

## **Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f, 315d HGB für das Geschäftsjahr 2017**

### **A. Erklärung des Vorstands und Aufsichtsrats gemäß § 161 AktG**

Im Dezember 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Beiersdorf AG die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex) für das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Beiersdorf AG erfüllt mit einer Ausnahme alle Empfehlungen sowie mit wenigen Ausnahmen alle Anregungen des Kodex.

Die Entsprechenserklärung 2017 wurde auch auf der Internetseite der Gesellschaft unter [www.Beiersdorf.de/Entsprechenserklaerung](http://www.Beiersdorf.de/Entsprechenserklaerung) dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

### **Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Beiersdorf Aktiengesellschaft zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gem. § 161 AktG**

Die Beiersdorf Aktiengesellschaft entsprach im Geschäftsjahr 2017 und entspricht sämtlichen Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 bzw. 7. Februar 2017 mit einer Ausnahme:

Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 6 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll die Vergütung der Vorstandsmitglieder insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen.

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder unterliegt einer solchen Begrenzung. Die den Vorstandsmitgliedern neben der regulären variablen Vergütung eingeräumte Unternehmenswertbeteiligung, die auf freiwilligen Eigenbeteiligungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds basiert (so genannte *Covered Virtual Unit*), partizipiert an positiven und negativen Unternehmenswertentwicklungen und sieht für entsprechende Wertzuwächse keine betragsmäßige Höchstgrenze vor. Der Aufsichtsrat hält es für sachgerecht, Vorstandsmitgliedern, die - vergleichbar einer Vermögensanlage - eigene Mittel einsetzen, eine unbegrenzte Teilnahme an einer positiven Unternehmenswertentwicklung zu ermöglichen. Aufsichtsrat und Vorstand haben entschieden, eine entsprechende Abweichung von der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zu erklären.

Hamburg, im Dezember 2017

Für den Aufsichtsrat

Prof. Dr. Reinhard Pöllath

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand

Stefan F. Heidenreich

Vorsitzender des Vorstands

Jesper Andersen

Mitglied des Vorstands

## **B. Unternehmensführungspraktiken der Beiersdorf AG und des Konzerns**

Die Beiersdorf AG und der Konzern (Consumer und tesa) verfolgen folgende wesentliche Unternehmensführungspraktiken:

### ***Compliance***

Die Einhaltung der Gesetze und internen Richtlinien (Compliance) ist für die Beiersdorf AG und den Beiersdorf Konzern eine unverzichtbare Grundlage erfolgreichen und nachhaltigen Wirtschaftens. Die Vorstände der Beiersdorf AG und der tesa SE haben Compliance-Leitlinien erlassen, die u.a. unter [www.Beiersdorf.de/Compliance\\_Leitlinien](http://www.Beiersdorf.de/Compliance_Leitlinien) sowie unter [www.tesa.de/ueberuns/verantwortung/strategie-management](http://www.tesa.de/ueberuns/verantwortung/strategie-management) zu finden sind. Basierend auf unseren Compliance-Risikoanalysen wurden zur Sicherstellung von Compliance unter anderem umfangreiche Kartellrechts-, Anti-Korruptions- und Datenschutz-Compliance-Programme implementiert. Zahlreiche interne Richtlinien wurden zur Prävention von Rechtsverstößen speziell in diesen Schwerpunktbereichen erlassen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden für die genannten Themen durch regelmäßige Schulungen und vielfältige Beratungsangebote kontinuierlich sensibilisiert.

Hinweisen auf potentielle Compliance Verstöße wird konsequent nachgegangen. Zur Abstellung und Sanktionierung von Fehlverhalten werden geeignete und angemessene Maßnahmen ergriffen. Um Kenntnisse von möglichen Compliance-Verstößen zu erlangen, stehen den Mitarbeitern verschiedene Meldewege offen, unter anderem für den Geschäftsbereich Consumer in den meisten Ländern auch eine von einem Beiersdorf unabhängigen Anbieter betriebene Hinweisgeberplattform. Ergänzend können in einigen Regionen Ombudspersonen kontaktiert werden.

Die Compliance Funktionen bei Beiersdorf und tesa unterstützen Vorstand und Führungskräfte durch eine Vielzahl von Instrumenten bei der kontinuierlichen Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung des Compliance Management Systems und der Sicherstellung von Compliance – nicht zuletzt auch durch ein umfassendes Berichtswesen.

