

# Der gelebte Corporate Governance Kodex (DCGK) „Diversity in Diversity“



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Prof. Dr. Dirk Schiereck

DI | R | K

Deutscher  
Investor Relations  
Verband

Mitgliederversammlung, 12. September 2014

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Corporate Governance Kodex (DCGK) empfiehlt Vielfalt für das Top-Management

Der Deutsche Corporate Governance Kodex der Regierungskommission

- orientiert sich an international anerkannten Standards zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung
- soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen
- enthält Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften
- enthält auch „Soll-Vorschriften“ zur Besetzung von Führungsfunktionen nach dem Kriterium der Vielfalt („Diversity“)
- „Vielfalt“ wird jedoch nur durch die Dimension „Beteiligung von Frauen“ weiter konkretisiert:

# Vielfalt (Diversity) in Vorstand und weiteren Führungspositionen

- *4.1.5 Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.*
- *5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben (...)*

# Vielfalt (Diversity) im Aufsichtsrat

- *5.4.1 Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.*

*Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens (...) und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.*

# Gesetzentwurf der Bundesregierung für mehr Frauen in Führungspositionen

Ende März 2014 Veröffentlichung der Leitlinien:

- Vorgabe einer „Frauenquote“ von mind. 30% für Aufsichtsräte
- Verbindliche Zielvorgaben für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebenen
- Unternehmen sollen sich verpflichten, mind. einen Vertreter des unterrepräsentierten Geschlechts (meist Frauen) in den Vorstand aufzunehmen
- Geplanter Start: 2015

# Nach massiver Kritik verzichtet Bundesregierung weitestgehend auf starre Quoten

Familienministerin Schwesig stellt am 9.09.2014 angepassten Entwurf vor:

- Unternehmen sollen zukünftig selbst Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebenen festlegen
- Verbindliche Geschlechterquote von 30% soll nur für Aufsichtsräte und für bestimmte Gremien des Bundes gelten, in denen mindestens ein Mitglied durch das Kabinett bestimmt werden muss.
- Pflichtquote für Vorstände wird aufgehoben (Begründung: Benachteiligung von Unternehmen mit weniger Vorstandsmitgliedern gegenüber Konzernen mit großem Führungsgremium)
- Geplanter Start: Januar 2016

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Unternehmen fokussieren derzeit auf drei Ausprägungen von Diversität

## Beteiligung von Frauen

Gleichstellung von Männern und Frauen

Geschlechtsbezogene Quotenregelung bei der Stellenbesetzung

Annahmen: höherer Anteil unterrepräsentierter Gruppen (z.B. Frauen) ökonomisch sinnvoll; mit Frauen in Führungspositionen wird besseres Unternehmensergebnis erzielt

## Alter

Generationenvielfalt

Annahme: optimierte Ressourcennutzung des Humankapitals durch altersheterogene Teams

## Internationalität

International(isiert)es Management

Begründet durch ausländische Herkunft, internationale Ausbildung und Berufserfahrung, grenzüberschreitende Vernetzung

Annahmen: In globalisierter Welt bedeutet internationales Managementteam einen Wettbewerbsvorteil



Diversity

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Weibliche Besonnenheit und Risikoaversion entsprechen Interessen der Anteilseigner

Exemplarisch für die Gesamtzahl der Studien zu geschlechtsspezifischer Diversität einige Ergebnisse:

- Mausbach (2012) und Holst/Schiemeta (2013) stellen fest: Frauen bringen größere Flexibilität sowie Einfühlungsvermögen bei Problemlösungen mit; sie tätigen weniger Firmenübernahmen und neigen weniger dazu, Schulden aufzunehmen und treffen damit für die Anteilseigner vorteilhafte Finanz- und Investitionsentscheidungen.
- Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgange (2008) konstatieren, dass sich Repräsentanz von Frauen in der Führung vorteilhaft auf den finanziellen Unternehmenserfolg auswirkt.

