

# Diversitäts-Barometer 2020

für die DAX 30-Vorstände

Autoren: Stefan C. Weber, Alexander Fischer,  
Patrick Velte und Cornelia von Oertzen | Juni 2020



# Inhalt






Executive Summary	03
Relevanz	04
Zielsetzung und Methodik	05
Ergebnisse	10
Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	24
Autoren der Studie und Kontaktdaten	26

Die Studie ist Herrn Prof. Dr. Ulrich Raubach gewidmet. Herr Raubach hat die Studie maßgeblich mitgeprägt und ist während ihrer Erstellung verstorben.

# Executive Summary

Der typische DAX 30-Vorstand ist männlich, 55 Jahre alt, deutscher Herkunft, weist ein wirtschaftswissenschaftliches Studium auf und ist mindestens 20 Jahre im Unternehmen.

Die digitale Transformation, die zunehmende Nachhaltigkeitsausrichtung mit den Klimaschutzzielen der Bundesregierung und aktuell die Corona-Krise stellen die deutsche Wirtschaft und ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Um zu einer angemessenen Innovationsfähigkeit und Kreativität auf Ebene des Top-Managements beizutragen und um der Heterogenität der Stakeholder-Interessen Rechnung zu tragen, kann die Berücksichtigung von Diversität auf Ebene des Vorstands ein entscheidender Faktor sein. Wenngleich sich die aktuelle Diversitätsdiskussion auf geschlechtliche Merkmale reduziert (Diskussion zur Einführung einer Frauenquote im Vorstand), müssen weitere Diversitätsdimensionen in die Vorstandsbesetzung miteinbezogen werden. Die vorliegende empirische Untersuchung zeichnet ein ganzheitlicheres Bild der Vielfalt im Vorstand und bezieht daher folgende Dimensionen mit ein:

-  Geschlecht,
-  Alter,
-  Ausbildung/Studium,
-  Nationalität/Geburtsland sowie
-  Unternehmenszugehörigkeitsdauer.

Aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung für die deutsche Wirtschaft wurden die DAX 30-Vorstände zum Stichtag 1.1.2020 hinsichtlich ihrer Diversität analysiert. In einer Gesamtbetrachtung aller Vorstandsgremien der DAX 30-Unternehmen und aller 193 Vorstandsmitglieder lässt sich durch das „Diversitäts-Barometer“ folgender Prototyp ableiten:

Der typische Vorstand eines DAX 30-Unternehmens ist






-  männlich,
-  55 Jahre,
-  hat Wirtschaftswissenschaften studiert,
-  ist deutscher Herkunft und
-  mindestens 20 Jahre im Unternehmen.

Tabelle 1 fasst die häufigsten Diversitäts-Ausprägungen zusammen.

**Tabelle 1: Prototyp eines DAX 30-Vorstands**

	Ergebnis
Häufigstes Geschlecht	Männlich (84,97%)
Häufigstes Altersintervall/ häufigstes Alter	51-55 Jahre/55 Jahre
Häufigstes Studium	Wirtschaftswissenschaften (45,83% „reine“ Fachrichtung; 59,9% in Kombination mit anderen Fachrichtungen)
Häufigste(s) Nationalität/ Geburtsland	Deutsch (65,45%)
Häufigstes Intervall „Dauer der Unternehmenszugehörigkeit“	Mindestens 20 Jahre

Von den 30 DAX-Unternehmen weist Wirecard mit einem Diversitätsindex von 63% den höchsten Wert auf, während Henkel im „Diversitäts-Barometer“ mit 27% den niedrigsten Diversitätsindex erreicht.






Über alle Unternehmen und Dimensionen hinweg ergibt sich eine Diversität von 44%.



## Relevanz

Disruptive Entwicklungen des Unternehmensumfelds, insbesondere die zunehmende Digitalisierung, das Erreichen der unternehmerischen Klimaschutzziele sowie die Herausforderungen der aktuellen Corona-Krise und damit verbundene neue Geschäftsmodelle verändern in erheblichem Maße unternehmerische Erfolgspotenziale oder stellen sogar die unternehmerische Existenz in Frage. In diesem Kontext kommt der Vorstands-Resilienz eine zentrale Bedeutung zu. Eine bedeutsame Determinante der Resilienz, d.h. der Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen, stellt die Vorstandsdiversität dar.

Aus theoretischer Sicht spricht viel dafür, dass Diversität, insbesondere im Hinblick auf

-  Geschlecht,
-  Alter,
-  Ausbildung/Studium,
-  Nationalität/Geburtsland sowie
-  Unternehmenszugehörigkeitsdauer,

und ihre adäquate Manifestation in den Entscheidungsprozessen von Vorständen dazu beitragen kann, den Herausforderungen der komplexen und dynamischen Unternehmensumwelt zu begegnen. Empirische Befunde zur Heterogenität verschiedener Top-Management-Team-Charakteristika stützen diese Annahme.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Einschränkend ist darauf hinzuweisen, dass die Vorstandsdiversität in dieser Untersuchung lediglich auf fünf ausgewählten Merkmalen basiert. Andere Diversitätskriterien, z.B. sexuelle Orientierung, Hautfarbe, Religion und Habitus werden ebenfalls das Führungsverhalten in Unternehmen maßgeblich in der Praxis beeinflussen.

## Zielsetzung und Methodik

Die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist die Ermittlung eines „Diversitäts-Barometers“ für die DAX 30-Vorstände, d.h. die Bestimmung des Status quo der Vorstandsdiversität je Unternehmen und über alle DAX 30-Unternehmen hinweg.

### Stichprobenszusammensetzung

Stichtag der Datenerhebung war der 1.1.2020. Dies bedeutet, dass alle Vorstandsmitglieder berücksichtigt werden, die zu diesem Zeitpunkt in einem sich in der Grundgesamtheit befindlichen Unternehmen vertreten waren.

Als Grundgesamtheit der Untersuchung wird aufgrund seiner wirtschaftlichen Bedeutung der DAX 30 gewählt. Die DAX 30-Unternehmen werden im Hinblick auf eine Branchenbetrachtung zunächst anhand der Klassifizierung der Deutschen Börse AG<sup>2</sup> jeweils einem Sektor zugeordnet. Basierend auf dieser Klassifikation erfolgt daran anschließend in Anlehnung an Kaserer/Wagner<sup>3</sup> eine Verdichtung der 18 Sektoren in sechs Basisindustrien. Die DAX 30-Unternehmen sind den sechs Basisindustrien wie folgt zugeordnet:

**Tabelle 2: Branchenzuordnung**

Branche	Unternehmen zum 1.1.2020
Chemie/Pharma	BASF, Bayer, Covestro, Fresenius, Fresenius Medical Care, Linde, Merck
Fertigung	BMW, Continental, Daimler, HeidelbergCement, MTU Aero Engines, Siemens, Volkswagen
Finanzen	Allianz, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Munich Re, Vonovia
Konsumgüter	Adidas, Beiersdorf, Henkel
Technologie	Deutsche Telekom, Infineon, SAP, Wirecard
Versorger	Deutsche Post, E.ON, Lufthansa, RWE

<sup>2</sup>Vgl. Deutsche Börse AG (2019). Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutsche Börse AG Version 9.2.4.

<sup>3</sup>Vgl. Kaserer, C./Wagner, N.F. (2004). Executive Pay, Free Float, and Firm Performance: Evidence from Germany. CEFS Working Paper No. 6., <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.650621> (7.2.2020).

## Formaler Aufbau des „Diversitäts-Barometers“

Zur Ermittlung der Diversität wurde das folgende Scoring-Modell eingesetzt:

$$D_j = \sum D_{ij} \cdot g_i \quad \forall i$$

mit

$i$  = Diversitätsmerkmale

$j$  = Unternehmen

$g$  = Gewicht

$D$  = Diversitätsindex






Die Werte des Diversitätsindex treffen eine Aussage über das Ausmaß von Vielfalt bezüglich des betrachteten Merkmals.

Der Diversitätsindex liegt im Wertebereich zwischen 0 und 1.  $D = 0$  steht für keine Diversität und  $D = 1$  für vollkommene Diversität. Es gilt somit:

$$D_{ij} \rightarrow 0 \leq D_{ij} \leq 1$$

## Diversitätsmerkmale

Dem „Diversitäts-Barometer“ werden fünf Diversitätsmerkmale zugrunde gelegt:

-  Geschlecht,
-  Alter,
-  Ausbildung/Studium,
-  Nationalität/Geburtsland und
-  Unternehmenszugehörigkeitsdauer.

Die Diversitätsmerkmale wurden auf Basis einer Expertenbefragung gewonnen. Es handelt sich dabei um eine Befragung der Mitglieder des Arbeitskreises Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., die mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt wurde. Die Merkmale wurden im Hinblick auf ihre Wichtigkeit nahezu gleich eingeschätzt, so dass die Diversitätsmerkmale gleichgewichtet in das Scoring-Modell Eingang finden.<sup>4</sup>

Die Berechnungsvorschriften sind für Diversitätsmerkmale mit mehr als zwei und genau zwei Ausprägungen zu formalisieren.

### Merkmale mit mehr als zwei Ausprägungen (z.B. Alter):

$$D_i = (A_j - 1) / (N - 1)$$

mit:

$A_j$  := Anzahl unterschiedlicher Ausprägungen  $j$  in  $N$

$N$  := Anzahl der Personen im Vorstand

$D_i$  := Diversitätsindex für Merkmal  $i$

### Merkmale mit genau zwei Ausprägungen (Geschlecht):

#### Gerade Anzahl der Vorstandsmitglieder

$$D_i = A / (N / 2)$$

#### Ungerade Anzahl der Vorstandsmitglieder

$$D_i = A / ((N-1) / 2)$$

mit:

$A$  := Anzahl der Vorstandsmitglieder mit Attribut  $a$ , in diesem Fall immer die kleinere Gruppe von Attribut  $a$  oder  $b$

$N$  :=  $A+B$ , Anzahl der Personen im Vorstand,

wobei  $B$  = Anzahl der Vorstandsmitglieder mit Attribut  $b$

$D_i$  := Diversitätsmerkmal für Merkmal  $i$

Durch diese Berechnungsvorschriften gelingt es, die unterschiedliche Größe der Vorstandsgremien zu berücksichtigen und diese damit vergleichbar zu machen.

## Methodik zur Datenerhebung

Die Daten werden in Form einer inhaltsanalytischen Sekundärdatenerhebung<sup>5</sup> gewonnen. Zur Ermittlung der Diversitätskriterien erfolgt ein Rückgriff auf öffentlich zugängliche Daten aus Geschäftsberichten, Lebensläufen der Vorstandsmitglieder, Datenbanken (u.a. Bloomberg, MarketScreener, Munzinger-Archiv, Reference for Business), Zeitungen (u.a. „Das Handelsblatt“, „Die Frankfurter Allgemeine Zeitung“, „Die Zeit“, „Süddeutsche Zeitung“, „Wirtschaftswoche“, „Manager Magazin“) sowie sozialen Netzwerken (u.a. Xing, LinkedIn). Sofern Daten nicht durch öffentlich zugängliche Informationen erhoben werden können, erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem entsprechenden Unternehmen. Die Datenerhebung wird durch zwei Kodierer durchgeführt. Für die Inhaltsanalyse gelten dabei die folgenden Kodierregeln:

### Dimension 1: Geschlecht

Beim Merkmal Geschlecht existieren seit dem Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 10.10.2017 (1 BvR 2019/16) drei Ausprägungen: „männlich“, „weiblich“ und „divers“.

