervisory board for companies that have less than one third of female directors on the management board.

If a company fails to meet this expectation for three consecutive years, we may vote against all incumbent members of the nominating committee.

### Diversitätsstrategie

Welche Aspekte rund um eine Diversitätsstrategie sollen offengelegt werden (Ziele, Maßnahmen, Monitoring)?

We expect companies to provide specific information in three key areas:

1. Strategy: Articulate what role diversity plays in the firm's broader human capital management practices, long-term strategy, customers, suppliers and other stakeholders;
2. Goals: Describe what forward looking diversity goals exist, how these goals contribute to the firm's overall strategy, and how these goals are managed and progressing;
3. Metrics: Provide measures of the diversity of the firm's global workforce and board. Commit to a thorough review of the company's actions to date to identify where it may be perpetuating gender and racial inequity and where there are opportunities to make a positive contribution to diversity along the talent pipeline.

### Ganzheitliches Diversitätsverständnis

Soll Diversität auch über die oberste Ebene hinaus auf die Zusammensetzung der Belegschaft insgesamt abzielen, beispielsweise durch eine inklusive Kultur, den Aufbau einer diversen Pipeline oder Antidiskriminierungsmaßnahmen?

We expect companies to consider diversity in its widest sense, both at board level and throughout the workforce. A company's culture should promote integrity and openness, value diversity and be responsive to the views of shareholders and wider stakeholders.

We therefore expect policies and statements that explicitly prohibit discrimination and promote equal opportunities. Companies should monitor their diversity and inclusion efforts, for example with anonymous staff satisfaction and engagement surveys.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

**ACTION:**  
EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

## Nominierungsprozess

Welche Anforderungen an transparente und strukturierte Auswahl- und Besetzungsprozesse für Gremienmitglieder werden eingefordert (z. B. Offenlegung des Kompetenz- und Anforderungsprofils, Nachfolgeplanung, zu beteiligende Gremienmitglieder oder Personalberatungen)?

Board members should be appointed through a formal, rigorous and transparent process that considers the current composition of the board, skills gaps and succession planning.

We expect boards to disclose their views on the mix of competencies, experience, and other qualities required to effectively oversee and guide management in light of the long-term strategy of the company.

We expect companies to communicate their considerations given to board diversity, including, but not limited to, diversity of gender, race, age, experience, geography, and skills, and other factors taken into account in the nomination process.

The recruitment process should identify candidates based on merit and against objective criteria taking into consideration diversity on the board including, but not limited to, gender diversity.

We expect companies to communicate the process by which candidates are identified and selected, including whether professional firms or other sources and networks have been engaged to identify and/ or assess candidates.

To make an informed decision we expect all companies to disclose: the names, core competencies and qualifications of the candidates, demographic characteristics (gender, age, nationality) and skills the candidates bring to the board.



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT



Praxisbeispiel: Abstimmungs- und Engagementpolitik von  
BNP Paribas Asset Management



Wie kann ich mit BNP Paribas in Diversity & Inclusion investieren?



BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

# PRAXISBEISPIEL: ABSTIMMUNGS- UND ENGAGEMENTPOLITIK VON BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT

Diversität ist eine der Säulen der globalen Nachhaltigkeitsstrategie von BNP Paribas Asset Management (BNPP AM) und gilt als Faktor für langfristige finanzielle Outperformance und nachhaltige Wertschöpfung.

In der Hauptversammlungssaison 2021 lehnte BNP Paribas Asset Management selbst 37 % der Ernennungen von Aufsichtsrats- bzw. Verwaltungsratsmitgliedern ab, hauptsächlich aus Gründen der Geschlechtervielfalt. Dieser Anstieg der Ablehnungen (2018: 20 %, 2019: 29 %, 2020: 36 %) zeigt die hohen Erwartungen von BNPP AM an die Vielfalt im Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat.

Im Jahr 2021 war der stärkste Anstieg der Ablehnungsquote von BNPP AM in Asien zu verzeichnen. Das war eine direkte Folge der Einführung der 15 %-Schwelle im selben Jahr. In Japan etwa lehnte BNPP AM im vergangenen Jahr 57 % der Ernennungen von Verwaltungsratsmitgliedern ab – das sind 20 Prozentpunkte mehr als noch 2020. Das gleiche Phänomen war nach der Einführung der „30 %-Regel“ in Europa und Nordamerika zu beobachten. Hier stieg die Ablehnungsquote zwischen 2019 und 2020 deutlich an, nämlich von 13 % auf 22 % bzw. von 36 % auf 51 %. Bis 2025 soll so ein Frauenanteil von 40 % in den Vorständen der Unternehmen, in die BNPP AM investiert, erreicht werden.