# Frauen in Führungsgremien erhöhen deren Leistungsfähigkeit

- Bis zu einem Frauenanteil von 55% steigt die Teamleistung, danach verschlechtert sie sich (Hoogendorn/Oosterbeck/Van Praag, 2011).
- Heterogene Gruppen verfügen über mehr innovatives Potenzial und haben positive Wirkung auf Unternehmenserfolg (Peus/Welpe, 2011; Lucas-Pérez et al., 2014).
- Frauenspezifische Wertvorstellungen und Prioritäten können sich positiv auf die Unternehmensleistung auswirken (Adams/Funk, 2012).
- Vielfalt im Führungsgremium hilft, möglichst viele Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen und verbessert die Kommunikation mit Stakeholdern (Lucas-Pérez et al., 2014).

# Frauen haben positive Wirkung auf interne Arbeitsabläufe wie auf externe Wahrnehmung

- Bear/Rahman/Post (2010) finden positiven Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Verwaltungsrat und Intensität der Corporate Social Responsibility Maßnahmen und stellen verbesserte Unternehmensreputation mit positiver Wirkung auf Investoren fest. Zudem ergibt sich vorteilhafter Effekt auf Analyse- und Entscheidungsfindungsprozesse.
- Frauen erhöhen die Disziplin in der Arbeit des Verwaltungsrats (Burgess/Tharenou, 2002).
- Erst ab Mindestfrauenanteil von 33% kann Einfluss auf Wahrnehmung des ethischen und transparenten Handelns des Unternehmens festgestellt werden (Larkin/Bernardi/Bosco, 2013).

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Studie untersucht die geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management der MDAX Unternehmen

Zentrale Fragestellungen der Analyse von Eggers et al. (2014):

- ➔ Wie ist der Status Quo in Deutschland hinsichtlich Chancengleichheit der Geschlechter und Förderung der Vielfalt bei den Unternehmen des MDAX?
- ➔ Inwieweit halten die Unternehmen die DCGK-Empfehlungen hinsichtlich geschlechtsspezifischer Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat ein?
- ➔ Wie berichten die Unternehmen über diese Themen und was zeigt der Vergleich mit den DAX30 Unternehmen?

# Analyse der öffentlich zugänglichen Berichterstattung aller MDAX Unternehmen

- Analyse aller MDAX-Geschäftsberichte des Jahres 2012
  - Fokus auf Berichterstattung hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen in Führungsgremien (qualitativ und quantitativ)
  - Zusätzlich Durchsicht einiger DCGK-Entsprechenserklärungen, sofern nicht im Geschäftsbericht enthalten
  - Vergleich mit Angaben aus März 2014 (Internetauftritt der Unternehmen)
- Vergleich mit Ergebnissen der Studie von Heidemann/Landwehr/Müller (2013) zu geschlechtsspezifischer Diversität bei DAX30 Unternehmen

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Nur die Hälfte aller MDAX Unternehmen quantifiziert Frauenanteil in Führungspositionen



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Frauen in Führungspositionen konzernweit	Anzahl Unternehmen	Relative Häufigkeit	Unternehmen
0-10%	4	18%	Gerresheimer AG, Klöckner & Co. SE, MAN SE, Rheinmetall AG
11-20%	4	18%	ElringKlinger AG, Fuchs Petrolub AG, METRO AG, SGL Carbon SE
21-30%	7	32%	Aareal Bank AG, Axel Springer SE, Fielmann AG, Fraport AG, Leonie AG, ProSiebenSat.1 Media AG, Rational AG
31-40%	3	14%	GSW Immobilien AG, PUMA SE, TUI AG
41-50%	2	9%	Hugo Boss AG, TAG Immobilien AG
>51%	2	9%	Deutsche Wohnen AG, STADA Arzneimittel AG

Quelle: Eggers (2014)



Für diese 25 Unternehmen liegt der durchschnittliche Frauenanteil bei 26,9% (z.T. unter Einbezug *aller* Führungsebenen berechnet)