Da das Merkmal „divers“ in der vorliegenden Untersuchung nicht auftrat bzw. festgestellt werden konnte, wird hier von genau zwei Ausprägungen ausgegangen (männlich, weiblich).

### Dimension 2: Alter

Bei dem Merkmal Alter wird das Geburtsjahr erhoben und hiervon ausgehend das Alter des Vorstandsmitgliedes im jeweiligen Jahr der Erhebung (hier: 2020) errechnet. Um die Heterogenität bzw. Homogenität des Vorstands hinsichtlich der Diversitätsdimension Alter zu ermitteln, werden die Vorstände entsprechend ihres Alters Intervallen zugeordnet. Die Bildung der Intervalle erfolgt in der vorliegenden Studie aufbauend auf der Altersklassifikation nach Cohen<sup>6</sup>. Diese Klassifikation unterscheidet Altersklassen in Fünf-Jahresschritten. Um die reale Altersstruktur von Vorständen abbilden zu können, werden die Intervalle von Cohen an der unteren und oberen Altersgrenze erweitert. Es werden folgende Altersintervalle gebildet:

**Tabelle 3: Altersintervalle**

Altersintervalle (in Jahren)
[26, 30]
[31, 35]
[36, 40]
[41, 45]
[46, 50]
[51, 55]
[56, 60]
[61, 65]
[66, 70]
71+

<sup>4</sup>Die Gleichgewichtung sämtlicher Diversitätskriterien ist eine Einschränkung, die durch eine repräsentative Stakeholder-Befragung künftig verfeinert werden könnte.

<sup>5</sup>Die Studienergebnisse basieren auf extern zugänglichen soziodemografischen Dimensionen. Aus psychografischer Perspektive ist anzumerken, dass die angenommenen Wirkungszusammenhänge dieser Dimensionen variieren können. Bei der Dimension Geschlecht ist es z.B. denkbar, dass Frauen im unternehmerischen Kontext primär maskulin und nicht feminin denken bzw. handeln. Zudem kann etwa das mentale vom physischen Alter abweichen und damit das Entscheidungsverhalten beeinflussen. Insofern müsste zukünftig ergänzend eine Primärdatenerhebung, z.B. durch schriftliche oder mündliche Befragungen von Vorständen, vorgenommen werden.

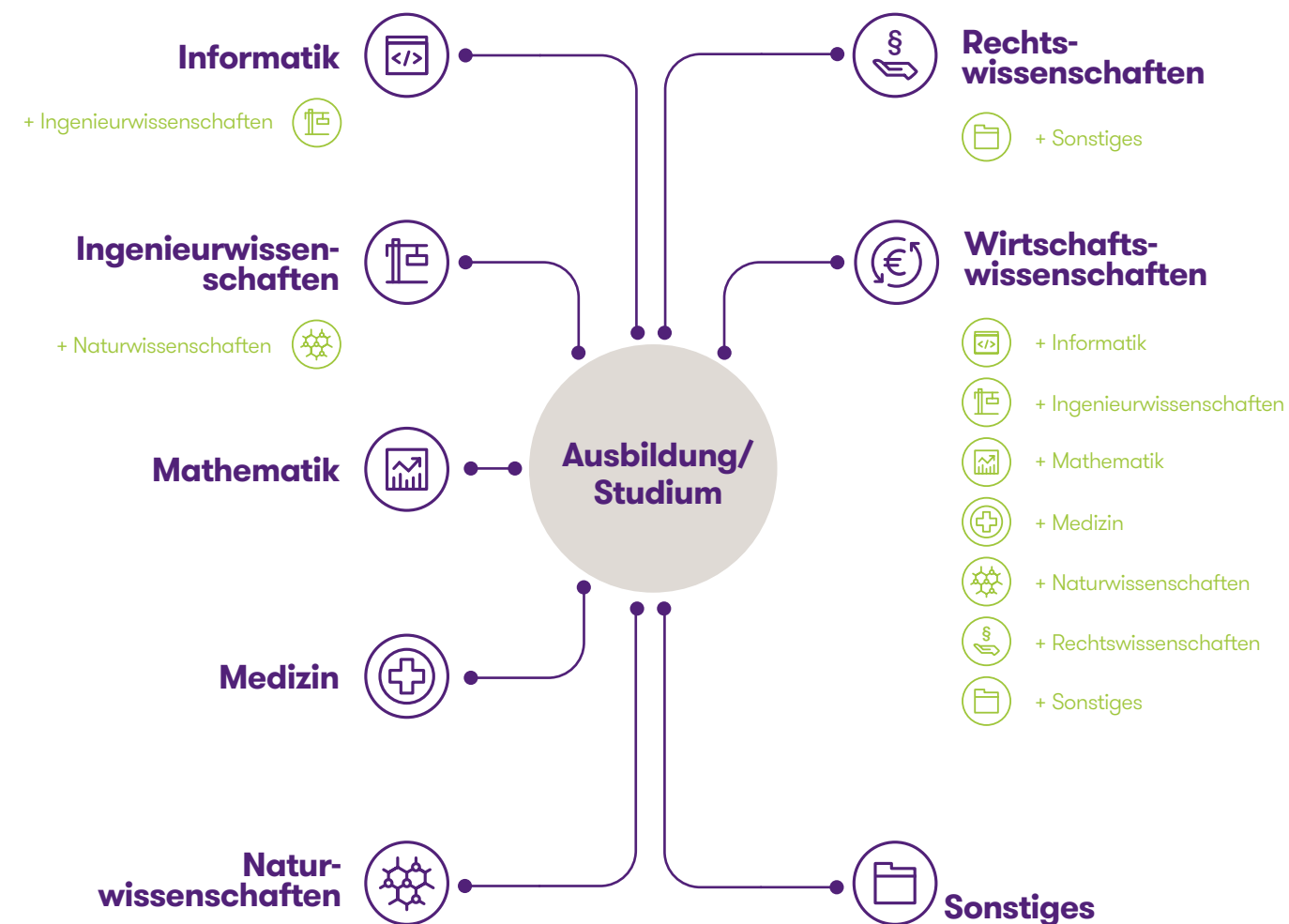
<sup>6</sup>Vgl. Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. In: Basic and Applied Social Psychology 14, S. 143-159.



### Dimension 3: Ausbildung/Studium

Dieses Merkmal umfasst sowohl (Berufs-)Ausbildungen als auch Studiengänge der Vorstände. Es wird dabei der jeweils höchste Bildungsabschluss gewertet. Die Studiengänge werden zu den nachfolgenden Kategorien aggregiert (s. Übersicht 1). Um die Diversität hinsichtlich des Studiums möglichst differenziert zu betrachten, wird bei zwei gleichrangigen Bildungsabschlüssen die jeweilige Kombination als eine eigenständige Ausprägung gewertet. Analog wird bei Vorliegen einer Promotion ergänzend zu einem Studium verfahren. Wenn weder Ausbildung noch Studium vorliegt, wird dieser Vorstand der Kategorie Selbststudium zugeordnet.

#### Übersicht 1: Studiengangskategorien



### Dimension 4: Nationalität/Geburtsland

Bei dem Merkmal Nationalität/Geburtsland werden die Staatsangehörigkeit und das Geburtsland erhoben. Sofern Staatsangehörigkeit und Geburtsland voneinander abweichen oder eine Person über zwei Staatsangehörigkeiten verfügt, wird pro Vorstandsgremium diejenige Ausprägung (Staatsangehörigkeit oder Geburtsland) gewählt, welche die Diversität erhöht.

### Dimension 5: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Die Ermittlung der Unternehmenszugehörigkeit erfolgt aus Konzernsicht. Es wird dabei nur eine ununterbrochene Zugehörigkeit (in Jahren) berücksichtigt. Sofern ein Unternehmen neu gegründet wurde (bspw. durch eine Umwandlung) und eine Person bereits in der Vorgängergesellschaft tätig war, wird für die Ermittlung der Unternehmenszugehörigkeit der Tag der Gründung zugrunde gelegt.

Zur Ermittlung der Vorstandsdiversität im Hinblick auf die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit werden die Vorstände Intervallen zugeordnet. Zur Bildung der Intervalle wird in der vorliegenden Studie der Zugehörigkeitsklassifikation nach Mount<sup>7</sup> gefolgt. Diese Klassifikation wird gewählt, da sie entsprechend der Zugehörigkeitsdauer eines Vorstands den Entwicklungsprozess im Unternehmen reflektiert. Es ist anzunehmen, dass abhängig von der Phasenzugehörigkeit das konkrete Entscheidungsverhalten des Vorstands determiniert wird. Aufbauend auf Mount wird in der vorliegenden Studie ein dreistufiger Zugehörigkeitszyklus (Establishment Stage, Advancement Stage und Maintenance Stage) mit Zugehörigkeits-Unterstufen (Subintervalle) zugrunde gelegt. Da davon auszugehen ist, dass sich mit zunehmender Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der persönliche Entwicklungsprozess verlangsamt, werden aufbauend die Subintervalle ausgehend von der Establishment Stage (Ein-Jahresschritte) über die Advancement Stage (Zwei-Jahresschritte) zur Maintenance Stage (Drei-Jahresschritte) größer. Um die Unternehmenszugehörigkeit der Vorstände differenziert abbilden zu können, werden in Ergänzung zu Mount auch Subintervalle in der Maintenance Stage eingeführt und die Intervallschritte in der Advancement Stage harmonisiert. Der Untersuchung werden folgende Unternehmenszugehörigkeitsintervalle zugrunde gelegt:

**Tabelle 4: Phasen und Subintervalle der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit**

Phasen der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	Subintervalle (in Jahren)
Establishment Stage [0, 2]	Subintervall I [0, 1]
	Subintervall II ]1, 2]
Advancement Stage ]2, 10]	Subintervall I ]2, 4]
	Subintervall II ]4, 6]
	Subintervall III ]6, 8]
	Subintervall IV ]8, 10]
Maintenance Stage 11+	Subintervall I ]10, 13]
	Subintervall II ]13, 16]
	Subintervall III ]16, 19]
	Subintervall IV 20+

<sup>7</sup>Vgl. Mount, M. K. (1984). Managerial Career Stage and Facets of Job Satisfaction. In: Journal of Vocational Behavior 24, S. 340-354.

