



# Toolkit für das Asset Management

Umsetzung von Diversitätserwartungen an Portfoliounternehmen  
- Checkliste und Handlungsempfehlungen -

Wir möchten Sie als Asset Manager:in darin unterstützen, Ihren Einfluss zur Erhöhung der Diversität in den Führungsgremien deutscher börsennotierter Unternehmen effektiv zu nutzen.

Sie finden in diesem Toolkit:

- ✓ Eine prägnante Übersicht über die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Diversität in den Portfoliounternehmen, die Sie berücksichtigen sollten, einschließlich der Besonderheiten des Deutschen Corporate Governance Systems (siehe Checkliste).
- ✓ Empfehlungen, welchen diversitätsbezogenen Daten der Portfoliounternehmen Sie besondere Aufmerksamkeit schenken sollten (siehe Checkliste).
- ✓ Konkrete Interventionsmöglichkeiten, wie Sie das Thema Diversität in Portfoliounternehmen voranbringen können (siehe Handlungsempfehlungen).

# Übersicht Toolkit: Checkliste (C)

- C1:** Führungsstruktur deutscher börsennotierter Gesellschaften
- C2:** Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat
- C3:** Einflussmöglichkeiten von Investoren auf die Zusammensetzung des Vorstands
- C4:** Ablauf der Entscheidungen im Aufsichtsrat bei Vorstandsbestellungen
- C5:** Vorgehen gegenüber einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern bei unzureichender Diversität im Aufsichtsrat und/oder Vorstand
- C6:** Reguläre Amtszeit von Aufsichtsratsmitgliedern
- C7:** Daten zur Diversität im Vorstand und im Aufsichtsrat
- C8:** Daten zur Diversität in der Belegschaft
- C9:** Gesetzliche Vorgaben zur Diversität im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Ebenen unter dem Vorstand
- C10:** Diversitätsbezogene Empfehlungen des DCGK

**Besonderheiten  
des deutschen  
Corporate  
Governance  
Systems**

**Verfügbarkeit  
von Diversitäts-  
daten**

**Rechtliche  
Diversitäts-  
vorgaben**

# Übersicht Toolkit – Handlungsempfehlungen (H)

- [H1](#): Einfallstore für eine Erhöhung der Diversität in den Portfoliounternehmen nutzen
- [H2](#): Diversitätserwartungen im Investorendialog effektiv kommunizieren
- [H3](#): Diversitätsinformationen einholen, soweit nicht aus den Unternehmenspublikationen ersichtlich
- [H4](#): Weiter gehende Informationen einholen und erfassen, um den Diversitätsgrad zu analysieren
- [H5](#): Stimmrechte bei Aufsichtsratswahlen in Einklang mit den Diversitätserwartungen ausüben
- [H6](#): Stimmrechte bei Entlastungsbeschlüssen im Einklang mit den Diversitätserwartungen ausüben
- [H7](#): Diversitätserwartungen beim Outsourcing der Stimmrechtsausübung oder der Nutzung von Proxy Advisory Services umsetzen
- [H8](#): Mögliches gemeinsam Diversity-Engagement mit anderen Investoren ausloten (Collaborative Engagement)
- [H9](#): Diversitätserwartungen in Anlage- und Abstimmungsrichtlinien verankern

## C1: 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 liegt. Ist persönlich haftender Gesellschafter 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.

## C2: 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](#))

## C3: Einflussmöglichkeiten von Investoren 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 (→ [H5](#))
- Jährliche Abstimmung über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder (→ [H6](#))
- Klare Kommunikation der Anforderungen und Erwartungen an die Zusammensetzung des Vorstands wie auch des Aufsichtsrats (→ [H2](#), → [H9](#))

## C4: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 (→ [C7](#)) zu entnehmen. Häufig findet sich die Bezeichnung Personalausschuss oder Präsidialausschuss, seltener Nominierungsausschuss. Letzterer ist häufig für die Auswahl von Aufsichtsratskandidat:innen zuständig, die der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden sollen.

In jedem Fall muss die Entscheidung über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern vom Gesamtaufsichtsrat getroffen werden. Ein gegebenenfalls eingeschalteter Aufsichtsratsausschuss kann nur vorbereitend tätig werden und Vorschläge erarbeiten.



# Checkliste (5/10) – Corporate Governance

## **C5: Vorgehen gegenüber einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern bei unzureichender Diversität im Aufsichtsrat und/oder Vorstand**

Sofern das betreffende Aufsichtsratsmitglied nicht gerade zur Wiederwahl ansteht (→ [H5](#)), ist dies in der Regel nicht möglich. Die jährliche Abstimmung über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder findet meistens in Form einer Gesamtentlastung des Aufsichtsrats statt (→ [H6](#)).