# Frauenanteil bei den Vorständen der MDAX Unternehmen liegt bei 2,4 Prozent

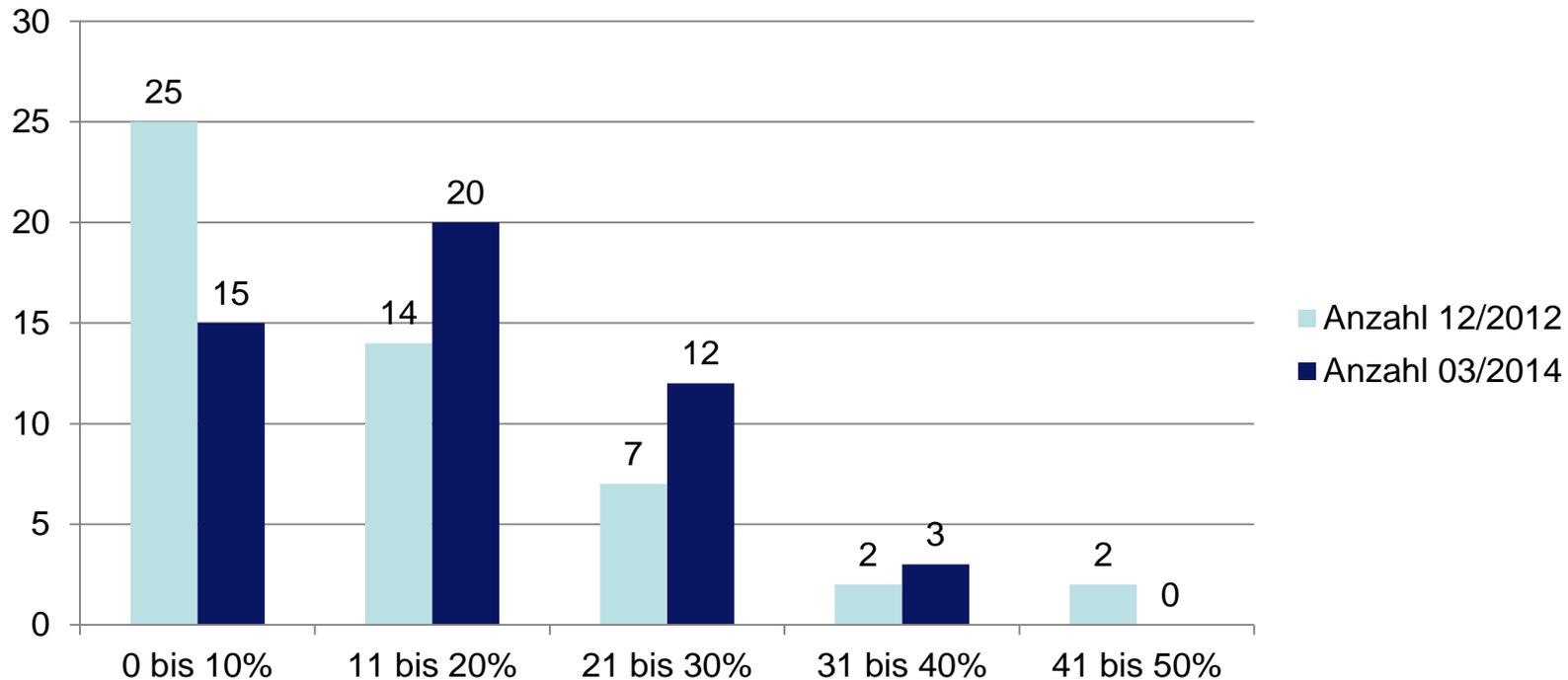
Frauenanteil bei den Vorständen, März 2014 (gemäß Internetauftritt der Unternehmen)

Unternehmen	Zahl der Vorstandsmitglieder	davon Frauen	Anteil	Frau als Vorsitzende	Name
Aareal Bank AG	4	1	25%	Nein	Dagmar Knopek
Celesio AG	3	1	33%	Ja	Dr. Marion Helmes
Fraport AG	5	1	20%	Nein	Anke Giesen
ProSiebenSat.1 Media AG	5	1	20%	Nein	Heidi Stopper
TAG Immobilien AG	4	1	25%	Nein	Claudia Hoyer