# Ergebnisse

## Diversitätsindex (gesamt)

Zum 1.1.2020 ergibt sich folgendes „Diversitäts-Barometer“ für die Vorstände der DAX 30-Unternehmen. Wie Abb. 1 entnommen werden kann, bewegt sich der Diversitäts-Index der DAX 30-Vorstände zum 1.1.2020 auf einem mittleren Niveau. So wird bei einem maximal erreichbaren Wert von 1,0 im Durchschnitt ein Score von 0,44, d.h. knapp die Hälfte der maximal möglichen Diversität, erreicht. Die Mehrheit der Unternehmen liegt dabei nahe

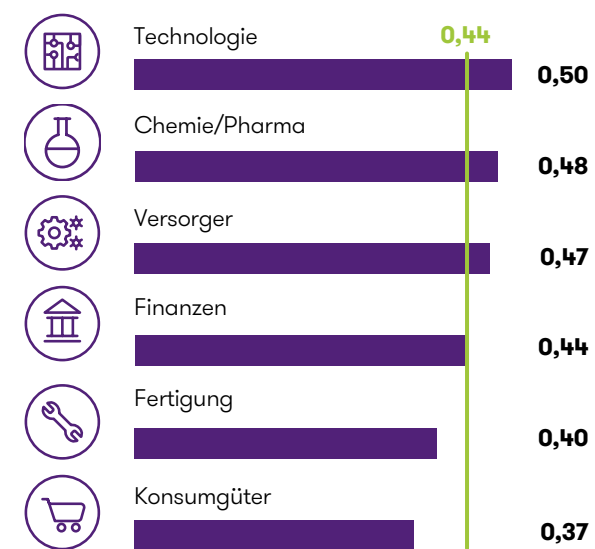
diesem Wert und nur wenige recht deutlich über oder unter 0,44. Zu den Unternehmen mit der insgesamt höchsten Diversität zählen: Wirecard (0,63), Linde, RWE und Merck (jeweils 0,6) sowie Fresenius Medical Care (0,59). Henkel (0,27), Continental (0,28) und BASF (0,31) repräsentieren diejenigen Unternehmen mit dem niedrigsten Diversitätsindex. Die größte Diversitätsdifferenz zwischen Wirecard und Henkel beträgt 0,36.

Abbildung 1: Diversitätsindex gesamt



Die branchenspezifische Auswertung in Abb. 2 zeigt, dass sich nur geringe Diversitäts-Unterschiede im Vorstand in den verschiedenen Industrien ergeben. Die Branchen Technologie (0,50) und Chemie/Pharma (0,48) schneiden dabei leicht überdurchschnittlich, Fertigung (0,40) und Konsumgüter (0,37) leicht unterdurchschnittlich ab.

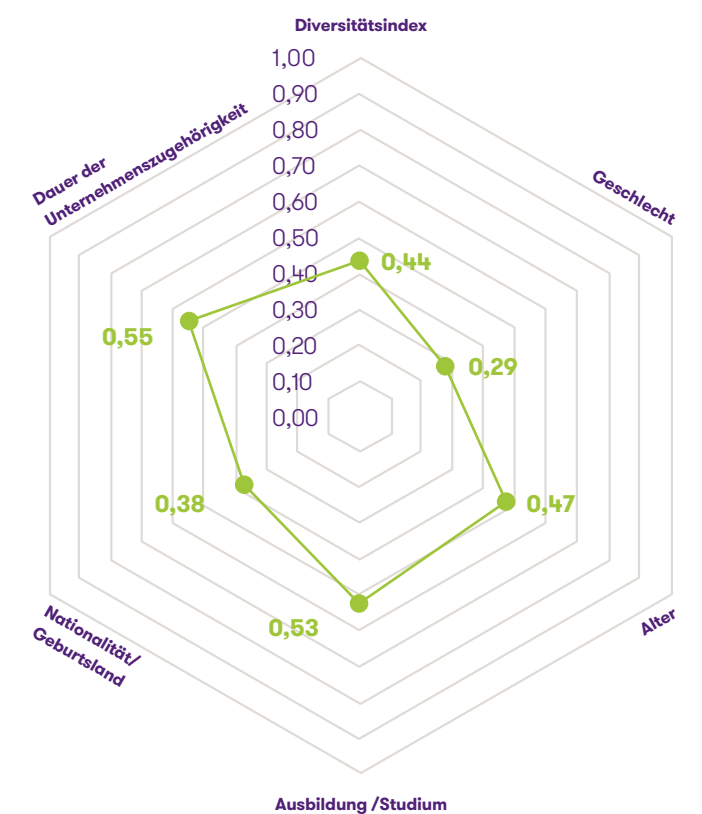
Abbildung 2: Diversitätsindex gesamt nach Branchen



## Überblick über die fünf Diversitätsdimensionen

Wie Abb. 3 zu entnehmen ist, weist die Dimension Geschlecht die niedrigste Diversität (0,29) auf. Das größte Ausmaß der Diversität liegt bei den Dimensionen Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (0,55) und Ausbildung/Studium (0,53) vor. Zwischen der heterogensten und homogensten Dimension liegen die Diversitätsparameter für Nationalität/Geburtsland (0,38) und Alter (0,47).

Abbildung 3: Überblick über die fünf Diversitätsdimensionen und die Gesamtdiversität



Nachfolgend werden die Ergebnisse getrennt nach den fünf Diversitätsmerkmalen beschrieben. In diesem Zusammenhang wird zunächst eine Gesamtdarstellung zum durchschnittlichen Indexwert vorgenommen, bevor im Anschluss eine unternehmens- und branchenspezifische Perspektive eingenommen wird. Schließlich wird auf die jeweils häufigste(n) Dimensionsausprägung(en) eingegangen.



## Diversitätsdimension Geschlecht

- Gesamtperspektive: Mit einem durchschnittlichen Indexwert in der Diversitätsdimension Geschlecht von 0,29 bewegen sich die DAX 30-Vorstände auf einem relativ niedrigen Niveau (siehe Abb. 4).
- Unternehmensperspektive: Es zeigt sich, dass die Geschlechtervielfalt zwischen den Unternehmen relativ stark schwankt. So weisen neun Unternehmen einen geschlechterspezifischen Diversitätsindex von 0,5 auf, während sieben Unternehmen keine Frau im Vorstand haben.



Abbildung 5: Diversitätsindex Geschlecht nach Branchen

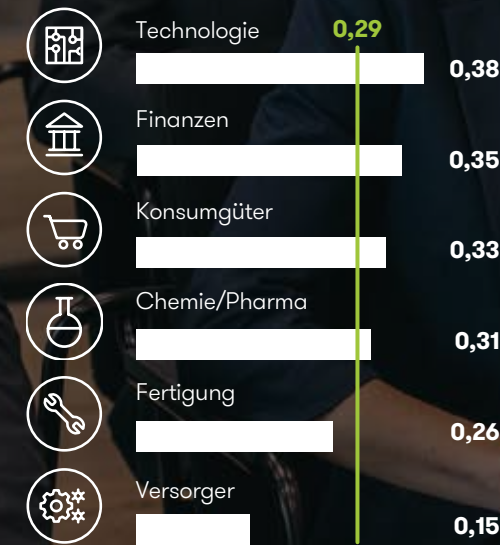
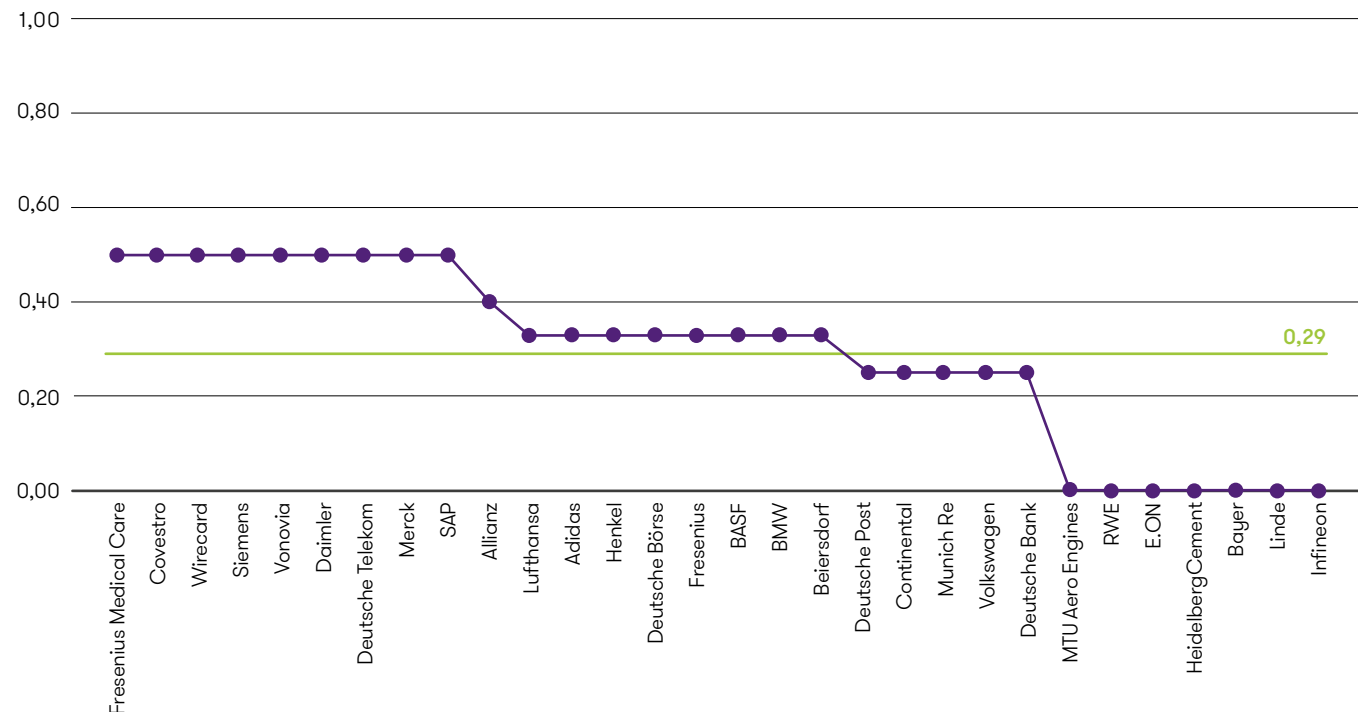
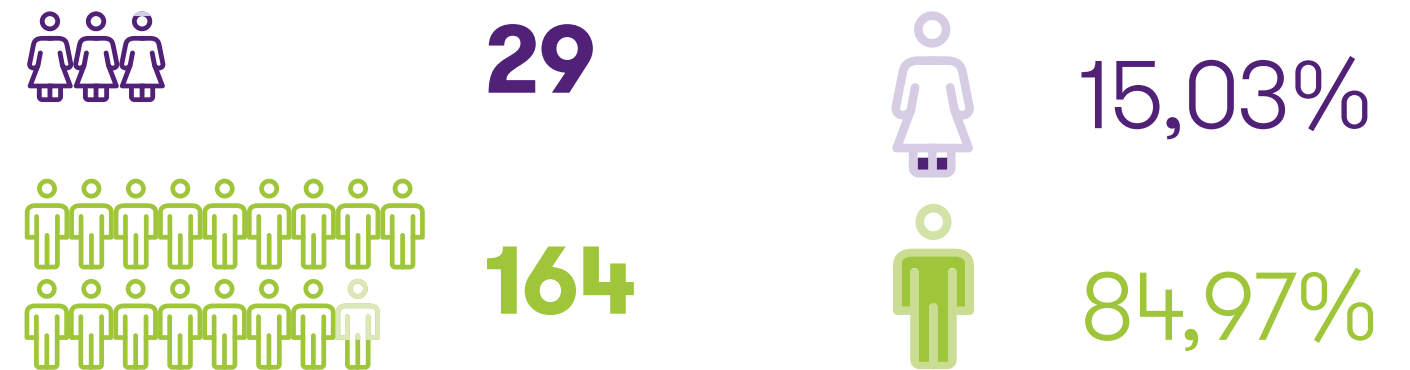


Abbildung 4: Diversitätsindex Geschlecht



- Branchenperspektive: Über alle Branchen hinweg weisen nach Abb. 5 die Technologiebranche (0,38) den höchsten und die Versorger mit Abstand den niedrigsten Index auf (0,15).
- Häufigste Dimensionsausprägung: Von den insgesamt 193 Vorstandsmitgliedern sind nach Abb. 6 nur 29 weiblich. Dies entspricht einer Frauenquote von ca. 15% und einer Männerquote von ca. 85%.