## C6: Reguläre Amtszeit von Aufsichtsratsmitgliedern

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

## **C7: Daten zur Diversität im Vorstand und im Aufsichtsrat**

Primäre Informationsquelle 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 (→ [H4](#)).

## C8: Daten zur 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.

## C8: Daten zur Diversität in der Belegschaft (Forts.)

*Angaben zu Arbeitnehmerbelangen im Lagebericht außerhalb der nichtfinanziellen Erklärung (§ 289 Abs. 3 HGB):* Bei großen Kapitalgesellschaften sind unter bestimmten Voraussetzungen die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten 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 (→ [H4](#)).

## C9: 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 widerspricht.

*Aufsichtsrat einer börsennotierten AG, SE oder KGaA, die nicht der paritätischen Mitbestimmung unterliegt.* Der Aufsichtsrat muss eine Zielgröße für den Frauenanteil festlegen, die innerhalb von längstens fünf Jahren erreicht werden soll (§ 111 Abs. 5 AktG). Legt der Aufsichtsrat die Zielgröße null fest, ist dies verständlich zu begründen.

## **C9: Gesetzliche Vorgaben zur Diversität im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Ebenen unter dem Vorstand (Forts.)**

*Vorstand einer börsennotierten AG oder SE, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegt und deren Vorstand aus mehr als drei Personen besteht.* Seit 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 innerhalb von längstens fünf Jahren erreicht werden soll (§ 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 innerhalb von längstens fünf Jahren erreicht werden soll (§ 76 Abs. 4 AktG). Legt der Vorstand die Zielgröße null fest, ist dies verständlich zu begründen.

## C10: Diversitätsbezogene Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Der DCGK (Fassung vom 27. Juni 2022) formuliert zur Diversität im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands folgende Empfehlungen:

- Empfehlung A.2: Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Diversität achten.
- Empfehlung B.1: Bei der Besetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auf die Diversität achten.
- Empfehlung C.1: 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. Der Stand der Umsetzung soll in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung offengelegt werden. [...]

Zur Definition des Begriffs „Diversität“ verweist die Begründung zum DCGK (Fassung vom 29. April 2019) auf die Aspekte Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund und Internationalität.



## H1: 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 (→ [H2](#)).

**Stimmrechtsausübung.** Ein wichtiges Instrument von Asset Managern zur Erhöhung der Diversität bei 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 (→ [H5](#)), unter bestimmten Umständen auch die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat (→ [H6](#)). Gegebenenfalls kann dies auch die Abstimmung über das Vergütungssystem umfassen, wenn Diversitätskennzahlen keinen Eingang in die variable Vorstandsvergütung finden.

## H2: Diversitätserwartungen im Investorendialog effektiv kommunizieren

Asset Manager sollten ihre allgemeinen Diversitätserwartungen im Rahmen klarer und transparenter Richtlinien öffentlich zugänglich machen (→ [H9](#)). 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 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.

## H2: Diversitätserwartungen im Investorendialog effektiv kommunizieren (Forts.)

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 primärer 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.

## H3: 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) für
  - Aufsichtsrat und Vorstand
  - erste und zweite Führungsebene unterhalb von Vorstand (AG) bzw. Geschäftsführung (KGaA)
  - die Beschäftigten insgesamt
- Angaben zu allen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern
  - Name, Geschäftsbereich, Geburtsjahr, Geschlecht, Laufzeit der Bestellung, Nationalität, professioneller Hintergrund (Berufserfahrung, Ausbildung/Studium)
  - für Aufsichtsratsmitglieder: Mitgliedschaft im Ausschuss

## H3: Diversitätsinformationen einholen, soweit nicht aus den Unternehmenspublikationen ersichtlich (Forts.)

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)

## H4: 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?

## H4: Weiter gehende Informationen einholen und erfassen, um den Diversitätsgrad zu analysieren (Forts.)

- **Frauenanteil in den Ausschüssen:** Sind Frauen in den für Diversitätsfragen relevanten Aufsichtsratsausschüssen (wenn möglich proportional zum Frauenanteil im Gesamtaufsehrat) 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 Personen mit Migrationsgeschichte unterhalb des Vorstands sichtbar zu machen (z. B. über die Verantwortung prestigeträchtiger Projekte)?

## H5: Stimmrechte bei Aufsichtsratswahlen im 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 der Nutzung von Proxy Advisory Services siehe [H7](#).



