

# Managerinnen- Barometer 2016



**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Spitzengremien großer Unternehmen:  
Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation  
von Frauen und Männern nötig

31

**Interview** mit Elke Holst

»Weg zu mehr Frauenanteilen in Spitzengremien  
bleibt lang und mühsam«

45

**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien  
nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an

46

**Am aktuellen Rand** Kommentar von Martin Gornig

Eine Krise in China trifft Deutschland ins Mark

60



DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung e.V.  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
T +49 30 897 89 -0  
F +49 30 897 89 -200  
83. Jahrgang  
13. Januar 2016

**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  
Dr. Kati Krähnert  
Prof. Dr. Lukas Menkhoff  
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

**Chefredaktion**

Sylvie Ahrens-Urbaneck  
Dr. Kurt Geppert

**Redaktion**

Renate Bogdanovic  
Sebastian Kollmann  
Marie Kristin Marten  
Dr. Wolf-Peter Schill

**Lektorat**

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

**Pressestelle**

Renate Bogdanovic  
Tel. +49-30-89789-249  
presse@diw.de

**Vertrieb**

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74  
77649 Offenburg  
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) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.



Der DIW Wochenbericht wirft einen unabhängigen Blick auf die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und der Welt. Er richtet sich an die Medien sowie an Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Wenn Sie sich für ein Abonnement interessieren, können Sie zwischen den folgenden Optionen wählen:

**Standard-Abo:** 179,90 Euro im Jahr (inkl. MwSt. und Versand).

**Studenten-Abo:** 49,90 Euro.

**Probe-Abo:** 14,90 Euro für sechs Hefte.

Bestellungen richten Sie bitte an [leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de) oder den DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg; Tel. (01806) 14 00 50 25, 20 Cent/Anruf aus dem dt. Festnetz, 60 Cent maximal/Anruf aus dem Mobilnetz. Abbestellungen von Abonnements spätestens sechs Wochen vor Laufzeitende

## NEWSLETTER DES DIW BERLIN



Der DIW Newsletter liefert Ihnen wöchentlich auf Ihre Interessen zugeschnittene Informationen zu Forschungsergebnissen, Publikationen, Nachrichten und Veranstaltungen des Instituts: Wählen Sie bei der Anmeldung die Themen und Formate aus, die Sie interessieren. Ihre Auswahl können Sie jederzeit ändern, oder den Newsletter abbestellen. Nutzen Sie hierfür bitte den entsprechenden Link am Ende des Newsletters.

>> Hier Newsletter des DIW Berlin abonnieren: [www.diw.de/newsletter](http://www.diw.de/newsletter)

## RÜCKBLLENDE: IM WOCHENBERICHT VOR 40 JAHREN

## ” Durch Expansion zur Wiedergewinnung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts?

### Die wirtschaftliche Lage in der Volksrepublik Polen

Auf dem VII. Parteitag der „Polnischen Vereinigten Arbeiterpartei“ (PVAP), der Anfang Dezember letzten Jahres in Warschau stattfand, wurde eine erste Bilanz des Fünfjahrplans 1971/75 gezogen; zugleich wurden die Grundlinien der staatlichen Wirtschaftspolitik für die Jahre 1976/80 entworfen.

Die Wirtschaft Polens hat sich in der Periode 1971/75 besonders dynamisch entwickelt. Der Lebensstandard der Bevölkerung ist in einem Tempo gestiegen, das seit Kriegsende niemals zuvor erzielt worden war. Allerdings wurde dieses rasche Wirtschaftswachstum von Marktstörungen und Versorgungsschwierigkeiten begleitet, weil das Güterangebot – bei einem staatlich verordneten Preisstopp für Grundnahrungsmittel – mit der Entwicklung der monetären Nachfrage nicht schritt halten konnte. Mit Importen, die in den letzten Jahren schnell zunahmen – der Importüberschuß wurde in erster Linie durch westliche Banken- und Lieferantenkredite finanziert –, konnte die Angebotslücke nur teilweise geschlossen werden.