Abbildung 6: Diversität Geschlecht nach Häufigkeiten



## Diversitätsdimension Alter

- Gesamtperspektive: Mit einem durchschnittlichen Indexwert in der Diversitätsdimension Alter von 0,47 bewegen sich die DAX 30-Vorstände auf einem mittleren Niveau (siehe Abb. 7).
- Unternehmensperspektive: Einen Ausreißer nach oben stellt RWE mit einem Index von 1,0 dar, wobei einschränkend zu berücksichtigen ist, dass der Vorstand nur aus zwei Mitgliedern besteht. Ebenfalls weit überdurchschnittliche Indizes bzgl. der Altersdiversität weisen Merck (0,75) und SAP (0,71) auf. Eine weit unterdurchschnittliche Altersvielfalt besteht bei Bayer (0,25) und Daimler (0,29).
- Branchenperspektive: In einer branchenspezifischen Betrachtung herrscht in den Industrien Technologie (0,61) und Versorger (0,60) die höchste Altersvielfalt vor, in den Branchen Konsumgüter (0,38) und Finanzen (0,40) die geringste (siehe Abb. 8).
- Häufigste Dimensionsausprägung: Über 90% der Vorstandsmitglieder befinden sich nach Abb. 9 im Alter zwischen 46 und 65, wobei ca. ein Drittel dem Altersintervall [51, 55] zuzuordnen sind.

Abbildung 7: Diversitätsindex Alter

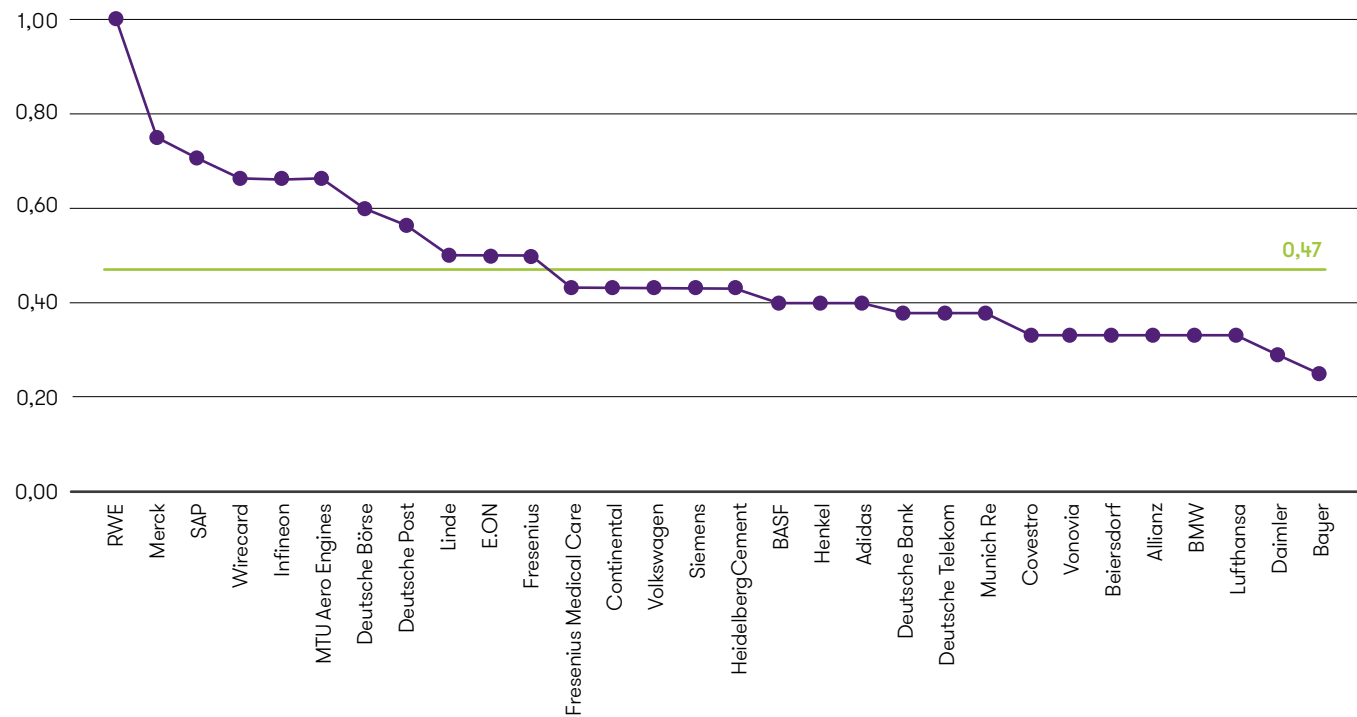


Abbildung 8: Diversitätsindex Alter nach Branchen

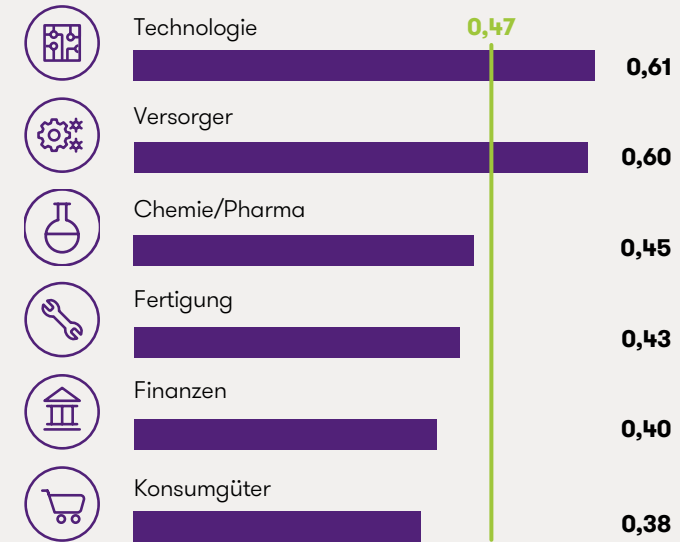
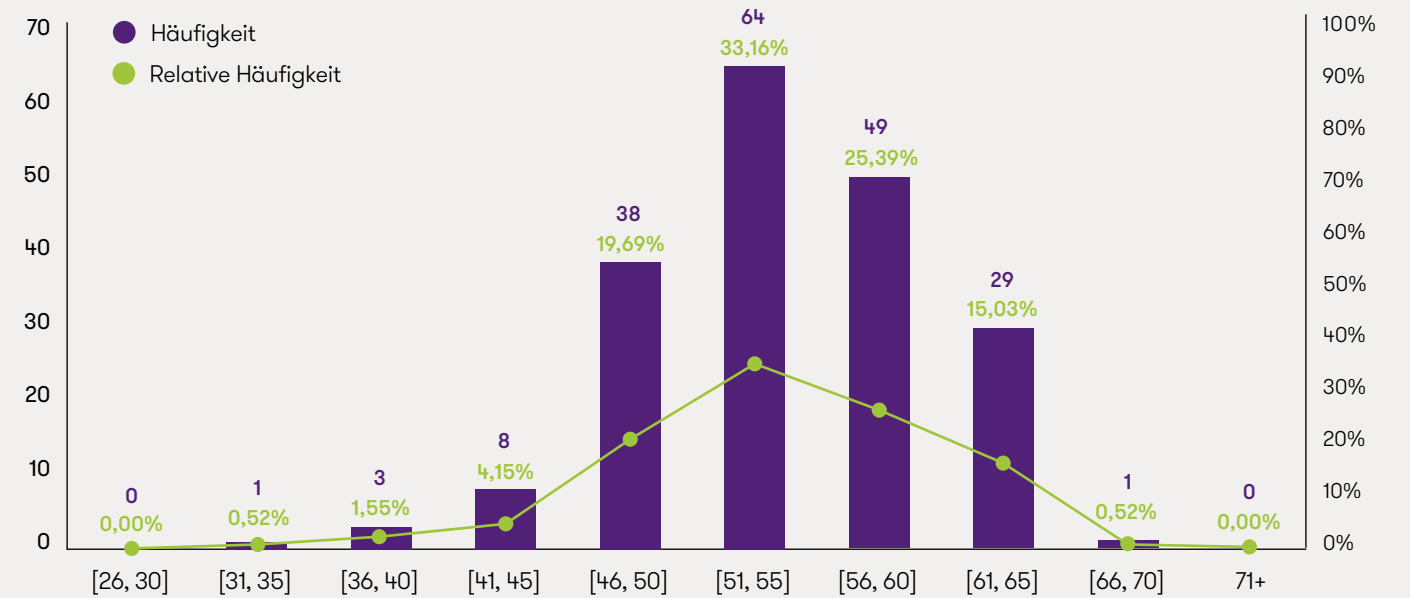