Quelle: Eggers (2014)

# In den Aufsichtsräten des MDAX beläuft sich der Frauenanteil bereits auf 16 Prozent

Entwicklung im Zeitablauf, (gemäß Geschäftsbericht 2012/Internetauftritt der Unternehmen)



# Ein Drittel aller MDAX Unternehmen erklärt Abweichungen von den DCGK Empfehlungen

- 48 von 50 Unternehmen unterliegen dem DCGK (Ausnahmen: Airbus Group/niederländisches Recht und GAGFAG/luxemburgisches Recht)
- 14 Unternehmen erklären Abweichungen von den Empfehlungen
  - 2 Unternehmen: Abweichungen bei Vergabe von Führungspositionen
  - 6 Unternehmen: weichen hinsichtlich Besetzung des Vorstands ab
  - 12 Unternehmen: benennen keine konkreten Ziele für Besetzung des ARs
- Begründungen: Einschränkung von Flexibilität ohne verbundene Vorteile; Eignung, Erfahrung und Qualifikation werde Vorzug gegeben; Zusammensetzung des AR richte sich an Unternehmensinteresse aus; ausschließlicher Bezug auf Qualifikation stehe im Einklang mit Gleichbehandlungsgrundsatz

# Qualitativer und quantitativer Vergleich mit DAX30 zeigt Stärken für beide Indizes

	DAX30	MDAX
Erhöhung des Frauenanteils als Ziel	90%	62%
Stellungnahme zur Frauenquote	33%	70%
Stellungnahme zur Diversity	93%	76%
Über Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils berichtet	40%	50%

Anteil Frauen im AR	DAX30	MDAX
<10%	39,1%	46,2%
>10%	60,9%	53,8%
Davon über 20%	42,9%	71,9%

	DAX30	MDAX
Anteil Frauen im Vorstand	2,2%	2,4%

Quellen: Eggers (2014) und  
Heidemann/Landherr/Müller  
(2013)

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Studien zum Einfluss der Internationalität auf Internationalisierungsprozesse dominieren



<sup>1</sup> TMT = Top-Management-Team

# Internationale Erfahrung ist Treiber für Internationalisierungsprozesse

Exemplarisch für die Gesamtzahl der Studien einige Ergebnisse:

- zu 1) „Internationalität von Top-Managern“: Van Veen/Marsman (2008) stellen auf Untersuchungsbasis von 363 europäischen Unternehmen fest, dass nur marginale internationale Diversität (eindimensional aufgrund Nationalität bestimmt) in deren Führungsgremien vorherrscht.
- zu 2) „Einfluss auf die Internationalisierung“: Hsiang-Lan (2011) findet für 254 Unternehmen in Taiwan schwachen positiven Zusammenhang zwischen intl. Erfahrung der Führungskräfte und Internationalisierung, Nielsen (2010) einen signifikanten, positiven Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung der Führungskräfte und Zahl der ausländischen Markteintritte des Unternehmens (165 Schweizer Firmen)

# Nationale Diversität verbessert Unternehmens- erfolg, verschlechtert jedoch gleichzeitig Bereitschaft zum Austausch innerhalb von TMTs



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

- zu 3) „Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg“: Kaczmarek (2009) stellt einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen nationaler Diversität des TMT und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens fest (295 Unternehmen aus Schweiz, UK, Niederlande).
- zu 4) „Einfluss auf Entscheidungsfindungs- und Austauschprozesse“: Julian/Wachter/Mueller (2009) weisen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen Bereitschaft zum Informations- und Wissensaustausch zwischen Führungskräften und kultureller Heterogenität in Führungsgremien nach.