Die Grundzüge und weiterführende detailliertere Informationen zum Compliance Management System finden Sie im Beiersdorf Nachhaltigkeitsbericht unter [www.beiersdorf.de/nachhaltigkeitsbericht](http://www.beiersdorf.de/nachhaltigkeitsbericht) und im tesa Nachhaltigkeitsbericht unter [www.tesa.de/company/verantwortung](http://www.tesa.de/company/verantwortung) .

### ***Code of Conduct***

Der Erfolg der Beiersdorf AG und des Beiersdorf Konzerns basiert auf dem Vertrauen von Konsumenten, Kunden, Investoren und Mitarbeitern. Deswegen werden hohe Maßstäbe in Sachen Verantwortung gesetzt – sowohl an das Unternehmen als auch an jeden Einzelnen. Die Verhaltenskodizes (Code of Conduct) halten diese Maßstäbe verbindlich fest und sind weltweit anzuwenden. Sie sollen den Mitarbeitern helfen, die zentralen Unternehmensgrundsätze und die Werte unseres Unternehmens im Arbeitsalltag umzusetzen, und zeigen, wie sie mit möglichen Fragen oder schwierigen Situationen umgehen, die das Verhalten im geschäftlichen Umfeld oder den Umgang miteinander betreffen.

Der Code of Conduct steht jeweils unter [www.Beiersdorf.de/Code\\_of\\_conduct](http://www.Beiersdorf.de/Code_of_conduct) bzw. [www.tesa.de/company/verantwortung/strategie\\_management/business\\_conduct](http://www.tesa.de/company/verantwortung/strategie_management/business_conduct) im Internet zur Verfügung.

### ***Nachhaltigkeit***

Beim Thema Nachhaltigkeit geht es darum, soziale und umweltbezogene Risiken so zu managen und Marktchancen so wahrzunehmen, dass Werte für das Unternehmen entstehen – nicht nur kurzfristig, sondern vor allem auch auf mittlere und lange Sicht. Beiersdorf hat schon früh erkannt, wie bedeutsam es ist, verantwortungsvoll zu handeln und das Erreichte stetig zu verbessern. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie „We care“ für den Unternehmensbereich Consumer konzentriert sich auf die Bereiche, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen und für unsere Stakeholder relevant sind: „Products“, „Planet“ und „People“. Auch im Geschäftsjahr 2017 haben wir erhebliche Fortschritte dabei gemacht, Produkte und Prozesse nachhaltiger zu gestalten, unsere Mitarbeiter aktiv einzubinden und unser gesellschaftliches Engagement weiter auszubauen.

Ziel von Nachhaltigkeit bei tesa ist es, ökologische Ressourcen zu schonen und durch soziales Engagement positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen. tesa handelt proaktiv und konzentriert sich dabei auf die vier Handlungsfelder Produkte, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft.

Mit Inkrafttreten des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) sind wir erstmals für das Geschäftsjahr 2017 verpflichtet, unsere bestehende Finanzberichterstattung um Angaben zu wesentlichen nichtfinanziellen Aspekten unserer Geschäftstätigkeit in den Bereichen Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung zu ergänzen. Wir veröffentlichen auf unserer Website unter [www.beiersdorf.de/nachhaltigkeitsbericht](http://www.beiersdorf.de/nachhaltigkeitsbericht) spätestens am 17. April 2018 den zusammengefassten, gesonderten nichtfinanziellen Bericht des Beiersdorf Konzerns (Unternehmensbereiche Consumer und tesa) und der Beiersdorf AG gemäß §§ 289b Abs. 3 HGB i.V.m. 315b Abs. 1, 3 HGB (CSR-Bericht), der in den Nachhaltigkeitsbericht integriert ist.

Nähere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt „Nachhaltigkeit“ des Geschäftsberichts der Beiersdorf AG sowie im Internet unter [www.beiersdorf.de/Nachhaltigkeit](http://www.beiersdorf.de/Nachhaltigkeit) bzw. unter [www.tesa.de/company/verantwortung](http://www.tesa.de/company/verantwortung).

### ***Personalpolitische Ausrichtung***

Die Grundlage für eine langfristig tragfähige und starke Personalarbeit von Beiersdorf ist zum einen die „Blue Agenda“, in der Mitarbeiter/Innen als entscheidenden Faktor für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hervorgehoben werden. Darüber hinaus orientiert sich Beiersdorf bei allen personalpolitischen Entscheidungen an den „Core Values“, die alle Mitarbeiter/Innen über alle Hierarchien, Funktionen und Länder hinweg verbinden.