Abbildung 9: Diversität Alter nach Häufigkeiten

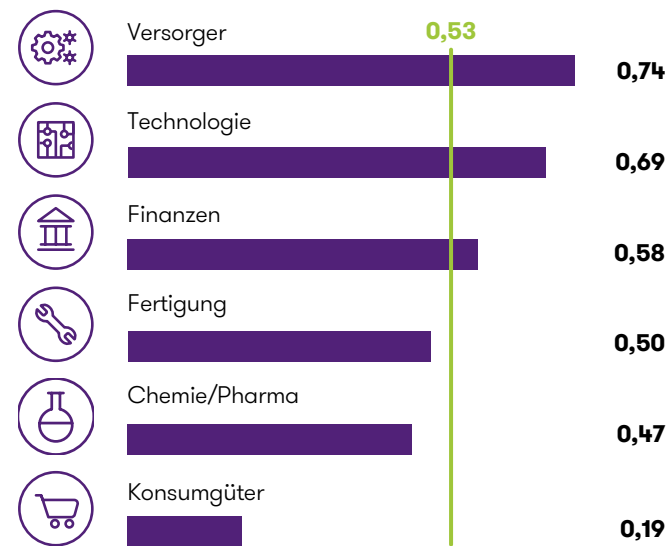




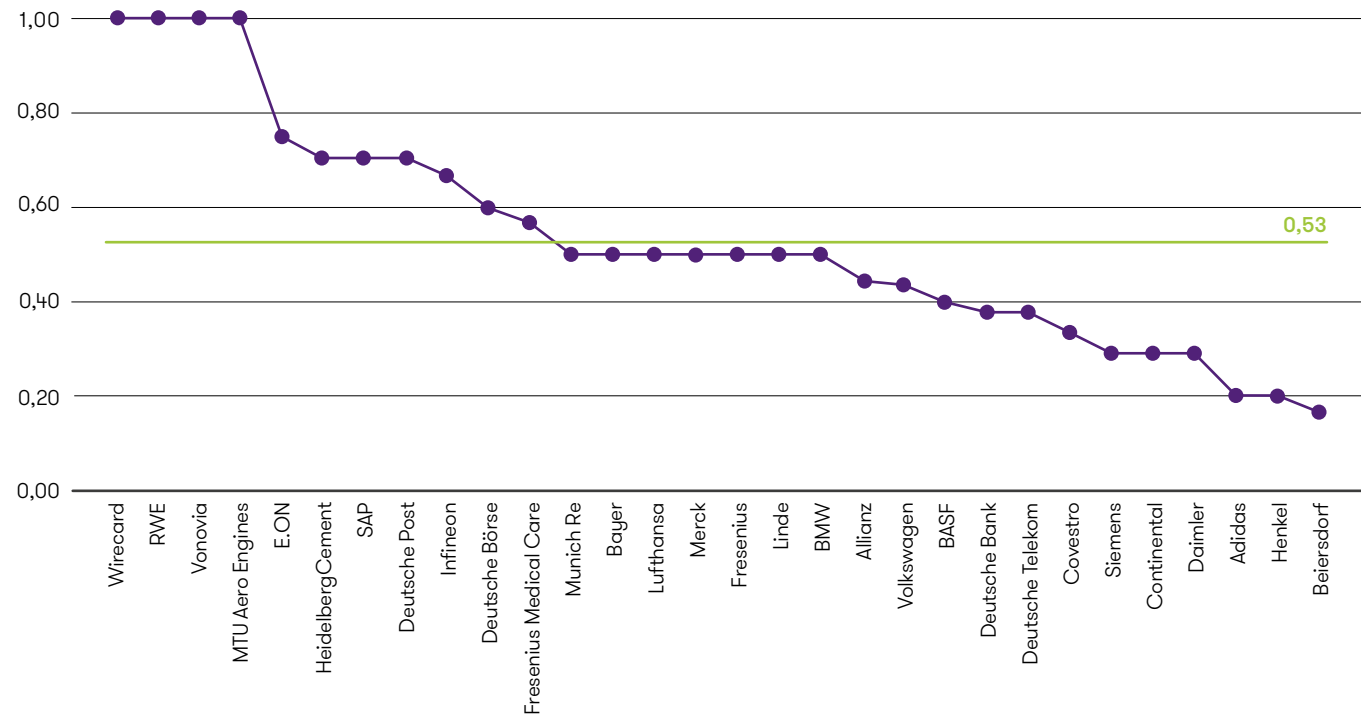
## Diversitätsdimension Ausbildung/Studium

- **Gesamtperspektive:** Die DAX 30-Vorstände bewegen sich insgesamt mit einem durchschnittlichen Indexwert von 0,53 hinsichtlich der Diversitätsdimension Ausbildung/Studium auf einem mittleren Niveau (siehe Abb. 10).
- **Unternehmensperspektive:** Die Heterogenität innerhalb der verschiedenen Vorstände schwankt teilweise sehr stark. Die Vorstände von Wirecard, RWE, Vonovia und MTU Aero Engines sind hinsichtlich Ausbildung/Studium mit einem Indexwert von 1,0 maximal heterogen aufgestellt. Sehr homogen besetzt sind hingegen die Vorstände von Siemens, Continental und Daimler (jeweils 0,29), Adidas und Henkel (jeweils 0,2) sowie Beiersdorf (0,17).
- **Branchenperspektive:** Aus Branchenperspektive betrachtet sind nach Abb. 11 die Vorstände der Versorger (0,74) im Vergleich zu den Vorständen der Konsumgüterunternehmen (0,19) deutlich diverser.
- **Häufigste Dimensionsausprägung:** Mit deutlichem Abstand vor den Ingenieurwissenschaften (16,15%) haben die meisten Vorstände nach Abb. 12 einen „reinen“ wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund (45,83%).

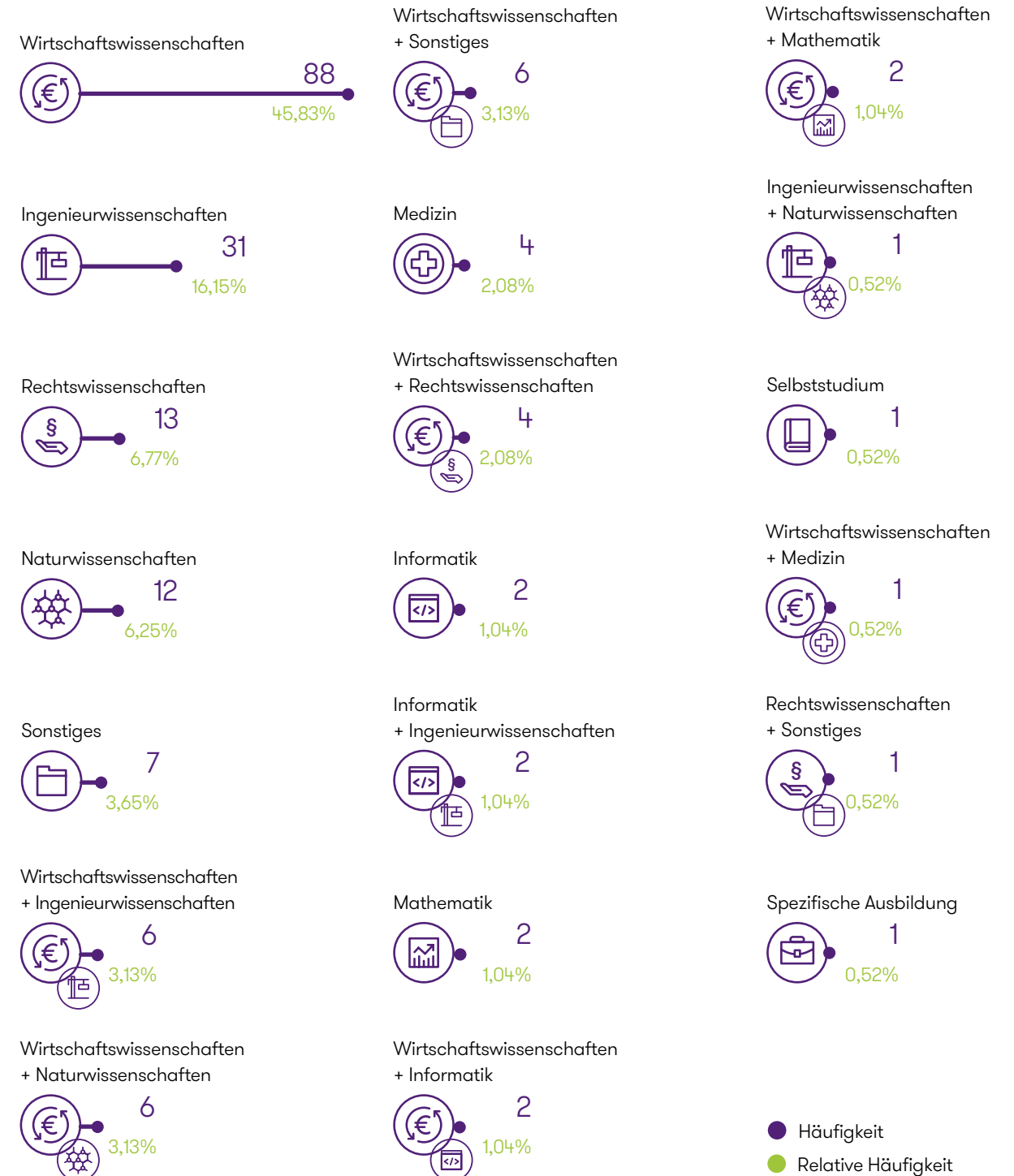
**Abbildung 11: Diversitätsindex Ausbildung/Studium nach Branchen**



**Abbildung 10: Diversitätsindex Ausbildung/Studium**



**Abbildung 12: Diversität Ausbildung/Studium nach Häufigkeiten**



## Diversitätsdimension Nationalität/ Geburtsland

- Gesamtperspektive: Bezogen auf das Diversitätsmerkmal Nationalität/Geburtsland lässt sich ein relativ niedriges Niveau von durchschnittlich 0,38 ermitteln (siehe Abb. 13).
- Unternehmensperspektive: Sechs Unternehmen weisen einen Diversitätsindex von 0,67 und höher auf (Linde: 1,00, Beiersdorf: 0,80, Merck: 0,75, HeidelbergCement: 0,71, Fresenius und Allianz: je 0,67), während vier Unternehmen (Continental, Infineon, E.ON und RWE) ausschließlich aus deutschen Vorstandsmitgliedern bestehen und damit einen Index von 0 aufweisen.
- Branchenperspektive: Bei einer Branchenbetrachtung erreichen Unternehmen der Branchen Chemie/Pharma (0,57) und Konsumgüter (0,53) nach Abb. 14 die höchste Diversität im Hinblick auf Nationalität/Geburtsland. Bei Versorgern (0,11) und Technologieunternehmen (0,22) ist der Vorstand dagegen homogen zusammengesetzt.