# Grenzüberschreitende Fusionen und neue Wachstumsmärkte fördern

## Internationalisierung von Führungskräften



- zu 5) „Ursachen für Internationalisierung des Managements“: Staples (2008) nennt vermehrte länderübergreifenden Unternehmenszusammenschlüsse und folglich Führungskräftezuwachs aus dem Ausland als Grund; Nielsen (2009) führt das hohe Wachstum bestimmter Märkte an.
- zu 6) „Karriereentwicklung“: internationale Berufserfahrung/Auslandsaufenthalte wirken sich positiv auf Karriereverlauf aus, vgl. Magnusson/Bogs (2006), Hitt et al. (2001); zu lange Auslandsaufenthalte erschweren jedoch die Wiedereingliederung, soziale Bindungen verschlechtern sich, vgl. Hamori & Koyuncu (2011)
- Zu 7) „Vergütung“: Randøy/Nielsen (2002) finden signifikanten positiven Zusammenhang zwischen CEO-Internationalität und Vergütung

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Studie untersucht die internationale Diversität im Top-Management der TecDAX Unternehmen

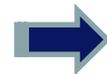


TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Zentrale Fragestellungen der Analyse von Dörner/Max/Schiereck (2013):

- ➔ Welcher Zusammenhang besteht zwischen Internationalität des Top-Managements der TecDAX Unternehmen und Internationalität der Unternehmensaktivitäten?
- ➔ Inwieweit halten die Unternehmen die DCGK-Empfehlungen hinsichtlich internationaler Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat ein?
- ➔ Haben TecDAX oder DAX Unternehmen eine stärkere internationale Ausrichtung in Führungsgremien sowie Unternehmensaktivitäten?

# Bestimmung der „personenbezogenen“ und aktivitätsbezogenen“ Internationalität



## Personenbezogene Internationalität:

Datengewinnung aus Lebensläufen, biografischen Sammelwerken, sozialen Netzwerken, Presseberichten und über Investor Relations

- A. Auslandsumsatz/  
Gesamtumsatz des  
Unternehmens
- B. Zahl im Ausland beschäftigter  
Mitarbeiter/  
Gesamtzahl Mitarbeiter



## Aktivitätsbezogene Internationalität:

Daten für Indikatoren werden aus Geschäftsberichten und (IR-) Internetauftritten ermittelt



- Untersuchung aller 27<sup>1</sup> Entsprechungserklärungen hinsichtlich Umsetzungsstand der DCGK Empfehlungen bezüglich Diversität in Führungsgremien (dieser muss nach §161 Abs. 1 bzw. Abs. 2 AktG ausgewiesen und veröffentlicht werden)
- Entscheidend für die vorliegende Studie ist auch, in welcher Weise „Diversität“ von den Unternehmen interpretiert wurde – in Form von Geschlecht, Alter oder Internationalität?

<sup>1</sup> Drei im TecDAX gelistete Unternehmen wurden nicht in die Untersuchung einbezogen, da sich deren Unternehmenssitz im Ausland befindet (BB Biotech AG, Dialog Semiconductor plc., Quiagen N.V.)

# Vergleich mit den Ergebnissen von Schmid/Dauth (2008) zu DAX30 Unternehmen

- Schmid/Dauth verwenden identische Erhebungsmethode sowie Methodik zur Berechnung des Internationalitätsindex
- Daher ist generelle Vergleichbarkeit der Daten trotz abweichender Erhebungszeitpunkte gegeben
- Positiv zu werten: Hohe Datenverfügbarkeit zu DAX30 Unternehmen; vergleichbarer Altersdurchschnitt der Führungskräfte

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

# Weibliche Diversität in Vorstand und bei Anteilseignervertretern liegt unter 5 Prozent

	Vorstand TecDAX	Aufsichtsrat TecDAX gesamt <sup>1</sup>	davon AEV	davon ANV
Gesamtanzahl Führungskräfte	84	179	58	50
Führungskräfte mit vollständigem Datensatz	66 (78,57%)	134 (74,86%)	48 (82,76%)	25 (50,00%)
Durchschnittsalter in Jahren	50,03	57,12	58,11	52,59
Weibliche Führungskräfte (Anzahl Personen/Prozent aller Führungskräfte)	3 (4,55%)	20 (14,93%)	2 (4,17%)	6 (24,00%)

1) Keine Kumulation von AEV und ANV zu „Gesamt“ möglich, da nur bei 11 Unternehmen eine Trennung des Aufsichtsrats in diese Gruppen vorliegt.

