

# Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten

Von Elke Holst und Anja Kirsch

Der Trend zu mehr Frauen in Spitzengremien in Deutschland hat sich 2013 fortgesetzt, allerdings in geringem Ausmaß. In den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen stieg der Frauenanteil um mehr als zwei Prozentpunkte auf gut 15 Prozent und damit etwas stärker als in den vergangenen Jahren, während er in den Vorständen auf niedrigem Niveau bei gut vier Prozent nahezu stagnierte. Das geht aus dem aktuellen Managerinnen-Barometer 2014 des DIW Berlin hervor. In den DAX-30-Unternehmen war der Frauenanteil in den Vorständen sogar rückläufig. Auch bei den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen bleiben die Frauenanteile gering. Ebenfalls zurückhaltend war die Entwicklung in Unternehmen mit Bundesbeteiligung. Zudem sind Frauen als Vorsitzende von Spitzengremien in allen untersuchten Unternehmensgruppen nach wie vor der große Ausnahmefall – in Aufsichtsräten und in Vorständen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Anstieg des Frauenanteils in Spitzengremien kein Selbstläufer ist, sich lediglich in kleinen Schritten vollzieht und auch weiterhin erhebliche Anstrengungen nötig sind. Für eine egalitäre Postenbesetzung in absehbarer Zeit sind deutlich stärkere Veränderungen erforderlich. In Deutschland könnten die öffentlichen Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen, von der sie derzeit aber noch weit entfernt sind. Unternehmen in Deutschland und ihre Interessenorganisationen können aber durchaus auch Vorbilder in den nordischen Ländern finden, die auch ohne staatliche Vorgaben zu deutlich mehr Frauen in Top-Gremien gelangen. Im europäischen Vergleich stieg der Frauenanteil im höchsten Entscheidungsgremium allerdings am schnellsten in Ländern mit einer Frauenquote.

Das DIW Berlin untersucht jährlich die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Diese Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.<sup>2</sup> Außerdem wurden die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen ausgewertet.<sup>3</sup> Zusätzlich wurden 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes betrachtet.

Die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors wird in einem getrennten Artikel im vorliegenden Wochenbericht dargestellt, für den die 100 größten Banken und Sparkassen sowie die 60 größten Versicherungen in Deutschland untersucht und Vergleiche zwischen Finanzinstituten mit öffentlicher, privater und genossenschaftlicher Rechtsform vorgenommen wurden.<sup>4</sup> Zusammengefasst geben die zwei Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen und Geldhäusern vertreten sind.

**1** Zuletzt im Jahr 2013, vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. DIW Wochenbericht Nr. 3/2013.

**2** Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2013. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2013 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2012, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**3** Die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) folgen nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen direkt auf die DAX-30-Unternehmen. Die SDAX-Unternehmen (Small Caps) liegen unterhalb der MDAX-Unternehmen. Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte.

**4** Die Ergebnisse finden sich im zweiten Bericht dieses DIW Wochenberichts.

Tabelle 1

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten<sup>1</sup> in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)**

|  | Top 200     |             |             |             |             |             |             |             | Top 100     |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 195         | 184         | 191         | 187         | 195         | 197         | 200         | 195         | 97          | 95          | 96          | 92          | 95          | 100         | 100         | 97          |
| Mit Frauen im Vorstand                             | 9           | 15          | 17          | 16          | 22          | 22          | 33          | 35          | 1           | 7           | 3           | 4           | 8           | 11          | 19          | 19          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>4,6</b>  | <b>8,2</b>  | <b>8,9</b>  | <b>8,6</b>  | <b>11,3</b> | <b>11,2</b> | <b>16,5</b> | <b>17,9</b> | <b>1,0</b>  | <b>7,4</b>  | <b>3,1</b>  | <b>4,3</b>  | <b>8,4</b>  | <b>11,0</b> | <b>19,0</b> | <b>19,6</b> |
| Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>                  | 953         | 893         | 934         | 833         | 906         | 942         | 970         | 906         | 531         | 536         | 526         | 441         | 490         | 533         | 520         | 484         |
| Männer   | 942         | 877         | 911         | 812         | 877         | 914         | 931         | 866         | 530         | 529         | 519         | 437         | 479         | 520         | 497         | 461         |
| Frauen   | 11          | 16          | 23          | 21          | 29          | 28          | 39          | 40          | 1           | 7           | 7           | 4           | 11          | 13          | 23          | 23          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>1,2</b>  | <b>1,8</b>  | <b>2,5</b>  | <b>2,5</b>  | <b>3,2</b>  | <b>3,0</b>  | <b>4,0</b>  | <b>4,4</b>  | <b>0,2</b>  | <b>1,3</b>  | <b>1,3</b>  | <b>0,9</b>  | <b>2,2</b>  | <b>2,4</b>  | <b>4,4</b>  | <b>4,8</b>  |
| Vorsitze insgesamt                                 | 195         | 184         | 191         | 187         | 195         | 198         | 198         | 194         | 97          | 95          | 96          | 92          | 97          | 100         | 99          | 97          |
| Männer   | 195         | 184         | 190         | 186         | 193         | 197         | 196         | 190         | 97          | 95          | 96          | 92          | 97          | 100         | 99          | 96          |
| Frauen   | 0           | 0           | 1           | 1           | 2           | 1           | 2           | 4           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 1           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,5</b>  | <b>0,5</b>  | <b>1,0</b>  | <b>0,5</b>  | <b>1,0</b>  | <b>2,1</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>1,0</b>  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 170         | 145         | 168         | 153         | 166         | 163         | 170         | 157         | 87          | 86          | 88          | 78          | 86          | 90          | 92          | 86          |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                         | 110         | 101         | 124         | 110         | 117         | 118         | 128         | 123         | 65          | 65          | 68          | 60          | 61          | 68          | 76          | 71          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>64,7</b> | <b>69,7</b> | <b>73,8</b> | <b>71,9</b> | <b>70,5</b> | <b>72,4</b> | <b>75,3</b> | <b>78,3</b> | <b>74,7</b> | <b>75,6</b> | <b>77,3</b> | <b>76,9</b> | <b>70,9</b> | <b>75,6</b> | <b>82,6</b> | <b>82,6</b> |
| Mitglieder insgesamt                               | 2500        | 2268        | 2466        | 2175        | 2293        | 2268        | 2369        | 2159        | 1389        | 1373        | 1385        | 1166        | 1263        | 1326        | 1359        | 1231        |
| Männer   | 2304        | 2074        | 2236        | 1961        | 2050        | 1999        | 2064        | 1834        | 1270        | 1255        | 1249        | 1048        | 1142        | 1178        | 1186        | 1044        |
| Frauen   | 196         | 194         | 230         | 214         | 243         | 269         | 305         | 325         | 119         | 118         | 136         | 118         | 121         | 148         | 173         | 187         |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>7,8</b>  | <b>8,6</b>  | <b>9,3</b>  | <b>9,8</b>  | <b>10,6</b> | <b>11,9</b> | <b>12,9</b> | <b>15,1</b> | <b>8,6</b>  | <b>8,6</b>  | <b>9,8</b>  | <b>10,1</b> | <b>9,6</b>  | <b>11,2</b> | <b>12,7</b> | <b>15,2</b> |
| Vorsitze insgesamt                                 | 170         | 145         | 168         | 153         | 167         | 167         | 171         | 160         | 87          | 86          | 88          | 78          | 87          | 91          | 92          | 87          |
| Männer   | 167         | 143         | 166         | 151         | 165         | 164         | 168         | 156         | 85          | 84          | 86          | 76          | 85          | 88          | 90          | 83          |
| Frauen   | 3           | 2           | 2           | 2           | 2           | 3           | 3           | 4           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 3           | 2           | 3           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>1,8</b>  | <b>1,4</b>  | <b>1,2</b>  | <b>1,3</b>  | <b>1,2</b>  | <b>1,8</b>  | <b>1,8</b>  | <b>2,5</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,6</b>  | <b>2,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>2,2</b>  | <b>3,4</b>  |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung | 123         | 108         | 129         | 103         | 110         | 105         | 118         | 83          | 81          | 71          | 66          | 58          | 58          | 62          | 58          | 46          |
| Mitglieder insgesamt                               | 2206        | 1773        | 1910        | 1732        | 1506        | 1567        | 1638        | 1291        | 602         | 1180        | 1035        | 968         | 835         | 912         | 860         | 748         |
| Männer   | 2023        | 1616        | 1742        | 1563        | 1360        | 1391        | 1438        | 1088        | 487         | 1087        | 940         | 868         | 759         | 824         | 753         | 640         |
| Frauen   | 183         | 157         | 168         | 169         | 146         | 176         | 200         | 203         | 115         | 93          | 95          | 100         | 76          | 88          | 107         | 108         |
| Arbeitnehmervertreterinnen                         | 139         | 117         | 125         | 121         | 105         | 119         | 117         | 110         | 84          | 67          | 69          | 76          | 56          | 65          | 64          | 61          |
| <b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>   | <b>76,0</b> | <b>74,5</b> | <b>74,4</b> | <b>71,6</b> | <b>71,9</b> | <b>67,6</b> | <b>58,5</b> | <b>54,2</b> | <b>73,0</b> | <b>72,0</b> | <b>72,6</b> | <b>76,0</b> | <b>73,7</b> | <b>73,9</b> | <b>59,8</b> | <b>56,5</b> |

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Von den 43 Unternehmen ohne Angaben zum Aufsichtsrat besitzen 21 keinen Aufsichtsrat, bei den verbleibenden 22 Unternehmen fehlt die Angabe.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen hatten kaum den Vorsitz eines Vorstands oder Aufsichtsrats inne.