Beiersdorf setzt den Schwerpunkt dabei auf die Förderung eines Arbeitsumfelds, in dem bestehende Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potenziale optimal eingesetzt und stetig weiterentwickelt werden. Das fördert das

Mitarbeiterengagement und hilft, Beiersdorf als einen der attraktivsten Arbeitgeber der Konsumgüterindustrie zu etablieren.

Die Grundlage für eine langfristig tragfähige und starke Personalarbeit von tesa ist die „HR Strategy 2020“ in Verbindung mit der „tesa Corporate Strategy 2020 and beyond“, in denen unsere Mitarbeiter/innen als entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hervorgehoben werden. Alle personalpolitischen Entscheidungen bei tesa weltweit orientieren sich an diesen Strategien.

tesa setzt den Schwerpunkt dabei auf die Förderung eines Arbeitsumfelds, in dem bestehende Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potenziale optimal eingesetzt und stetig weiterentwickelt werden. Das fördert das Mitarbeiterengagement und hilft, tesa als einen der attraktivsten Arbeitgeber zu etablieren.

Ausführlichere Informationen hierzu finden Sie im Geschäftsbericht der Beiersdorf AG unter „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.

### ***Risikomanagement***

Das Risikomanagement der Beiersdorf AG und des Beiersdorf Konzerns ist ein integraler Bestandteil der zentralen und dezentralen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse und folgt konzerneinheitlichen Standards. Eine offene Kommunikation, die periodisch vorgenommene Risikoinventur sowie das Planungs- und Steuerungssystem schaffen Transparenz über unsere Risikosituation.

Näheres hierzu finden Sie im „Risikobericht“ des Geschäftsberichts der Beiersdorf AG bzw. im Bericht über die Geschäftsentwicklung der tesa SE.

## **C. Angaben zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat der Beiersdorf AG sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen.**

### **I. Führungsstruktur**

Die Beiersdorf AG unterliegt unter anderem dem deutschen Aktien-, Kapitalmarkt- und Mitbestimmungsrecht sowie ihrer Satzung. Mit Vorstand und Aufsichtsrat hat die Gesellschaft die in Deutschland übliche dualistische Leitungs- und Überwachungsstruktur. Die Hauptversammlung als Organ der Willensbildung der Aktionäre ist für grundlegende Entscheidungen des Unternehmens zuständig. Gemeinsam sind diese drei Organe gleichermaßen dem Wohl des Unternehmens und den Interessen der Aktionäre verpflichtet.

### **II. Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG besteht aus zwölf Mitgliedern. Je die Hälfte wird durch die Hauptversammlung nach dem Aktiengesetz und durch die Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz für jeweils fünf Jahre gewählt. Die reguläre Amtszeit endet mit Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2018 beschließt; ein Mitglied des Aufsichtsrats hat sein Mandat mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung 2018 niedergelegt.

Der Aufsichtsrat bestellt, berät und überwacht den Vorstand nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung. Aufsichtsrat und Vorstand arbeiten zum Wohle der Gesellschaft und zur nachhaltigen Wertschöpfung eng zusammen. Bestimmte Entscheidungen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Aufsichtsrat beschließt regelmäßig in Sitzungen auf Grund ausführlicher Unterlagen. Bei Bedarf tagt der Aufsichtsrat ohne den Vorstand. Sitzungen werden regelmäßig vorbesprochen, soweit erforderlich und angemessen, getrennt von Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite. Er wird regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Themen informiert. Darüber hinaus unterrichtet der Vorsitzende des Vorstands den Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßig und zeitnah über wichtige Geschäftsvorfälle und stimmt mit ihm wesentliche Entscheidungen ab.

Der Aufsichtsrat evaluiert regelmäßig seine Arbeit und beschließt Verbesserungsmaßnahmen (Effizienzprüfung), zuletzt im Frühjahr 2016.

Die Gesellschaft hat auch für die Mitglieder des Aufsichtsrats eine D&O-Versicherung abgeschlossen. Der Selbstbehalt beträgt 10 Prozent des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Aufsichtsratsmitglieds.