## H6: Stimmrechte bei Entlastungsbeschlüssen im 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 bei 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 unterdurchschnittlicher Mehrheit Beachtung in der Öffentlichkeit und gegebenenfalls auch negative Publizität. Daher kann schon die drohende Nichtentlastung oder ein drohendes schlechtes Abstimmungsergebnis eine gewisse verhaltenssteuernde Wirkung haben.

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 [H7](#).

## H6: Stimmrechte bei Entlastungsbeschlüssen im Einklang mit den Diversitätserwartungen ausüben (Forts.)

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, nicht ausreichend transparente Berichterstattung zu Diversitätsaspekten (→ [C7](#))
- Gänzlich intransparente Nominierungs- und Bestellungsprozesse

## **H7: Diversitätserwartungen beim Outsourcing der Stimmrechtsausübung oder der 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 betroffenen Portfoliounternehmen.

## H8: Mögliches gemeinsames Diversity-Engagement mit anderen Investoren ausloten (Collaborative Engagement)

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 Kontrollerlangung 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.

## H9: Diversitätserwartungen in Anlage- und Abstimmungsrichtlinien verankern

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 Anlage- und Abstimmungsrichtlinien integriert werden können.

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Definition von Diversität</b> Was verstehen Sie unter „Diversität“? Bezieht sich Ihr Diversitätsverständnis insbesondere auf das Geschlecht oder auch auf (ethnische) Herkunft, Ausbildungshintergrund, Erfahrung, Alter etc.?</p>	<p>We expect diversity of perspectives and experience, including professional experience, gender, ethnicity, as well as national, ethnic and social background.</p> <p>In addition to other elements of diversity, we expect companies to have at least 40% women members on their board.</p>

# Handlungsempfehlungen (9/9)(Forts.)

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Anforderungen</b> 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?</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

# Handlungsempfehlungen (9/9)(Forts.)

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Konsequenzen</b> Machen Sie transparent, wie Sie sich bei Nichterfüllung Ihrer Diversitätserwartungen verhalten werden, z. B. mit (der Androhung) einer Nichtentlastung oder einer Reduzierung oder Veräußerung der Beteiligung?</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>If a company fails to meet this expectation for three consecutive years, we may vote against all incumbent members of the nominating committee.</p>

# Handlungsempfehlungen (9/9)(Forts.)

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Diversitätsstrategie</b> Welche Aspekte rund um eine Diversitätsstrategie sollen offengelegt werden (Ziele, Maßnahmen, Monitoring)?</p>	<p>We expect companies to provide specific information in three key areas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Strategy:</b> Articulate what role diversity plays in the firm's broader human capital management practices, long-term strategy, customers, suppliers and other stakeholders;</li><li>2. <b>Goals:</b> 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;</li><li>3. <b>Metrics:</b> 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.</li></ol>



# Handlungsempfehlungen (9/9)(Forts.)

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Nominierungsprozess</b> 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)?</p>	<p>Board members should be appointed through a formal, rigorous and transparent process that considers the current composition of the board, skill gaps and succession planning.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>We expect companies to communicate the candidate identification and selection process, including whether professional firms or other sources have been engaged to identify and/or assess candidates.</p> <p>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.</p>

# Handlungsempfehlungen (9/9)(Forts.)

Aspekte	Formulierungsvorschläge
<p><b>Ganzheitliches Diversitätsverständnis</b> 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?</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>

# Für mehr Informationen sind unsere Studien kostenfrei online verfügbar



JANUAR 2023

## Der Einfluss von Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen

TRENDANALYSE 2020-2022



In Kooperation mit:

ALLBRIGHT ECBE EQS GROUP mazars



APRIL 2021

## Forderungen mit wenig Durchschlagskraft: Der Einfluss von Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen

EMPIRISCHE AUSGANGSLAGE & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Gefördert durch:



In Kooperation mit:

ALLBRIGHT EQS GROUP

# Autorinnen

Dr. Philine Sandhu



Daniela Heyer



Dr. Gabriele Apfelbacher



# Disclaimer

Dieses Toolkit wurde auf Basis von öffentlich verfügbaren Information als Service für Asset Manager:Innen oder sonstige interessierte Personen erstellt.  
Bei dem Toolkit handelt es sich um allgemeine Informationen, die weder Rechts- noch Anlageberatung oder eine sonstige professionelle Beratungsleistung darstellen.  
Jegliche Haftung im Zusammenhang mit der Nutzung der Informationen oder dem Vertrauen auf ihre Richtigkeit oder Vollständigkeit ist ausgeschlossen.

Wir danken BNP Paribas für die finanzielle Unterstützung für die Entwicklung und Erstellung einer früheren Fassung des Toolkits.