**Top-200-Unternehmen**

Die Zahl der Top-200-Unternehmen mit mindestens einer Frau in einem Spitzengremium hat zugenommen, allerdings klafft eine deutliche Lücke zwischen Vorständen und Aufsichtsräten: Während bei knapp 18 Prozent der großen Unternehmen Ende 2013 mindestens eine Frau im Vorstand saß, war dies bei den Aufsichtsräten in gut 78 Prozent der Unternehmen der Fall (Tabelle 1). Im Jahr 2006 lagen die jeweiligen Anteile noch bei knapp fünf und 65 Prozent. Sind Frauen in den Vorständen, so sind sie meist die einzige Vertreterin ihres Geschlechts; in den Aufsichtsräten ist dies weit weniger häufig der Fall. Hierbei ist anzumerken,

dass in Deutschland aufgrund der Mitbestimmungsrechte in vielen Unternehmen Arbeitnehmervertretungen Sitze im Aufsichtsrat haben. Die Arbeitnehmerseite entsendet – vor dem Hintergrund von Soll-Vorschriften zur Berücksichtigung beider Geschlechter – traditionell mehr Frauen in das Kontrollgremium als die Kapitalseite.<sup>5</sup> Diese holt in jüngster Zeit jedoch auf.

<sup>5</sup> In der Vergangenheit wurden von der Arbeitnehmerseite bis über drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen entsandt. Soll-Vorschriften zur Berücksichtigung von Männern und Frauen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen sind im Drittelbeteiligungsgesetz (§4 Abs. 4), im SE-Beteiligungsgesetz (§6 Abs. 2) und im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung (§8 Abs. 2) enthalten.

In den Top-100-Unternehmen zeigten sich insgesamt ähnliche Strukturen wie in den Top-200-Unternehmen. Die Unterschiede sind eher marginal.

**Vorstände: Weiterhin fest in Männerhand**

Die Vorstände der 200 größten Unternehmen in Deutschland bleiben eine männliche Monokultur. Lediglich gut vier Prozent der 906 Vorstandsposten waren 2013 mit Frauen besetzt. Insgesamt gab es Ende 2013 40 Frauen in Vorständen, 2012 waren es 39. Vier dieser Frauen nahmen den Vorstandsvorsitz beziehungsweise die Sprecherin-Funktion ein (2,1 Prozent), zwei mehr als im Vorjahr (Übersicht 1).

**Aufsichtsräte:  
Frauen sind häufig Arbeitnehmervertreterinnen**

Von den Top-200-Unternehmen machten 157 Angaben zum Aufsichtsrat beziehungsweise besaßen einen Aufsichtsrat. Gut 15 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder in diesen Top-200-Unternehmen waren im Jahr 2013 Frauen. Das entspricht einem Plus von gut zwei Prozentpunkten gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres. 2010 stellten die Arbeitnehmervertreterinnen noch knapp 72 Prozent der Frauen in dem Spitzengremium, 2013 holte die Eigentümerseite auf, so dass das Verhältnis von Arbeitnehmervertreterinnen zu Eigentümervertreterinnen fast ausgeglichen ist. Der Aufsichtsratsvorsitz bleibt jedoch weiterhin fest in Männerhand: Nur vier von 160 Vorsitzenden (2,5 Prozent) waren Frauen.<sup>6</sup>

In 123 der berichtserstattenden Unternehmen (gut 78 Prozent) war mindestens eine Frau im Kontrollgremium vertreten. In 35 Unternehmen betrug der Frauenanteil 2013 mindestens 20 Prozent (Tabelle 2 und Abbildung 1). In neun Unternehmen hatten sie ein Drittel oder mehr Sitze, in zwei Unternehmen stellten sie mindestens die Hälfte des Aufsichtsrats: Das waren die TUI Deutschland GmbH, bei der vier der acht Mitglieder Frauen waren, sowie die Douglas Holding AG mit neun Aufsichtsrätinnen bei insgesamt 16 Mitgliedern.

**Börsennotierte Unternehmen**

In den Spitzengremien der für diesen Bericht untersuchten börsennotierten Unternehmen sind Frauen – ähnlich der Situation in den Top-200-Unternehmen – nach wie vor unterrepräsentiert, insbesondere in den Vorständen (Tabelle 3). Zu den DAX-Unternehmen werden nachfolgend die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen gezählt. Der Anteil der DAX-

Übersicht 1

**Frauen in Vorständen in Deutschland Ende 2013**

| Rang   | Unternehmen                              | Name                                   |
|--|--|--|
| <b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>     |  |  |
| 3  | Daimler AG                               | Dr.Christine Hohmann-Dennhardt         |
| 4  | BASF SE                                  | Margret Suckale                        |
| 6  | Bayerische Motorenwerke AG (BMW)         | Milagros Caiña Carreiro-Andree         |
| 8  | Deutsche Telekom AG                      | Claudia Nemat, Marion Schick           |
| 10   | Deutsche Post World Net AG               | Angela Titzrath                        |
| 11   | BP Europa SE                             | Sabine Dietrich, Claudia Joost         |
| 20   | Deutsche Bahn AG                         | Dr. Heike Hanagarth                    |
| 22   | Continental AG                           | Elke Strathmann                        |
| 24   | Deutsche Lufthansa AG                    | Simone Menne, Dr. Bettina Volkens      |
| 29   | Celesio AG                               | Dr. Marion Helmes (Sprecherin)         |
| 43   | Henkel KGaA                              | Kathrin Menges                         |
| 45   | Bertelsmann SE & Co. KGaA                | Dr. Judith Hartmann, Anke Schäferkordt |
| 51   | Boehringer Ingelheim Unternehmensverband | Ursula Fuggis-Hahn                     |
| 57   | Evonik Industries AG                     | Ute Wolf                               |
| 60   | Adam Opel AG                             | Tina Müller, Susanna Webber            |
| 79   | Volkswagen Leasing GmbH                  | Dr. Heidrun Zirfas                     |
| 94   | Volkswagen Nutzfahrzeuge GmbH            | Elke Eller                             |
| 98   | DB Regio Aktiengesellschaft              | Marion Rövekamp                        |
| <b>101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b> |  |  |
| 113  | dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG          | Petra Schäfer                          |
| 117  | Sandoz Pharmaceuticals GmbH              | Isabell Remus (Vorsitz)                |
| 128  | Thyssen Krupp Elevator AG                | Gabriele Sons                          |
| 137  | Telefónica Germany GmbH & Co.OHG         | Rachel Empey                           |
| 138  | Dirk Rossmann GmbH                       | Alice Schardt-Roßmann                  |
| 139  | B. Braun Melsungen AG                    | Dr. Annette Beller                     |
| 140  | DB Schenker Rail Deutschland AG          | Dr. Ursula Biernert                    |
| 141  | PROCTER & GAMBLE Germany GmbH            | Pirjo Väliäho (Vorsitz)                |
| 143  | Basell Polyolefine GmbH                  | Rita Geissel                           |
| 154  | Stadtwerke München GmbH                  | Erna-Maria Trixl                       |
| 156  | DB Netz Aktiengesellschaft               | Ute Plambeck                           |
| 158  | Arvato AG                                | Christine Scheffler                    |
| 166  | Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG     | Dr. Martina Niemann                    |
| 170  | Faurecia Automotive GmbH                 | Annette Stieve                         |
| 171  | DB Fernverkehr AG                        | Ulrike Haber-Schilling                 |
| 173  | IBM Deutschland GmbH                     | Martina Koederitz (Vorsitz)            |
| 177  | Hochtief Solutions AG                    | Essimari Kairisto                      |

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

30-Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand war im Vergleich zum Vorjahr rückläufig (minus zehn Prozentpunkte auf gut 33 Prozent). Bei E.ON, SAP und Siemens sind die Vorständinnen ausgeschieden. Dennoch lag der Anteil der Unternehmen mit Frauen im Vorstand im DAX-30 Ende des vergangenen Jahres insgesamt über dem Anteil in den SDAX- (22 Prozent) und TecDAX-Unternehmen (knapp 27 Prozent). Diese Unternehmen hatten häufiger als die Top-200-Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand (gut 17 Prozent). Lediglich die MDAX-Unternehmen blieben dahinter etwas zurück (16 Prozent). Diese überdurchschnittliche Repräsentation von Frauen in DAX-Unternehmen könnte im Zusammenhang mit den seit einigen Jahren bestehenden Diskussionen und Bestrebungen stehen,

<sup>6</sup> Lisa Davis von Shell Oil Deutschland GmbH, Dr. Simone Bagel-Trah von Henkel KGaA, Bettina Würth bei der Würth Gruppe und Catharina Claas-Mühlhäuser von Claas KGaA mbH.