Die Arbeit des Aufsichtsrats findet innerhalb und außerhalb des Plenums sowie in den Ausschüssen statt. Der Aufsichtsrat hat folgende fünf Ausschüsse gebildet:

#### ***Präsidialausschuss***

Dem Präsidialausschuss gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats, zwei weitere Anteilseignervertreter sowie ein Arbeitnehmervertreter an. Der Ausschuss bereitet Sitzungen und Personalentscheidungen vor, beschließt vorbehaltlich der Beschlussfassung im Plenum über die Festsetzung der Gesamtvergütung, anstelle des Plenums über die Anstellungs- und Pensionsverträge von Vorstandsmitgliedern sowie über weitere Vorstandsangelegenheiten. Er berät regelmäßig über die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand. Schließlich kann er über zustimmungsbedürftige Geschäfte entscheiden, soweit der Aufsichtsrat nicht rechtzeitig beschließen kann.

#### ***Prüfungsausschuss***

Der Prüfungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, zwei Anteilseignervertretern sowie zwei weiteren Arbeitnehmervertretern. Ihm gehört mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats an, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt, insbesondere die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Frau Dr. Dr. Christine Martel. Der Prüfungsausschuss bereitet die Entscheidungen des Aufsichtsrats über Jahres- und Konzernabschluss, den Vorschlag an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers sowie die Vereinbarung mit dem Abschlussprüfer (Erteilung des Prüfungsauftrags, Festlegung von Prüfungsschwerpunkten, Honorarvereinbarung) vor. Mit dem Abschlussprüfer findet ein regelmäßiger Austausch zu relevanten Themen auch außerhalb von Sitzungen statt. Ferner überwacht der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen. Er berät und überwacht den Vorstand in Fragen der Rechnungslegung, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des

Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems. Außerdem erörtert er die Halbjahresberichte und die Quartalsmitteilungen mit dem Vorstand vor deren Veröffentlichung.

### ***Finanzausschuss***

Dem Finanzausschuss gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats, zwei weitere Anteilseignervertreter sowie zwei Arbeitnehmervertreter an. Er überwacht die Unternehmenspolitik zu Finanzen, Controlling, Steuern und Versicherungen. Er entscheidet anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu Kreditaufnahmen und -gewährungen, Haftungen für fremde Verbindlichkeiten und Finanzanlagegeschäfte. Außerdem berät und überwacht er den Vorstand zur Compliance und zu allen ihm vom Plenum allgemein oder im Einzelfall zugewiesenen Gegenständen.

### ***Vermittlungsausschuss***

Der mitbestimmungsrechtliche Vermittlungsausschuss besteht aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden, seinem Stellvertreter sowie je einem von den Arbeitnehmer- und von den Anteilseignervertretern gewählten Mitglied. Er macht Vorschläge zur Bestellung von Vorstandsmitgliedern, falls im ersten Wahlgang nicht die erforderliche Zweidrittelmehrheit erreicht worden sein sollte.

### ***Nominierungsausschuss***

Der Nominierungsausschuss ist mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden sowie drei weiteren Vertretern der Anteilseigner besetzt. Er schlägt dem Aufsichtsrat Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung vor.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ist auf [www.Beiersdorf.de/organe](http://www.Beiersdorf.de/organe) zu finden.

## **III. Vorstand**

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und führt dessen Geschäfte. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Er nimmt seine Leitungsaufgabe als Kollegialorgan mit gemeinsamer Verantwortung wahr.

Die Mitglieder des Vorstands werden vom Aufsichtsrat bestellt. Die Vorstandsaufgaben sind nach funktionalen und regionalen Gesichtspunkten verteilt. Die Verteilung der Ressorts auf die einzelnen Mitglieder des Vorstands ergibt sich aus einem Geschäftsverteilungsplan, der Bestandteil der Geschäftsordnung für den Vorstand ist.

Der Vorstand entwickelt die Unternehmensziele und die strategische Ausrichtung des Konzerns, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab, sorgt für deren Umsetzung und erörtert mit dem Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen den Stand der Implementierung. Er ist verantwortlich für die Steuerung und Überwachung des Konzerns, die Unternehmensplanung mit Jahres- und Mehrjahresplanung, die Aufstellung der Quartalsmitteilungen und Halbjahresberichte, der Jahres- und Konzernabschlüsse sowie die Konzernfinanzierung. Der Vorstand sorgt ferner für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling sowie für die Einhaltung der

gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance), unter anderem durch ein angemessenes, an der Risikolage ausgerichtetes Compliance Management System, dessen Grundzüge im Nachhaltigkeitsbericht offengelegt werden. Er berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragestellungen und erläutert dabei Abweichungen des tatsächlichen Geschäftsverlaufs von den Plänen und Zielen. Bestimmte Maßnahmen und Geschäfte des Vorstands, die von besonderer Bedeutung für die Gesellschaft sind, bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats oder seiner Ausschüsse.