Abbildung 14: Diversitätsindex Nationalität/  
Geburtsland nach Branchen

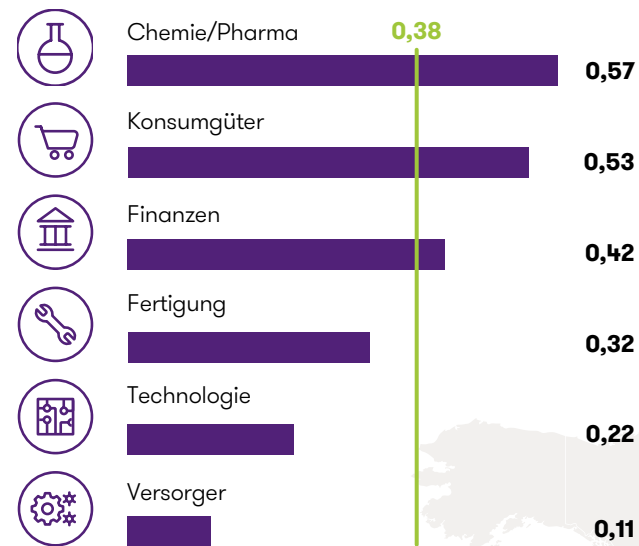
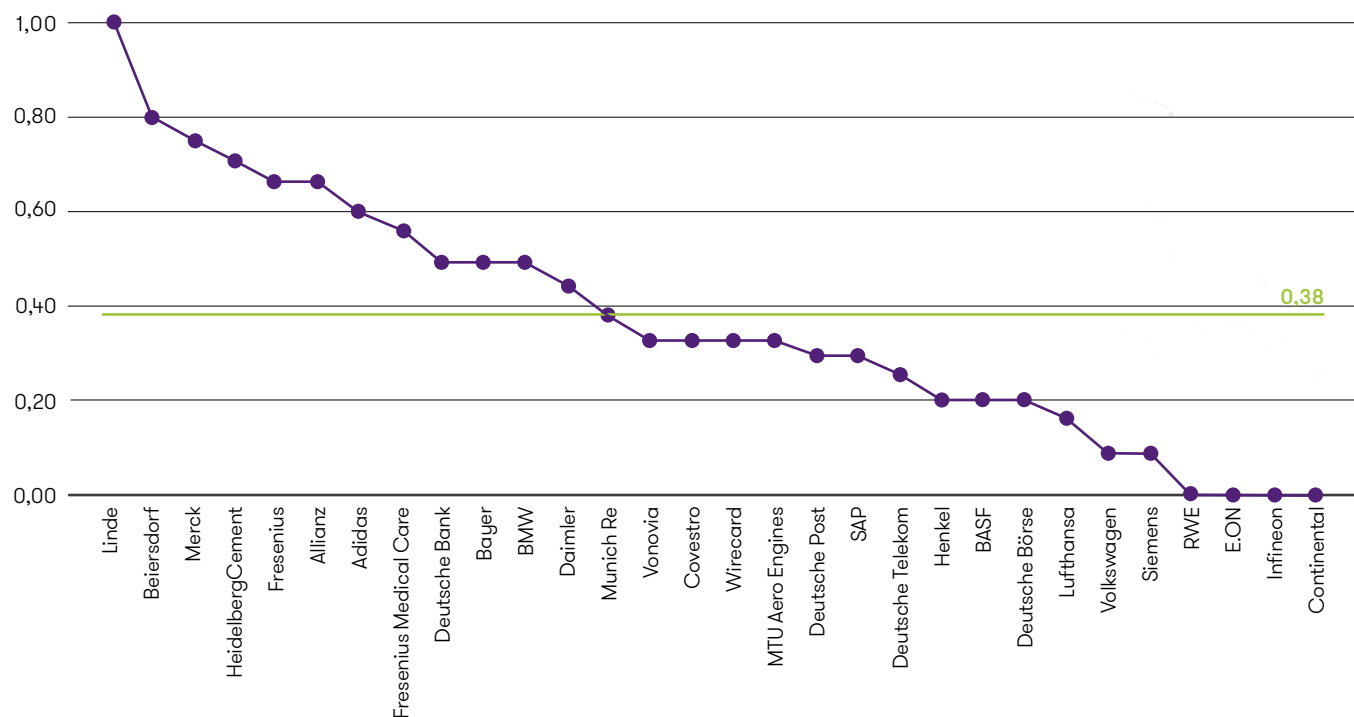


Abbildung 13: Diversitätsindex Nationalität/  
Geburtsland



- Häufigste Dimensionsausprägung: 125 von insgesamt 191<sup>8</sup> Vorstandsmitgliedern (65,45%) sind nach Abb. 15 deutscher Herkunft, wobei fünf Vorstände neben der deutschen noch eine weitere Staatsbürgerschaft aufweisen. Die nächstgrößte Herkunfts-Gruppe stammt aus den USA (14 Personen), gefolgt von Österreich (9 Personen) und Großbritannien (8 Personen).

Abbildung 15: Diversität Nationalität/  
Geburtsland nach Häufigkeiten



<sup>8</sup> Bei zwei der die Stichprobe umfassenden 193 Vorständen konnten weder die Nationalität noch das Geburtsland ermittelt werden.

## Diversitätsdimension Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

- Gesamtperspektive: Die Diversitätsdimension Dauer der Unternehmenszugehörigkeit weist mit einem durchschnittlichen Indexwert von 0,55 ein mittleres Niveau auf (siehe Abb. 16).
- Unternehmensperspektive: Die Heterogenität innerhalb der DAX 30-Vorstände ist zum Teil sehr ausgeprägt. Die Vorstände von RWE und Linde sind mit einem Indexwert von 1,0 maximal heterogen hinsichtlich der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Ähnliches, jedoch mit Abstufungen, gilt auch für die Deutsche Telekom (0,88), Fresenius Medical Care und Volkswagen (jeweils 0,86). Im Gegensatz dazu ist die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit bei den Vorständen von BMW (0,33), Infineon (0,33), Henkel (0,20), BASF (0,20) und Daimler (0,14) homogen.
- Branchenperspektive: Aus Branchenperspektive betrachtet sind nach Abb. 17 vor allem die Vorstände der Versorger (0,75) im Vergleich zu den Vorständen der Konsumgüterunternehmen (0,42) heterogener hinsichtlich der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.
- Häufigste Dimensionsausprägung: Mehr als ein Drittel der Vorstände (ca. 37%) gehört nach Abb. 18 seit mindestens 20 Jahren dem Unternehmen an.

Abbildung 16: Diversitätsindex Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

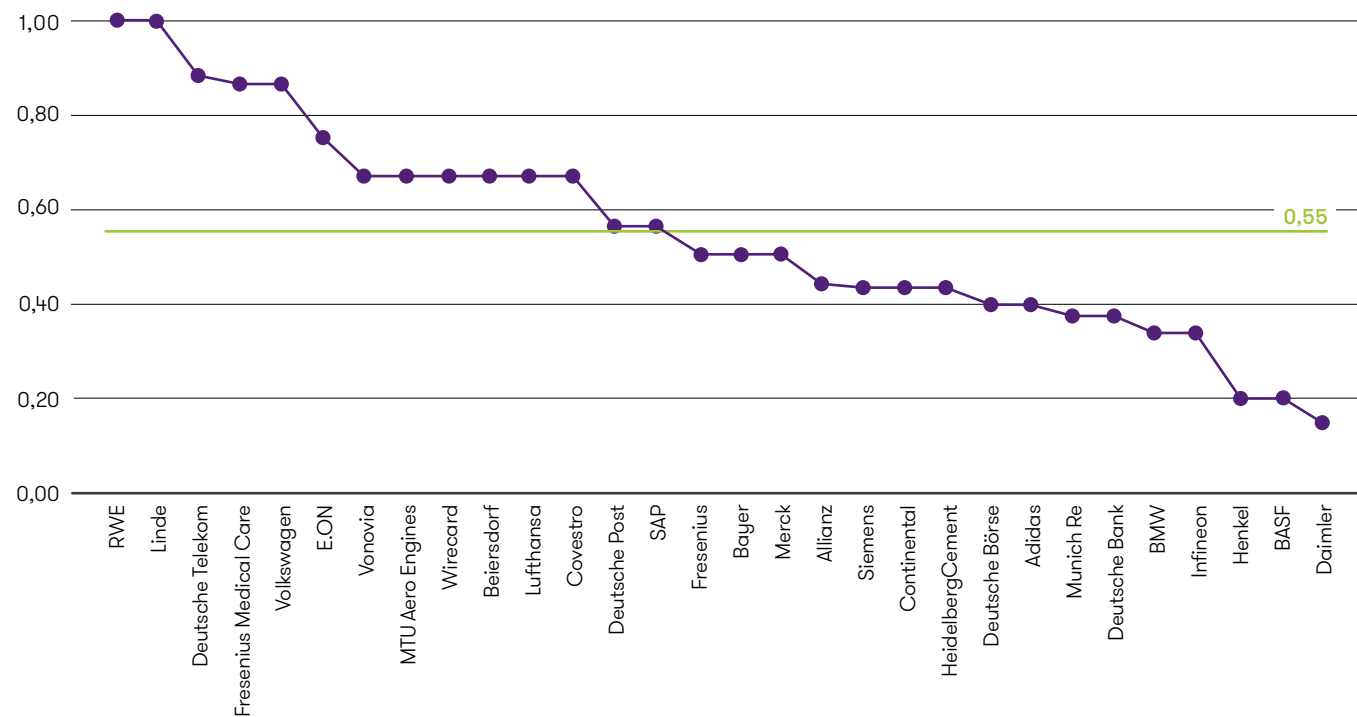


Abbildung 17: Diversitätsindex Dauer der Unternehmenszugehörigkeit nach Branchen

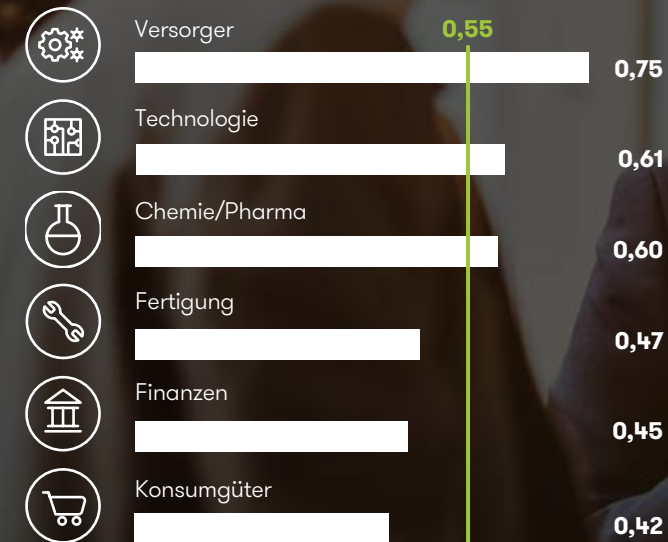
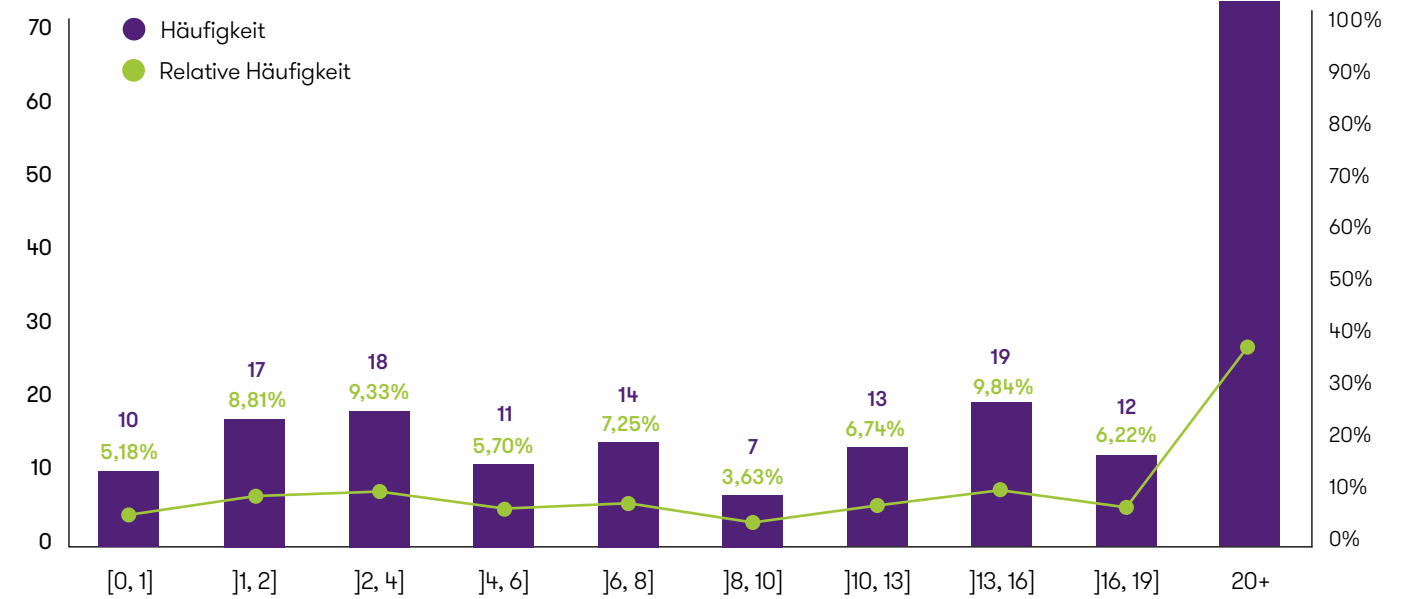