Tabelle 2

**Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Ende 2013**

| Rang | Unternehmen                              | Mitglieder insgesamt | darunter: Frauen | Frauenanteil in Prozent |
|------|--|----------------------|------------------|-------------------------|
| 198  | DOUGLAS HOLDING AG                       | 16                   | 9                | 56                      |
| 172  | TUI Deutschland GmbH                     | 8                    | 4                | 50                      |
| 165  | NOWEDA eG Apothekergenossenschaft        | 9                    | 4                | 44                      |
| 85   | T-Systems International GmbH             | 20                   | 8                | 40                      |
| 43   | Henkel KGaA <sup>2</sup>                 | 18                   | 7                | 39                      |
| 141  | PROCTER & GAMBLE Germany GmbH            | 19                   | 7                | 37                      |
| 8    | Deutsche Telekom AG                      | 20                   | 7                | 35                      |
| 125  | Beiersdorf AG                            | 12                   | 4                | 33                      |
| 158  | Arvato AG                                | 3                    | 1                | 33                      |
| 93   | Vodafone GmbH                            | 16                   | 5                | 31                      |
| 116  | HEWLETT-PACKARD GmbH                     | 16                   | 5                | 31                      |
| 175  | Lufthansa Technik AG (Gruppe)            | 16                   | 5                | 31                      |
| 24   | Deutsche Lufthansa AG                    | 20                   | 6                | 30                      |
| 200  | Nestlé Deutschland AG                    | 17                   | 5                | 29                      |
| 17   | EDEKA Zentrale AG & Co. KG               | 18                   | 5                | 28                      |
| 2    | E.ON SE                                  | 12                   | 3                | 25                      |
| 3    | Daimler AG                               | 20                   | 5                | 25                      |
| 5    | Siemens AG                               | 20                   | 5                | 25                      |
| 7    | Metro AG                                 | 20                   | 5                | 25                      |
| 28   | Thüga Aktiengesellschaft                 | 12                   | 3                | 25                      |
| 29   | Celesio AG                               | 12                   | 3                | 25                      |
| 38   | TUI AG                                   | 16                   | 4                | 25                      |
| 44   | SAP AG                                   | 16                   | 4                | 25                      |
| 53   | Alfred C. Toepfer International (Gruppe) | 4                    | 1                | 25                      |
| 71   | Merck KGaA                               | 16                   | 4                | 25                      |
| 118  | Bosch Rexroth AG                         | 20                   | 5                | 25                      |
| 140  | DB Schenker Rail Deutschland AG          | 20                   | 5                | 25                      |
| 145  | Hella KGaA Hueck & Co.                   | 16                   | 4                | 25                      |
| 148  | Rheinmetall AG                           | 8                    | 2                | 25                      |
| 153  | Alliance Healthcare Deutschland AG       | 12                   | 3                | 25                      |
| 173  | IBM Deutschland GmbH                     | 12                   | 3                | 25                      |
| 174  | Stadtwerke Leipzig GmbH                  | 20                   | 5                | 25                      |
| 36   | EnBW Energie Baden-Württemberg AG        | 13                   | 3                | 23                      |
| 41   | Wintershall AG                           | 9                    | 2                | 22                      |
| 133  | Stadtwerke Köln GmbH                     | 19                   | 4                | 21                      |

1 Nur Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen und Angaben zu dessen Zusammensetzung machten.  
2 Hier leitete auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

In 35 Unternehmen waren mehr als ein Fünftel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen.

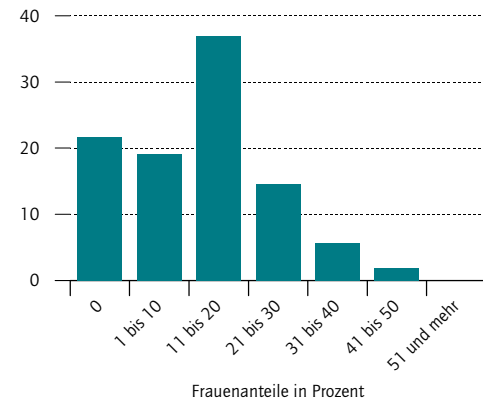
staatliche Regulierungen für börsennotierte und mitbestimmte Unternehmen einzuführen (*Frauenquote*).<sup>7</sup>

In den Aufsichtsräten war in rund 90 Prozent der DAX-30- und der MDAX-Unternehmen Ende 2013 mindestens eine Frau vertreten. Einen besonders geringen Anteil wiesen die SDAX-Unternehmen mit 54 Prozent auf, im TecDAX lag der Anteil mit gut 63 Prozent zwischen beiden Unternehmensgruppen.

<sup>7</sup> Vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2012): Managerinnen-Barometer 2011. DIW Wochenbericht Nr. 3/2012, 10f.

Abbildung 1

**Frauen in Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen**  
Anteile in Prozent



Quelle: Recherchen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Frauen machten meist weniger als ein Fünftel der Aufsichtsratsmitglieder aus.

**DAX-30-Unternehmen: Positive Entwicklung in Vorständen vorerst gestoppt**

Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist rückläufig: Ende 2013 gab es noch zwölf Vorständinnen, drei weniger als ein Jahr zuvor – dies entspricht einem Frauenanteil von gut sechs Prozent. Ausgeschieden sind 2013 Regine Stachelhaus (E.ON AG), Luisa Deplazes Delgado (SAP AG) sowie Brigitte Ederer und Barbara Kux (Siemens AG). Neu hinzugekommen ist Dr. Bettina Volkens bei der Deutschen Lufthansa AG. Die positive Entwicklung der vergangenen Jahre ist also erst einmal gestoppt. Der Anteil der Frauen in Vorständen hatte zwischen 2009 und 2012 um gut sieben Prozentpunkte auf knapp acht Prozent zugenommen (von einer Frau auf 15 Frauen). Wie in der Vergangenheit lagen auch 2013 alle Vorstandsvorsitze in der Hand von Männern (Übersicht 2).

Frauen waren im Jahr 2013 in den Aufsichtsräten von 28 der DAX-30-Unternehmen vertreten. Keine weiblichen Aufsichtsratsmitglieder hatten wie auch 2012 Fresenius Medical Care AG und Fresenius SE. Diese Unternehmen haben bei der Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen zu mehr Frauen in Führungspositionen von einer konkreten Zielsetzung abgesehen.<sup>8</sup> Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten ist im Vergleich zum Vorjahr um 2,5 Prozentpunkte auf knapp 22 Prozent ge-

<sup>8</sup> Vgl. Frauen in Führungspositionen: Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen, property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, 2. Januar 2014.

Tabelle 3

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen<sup>1</sup>**

|  | DAX-30      |             |             |             |             |             | MDAX        |             |             | SDAX        |             |             | TecDAX      |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2011        | 2012        | 2013        | 2011        | 2012        | 2013        | 2013        |
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 30          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 30          |
| Mit Frauen im Vorstand                             | 1           | 1           | 3           | 6           | 13          | 10          | 5           | 5           | 8           | 6           | 11          | 11          | 8           |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>10,0</b> | <b>20,0</b> | <b>43,3</b> | <b>33,3</b> | <b>10,0</b> | <b>10,0</b> | <b>16,0</b> | <b>12,0</b> | <b>22,0</b> | <b>22,0</b> | <b>26,7</b> |
| Mitglieder insgesamt                               | 183         | 183         | 182         | 188         | 193         | 191         | 213         | 210         | 213         | 168         | 164         | 170         | 107         |
| Männer   | 182         | 182         | 178         | 181         | 178         | 179         | 208         | 205         | 205         | 160         | 152         | 157         | 98          |
| Frauen   | 1           | 1           | 4           | 7           | 15          | 12          | 5           | 5           | 8           | 8           | 12          | 13          | 9           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>0,5</b>  | <b>0,5</b>  | <b>2,2</b>  | <b>3,7</b>  | <b>7,8</b>  | <b>6,3</b>  | <b>2,3</b>  | <b>2,4</b>  | <b>3,8</b>  | <b>4,8</b>  | <b>7,3</b>  | <b>7,6</b>  | <b>8,4</b>  |
| Vorsitze insgesamt                                 | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 48          |
| Männer   | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 49          | 49          | 49          | 50          | 48          |
| Frauen   | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 1           | 1           | 1           | 0           | 0           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>2,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                              | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 30          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung                    | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 30          |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                         | 27          | 27          | 26          | 26          | 28          | 28          | 35          | 42          | 45          | 21          | 21          | 27          | 19          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                           | <b>90,0</b> | <b>90,0</b> | <b>86,7</b> | <b>86,7</b> | <b>93,3</b> | <b>93,3</b> | <b>70,0</b> | <b>84,0</b> | <b>90,0</b> | <b>42,0</b> | <b>42,0</b> | <b>54,0</b> | <b>63,3</b> |
| Mitglieder insgesamt                               | 527         | 513         | 502         | 479         | 494         | 489         | 581         | 588         | 584         | 346         | 352         | 388         | 207         |
| Männer   | 458         | 448         | 436         | 404         | 398         | 384         | 515         | 506         | 489         | 309         | 312         | 337         | 174         |
| Frauen   | 69          | 65          | 66          | 75          | 96          | 107         | 66          | 82          | 95          | 37          | 40          | 51          | 33          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>13,1</b> | <b>12,7</b> | <b>13,1</b> | <b>15,7</b> | <b>19,4</b> | <b>21,9</b> | <b>11,4</b> | <b>13,9</b> | <b>16,3</b> | <b>10,7</b> | <b>11,4</b> | <b>13,1</b> | <b>15,9</b> |
| Vorsitze insgesamt                                 | k.A.        | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          | 50          | 50          | 48          | 50          | 50          | 50          | 30          |
| Männer   | k.A.        | 29          | 29          | 29          | 29          | 29          | 50          | 50          | 46          | 50          | 50          | 50          | 29          |
| Frauen   | k.A.        | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 0           | 0           | 2           | 0           | 0           | 0           | 1           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>                | <b>k.A.</b> | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>4,2</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>3,3</b>  |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung | 24          | k.A.        | 22          | 24          | 20          | 23          | 35          | 28          | 25          | 41          | 39          | 17          | 7           |
| Mitglieder insgesamt                               | 423         | k.A.        | 369         | 395         | 322         | 310         | 397         | 329         | 331         | 282         | 260         | 172         | 78          |
| Männer   | 367         | k.A.        | 317         | 334         | 259         | 250         | 358         | 283         | 279         | 260         | 241         | 146         | 62          |
| Frauen   | 56          | k.A.        | 52          | 61          | 63          | 70          | 39          | 46          | 52          | 22          | 19          | 26          | 16          |
| Arbeitnehmervertreterinnen                         | 41          | k.A.        | 37          | 43          | 40          | 40          | 28          | 30          | 33          | 19          | 15          | 17          | 11          |
| <b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>   | <b>73,2</b> | <b>k.A.</b> | <b>71,2</b> | <b>70,5</b> | <b>63,5</b> | <b>57,1</b> | <b>71,8</b> | <b>65,2</b> | <b>63,5</b> | <b>86,4</b> | <b>78,9</b> | <b>65,4</b> | <b>68,8</b> |