Quelle:  
Dörner/Max/Schiereck (2013)



Aufgrund anderer Fokusssetzung wurde *Altersdiversität* in dieser Studie nicht näher betrachtet

# TecDAX Führungsgremien sind bis dato eher national geprägt

Personenbezogene Datenanalyse	Vorstand	Aufsichtsrat gesamt <sup>1</sup>	davon Anteilseignervertreter (AEV)	davon Arbeitnehmervertreter (ANV)
Gesamtzahl Führungskräfte	84	179	58	50
Führungskräfte mit vollständigem/ auswertbarem Datensatz	66 (78,57%)	134 (74,86%)	48 (82,76%)	25 (50,00%)
<b>Nationalität</b> (Anzahl/Anteil nicht in D aufgewachsener/ Geborener Führungskräfte)	<b>14</b> <b>(21,21%)</b>	<b>29</b> <b>(21,64%)</b>	<b>6</b> <b>(12,50%)</b>	<b>0</b> <b>(0,00%)</b>
<b>Internationale Ausbildung</b> (Anzahl/Anteil Führungskräfte mit intl. Ausbildung)	<b>26</b> <b>(39,40%)</b>	<b>50</b> <b>(37,31%)</b>	<b>13</b> <b>(27,08%)</b>	<b>5</b> <b>(20,00%)</b>
Durchschnittliche Dauer der intl. Ausbildung, in Jahren	4,96	4,88	3,77	2,6

1) Keine Kumulation von AEV und ANV zu „Gesamt“ möglich, da nur bei 11 Unternehmen eine Trennung des Aufsichtsrats in diese Gruppen vorliegt.

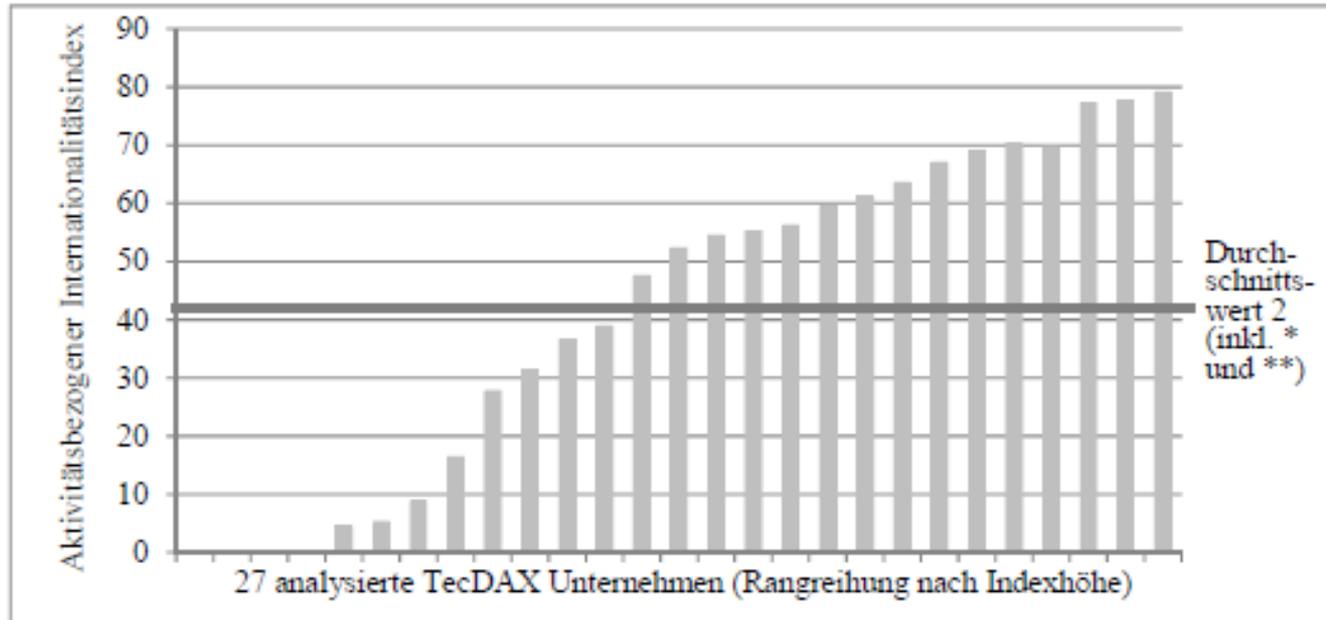
Quelle:  
Dörner/Max/Schierack (2013)