Der Vorstand beschließt in regelmäßigen Sitzungen, die der Vorsitzende des Vorstands leitet. Die Mitglieder des Vorstands arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Ressorts.

Vorstandsmitglieder legen möglicherweise auftretende Interessenkonflikte unverzüglich dem Aufsichtsrat offen und informieren ihre Vorstandskollegen. Wesentliche Geschäfte von Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen mit der Gesellschaft bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats und haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Auch die Übernahme von Nebentätigkeiten bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Die Gesellschaft hat für die Mitglieder des Vorstands eine D&O-Versicherung abgeschlossen, die einen Selbstbehalt in Höhe von 10 Prozent des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorsieht.

Weitere Informationen über die Corporate Governance von Beiersdorf können dem Abschnitt „Corporate Governance“ des [Geschäftsberichts](#) entnommen werden.

#### **D. Angaben zu der Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand; Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Vorstands**

Der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG legt gemäß § 111 Absatz 5 AktG für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße fest. Im September 2015 hat der Aufsichtsrat erstmals eine Zielgröße von 10 Prozent beschlossen, die bis zum Ablauf der festgelegten Frist am 30. Juni 2017 nicht erreicht wurde. Der Aufsichtsrat hat sich in den letzten Jahren allgemein und in konkreten Fällen sehr intensiv mit Vielfalt im Vorstand beschäftigt. Die Zusammensetzung des Vorstands weist eine hohe internationale Diversität aus. Dagegen ist es trotz intensiver Bemühung bis jetzt nicht gelungen, den angestrebten Frauenanteil zu erreichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es seit dem Zeitpunkt der erstmaligen Festlegung der Zielgröße in 2015 nur eine personelle Änderung im Vorstand gab.

Der Aufsichtsrat strebt weiterhin bei personellen Änderungen im Vorstand eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an und hält an seiner Zielsetzung fest. Mit Wirkung zum Ablauf des 30. Juni 2017 hat der Aufsichtsrat daher erneut eine Zielgröße von 10 Prozent festgelegt, die bis spätestens zum 30. Juni 2022 erreicht werden soll. Die Umsetzung dieser Zielgröße soll durch verschiedene Maßnahmen gefördert werden, insbesondere durch ein deutlich kommuniziertes Bekenntnis zur

Förderung von Frauen in Führungspositionen, gezielte Personalentwicklung weiblicher Führungskräfte (etwa durch Trainings, Coaching, Mentoring), Anpassung von Recruiting- und Besetzungsprozessen sowie Aufbau und Förderung von Netzwerkaktivitäten von Frauen. Zur Weiterentwicklung und Förderung von Diversität im Vorstand sind zusätzlich zwei Diversity-Beauftragte aus dem Aufsichtsrat benannt. Vor der Bestellung eines Vorstands nehmen die Diversity-Beauftragten gemeinsam mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats nach Konsultation der übrigen Aufsichtsratsmitglieder Stellung.

Als weiteres Kriterium seines Diversitätskonzepts soll der Vorstand insgesamt über mehrjährige einschlägige internationale Berufserfahrung durch langjährige Tätigkeit im Ausland oder besondere Kenntnisse der für Beiersdorf wichtigen ausländischen Märkte verfügen. In der Geschäftsordnung für den Vorstand ist festgelegt, dass die Mitglieder des Vorstands grundsätzlich nicht älter als 63 Jahre sein sollen. Diese Kriterien haben in 2017 alle amtierenden Mitglieder des Vorstands erfüllt.

Darüber hinausgehende Diversitätskriterien für die Zusammensetzung des Vorstands sind derzeit nicht festgelegt; der Aufsichtsrat wird weitere Kriterien erwägen, soweit er diese für angemessen und zweckdienlich erachtet.