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist im vergangenen Jahr gesunken.

stiegen. Die Zahl der Aufsichtsrätinnen betrug Ende 2013 107 und steigt seit 2009 kontinuierlich. Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat konnten für 23 Unternehmen ermittelt werden. Bei diesen Firmen gab es 70 Aufsichtsrätinnen, davon wurden 40 von der Arbeitnehmerseite entsandt (gut 57 Prozent). Auch wenn die Kapitaleseite zunehmend Frauen in die Kontrollgremien schickt, stellen die Arbeitnehmervertretungen nach wie vor die Mehrheit der Aufsichtsrätinnen. Einzige Aufsichtsratsvorsitzende ist Dr. Simone Bagel-Trah bei der Henkel AG & Co. KGaA.

### MDAX-Unternehmen: Nur knapp vier Prozent Frauen in Vorständen

Von den 50 MDAX-Unternehmen hatten Ende 2013 acht Unternehmen eine Frau im Vorstand, drei mehr als ein Jahr zuvor. Diese waren gleichzeitig die einzige Frau in

den jeweiligen Vorständen. In Relation zu den 213 Vorstandsmitgliedern insgesamt lag der Frauenanteil nur bei knapp vier Prozent – und damit sowohl unter jenem in den DAX-30- als auch in den Top-200-Unternehmen. In den MDAX-Unternehmen leiteten nahezu ausschließlich Männer den Vorstand. Lediglich in der Celesio AG lag die Funktion der Sprecherin mit Dr. Marion Helmes in den Händen einer Frau.

In 90 Prozent der Aufsichtsräte der MDAX-Unternehmen waren Frauen vertreten, der Frauenanteil insgesamt lag bei gut 16 Prozent (95 von 584 Sitzen). Auch hier konnte – trotz der Zuwächse um mehr als zwei Prozentpunkte (13 Sitze) – der Anteil der DAX-30-Unternehmen nicht erreicht werden. Für die Hälfte der MDAX-Unternehmen wurden Angaben zur Arbeitnehmervertretung ermittelt. Diese Firmen verfügten über 52 Aufsichtsrätinnen, unter ihnen 33 Arbeitnehmer-

vertreterinnen (63,5 Prozent). Zwei Aufsichtsräte wurden von Frauen geleitet.<sup>9</sup>

### SDAX-Unternehmen: Nur die Hälfte der Unternehmen hat eine Frau im Aufsichtsrat

In elf der 50 SDAX-Unternehmen (22 Prozent) war Ende 2013 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten. Unter 170 Vorstandsmitgliedern gab es 13 Frauen (knapp acht Prozent). Das ist eine Frau mehr als im Vorjahr – die Zahl der Männer stieg im gleichen Zeitraum um fünf auf 157. Bei den SDAX-Unternehmen führte in der Vergangenheit Ines Kolmsee den Vorstand der SKW Stahl-Metallurgie Holding AG. Dieses Unternehmen schied 2013 aus dem SDAX aus, so dass nun wieder Männer sämtliche Vorstandsvorsitze innehaben (Tabelle 3).<sup>10</sup> Der Anteil der Frauen an allen Aufsichtsratsmitgliedern stieg in den letzten Jahren zwar, erreichte aber dennoch nur etwa 13 Prozent. Das liegt auch daran, dass überhaupt nur in 54 Prozent aller SDAX-Unternehmen Frauen in den Kontrollgremien vertreten waren – also in deutlich weniger Unternehmen als in den anderen Gruppen. Angaben zur Arbeitnehmervertretung machten 17 Unternehmen. Bei diesen Firmen gab es 26 Aufsichtsrätinnen, 17 davon (68 Prozent) waren Arbeitnehmervertreterinnen. Mit den Vorjahresentwicklungen sind diese Zahlen jedoch wegen unterschiedlicher Fallzahlen nur eingeschränkt vergleichbar. Den Aufsichtsratsvorsitz hatten bei den SDAX-Unternehmen ausschließlich Männer inne.

### TecDAX-Unternehmen: Frauenanteil in Vorständen über dem der DAX-30-Unternehmen

Erstmals in die vorliegende Analyse einbezogen wurden die 30 TecDAX-Unternehmen. Im Deutschen Technologieindex sind die 30 größten Technologieunternehmen gefasst, die den im Standardwerteindex DAX gelisteten Werten nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz nachfolgen.<sup>11</sup>

Bei den TecDAX-Unternehmen lag der Frauenanteil in den Vorständen mit gut acht Prozent im Vergleich aller untersuchten Unternehmensgruppen am höchsten. In den Aufsichtsräten wurde hingegen bei den TecDAX-Unternehmen mit knapp 16 Prozent ein geringerer Anteil als etwa in den DAX-30-Unternehmen erreicht. Der Anteil der Frauen, die von der Kapitaleseite in den Aufsichtsrat entsandt wurden, war mit weniger als einem Drittel vergleichsweise niedrig. Offenbar hat hier die

<sup>9</sup> Marija G. Korsch bei der Aareal Bank und Susanne Klatten bei SGL Carbon.

<sup>10</sup> Ines Kolmsee wird zudem ihren Vertrag nicht über den 31. März 2014 hinaus verlängern. Vgl. [www.skw-steel.com/2013/09/vorstandsvorsitzende-ines-kolmsee-steht-fur-weitere-amtszeit-nicht-zur-verfugung/](http://www.skw-steel.com/2013/09/vorstandsvorsitzende-ines-kolmsee-steht-fur-weitere-amtszeit-nicht-zur-verfugung/), 18. Dezember 2013.

<sup>11</sup> Vgl. [www.finanzen.net/index/TECDAX](http://www.finanzen.net/index/TECDAX).

### Übersicht 2

### Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2013

| Unternehmen                       | Name                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>DAX-30</b>                     |                                   |
| Allianz SE                        | Dr. Helga Jung                    |
| BASF SE                           | Margret Suckale                   |
| BMW AG                            | Milagros Caiña Carreiro-Andree    |
| Continental AG                    | Elke Strathmann                   |
| Daimler AG                        | Dr. Christine Hohmann-Dennhardt   |
| Deutsche Börse AG                 | Hauke Stars                       |
| Deutsche Lufthansa AG             | Simone Menne, Dr. Bettina Volkens |
| Deutsche Post AG                  | Angela Titzrath                   |
| Deutsche Telekom AG               | Claudia Nemat, Marion Schick      |
| Henkel AG & Co. KGaA Vz           | Kathrin Menges                    |
| <b>MDAX</b>                       |                                   |
| Aareal Bank AG                    | Dagmar Knopek                     |
| Celesio AG                        | Dr. Marion Helmes (Vorsitz)       |
| DMG Mori Seiki AG                 | Kathrin Dahnke                    |
| Evonik Industries AG              | Ute Wolf                          |
| Fraport AG                        | Anke Giesen                       |
| ProSiebenSat.1 Media AG           | Heidi Stopper                     |
| RTL Group S.A.                    | Anke Schäferkordt                 |
| TAG Immobilien AG                 | Claudia Hoyer                     |
| <b>SDAX</b>                       |                                   |
| Air Berlin                        | Dr. Martina Niemann               |
| C.A.T. Oil AG                     | Anna Brinkmann                    |
| Comdirect bank                    | Martina Palte                     |
| Delticom AG                       | Susann Dörsel-Müller              |
| Deutsche Beteiligungs AG          | Susanne Zeidler                   |
| Deutz AG                          | Dr. Margarete Haase               |
| DIC ASSET AG                      | Sonja Wärntges                    |
| GfK SE                            | Pamela Knapp, Debra A. Pruent     |
| GrenkeLeasing AG                  | Antje Leminsky                    |
| KWS SAAT                          | Eva Kienle                        |
| Schaltbau Holding AG              | Elisabeth Prigge                  |
| zooplus                           | Andrea Skersies                   |
| <b>TecDAX</b>                     |                                   |
| BB Biotech AG                     | Felicia Flanigan, Lydia Bänziger  |
| Kontron AG                        | Andrea Bauer                      |
| MorphoSys AG                      | Dr. Marlies Sproll                |
| Pfeiffer Vacuum Technology AG     | Nathalie Benedikt                 |
| Qiagen N.V.                       | Dr. Helge Lubenow                 |
| QSC AG                            | Barbara Stolz                     |
| SMA Solar Technology AG           | Lydia Sommer                      |
| Telefónica Deutschland Holding AG | Rachel Empey                      |

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Kapitaleseite noch nicht auf die veränderte Diskussion um mehr Frauen in Spitzengremien ausreichend reagiert. Immerhin hatte eine Frau den Aufsichtsratsvorsitz inne.<sup>12</sup>

### Superwahljahr 2013 nicht konsequent genutzt

Im vergangenen Jahr wurde in 20 der DAX-30-Unternehmen auf Kapitaleseite der Aufsichtsrat neu gewählt,

<sup>12</sup> Eva Castillo bei der Telefónica Deutschland Holding.

wie der Deutsche Juristinnenbund (djb) ermittelte.<sup>13</sup> Etwas mehr als ein Viertel der neubesetzten Positionen ging dabei an Frauen, was ungefähr den Anteilen der vergangenen Jahre entsprach. Auch in 46 weiteren börsennotierten Unternehmen fanden Wahlen auf Seite der Anteilseigner statt; hier erhielten Frauen knapp 15 Prozent der Posten. „Das Superwahljahr 2013 ist somit nicht konsequent genutzt worden, um mehr Frauen in Aufsichtsräte zu bringen“, so das Fazit des djb.

### Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der politischen Forderungen nach einer Frauenquote für private Unternehmen ist auch die Situation der öffentlichen Unternehmen interessant. Denn die öffentliche Hand könnte selbst Einfluss auf die Entwicklung nehmen und Vorreiter für die Privatwirtschaft sein. Geschlechterquoten für öffentliche Unternehmen gibt es bereits in mehreren europäischen Ländern.<sup>14</sup> Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD wurden allerdings weder Aussagen über Zielgrößen zum angestrebten Anteil von Frauen in Spitzengremien noch Zeiträume zu deren Realisierung in öffentlichen Unternehmen getroffen.<sup>15</sup> Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, dass bei den untersuchten Unternehmen mit Bundesbeteiligung noch erheblicher Nachholbedarf besteht.

Das DIW Berlin legt zum vierten Mal Informationen zu öffentlichen Unternehmen vor. Untersucht wurden 60 im Beteiligungsbericht des Bundes gelistete Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare Beteiligungen hält.<sup>16</sup> Hierbei handelt es sich um Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur. Ein Vergleich zu den großen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch nur eingeschränkt möglich, da die meisten Unternehmen mit Bundesbeteiligung wesentlich kleiner sind.

**13** Deutscher Juristinnenbund e. V. (2013): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013. Mehr Frauen in Führungspositionen. Fazit und Forderungen. BMFSFJ, 8.

**14** Wie etwa in Österreich, Dänemark, Finnland, Griechenland und Slowenien; siehe Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg.

**15** Stattdessen enthält der Koalitionsvertrag folgende Formulierung: „Die Koalition wird im Einflussbereich des Bundes eine gezielte Gleichstellungspolitik vorantreiben, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen und in Gremien zu erhöhen und Entgeltungleichheit abzubauen. Dazu entwickeln wir einen Gleichstellungsindex und führen für die Bundesverwaltung eine proaktive Umsetzung des Bundesgleichstellungsgesetzes und des Bundesgremienbesetzungsgesetzes ein.“ Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode (2013), 102.

**16** Von den 87 unmittelbaren Beteiligungen des Bundes zum Stichtag 31. Dezember 2011 wurden die kleinen Beteiligungen an Wohnungsgenossenschaften sowie zwei Unternehmen ohne eigene Organe und ein Unternehmen, das 2013 aus den Bundesbeteiligungen ausgeschieden ist, nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2013): Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2012. Berlin.

Tabelle 4

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes

|   | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>           |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                         | 61          | 60          | 60          | 60          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung               | 60          | 60          | 60          | 60          |
| Mit Frauen im Vorstand                        | 9           | 10          | 12          | 14          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                      | <b>15,0</b> | <b>16,7</b> | <b>20,0</b> | <b>23,3</b> |
| Mitglieder insgesamt                          | 152         | 147         | 143         | 143         |
| Männer  | 142         | 135         | 127         | 125         |
| Frauen  | 10          | 12          | 16          | 18          |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>           | <b>6,6</b>  | <b>8,2</b>  | <b>11,2</b> | <b>12,6</b> |
| Vorsitze insgesamt                            | 54          | 55          | 57          | 55          |
| Männer  | 51          | 52          | 51          | 52          |
| Frauen  | 3           | 3           | 6           | 5           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>           | <b>5,6</b>  | <b>5,5</b>  | <b>10,5</b> | <b>9,1</b>  |
| <b>Aufsichts-/Verwaltungsräte<sup>1</sup></b> |             |             |             |             |
| Unternehmen insgesamt                         | 61          | 60          | 60          | 60          |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung               | 54          | 55          | 54          | 51          |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat                    | 46          | 42          | 43          | 41          |
| <b>Anteil in Prozent</b>                      | <b>85,2</b> | <b>76,4</b> | <b>79,6</b> | <b>80,4</b> |
| Mitglieder insgesamt                          | 577         | 587         | 579         | 553         |
| Männer  | 472         | 483         | 464         | 453         |
| Frauen  | 105         | 104         | 115         | 100         |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>           | <b>18,2</b> | <b>17,7</b> | <b>19,9</b> | <b>18,1</b> |
| Vorsitze insgesamt                            | 53          | 53          | 53          | 47          |
| Männer  | 45          | 45          | 42          | 39          |
| Frauen  | 8           | 8           | 11          | 8           |
| <b>Anteil der Frauen in Prozent</b>           | <b>15,1</b> | <b>15,1</b> | <b>20,8</b> | <b>17,0</b> |

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen und Angaben zu dessen Zusammensetzung machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

In öffentlichen Unternehmen lag 2013 der Frauenanteil in Aufsichtsräten auf dem Niveau des Jahres 2010.

Ende 2013 hatten 14 der 60 Unternehmen Frauen im Vorstand (gut 23 Prozent). Insgesamt lag der Frauenanteil in den Vorständen bei knapp 13 Prozent (Tabelle 4). Das entspricht einem Plus von gut einem Prozentpunkt. Fünf Vorstände wurden Ende 2013 von insgesamt sechs Frauen geleitet.<sup>17</sup> Zusätzlich wurden in einem Unternehmen die Geschäfte gemeinsam von einem Mann und einer Frau geführt.<sup>18</sup> In den Aufsichtsräten der Bundesbeteiligungsunternehmen ging der Frauenanteil um knapp zwei Prozentpunkte auf gut 18 Prozent zurück. In den 47 Unternehmen, die einen Aufsichtsratsvor-

**17** Das waren Dr. Almut Wieland-Karimi beim Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze GmbH, Tanja Gönnner bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) gGmbH, Sabine Brünger-Weilandt beim Fachinformationszentrum Karlsruhe (FIZ) und Dr. Jutta Allmendinger beim Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Bei den Bayreuther Festspielen GmbH teilten sich zwei Frauen den Vorsitz, das waren Eva Wagner-Pasquier und Katharina Wagner.

**18** Hierbei handelt es sich um das Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie GmbH.

Übersicht 3

**Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung Ende 2013**

| Unternehmen   | Vorsitzende                  | Funktion in der Bundesverwaltung  |
|---|------------------------------|---|
| Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH                                | Gudrun Kopp                  | Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) |
| Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH | Anne Ruth Herkes             | Beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)                              |
| Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH                                   | Ursula Heinen-Esser          | Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)         |
| Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH | Bärbel Brumme-Bothe          | Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)                   |
| Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH  | Bärbel Brumme-Bothe          | Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)                   |
| Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung   | Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph | Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMF)                                      |
| NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie          | Birgitta Worringen           | Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)                        |
| Transit Film Gesellschaft mbH   | Ulrike Schauz                | Ministerialrätin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)                                |
| VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbH                               | Dr. Martina Hinricher        | Ministerialdirektorin Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)                             |

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

sitz hatten beziehungsweise Angaben zur Zusammensetzung machten, hatten acht Frauen (17 Prozent) den Aufsichtsratsvorsitz inne (Übersicht 3). Dieser im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen höhere Wert wird jedoch durch den Rückgang der Aufsichtsratsvorsitze von elf auf acht Frauen (oder knapp drei Prozentpunkte) im Vergleich zum Vorjahr eingetrübt.<sup>19</sup> Der Anteil der Aufsichtsrätinnen in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung lag insgesamt auf einem ähnlichen Niveau wie die für Dezember 2012 in einer anderen Studie<sup>20</sup> ermittelten Anteile der Aufsichtsrätinnen in den Unternehmen der Bundesländer (17,3 Prozent). Höher war der Anteil der Aufsichtsrätinnen mit knapp 27 Prozent in den Unternehmen der großen Städte und Landeshauptstädte.

Im Unterschied zur Privatwirtschaft sind Aufsichtsratsvorsitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Insgesamt sind die Ergebnisse sowohl zum Stand als auch zur Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien der Unternehmen mit Bundesbeteiligung enttäuschend. Wünschenswert wäre, dass die öffentliche Hand eine Vorreiterrolle einnimmt und den privaten Unternehmen beispielhaft und glaubwürdig vorgeht und mehr Frauen in Spitzenfunktionen bringt. Davon sind die Unternehmen mit Bundesbeteiligung derzeit aber noch weit entfernt.