# Aufsichtsräte (AEV) halten deutlich mehr internationale Mandate als Vorstände

Personenbezogene Datenanalyse	Vorstand	Aufsichtsrat gesamt	davon Anteil- eignervertreter (AEV)	davon Arbeit- nehmervertreter (ANV)
Gesamtzahl Führungskräfte	84	179	58	50
Führungskräfte mit vollständigem/ auswertbarem Datensatz	66 (78,57%)	134 (74,86%)	48 (82,76%)	25 (50,00%)
<b>Internationale Berufserfahrung</b> (Anzahl/Anteil Führungskräfte mit intl. Berufserfahrung)	<b>30</b> <b>(45,45%)</b>	<b>57</b> <b>(42,54%)</b>	<b>17</b> <b>(35,42%)</b>	<b>3</b> <b>(12,00%)</b>
Durchschnittliche Dauer der intl. Berufserfahrung, in Jahren	8,81	14,99	11,50	6,67
<b>Internationale Mandate</b> (Anzahl/Anteil Führungskräfte mit intl. Mandaten)	<b>14</b> <b>(21,21%)</b>	<b>38</b> <b>(28,36%)</b>	<b>11</b> <b>(22,92%)</b>	<b>0</b> <b>(0,00%)</b>
Durchschnittliche Anzahl intl. Mandate	3,14	3,68	4,09	0

# Hohe Auslandsaktivität der TecDAX Unternehmen bestätigt

Aktivitätsbezogene Internationalitätsindizes der TecDAX Unternehmen, in Prozent



Quelle:  
Dörner/Max/Schiereck  
(2013)



42% Durchschnittswert (bei Einbezug der über Näherungswerte errechneten Daten) für den aktivitätsbezogenen Internationalitätsindex

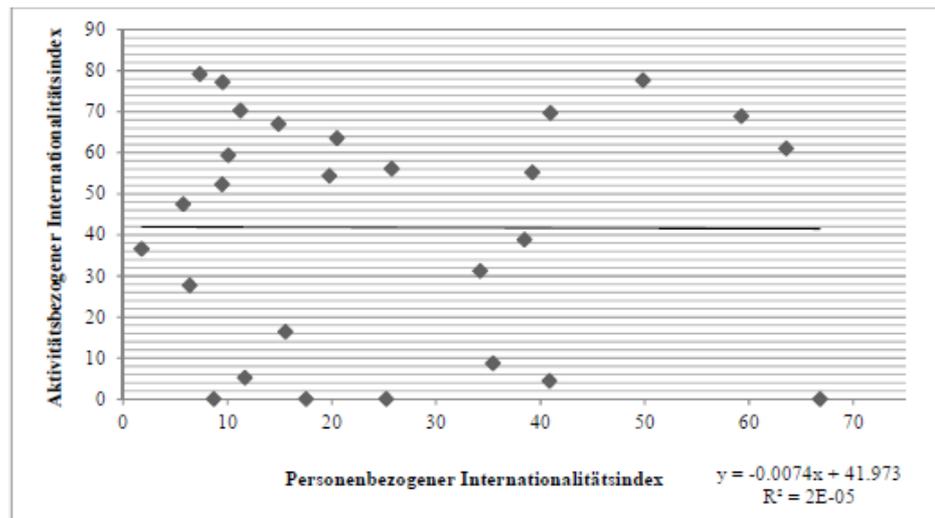
# Für beide berechnete Indizes besteht eine hohe Varianz der Ergebnisse