Abbildung 18: Diversität Dauer der Unternehmenszugehörigkeit nach Häufigkeiten





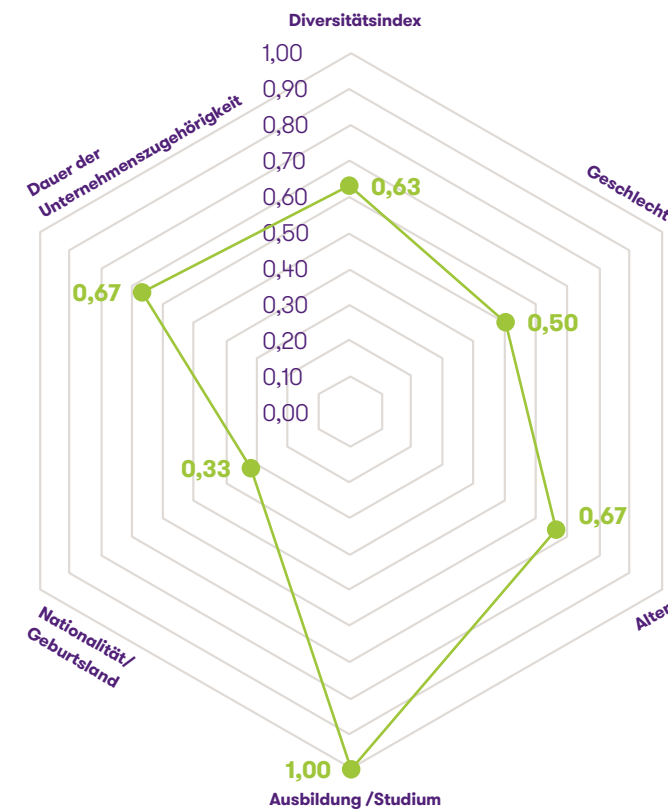


Im Folgenden werden diejenigen Unternehmen mit dem höchsten Diversitätsindex und mit dem niedrigsten „Diversitäts-Barometer“ vorgestellt.

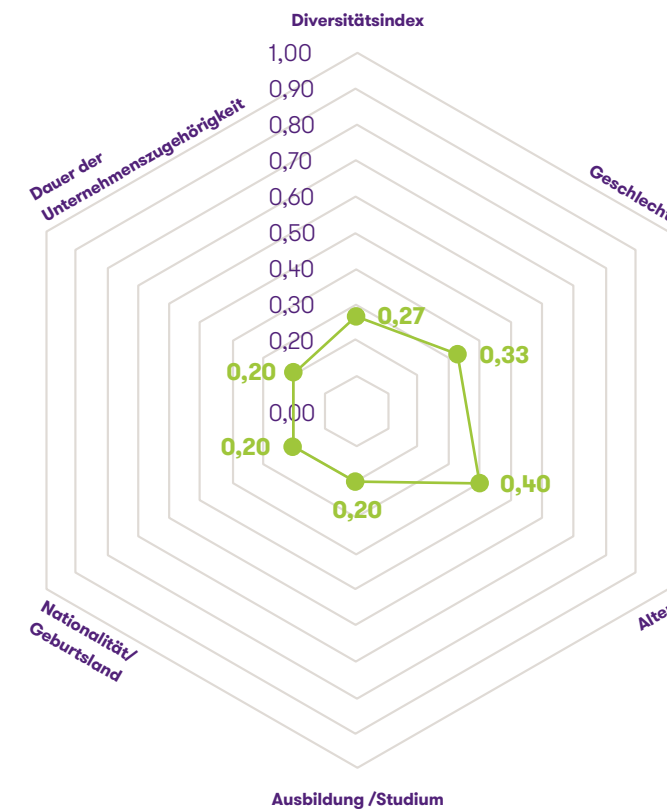
## Wirecard

- In dieser Untersuchung stellt Wirecard mit einem Diversitätsscore von 0,63 den heterogensten DAX 30-Vorstand dar (siehe Abb. 19).
- Dimension Geschlecht: Der Vorstand setzt sich aus insgesamt drei Männern und einer Frau zusammen. Daraus resultiert ein geschlechterspezifischer Indexwert von 0,50.
- Dimension Alter: Das Alter innerhalb des Vorstands bewegt sich in einer Spanne von 40 bis 51 Jahren und deckt drei der gebildeten Altersintervalle ab. Der Wert der altersspezifischen Diversität von Wirecard beträgt 0,67.
- Dimension Ausbildung/Studium: Hinsichtlich dieser Diversitätsdimension ist der Wirecard-Vorstand maximal heterogen mit einem Diversitätswert von 1,0.
- Dimension Nationalität/Geburtsland: Drei der vier Vorstände sind Staatsbürger von Österreich, der vierte stammt aus Deutschland. Der nationalitätsspezifische Indexwert beträgt daher 0,33.
- Dimension Unternehmenszugehörigkeitsdauer: Sämtliche Vorstände sind mehr als 14 Jahre im Unternehmen, eine Person seit 20 Jahren. Es werden drei der gebildeten Intervalle abgedeckt, woraus ein Indexwert von 0,67 hinsichtlich der Dimension Dauer der Unternehmenszugehörigkeit resultiert.

**Abbildung 19: Wirecard – Diversitätsindex und Einzeldimensionen**



**Abbildung 20: Henkel – Diversitätsindex und Einzeldimensionen**



## Henkel

- Den homogensten DAX 30-Vorstand dieser Untersuchung stellt Henkel mit einem Diversitätsscore von 0,27 dar (siehe Abb. 20).
- Dimension Geschlecht: Der Henkel-Vorstand setzt sich aus insgesamt fünf Männern und einer Frau zusammen, woraus ein geschlechterspezifischer Index von 0,33 resultiert.
- Dimension Alter: Das Alter der Vorstandsmitglieder bewegt sich in einer Spanne von 47 bis 57 Jahren und deckt drei der gebildeten Altersintervalle ab. Es errechnet sich daraus ein altersspezifischer Diversitätswert von 0,40.
- Dimension Ausbildung/Studium: Alle Vorstandsmitglieder haben Wirtschaftswissenschaften studiert, wobei ein Vorstandsmitglied zudem ein Studium der Chemie absolviert hat. Hieraus folgt ein Diversitätswert für Ausbildung/Studium von 0,20, welcher eine relativ hohe Homogenität anzeigt.
- Dimension Nationalität/Geburtsland: Die Vorstandsmitglieder kommen aus Deutschland oder Frankreich. Es lässt sich ein Diversitätsindex bezogen auf Nationalität/Geburtsland von 0,20 ermitteln.
- Dimension Unternehmenszugehörigkeitsdauer: Auch im Hinblick auf die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ist der Henkel-Vorstand als homogen zu bezeichnen. Ein Vorstandsmitglied ist 14 Jahre und fünf Vorstände sind bereits 24 Jahre oder länger ohne Unterbrechung im Unternehmen. Es werden somit nur zwei der Intervalle der Unternehmenszugehörigkeit belegt, woraus wiederum ein Index von 0,20 resultiert.



# Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Der Prototyp des DAX 30-Vorstands ist männlich, 55 Jahre alt, deutscher Herkunft, weist ein wirtschaftswissenschaftliches Studium auf und ist mindestens 20 Jahre im Unternehmen.



## Zentrale Ergebnisse

Aufgrund ihrer Vorbildfunktion mit Blick auf die Corporate Governance und ihre hohe wirtschaftliche Bedeutung wurden in der vorliegenden Studie die Vorstandsmitglieder der DAX 30-Unternehmen zum 1.1.2020 hinsichtlich ihrer Diversität analysiert. Hierbei wurde vermutet, dass die Diversitäts-Ausprägungen in diesem Index im Vergleich zu anderen Unternehmen des deutschen Prime-Standards am höchsten ausfallen sollten. Trotz der dominanten Rolle des Diversitätskriteriums Geschlecht aus Sicht der Regulatorik, Unternehmenspraxis und Forschung zielte die vorliegende Untersuchung auf eine umfassendere Abdeckung und Analyse der Vorstands-Diversität ab. Neben dem Geschlecht wurden die Dimensionen Alter, Ausbildung/Studium, Nationalität/Geburtsland sowie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in das „Diversitäts-Barometer“ miteinbezogen.

Die Auswertungen ergeben einen durchschnittlichen Diversitätsindex von 0,44 für die DAX 30-Vorstände. Insofern wird knapp die Hälfte der maximal möglichen Diversität in der Untersuchung erreicht. So ist der Prototyp des DAX 30-Vorstands männlich, 55 Jahre alt, deutscher Herkunft, weist ein wirtschaftswissenschaftliches Studium auf und ist mindestens 20 Jahre im Unternehmen.

Über die verschiedenen Sektoren hinweg gibt es keine nennenswerten Vorstandsdiversitätsunterschiede. Mit Blick auf das „Diversitäts-Barometer“ stellt Wirecard (Diversitätsindex: 0,63) den heterogensten und Henkel (Diversitätsindex: 0,27) den homogensten Vorstand.