**Politische Initiativen auf internationaler und nationaler Ebene**

In den vergangenen Jahren haben verschiedene Länder Geschlechterquoten für die höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen erlassen – allen voran Norwegen. Dort wurde im Jahr 2003 ein Gesetz verabschiedet, nach dem 40 Prozent der Direktoriumssitze in Unternehmen von Frauen besetzt werden müssen. Die Unternehmen erhielten vier Jahre Zeit, um die Vorgaben umzusetzen.<sup>21</sup> Wird die Quote nicht eingehalten,

<sup>19</sup> Allerdings machten auch etwas weniger Unternehmen Angaben zur Zusammensetzung des Gremiums beziehungsweise hatten keinen Aufsichtsrat. So wurde etwa der Aufsichtsrat bei TLG Immobilien und dem Gästehaus Petersburg aufgelöst.

<sup>20</sup> Papefuß, U., Behrens, S., Sandig, T. (2013): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen. Zeitschrift für Corporate Governance 8, 5-9.

<sup>21</sup> Verbindlich war dieses Gesetz ab Januar 2004 zunächst nur für alle staatlichen und kommunalen Betriebe; für Aktiengesellschaften in Privatbesitz trat das Gesetz erst 2006 in Kraft, nachdem sie die erforderlichen Quoten nicht innerhalb von zwei Jahren auf freiwilliger Basis erfüllt hatten: „Ihnen wurde für die Umstellung eine weitere zweijährige Übergangsfrist eingeräumt, sodass sie die Quoten erst 2008 erfüllen mussten. Für alle neugegründeten Aktiengesellschaften galt das Gesetz bereits ab Januar 2006.“ Vgl. Storvik, A., Teigen, M. (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Berlin, 6, library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf, 2. Januar 2014.



kann das Unternehmen per Gerichtsbeschluss aufgelöst werden. Frankreich, Belgien und Italien haben im Jahr 2011 gesetzliche Quotenregelungen mit Sanktionen bei Nichteinhaltung durchgesetzt. Die Niederlande (2011), Spanien (2007) und Island (2010) haben Quoten ohne Sanktionen eingeführt. In Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich und Slowenien gibt es Regelungen für Unternehmen, die sich in Staatseigentum befinden oder staatlich kontrolliert sind. In anderen Ländern, darunter auch Deutschland, gibt es freiwillige Regelungen. Diese wurden vor allem in Corporate-Governance-Kodizes, beispielsweise unter dem Stichwort „Diversity Management“, aufgenommen.<sup>22</sup>

SPD, CDU und CSU haben sich in ihrem Koalitionsvertrag nun auf eine verbindliche Geschlechterquote bei Neubesetzungen von Aufsichtsräten ausgewählter Unternehmen geeinigt: „Aufsichtsräte von voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen, die ab dem Jahr 2016 neu besetzt werden, sollen eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent aufweisen.“<sup>23</sup> Wird dieser Anteil nicht erreicht, sollen Aufsichtsratsposten unbesetzt bleiben. Eine Flexiquote wird weiterhin für Vorstände, oberste Management-Ebenen und für Aufsichtsräte von Unternehmen, die nicht von der verbindlichen Quotenregelung betroffen sind, angestrebt.<sup>24</sup>

Auf EU-Ebene hatte das Europäische Parlament bereits im November 2013 einem Richtlinienentwurf der EU-Kommission zugestimmt, der eine Quote von 40 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht in Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen vorsieht.<sup>25</sup> Der Richtlinienentwurf muss noch vom Ministerrat bestätigt werden. In der Vergangenheit hatten sich mehrere EU-Länder, darunter auch Deutschland, gegen ein solches Vorhaben ausgesprochen.<sup>26</sup> Es bleibt abzuwarten, ob die neue Bundesregierung eine andere Position zur EU-Quote einnimmt.

## Frauen in Spitzengremien häufiger in Nordeuropa zu finden

Die EU-Kommission veröffentlicht regelmäßig Informationen zur Repräsentation von Frauen und Männern in wichtigen Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz europäischer Länder.<sup>27</sup> Dabei sind jedoch international große Unterschiede in den Corporate-Governance-Strukturen von Unternehmen zu beachten. Verglichen wird also die Beteiligung von Frauen in Gremien, die sich je nach Land in ihrer Funktion und Zusammensetzung unterscheiden: Ein Hauptunterscheidungsmerkmal ist die Frage, ob die Corporate-Governance-Struktur dualistisch oder monistisch ist. In Ländern mit *dualistischen* Strukturen bestehen die Leitungsorgane aus Vorstand und Aufsichtsrat; in Ländern mit monistischen Strukturen gibt es nur ein Gremium (*board of directors*), in dem manche Mitglieder geschäftsführend sind und andere nicht. In einzelnen Ländern kommen beide Formen vor.<sup>28</sup> Ein zweiter wichtiger Unterschied ist, ob Unternehmen mitbestimmt sind, ob Arbeitnehmervertretungen also das Recht auf Sitze im höchsten Entscheidungsgremium haben. In zehn EU-Ländern gibt es keine Vorschriften zur Unternehmensmitbestimmung. In fünf weiteren Ländern ist die Unternehmensmitbestimmung auf staatliche oder kommunale Betriebe beschränkt. In 13 EU-Ländern und in Norwegen ist die Mitbestimmung in staatlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen vorgesehen. Die Regelungen hierzu unterscheiden sich allerdings erheblich.<sup>29</sup> Für die Bewertung des Einflusses von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen im internationalen Vergleich ist also zu beachten, ob diese Frauen geschäftsführende oder Aufsichts- und Kontrollfunktionen innehaben und ob sie die Interessen der Arbeitnehmer oder der Eigentümer vertreten.

**22** Für eine Übersicht dieser Maßnahmen siehe Europäische Kommission (2012), a. a. O. Die DAX-30-Unternehmen legen außerdem seit 2011 eine Selbstverpflichtung in Bezug auf die Zielgrößen von Frauen in Führungspositionen vor, vgl. Frauen in Führungspositionen: Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, a. a. O.

**23** Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode (2013).

**24** „Wir werden börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen gesetzlich verpflichten, ab 2015 verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Management-Ebenen festzulegen und zu veröffentlichen und hierüber transparent zu berichten.“ Koalitionsvertrag, a. a. O., 102.

**25** Europäische Kommission (2013): Pressemitteilung: Erste Risse in der gläsernen Decke in Europa: Europäisches Parlament unterstützt den Vorschlag der Kommission zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsorganen. Brüssel, 20. November, IP/13/1118.

**26** Gammelin, C., Roßmann, R. (2013): EU-Frauenquote in Gefahr. Süddeutsche Zeitung, 6. März.

**27** Europäische Kommission (2013): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 28. Dezember 2013.

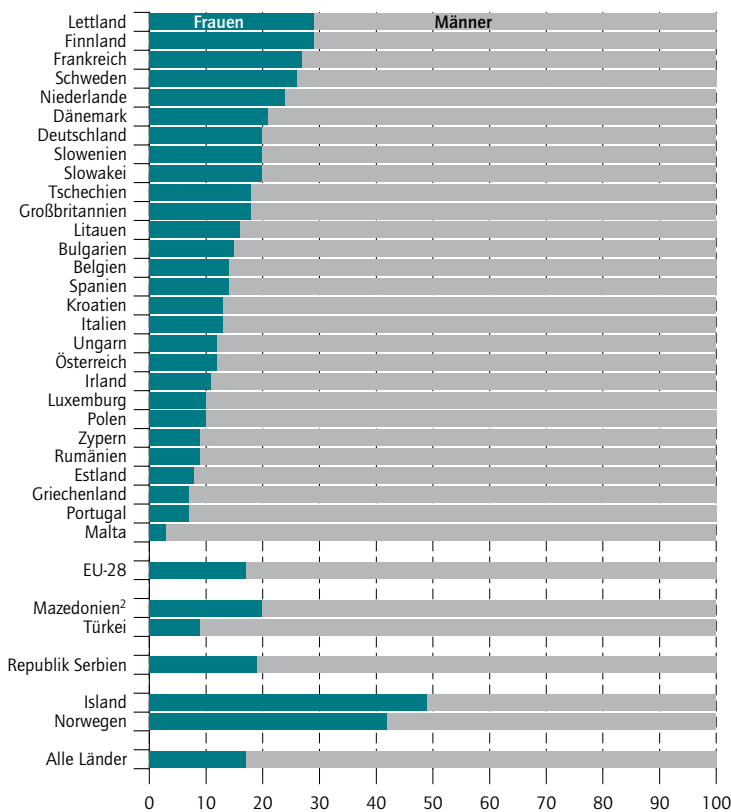
**28** Eine dualistische Struktur haben Deutschland, Estland, Lettland, Österreich, die Slowakei und Tschechien. Eine monistische Struktur haben Belgien, Griechenland, Irland, Island, Liechtenstein, Malta, Norwegen, Schweden, Spanien, Zypern und Großbritannien. Eine Wahlfreiheit der Struktur besteht in Bulgarien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Italien, Litauen, Luxemburg, den Niederlanden, Portugal, Rumänien, Slowenien und Ungarn.

**29** Für Details siehe Fulton, L. (2013): Arbeitnehmervertretung in Europa. Labour Research Department und ETUI, [de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung](http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung); und Conchon, A., Kluge, N., Stollt, M. (2013): Tabelle: Unternehmensmitbestimmung in den 31 Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums – European Trade Union Institute, Juli 2013 Update, [de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries](http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries), 2. Januar 2014.