#### **E. Angaben zu den Zielgrößen für den Frauenanteil in den oberen Führungsebenen der Beiersdorf AG**

Der Vorstand der Beiersdorf AG legt gemäß § 76 Absatz 4 AktG für den Frauenanteil in den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands jeweils eine Zielgröße fest. Dabei werden diese beiden Führungsebenen anhand der bestehenden Berichtslinien innerhalb der Beiersdorf AG unterhalb des Vorstands bestimmt.

Bis zum 30. Juni 2017 wurde für die erste Führungsebene eine Zielgröße von 30 Prozent und für die zweite Führungsebene eine Zielgröße von 38 Prozent festgelegt. Zum Ablauf dieser Frist betrug der Frauenanteil in der ersten Führungsebene 23,1 Prozent und auf der zweiten Führungsebene 43,5 Prozent.

Unsere Strategie zur Frauenförderung bei Beiersdorf zielt darauf ab, zukünftig mehr Kandidatinnen zur Auswahl für Top-Führungspositionen und den Vorstand zu haben. Erfolgreich ausgewirkt hat sich diese Strategie bereits auf die zweite Führungsebene, in der wir unsere Zielsetzung deutlich übertreffen konnten. Reorganisationsmaßnahmen innerhalb des Top-Managements führten jedoch zu einer Verschiebung von Positionen innerhalb der beiden oberen Führungsebenen unter dem Vorstand. Das hatte aufgrund der geringen Anzahl an Gesamtpositionen auf der ersten Führungsebene Auswirkungen auf die Zielerreichung. Wir entwickeln nachhaltige Maßnahmen, um das Leistungspotential und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen stärker hervorzuheben. Dies soll für einen gesunden Wettbewerb bei der Besetzung der wenigen Positionen im Top-Management sorgen, so dass wir langfristig unsere ambitionierten Ziele auch auf der ersten Führungsebene erreichen können.

Mit Wirkung zum Ablauf des 30. Juni 2017 hat der Vorstand für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene daher eine neue Zielgröße von 35 Prozent und für die



zweite Führungsebene eine neue Zielgröße von 50 Prozent festgelegt, die jeweils bis spätestens zum 30. Juni 2022 erreicht werden soll.

#### **F. Angaben zum Mindestanteil von Frauen und Männern im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG; Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats**

Als paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Gesellschaft setzt sich der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG gemäß § 96 Absatz 2 AktG zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammen. Diese gesetzliche Geschlechterquote ist gemäß § 25 EGAktG anzuwenden für Wahlen seit dem 1. Januar 2016; die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden. Seit 2014 besteht der Aufsichtsrat insgesamt aus drei Frauen (25 Prozent) und neun Männern (75 Prozent) bzw. bei getrennter Betrachtung der Aufsichtsratsbänke aus einer Frau auf Arbeitnehmerseite (17 Prozent) und zwei Frauen auf Anteilseignerseite (entspricht 33 Prozent).

Das Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats basiert auf den konkreten unternehmensspezifischen Zielen für seine Zusammensetzung und seinem Kompetenzprofil, welche der Aufsichtsrat im Einklang mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex festgelegt hat. Diese Ziele berücksichtigen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, die Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder, eine Regelaltersgrenze und Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer für Aufsichtsratsmitglieder sowie Vielfalt (Diversity), insbesondere einen angemessenen Frauenanteil. Ergänzend dazu hat der Aufsichtsrat in seinem Kompetenzprofil festgelegt, dass er insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, persönliche Fähigkeiten und besondere fachliche Kompetenzen zu verfügen hat.

Aufsichtsrat und Nominierungsausschuss haben diese Kriterien bei den Wahlvorschlägen für die Ergänzungswahlen auf den Hauptversammlungen 2017 und 2018 berücksichtigt. Zur Weiterentwicklung und Förderung von Diversität im Aufsichtsrat sind zwei Diversity-Beauftragte aus dem Aufsichtsrat benannt.

Im Geschäftsjahr 2017 hat der Aufsichtsrat bis auf den nach eigener Zielsetzung festgelegten Frauenanteil von 30% und die Einhaltung der Regelaltersgrenze in einem konkreten Fall sämtliche Ziele für seine Zusammensetzung und die Anforderungen seines Kompetenzprofils erfüllt.

Weitere Informationen zu den Diversitätskriterien im Aufsichtsrat und zu den erreichten Ergebnissen können dem Abschnitt „Corporate Governance“ des [Geschäftsberichts](#) entnommen werden.