- Durchschnittswert der personenbezogenen Internationalität liegt bei 26 Prozent. Einzelbetrachtung zeigt die hohe Varianz: von 2 Prozent für SMA Solar Technology AG bis zu knapp 67 Prozent für Telefónica D. Holding AG
- Auch bei dem aktivitätsbezogenen Index ist die Streuung groß: z.B. 4,44 Prozent für Xing AG vs. 77,19 Prozent für Software AG

# Es besteht kein Zusammenhang zwischen Internationalität und Auslandsaktivität

Ausgangshypothese kann nicht bestätigt werden: Korrelationskoeffizient von 0,0044 zeigt, dass kein Zusammenhang besteht

Korrelationsmatrix der personen- und aktivitätsbezogenen Internationalitätsindizes, in Prozent



Quelle:  
Dörner/Max/Schiereck  
(2013)Es



Die Ergebnisse bestätigen Schmid/Dauth (2008), die für die DAX Unternehmen ebenfalls keinen Zusammenhang feststellen

# Nur 8 von 27 TexDAX Unternehmen befolgen DCGK-Empfehlungen zu Diversität uneingeschränkt

- 16 Unternehmen betonen bei Nachbesetzung einer Vorstands- oder Aufsichtsratsposition Vorzug der Gesamtqualifikation gegenüber einer auf Diversität ausgerichteten Quote
- 11 Unternehmen interpretieren Diversität als geschlechtsspezifische Größe
- 7 Unternehmen legen sie mit „internationaler Diversität“ aus
- Nur 2 Unternehmen legen feste Quoten für Aufsichtsratsmandate fest (geschlechtsspezifisch/international)

# DAX Unternehmen sind insgesamt internationaler ausgerichtet als die des TecDAX



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Vergleich der personen- und aktivitätsbezogenen Internationalitätsindizes der TecDAX und DAX Unternehmen, in Prozent (Quelle: Dörner/Max/Schiereck, 2013)

		TecDAX (2013)	DAX30 (2008)	Differenz
<b>Personen- bezogener Internationalitäts- index</b>	Vorstand	22,18	33,49	-11,31
	Aufsichtsrat	28,62	23,83	4,80
	AEV	20,09	31,52	-11,43
	ANV	7,45	4,11	3,34
	<b>Gesamt</b>	<b>25,56</b>	<b>27,12</b>	<b>-1,57</b>
<b>Aktivitäts- bezogener Internationalitäts- index</b>	Anteil Auslandsumsatz an Gesamtumsatz	60,53	68,62	-8,09
	Anteil ausländischer Mitarbeiter an Mitarbeitern gesamt	36,42	58,48	-22,07
	<b>Gesamt</b>	<b>47,69</b>	<b>63,55</b>	<b>-15,08</b>

1. Vorgaben zu Diversität durch den Gesetzgeber
2. Ausprägungen von Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat
3. Geschlechtsspezifische Diversität im Top-Management des MDAX
  - 3.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
4. Internationale Diversität im Top-Management des TecDAX
  - 4.1 Aktueller Forschungsstand
  - 4.2 Untersuchungsmethodik
  - 4.3 Untersuchungsergebnisse
5. Implikationen für die Praxis

Unternehmen können

- ihre Diversität messen, benchmarken, steuern;
- diese gegenüber diversen Stakeholdern - etwa Investoren, Öffentlichkeit, Regulatoren oder Mitarbeitern kommunizieren;
- sich über die Dimension Diversität gegenüber Wettbewerbern (auch am Kapitalmarkt) absetzen;
- die sich aus einem adäquaten Diversitätsgrad ergebenden Chancen zur Verbesserung des Unternehmenserfolges nutzen;
- ihre Attraktivität als Arbeitgeber auf dem globalen Arbeitsmarkt erhöhen.

# Kontakt

Technische Universität Darmstadt

FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

FB BWL Unternehmensfinanzierung

Hochschulstraße 1

64289 Darmstadt

## **E-Mail:**

[schiereck@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:schiereck@bwl.tu-darmstadt.de)

## **Telefon:**

+49 (0)6151-16-2323