Abbildung 2

**Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2013**

Anteile in Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums (bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats).  
2 Ehemalige jugoslawische Republik.

Quellen: Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Stand April/Mai 2013; Darstellung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Im europäischen Vergleich lag Deutschland 2013 leicht über dem Durchschnitt der 28 EU-Länder.

Die Daten der Europäischen Kommission umfassen 34 europäische Länder. Allerdings beschränken sie sich auf Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind (in Deutschland die DAX-30-Unternehmen, in anderen Ländern zwischen neun und 50 Unternehmen). Diese Großunternehmen stehen besonders im Licht der Öffentlichkeit, und dies mag dazu beitragen, dass dort mehr Frauen in Leitungsorganen vertreten sind als in weniger beachteten Unternehmensgruppen. Hinzu kommt, dass sich die Daten in Ländern mit dualistischer Corporate-Governance-Struktur auf den Aufsichtsrat beziehen, und in Ländern mit monistischer Struktur das gesamte *board of directors* umfassen, inklusive der geschäftsführenden Direktorinnen und Direktoren.

Trotz dieser Vorbehalte erlaubt der europäische Vergleich einen allgemeinen Überblick zu Stand und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen. Insgesamt waren Frauen Mitte 2013 durchschnittlich zu 17 Prozent in diesen Leitungsorganen vertreten (Abbildung 2). Deutschland lag mit einem Frauenanteil in den Aufsichtsräten von etwa 20 Prozent leicht über dem Durchschnitt. Auf den Spitzenplätzen standen die nordischen Länder Finnland, Schweden, Dänemark, Island und Norwegen sowie Lettland. Ebenfalls in der vorderen Gruppe befanden sich Frankreich und die Niederlande.

**Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremium steigt am schnellsten in Ländern mit Frauenquote**

Der Frauenanteil in Leitungsorganen ist in den letzten Jahren hauptsächlich in jenen Ländern gestiegen, die gesetzliche Regelungen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Entscheidungsgremien eingeführt haben.<sup>30</sup> Das ist insbesondere der Fall in Frankreich, den Niederlanden und Island. In Frankreich stieg der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien nach Einführung einer Quote im Jahr 2011 von zwölf (2010) auf 27 Prozent (2013). In den Niederlanden wurde ebenfalls 2011 eine Quote eingeführt. Dort stieg der Frauenanteil im gleichen Zeitraum von 15 auf 24 Prozent. In Island nahm der Frauenanteil seit Einführung der Quote im Jahr 2010 von 16 (2009) auf 49 Prozent (2013) zu.<sup>31</sup>

Nicht quotiert sind die Vorsitze der Leitungsorgane – entsprechend war die Dynamik an dieser Stelle gering. Der Frauenanteil unter den Vorsitzenden lag bei durchschnittlich fünf Prozent (Deutschland: drei Prozent).

**Studien zu wirtschaftlichen Effekten einer Frauenquote am Beispiel Norwegen: Uneinheitliches Bild**

In der Diskussion um die Frauenquote wird häufig die Frage aufgeworfen, welche wirtschaftlichen Effekte eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Aufsichtsräten für Unternehmen haben würde. Die empirische Forschung deutet jedoch darauf hin, dass diese Frage komplex ist und nicht eindeutig beantwortet werden kann. Im Zuge der Einführung der Frauenquote in Norwegen wurden einige empirische Studien zu ihren Effekten erstellt:

30 Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg.

31 Europäische Kommission (2013): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 28. Dezember 2013.

Eine Studie<sup>32</sup> zeigte, dass Firmen, die von der Quotenregelung betroffen sind, weniger Personal abbauen und somit im Vergleich zu anderen Firmen höhere Lohnkosten haben. Der Unterschied wird damit erklärt, dass weibliche *directors* einen anderen Führungsstil hätten als männliche. Es kann jedoch nicht geklärt werden, ob weibliche *directors* damit aufgrund einer starken Stakeholder-Orientierung die Interessen der Belegschaften zugunsten der Eigentümer beachten. Denn möglicherweise bauen sie weniger Personal ab, weil sie die langfristigen Interessen der Eigentümer stärker im Blick haben als kurzfristige Profitmaximierung: Durch das Beibehalten von Personal vermeiden sie künftige Such-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten. Eine zweite Studie<sup>33</sup> hat den Zusammenhang zwischen weiblichen *directors* und Innovation untersucht. Das Ergebnis: Erst ab einer *kritischen Masse* von mindestens drei Frauen wird ein positiver Effekt auf die Innovationskraft eines Unternehmens sichtbar. Die Vorteile, die Frauen in den Entscheidungsprozess in Leitungsorganen einbringen (etwa neue Ideen und Sichtweisen, produktivere Diskussionen) kommen demnach erst zum Tragen, wenn mehrere Frauen anwesend sind. Eine dritte Studie<sup>34</sup> ging der Frage nach, ob Frauen in Leitungsorganen integriert oder ausgegrenzt werden. Während festgestellt wird, dass auch einzelne Frauen als *directors* selten ausgegrenzt werden, steigt der Einfluss der weiblichen *directors*, wenn es mehrere Frauen im Gremium gibt. Eine vierte Studie<sup>35</sup> ergab, dass die Bekanntmachung der geplanten Quotenregelung in Norwegen einen negativen Effekt auf die Aktienkurse hatte. Allerdings kann ein negativer Zusammenhang zwischen Frauen in Spitzengremien und Aktienmarkt-Entwicklungen auch durch Vorurteile auf Seiten der Investoren gegenüber diesen Frauen verursacht werden und muss kein Beweis dafür sein, dass Frauen die Unternehmensergebnisse tatsächlich negativ beeinflus-

sen.<sup>36</sup> Eine fünfte Studie<sup>37</sup> stellte fest, dass der Effekt der Quote auf die Gesamtkapitalrentabilität der betroffenen Unternehmen unwesentlich ist. Es wird gemutmaßt, dass Frauen entgegen gängiger Behauptungen vielleicht doch nicht so viele andersartige Ressourcen und Sichtweisen in die Leitungsorgane einbringen als Männer.

Insgesamt ergibt sich aus der Literatur zum Effekt von Frauen in Spitzengremien auf Unternehmensergebnisse – in Norwegen, aber auch anderswo<sup>38</sup> – ein uneinheitliches Bild und weiterer Forschungsbedarf. Die unterschiedlichen Ergebnisse lassen sich auf die Forschungsmethoden zurückführen, also etwa auf Entscheidungen hinsichtlich Fallauswahl, Untersuchungszeitraum, Indikatoren und Untersuchungsmethode. Es wird deutlich, dass der Effekt der Repräsentation von Frauen in Leitungsorganen von vielen Faktoren abhängt. Grundsätzlich ist in Betracht zu ziehen, ob nur eine oder mehrere Frauen im Gremium sitzen, welche Funktion sie innehaben und ob beziehungsweise inwieweit sich der Einfluss von Arbeitnehmervertreterinnen von dem der Eigentümervertreterinnen unterscheidet. Effekte auf Unternehmensergebnisse lassen sich auf vielfältige Weise messen, etwa mit Blick auf Rentabilität, Aktienkurse, Innovation oder Reputation. Diese Effekte können zudem kurz- oder langfristig auftreten. Allgemein sind Unternehmensergebnisse von zahlreichen Faktoren abhängig, sodass sich der Effekt von einer oder mehreren Frauen in den Leitungsorganen schlecht von anderen Einflüssen isolieren lässt.

## Fazit

Die Anteile von Frauen in Spitzengremien haben 2013 tendenziell zugenommen, jedoch nur in geringem Ausmaß. Die Frauenanteile in den Aufsichtsräten der SDAX-Unternehmen lagen bei 13,1 Prozent, der Top-200-Unternehmen bei 15,1 Prozent und der DAX-30-Unternehmen bei 21,9 Prozent. Allerdings stellen die Arbeitnehmervertretungen gut die Hälfte bis zu über zwei Dritteln der Aufsichtsrätinnen. Bei den öffentlichen Unternehmen ging der Anteil auf gut 18 Prozent

**32** Matsa, D.A., Miller, A.R. (2013): A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics* 5(3), 136-69.

**33** Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M. (2011): Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* 102(2), 299-317.

**34** Elstad, B., Ladegard, G. (2012): Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance* 16(4), 595-615.

**35** Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics* 127(1), 137-197. Es ist strittig, welches Datum für die Bekanntmachung der Quotenregelung und die darauffolgende Reaktion der Aktienmärkte relevant ist. Eine weitere Studie verwendet ein anderes Datum und stellt einen positiven Effekt fest. Siehe Nygaard, K. (2011): Forced Board Changes: Evidence from Norway. *Norwegian School of Economics and Business Administration Discussion Paper SAM* 5/2011.

**36** Siehe in diesem Zusammenhang Haslam, S.A., Ryan, M.K., Kulich, C., Trojanowski, G., Atkins, C. (2010): Investing with Prejudice: the Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management* 21(2), 484-497; Dobbin, F., Jung, J. (2011): Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *North Carolina Law Review* 89(3), 809-838.

**37** Dale-Olsen, H., Schöne, P., Verner, M. (2013): Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics* 19(4), 110-135.