Zusätzlich zu den Aktionärsabstimmungen engagiert sich BNPP AM auch weiterhin direkt bei Unternehmen. Mit denjenigen, die sich nicht an ihre Abstimmungs politik halten, wird daher ein direkter Dialog geführt. Allein im Jahr 2021 führte BNPP AM Gespräche mit 36 Unternehmen, von denen 13 anschließend Änderungen im Sinne der Abstimmungs politik von BMPP AM vornahmen.

**Das zeigt, dass Investoren eine entscheidende Rolle bei der Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen spielen, sowohl durch ihr Abstimmungsverhalten als auch durch den verstärkten direkten Dialog mit den Unternehmen.**



# WIE KANN ICH MIT BNP PARIBAS IN DIVERSITY & INCLUSION INVESTIEREN?

BESONDERHEITEN  
DES DEUTSCHEN CORPORATE  
GOVERNANCE SYSTEMS

DATEN ZUM DIVERSITÄTS-  
GRAD UND RECHTLICHE  
RAHMENBEDINGUNGEN

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN  
AUF DIE ERHÖHUNG DER  
DIVERSITÄT IN DEN EIGENEN  
PORTFOLIUNTERNEHMEN

PRAXISBEISPIEL:  
ABSTIMMUNGS- UND  
ENGAGEMENTPOLITIK  
VON BNP PARIBAS ASSET  
MANAGEMENT

Der BNP Paribas Inclusive Growth Fund setzt mit seiner Anlagestrategie auf einen der stärksten thematischen Wachstumstrends dieser Dekade: Diversität und Inclusion. Diese beiden Begriffe formulieren nicht nur ein ethisches Muss für unsere heutige Gesellschaft, sondern bilden auch einen Hebel für eine stärkere Wirtschaft. Die Idee dahinter ist, dass durch fair verteiltes Einkommen sowie Zugang zu Gesundheit und Bildung alle gleichermaßen profitieren: Unternehmen, die Mitarbeitenden wie auch Kund:innen und Kommunen. Der Human Case, also das Ziel einer gerechteren Gesellschaft, ist zugleich ein valider Business Case. Die Fondsmanager suchen die Unternehmen, die auf Basis eines überzeugenden, nachhaltigen Geschäftsmodells eine inklusive Gesellschaft fördern und selbst hohe Standards setzen, beispielsweise bei der Altersvorsorge, Ausbildung, Diversität auf allen Führungsebenen, Corporate Governance und Dekarbonisierung. Die Auswahl basiert dabei auf einem eigens entwickelten ESG-Tool, um die besten 40–60 Aktientitel aus dem weltweiten Anlageuniversum zu finden.

Alle wichtigen Informationen zu diesem Fonds (ISIN LU1165136174) sowie zur Stimmrechtsausübung finden interessierte Anleger:innen auf der Website von [BNP Paribas Asset Management](#).







**Dr. Gabriele Apfelbacher**

Aufsichtsrätin und Rechtsanwältin

Dr. Gabriele Apfelbacher ist Aufsichtsrätin sowie Mitglied des Prüfungs- und Risikoausschusses und des Vergütungsausschusses bei einem großen Wertpapierinstitut. Als langjährige Partnerin und seit 2020 Senior Counsel einer großen internationalen Sozietät verfügt sie über umfassende Erfahrungen in der Beratung zu Kapitalmarkt- und M&A-Transaktionen sowie zu Corporate-Governance-Fragen börsennotierter Unternehmen. Zudem hat sie vertiefte Expertise im Finanzsektor.



**Daniela Heyer**

Finanzexpertin und CFO, Storengy

Daniela Heyer verfügt durch ihre Tätigkeit als Leiterin des Finanzbereichs der Deutsche Wohnen SE (DAX/MDAX) sowie ihrer aktuellen Position als CFO/Head of Finance bei der Storengy Deutschland (Teil des ENGIE-Konzerns) über umfassende finanzwirtschaftliche Expertise. Hinzu kommen langjährige praktische Erfahrungen in der gesetzlichen Finanzberichterstattung bei börsennotierten und nicht gelisteten Unternehmen sowie in der Umsetzung von Investorenanforderungen.



**Dr. Philine Sandhu**

Expertin für Governance & Diversity, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Dr. Philine Sandhu hat die akademische Leitung des Aufsichtsrätinnen-Programms an der HWR Berlin inne. An der Schnittstelle von Forschung und Praxis berät sie verschiedene Akteure zur Erhöhung der Diversität in Aufsichtsräten und oberen Führungspositionen. Die Themen Diversity und Governance greift sie regelmäßig als Kolumnistin für das Handelsblatt und in Fachzeitschriften auf.