## Geschlechtliche Diversität

In einem direkten Vergleich der fünf Diversitätsmerkmale ist wenig erstaunlich, dass die durchschnittlichen Diversitätsindizes bezogen auf das Merkmal Geschlecht mit 0,29 deutlich geringer ausfallen als die anderen vier Diversitätskriterien. Mit einer durchschnittlichen Frauenquote von 15% zeigt sich, dass die bisherigen regulatorischen Bestrebungen im Zuge des sog. „Frauenförderungsgesetzes“ aus dem Jahre 2015, die u.a. die Angabe einer Zielgröße für den Vorstand bei börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen vorsehen, wenig erfolgreich waren. So können Unternehmen, wie auch in der vorliegenden Untersuchung nachgewiesen wurde, bislang auf eine Besetzung von Frauen im Vorstand verzichten und eine Zielgröße von Null formulieren, ohne gesetzliche Sanktionen fürchten zu müssen. Die Bundesregierung plant derzeit ein „Zweites Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II)“, das z.B. eine Begründungspflicht für die Zielvorgabe Null und eine entsprechende sanktionsbewehrte Berichtspflicht oder die Einführung eines Mindestbeteiligungsgebots von einer Frau vorsieht, sofern der Vorstand eines börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmens mehr als drei Mitglieder hat. Laut der vorliegenden Studie haben zum 1.1.2020 sieben DAX 30-Vorstände keine Frau im Vorstand. Davon weisen fünf Unternehmen einen Vorstand von mehr als drei Mitgliedern auf. Sofern die aktuellen Regulierungsentwürfe realisiert werden würden, wären diese Unternehmen künftig verpflichtet, eine Frau in den Vorstand zu berufen. Zwei der Unternehmen, die bislang auf ein weibliches Vorstandsmitglied verzichten, weisen zudem eine Zielgröße für eine Frauenquote von 0,00% bis 30.5.2020 bzw. 30.6.2022 aus, haben also insoweit nicht vor, Frauen in ihre Vorstände aufzunehmen.

Insgesamt können mit Blick auf die Theorie der kritischen Masse, die eine Frauenquote von mindestens 30% einfordert, die Ergebnisse der vorliegenden Studie mit ca. 15% Frauenanteil nicht überzeugen.

## Ergebnisse sonstiger Diversitätsdimensionen

Wenngleich im Rahmen der Studie im Vergleich zur Dimension Geschlecht höhere Diversitätswerte für die Ausprägungen Alter, Ausbildung/Studium, Nationalität/Geburtsland sowie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ermittelt wurden, lassen sich ebenfalls wesentliche Verbesserungspotenziale identifizieren. So sind über 90% der Vorstände in einer Altersspanne von 46–65, wodurch einerseits der Aspekt Erfahrung betont wird, andererseits aber kreative Innovationen gefährdet sein können. Es ist wenig überraschend, dass die einbezogenen DAX 30-Vorstände mit ca. 46% einen rein wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund vorweisen. Interdisziplinäre Kenntnisse, die unter Berücksichtigung der digitalen Transformation und Nachhaltigkeitsdiskussion u.a. vertiefende Kenntnisse der Informatik und der Umweltwissenschaften bedürfen, sind weit unterrepräsentiert. Erwartungsgemäß sind die Vorstände mehrheitlich (zu knapp zwei Dritteln) deutscher Herkunft, so dass andere (kulturelle) Prägungen die Entscheidungsprozesse innerhalb eines Vorstands weniger beeinflussen. Über ein Drittel der DAX 30-Vorstände ist ferner mehr als 20 Jahre in dem betreffenden Unternehmen beschäftigt. Dies kann einerseits das unternehmensindividuelle Know-how stärken, andererseits aber auch innovative Prozesse beeinträchtigen.

## Heterogen oder homogen?

In einer Gesamtbetrachtung ist unklar, welches Gesamtausmaß an Diversität insgesamt und je Parameter notwendig ist, um von den positiven Wirkungen der Unterschiedlichkeit im Vorstand (und auch auf nachgelagerten Hierarchieebenen) maximal zu profitieren: heterogen oder homogen? So kann etwa ein Übermaß an Diversität auch dazu führen, dass Entscheidungsprozesse aufgrund unterschiedlicher Perspektiven im Vorstand verlangsamt oder behindert werden. Da zum 1.1.2020 mehr als die Hälfte der Diversitätspotenziale bei den DAX 30-Vorständen ungenutzt waren, ist allerdings unter Berücksichtigung theoretischer Annahmen und erster empirischer Befunde anzunehmen, dass eine Steigerung der Vorstandsdiversität tendenziell mit positiven Wirkungen auf das Innovationspotenzial und die Resilienz mit Blick auf aktuelle Entwicklungen (z.B. Klimaschutzpolitik, Digitalisierung) verbunden sein könnte. Von einer Steigerung der Unterschiedlichkeit in Geschlecht, Alter, Ausbildung/Studium, Nationalität/Geburtsland und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit könnten Managemententscheidungen sicherlich in den nächsten Jahren profitieren, da eine Vielzahl von Perspektiven zur Problemlösung und Entscheidungsfindung herangezogen werden können. Dabei ist anzumerken, dass Diversität nur ein möglicher Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt und dass der Gedanke von Vielfalt nicht nur nach außen dargestellt, sondern vielmehr auch intern gelebt werden muss. Zudem bedarf es neben der Diversität auch einer Integrität des Managements.



# Autoren der Studie und Kontaktdaten

Wir danken sehr Frau cand. M.Sc. Katharina Klütz und Herrn cand. M.Sc. Nicholas Lentz, beide Fachhochschule Wedel, für die Mitarbeit an der vorliegenden Studie.



StB Prof. Dr.  
Stefan C. Weber

Prof. Dr. Stefan C. Weber, StB, hat die Professur für Accounting, Auditing & Corporate Governance an der Fachhochschule Wedel, University of Applied Sciences, inne (<https://www.fh-wedel.de/wir/organisation/team/detail/profil/Profile/show/stefan-christoph-weber/>). Seine Forschungs- und Lehrinteressen richten sich an die (inter)nationale Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Corporate Governance/ESG.

**Kontaktdaten:**  
Fachhochschule Wedel  
A Feldstraße 143 | 22880 Wedel  
T +494103804854 | E [web@fh-wedel.de](mailto:web@fh-wedel.de)



Prof. Dr.  
Alexander Fischer

Prof. Dr. Alexander Fischer hat die Professur für Marketing- und Medienmanagement an der Fachhochschule Wedel, University of Applied Sciences, inne (<https://www.fh-wedel.de/wir/organisation/team/detail/profil/Profile/show/alexander-fischer/>). Seine Forschungs- und Lehrinteressen liegen in den Bereichen Markenführung, Markenkommunikation und Marktforschung.

**Kontaktdaten:**  
Fachhochschule Wedel  
A Feldstraße 143 | 22880 Wedel  
T +494103804861 | E [afi@fh-wedel.de](mailto:afi@fh-wedel.de)



Prof. Dr.  
Patrick Velte

Prof. Dr. Patrick Velte hat die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting, Auditing & Corporate Governance, am Institut für Management, Accounting and Finance (IMAF) der Leuphana Universität Lüneburg inne (<https://www.leuphana.de/institute/imaf.html>). Seine Forschungs- und Lehrinteressen richten sich an die (inter)nationale Rechnungslegung, Abschlussprüfung und Corporate Governance aus einer nachhaltigkeitswissenschaftlichen Perspektive.

**Kontaktdaten:**  
Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Management, Accounting and Finance (IMAF)  
A Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
T +4941316772117 | E [patrick.velte@leuphana.de](mailto:patrick.velte@leuphana.de)



WP/StB  
Cornelia von Oertzen

Cornelia von Oertzen leitet bei Warth & Klein Grant Thornton den Bereich Audit & Assurance am Standort Hamburg. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung mittelständischer und familiengeführter sowie börsennotierter Unternehmen. Zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten zählt die Prüfung von Einzel- und Konzernabschlüssen nach HGB und IFRS. Außerdem ist sie Autorin verschiedener fachlicher Kommentare und hält regelmäßig Seminare zum Thema Rechnungslegung.

**Kontaktdaten:**  
Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Niederlassung Hamburg  
A Kleiner Burstah 12 | 20457 Hamburg  
T +49 40 432186240 | E [cornelia.vonoertzen@wkg.com](mailto:cornelia.vonoertzen@wkg.com)



Die staatlich anerkannte private Fachhochschule Wedel in der Metropolregion Hamburg steht seit über 70 Jahren für Innovation und Kompetenz in der Ausbildung. Sie bietet ihren 1.300 Studierenden ein interdisziplinäres, praxisnahes und internationales Studium in der Informatik sowie den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. In ihren zwölf Bachelor- und acht Master-Studiengängen legt die Hochschule, neben der Vermittlung solider Grundlagen, besonderen Wert auf die praktische Anwendung des erworbenen Wissens. Unternehmensvertreter bringen ihre Expertise in die Lehre ein. Die Studierenden erlangen durch den starken Praxisbezug in Studienprojekten und Abschlussarbeiten ideale Berufschancen.



Die Leuphana Universität Lüneburg ist eine öffentliche Universität in der Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts in Niedersachsen. Ihre Schwerpunkte in der Forschung liegen in den Bereichen Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit und Wirtschaftswissenschaften. In der Lehre hat sie für ihre ca. 10.000 Studierenden ein für Deutschland einmaliges, stark interdisziplinäres Studienmodell etabliert, mit einem College für das Bachelorstudium, einer Graduate School für die Verbindung von Master- und Promotionsstudium und einer Professional School für das Weiterbildungsstudium.



Warth & Klein Grant Thornton ist eine der führenden deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Rund 1.300 Mitarbeiter betreuen an 10 Standorten einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Wirtschaft mit Unternehmen und Institutionen aus nahezu allen Branchen.

Als Teil des leistungsstarken Netzwerks Grant Thornton International haben wir Zugang zu rund 53.000 Mitarbeitern in über 135 Ländern, die Ihnen weltweit hervorragende Services auf einheitlich hohem Niveau garantieren – für jede Ihrer Herausforderungen und mit dem richtigen Experten vor Ort. Sprechen Sie uns an!



#### **Zitierempfehlung**

Weber/Fischer/Velte/von Oertzen 2020, Diversitäts-Barometer 2020 für die DAX 30-Vorstände, Wedel/Lüneburg/Hamburg/Düsseldorf 2020.

---

#### **Impressum**

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine umfassende Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Warth & Klein Grant Thornton AG, der Fachhochschule Wedel sowie der Leuphana Universität Lüneburg und deren beteiligten Personen wird ausgeschlossen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an alle Geschlechter.

Redaktionsstand: 06/2020

---

#### **Herausgeber**

##### **Warth & Klein Grant Thornton AG**

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Johannastraße 39  
40476 Düsseldorf

T +49 211 9524 0

F +49 211 9524 200

V. i. S. d. P.: Prof. Dr. Gernot Hebestreit

---