**38** Siehe zum Beispiel Adams, R.B., Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2), 291-309 (USA); Campbell, K., Minguez Vera, A. (2010): Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management & Governance* 14(1), 37-59, Spanien; Lückcrath-Rovers, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance* 17(2), 491-509, Niederlande.

Kasten

### Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen

Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen vorgeschlagen, durch die der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden könnte.<sup>1</sup> Der nachfolgende Fünf-Punkte-Plan bleibt aktuell:

1. Die Unternehmensführung sollte die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als ein Unternehmensziel definieren (Commitment).
2. Es sollte eine verbindliche Zielgröße und ein absehbarer Zeitplan zur Erreichung des Ziels erstellt werden. Eine Einbeziehung aller Führungsebenen ist notwendig, um die Zahl weiblicher „High Potentials“ nachhaltig erhöhen zu können. Zielvereinbarungen mit den vorhandenen Führungskräften und ein effizientes Controlling sowie Anreize und Sanktionen bei der Umsetzung sind weitere Schritte auf dem Weg zum angestrebten Ziel.
3. Weiterhin ist Transparenz bei Einstellungen in und Beförderungen auf Führungspositionen eine wichtige Voraus-

setzung. Damit können Leistungen objektiv anhand von offenkundigen Kriterien bewertet werden. Zudem wäre mehr Transparenz bei Verdiensten und Bonuszahlungen ein Fortschritt.

4. Wichtig ist eine Infragestellung der aus traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern abgeleiteten Normen und Strukturen – wie überlange Arbeitszeiten und Präsenzkultur – und die Einführung flexibler Karrieremodelle für beide Geschlechter. Das Thema „Work-Life-Balance“ gewinnt in Führungspositionen – unabhängig von der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – für Frauen und Männer weiter an Bedeutung.
5. Die Unternehmenskultur sollte sich stärker für Frauen in Führungspositionen öffnen und Geschlechterklischees sollten abgebaut werden. Vorbilder im Sinne neuer Rollenmodelle in Führungspositionen können hier unterstützen. Das bezieht auch Männer ein, die ihre Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren. Zudem gilt es, Vorteile von Verschiedenheit aufzuzeigen und Widerstände, die bei Neuerungen fast immer auftreten, zu überwinden.

<sup>1</sup> Zuletzt etwa in Holst, E., Schimeta, J. (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. DIW Wochenbericht Nr. 3/2013.

Schließlich sollten die Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensleitung auf der Unternehmenswebseite und in Geschäftsberichten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle Unternehmen obligatorisch sein.

zurück. Die Strukturen und Entwicklungen der Frauenanteile unterscheiden sich kaum zwischen den Top-200- und den für den vorliegenden Bericht untersuchten börsennotierten Unternehmen. Trotz der Fortschritte in einzelnen Unternehmensgruppen sind egalitäre Strukturen zwischen Frauen und Männer noch überall eine Utopie.

Überwältigend bleibt die männliche Dominanz in den Vorständen. Auffallend ist, dass sich diesbezüglich bei den Top-200-Unternehmen Ende 2013 im Vergleich zum Vorjahr kaum etwas geändert hatte: Mit einem Anteil von gut vier Prozent waren Frauen dort besonders stark unterrepräsentiert. In den DAX-30-Unternehmen konnte die positive Entwicklung der Vergangenheit in den Vorständen nicht fortgesetzt werden, es ist vielmehr zu einem Rückgang gekommen – was signalisiert, dass mehr Frauen in Spitzengremien auf Dauer kein Selbstläufer sind. Selbst in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung, die meist wesentlich kleiner sind, wurde ein Anteil von lediglich knapp 13 Prozent erreicht. Trotz einiger positiver Tendenzen ist in den Vorständen – und das betrifft alle untersuchten Unternehmensgruppen – derzeit kein Licht am Ende des Tunnels zu erkennen.

Die Wirksamkeit unverbindlicher Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzengremien wird daher immer wieder angezweifelt, so zuletzt etwa auch vom Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG, Joe Kaeser. Er sprach sich im Oktober 2013 offen für eine gesetzliche Quotenregelung aus, wenn die Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen nicht freiwillig entsprechend erhöhen können.<sup>39</sup> Letztlich sind es aber die Unternehmen selber, die eine Verbesserung der Situation umsetzen müssen. Hierzu bedarf es klarer Zielsetzungen und der Entschlossenheit, diese in begrenzten Zeiträumen umzusetzen. Das DIW Berlin hat hierzu in den vergangenen Jahren bereits einen Fünf-Punkte-Plan mit grundsätzlichen Ideen entwickelt (Kasten).

Dass Unternehmen über Selbstverpflichtungen auch deutliche Fortschritte erzielen können, zeigt das Beispiel Finnland. Hier engagiert sich die Handelskam-

<sup>39</sup> Frauen in Führungspositionen: Siemens-Chef Kaeser offen für gesetzliche Quote. Spiegel-online 25. Oktober 2013, [www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/top-management-siemens-chef-kaeser-offen-fuer-gesetzliche-frauen-quote-a-929868.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/top-management-siemens-chef-kaeser-offen-fuer-gesetzliche-frauen-quote-a-929868.html).

mer, höhere Frauenanteile in *Executive Boards* über Selbstregulierungen und nicht über staatliche Quotierungen zu erreichen – und dies mit einigem Erfolg (2013: 23 Prozent, 2003: 7 Prozent).<sup>40</sup> Um einen Wandel langfristig und nachhaltig zu gewährleisten, müsse zusätzlich – so die finnische Handelskammer – auch unterhalb dieser höchsten Positionen der Frauenanteil in Führungspositionen systematisch erhöht werden. Unternehmen in Deutschland und ihre Inter-

---

**40** Vgl. Keskus-Kauppakamari (2013): *Boardroom Success for Women – Challenges in Business Management. The 3<sup>rd</sup> Women Executives report* by Finland. Chamber of Commerce 2013, Helsinki, November.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

senorganisationen können also Vorbilder bei europäischen Nachbarn finden.

Die Frauenquote in Höhe von 30 Prozent bei der Neubesetzung von Aufsichtsräten, die die Große Koalition 2016 einführen will, ist ein erster Schritt, der den Unternehmen noch Zeit lässt. Insofern sind für die nächsten Jahre keine drastischen Veränderungen zu erwarten. Vor dem Hintergrund der im vorliegenden Bericht aufgezeigten geringen Ausgangsniveaus dürften Fortschritte nur sehr langsam erzielt werden. Soll in absehbarer Zeit jedoch grundsätzlich ein ausgewogeneres Verhältnis von Frauen und Männern in Spitzengremien erreicht werden, sind deutlich größere Schritte notwendig.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

### WOMEN STILL THE EXCEPTION ON EXECUTIVE BOARDS OF GERMANY'S LARGE FIRMS—GRADUALLY INCREASING REPRESENTATION ON SUPERVISORY BOARDS

---

**Abstract:** The trend toward more women on the boards of directors of German companies continued in 2013, albeit on a small scale. The share of women on the supervisory boards of the 200 largest companies increased by more than two percentage points, and thereby at a somewhat higher rate than in recent years, to just over 15 percent. The corresponding share of women on executive boards virtually stagnated at a low level of just over four percent. These findings are revealed in DIW Berlin's latest Female Executive Barometer. In the DAX 30 companies there was even a decrease in the share of women on executive boards. The shares of female executives in MDAX, SDAX, and TecDAX companies also remained low. The development in companies with government-owned shares was limited as well. Moreover, women chairing boards of directors are still very much the exception

in all the groups of companies studied. This applies to both supervisory and executive boards. The findings clearly indicate that increasing the share of women on corporate boards is not a self-sustaining process, that progress is slow, and that substantial efforts are still required. In order to achieve equal representation of both genders in these posts in the foreseeable future, more drastic changes are needed. In Germany, public companies could play a pioneering role, which is not the case at present. Companies in Germany and their interest groups can look to the Nordic countries for examples of firms that achieve substantial increases in the number of women on corporate boards without mandatory state regulation. Comparing European countries, however, we see that the share of women on corporate boards increased the fastest in countries with a mandatory women's quota.

JEL: D22, J16, J59, J78, L21, L32, M14, M51

**Keywords:** Board diversity, board composition, female directors, corporate boards, women CEOs, gender equality, management, listed companies, private companies, public companies, women's quotas



DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung e.V.  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
T +49 30 897 89 -0  
F +49 30 897 89 -200  
[www.diw.de](http://www.diw.de)  
81. Jahrgang

#### Herausgeber

Prof. Dr. Pio Baake  
Prof. Dr. Tomaso Duso  
Dr. Ferdinand Fichtner  
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.  
Prof. Dr. Peter Haan  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Dr. Kati Schindler  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

#### Chefredaktion

Sabine Fiedler  
Dr. Kurt Geppert

#### Redaktion

Renate Bogdanovic  
Sebastian Kollmann  
Dr. Richard Ochmann  
Dr. Wolf-Peter Schill

#### Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

#### Textdokumentation

Manfred Schmidt

#### Pressestelle

Renate Bogdanovic  
Tel. +49-30-89789-249  
[presse@diw.de](mailto:presse@diw.de)

#### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74, 77649 Offenburg  
[leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de)  
Tel. 01806 - 14 00 50 25,  
20 Cent pro Anruf  
ISSN 0012-1304

#### Gestaltung

Edenspiekermann

#### Satz

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

#### Druck

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit Quellen-  
angabe und unter Zusendung eines  
Belegexemplars an die Serviceabteilung  
Kommunikation des DIW Berlin  
([kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.