→ **STUDIE**  
In einer umfassenden Studie haben wir den Einfluss institutioneller Investoren auf die Diversität in den Führungsgremien von DAX®- und MDAX®-Unternehmen untersucht.

# AUTORINNEN

→ **INVESTORS4DIVERSITY**

[www.investors4diversity.org](http://www.investors4diversity.org)  
[info@investors4diversity.de](mailto:info@investors4diversity.de)





**Hagen Schremmer**

CEO Asset Management, Germany  
hagen.schremmer@bnpparibas.com

Hagen Schremmer ist seit 2020 CEO bei BNP Paribas Asset Management in Deutschland. Zuvor war er 20 Jahre in führenden Funktionen bei der Deutschen Bank AG im Asset und Wealth Management sowie im Investment Banking; u. a. fünf Jahre im Wealth Management als Head of Products & Solutions und zuletzt drei Jahre als Geschäftsführer der DWS International. Hagen Schremmer ist Dipl.-Kaufmann und Dipl.-Volkswirt und hat in Leipzig wie auch in Bradford studiert.



**Katharina Nickel**

Head of Sustainable Business Institutional Clients & IPS  
katharina.nickel@bnpparibas.com

Katharina Nickel weist zehn Jahre Expertise im Asset Management auf und war vor BNP Paribas in unterschiedlichen Vertriebspositionen bei HSBC Global Asset Management und BlackRock tätig. Heute berät sie innerhalb der BNP Paribas Gruppe institutionelle Kunden, Banken und Asset Manager in allen Fragen der Nachhaltigkeit. Zudem treibt sie konzernweit Nachhaltigkeitsprojekte für deutsche Investoren voran.



**Dr. Eva Voß**

Head of Diversity, Inclusion and People Care, Germany & Austria  
eva.voss@bnpparibas.com

Dr. Eva Voß verantwortet die Themen Diversity, Inclusion und People Care bei BNP Paribas in Deutschland und Österreich. Zuvor war sie mehrere Jahre als Teamlead New Ways of Working bei EY (Ernst & Young) sowie als Director Diversity Management bei der Bertelsmann S.E. tätig. Als stellvertretende Vorsitzende der Charta der Vielfalt e. V. engagiert sie sich über Branchen hinweg für ein vielfältiges Miteinander in Unternehmen und Gesellschaft. Mit ihrer Kolumne „Diversity Check“ im Human Resources Manager zeigt sie zudem regelmäßig die wichtigsten Trends und Entwicklungen im Bereich Diversity auf.

BNP Paribas ist die führende Bank der Europäischen Union und eine wichtige Akteurin im internationalen Bankgeschäft. In Deutschland ist die BNP Paribas Gruppe seit 1947 aktiv und hat sich mit zwölf Geschäftseinheiten erfolgreich am Markt positioniert. Private und institutionelle Kunden sowie Unternehmen werden von rund 6.000 Mitarbeitenden bundesweit in allen relevanten Wirtschaftsregionen betreut.

BNP Paribas Asset Management ist der unabhängige Vermögensverwalter von BNP Paribas. BNP Paribas Asset Management bietet Privatanleger:innen, Unternehmen und institutionellen Investoren Investmentlösungen mit hohem Wertsteigerungspotenzial, gestützt auf ein breit gefächertes Know-how in vier Assetklassen: Aktien, Private Debt & Real Assets, Anleihen sowie strukturierte, quantitative und Multi-Asset-Produkte (MAQS). BNP Paribas Asset Management legt den Fokus bei all seinen Anlagestrategien auf verantwortungsbewusste Investments und leistet einen aktiven Beitrag zur Energiewende, zum Umweltschutz sowie zur Förderung der Gleichberechtigung und des inklusiven Wachstums.

BNPP AM setzt sich mit seinen Stimmrechten auf Aktionärsversammlungen für diese Ziele ein. Bis 2025 soll so ein Frauenanteil von 40 Prozent in den Vorständen der Unternehmen, in die es investiert, erreicht werden.

Konzept und Inhalt:  
Investors4Diversity  
BNP Paribas Deutschland  
BNP Paribas Asset Management

Design: CPoffice Redaktionsbüro für Corporate Publishing und Grafik-Design

Stand: März 2022

# KONTAKT

→ **BNP PARIBAS**

[www.bnpparibas-am.com](http://www.bnpparibas-am.com)