Hauptziele der Wirtschaftspolitik für das neue Planjahr fünf sind binnenwirtschaftliches und außenwirtschaftliches Gleichgewicht: Bei einem nach wie vor hohen gesamtwirtschaftlichen Wachstum soll die Güterproduktion stärker zunehmen als die Kaufkraft. Die Handelsbilanz Polens soll nicht durch einen Importstopp, sondern durch eine Steigerung der Exporte ausgeglichen werden.

aus dem Wochenbericht Nr. 1-2/76 vom 15. Januar 1976

# Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig

Von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Eine ausgewogene Repräsentation von Männern und Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland bleibt in weiter Ferne. In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen lag der Frauenanteil Ende vergangenen Jahres bei gut sechs Prozent – ein Anstieg von weniger als einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Die Aufsichtsräte waren zu fast 20 Prozent mit Frauen besetzt, allerdings hat sich die Dynamik abgeschwächt. Etwas besser war die Situation in den 30 größten börsennotierten Unternehmen: Im DAX-30 lag der Frauenanteil Ende 2015 in Vorständen bei knapp zehn Prozent (plus gut zwei Prozentpunkte) und in Aufsichtsräten bei fast 27 Prozent (plus gut zwei Prozentpunkte).

Von den gut 100 Unternehmen, die ab 2016 bei Neubesetzungen ihres Aufsichtsrats Frauen bis zu einem Anteil von mindestens 30 Prozent berücksichtigen müssen, hatten fast 28 Prozent diese Quote Ende des Jahres 2015 bereits erfüllt. Knapp ein Drittel der Unternehmen waren mit einem Anteil von 20 bis unter 30 Prozent Aufsichtsrätinnen auf dem Weg dorthin. In der DAX-30-Gruppe erreichte nahezu die Hälfte der Unternehmen die Zielgröße. Dass die Masse der anderen Unternehmen den Vorreitern in absehbarer Zeit auf freiwilliger Basis folgt, ist unwahrscheinlich: Denn in 22 Prozent der Top-200- und 24 Prozent der TecDAX- sowie über einem Drittel der SDAX-Unternehmen ist derzeit entweder gar kein Aufsichtsratsmitglied oder höchstens jedes zehnte eine Frau. Der Anteil von Frauen in Vorständen ist zudem in allen untersuchten Unternehmensgruppen extrem gering. Der Weg zu mehr Frauen in Spitzengremien bleibt also lang und mühsam. Umso dringender ist eine Politik aus einem Guss, die durch stringente Rahmenbedingungen, auch in der Steuer- und Familienpolitik, die Karrierechancen von Frauen verbessert.

Das DIW Berlin untersucht seit zehn Jahren den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>2</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Die vorliegende Erhebung umfasst die nach dem Umsatz größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors<sup>3</sup>, die seit 2016 der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen, die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen<sup>4</sup> sowie 61 Beteiligungsunternehmen des

**1** Zuletzt im Jahr 2015, vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2015): Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015, 47–60.

**2** In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden beziehungsweise eine Vorsitzende des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als *Primus inter Pares* sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher beziehungsweise Vorstandssprecherinnen gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als *Primus inter Pares* und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise einer Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Schmidt, K., Lutter, M. (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226f. und 1306–1308.

**3** Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2015. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November 2015 bis Anfang Januar 2016 statt. Neubesetzungen zu Jahresbeginn wurden etwa bei den DAX-30-Unternehmen berücksichtigt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2014, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**4** Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit acht Jahren, bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen seit fünf und bei den TecDAX-Firmen seit drei Jahren.

Tabelle 1

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

	Top 200						Top 100					
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2006	2008	2011	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>												
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	97	96	100	97	97	98
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	43	51	1	3	11	19	17	22
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>4,6</b>	<b>8,9</b>	<b>11,2</b>	<b>17,9</b>	<b>21,8</b>	<b>25,9</b>	<b>1,0</b>	<b>3,1</b>	<b>11,0</b>	<b>19,6</b>	<b>17,5</b>	<b>22,4</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	953	934	942	906	877	910	531	526	533	484	461	489
Männer	942	911	914	866	830	853	530	519	520	461	442	463
Frauen	11	23	28	40	47	57	1	7	13	23	19	26
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,2</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>4,4</b>	<b>5,4</b>	<b>6,3</b>	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,1</b>	<b>5,3</b>
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	183	180	97	96	100	97	92	92
Männer	195	190	197	190	179	177	97	96	100	96	92	92
Frauen	0	1	1	4	4	3	0	0	0	1	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	155	158	87	88	90	86	85	82
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	133	137	65	68	68	71	76	75
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>64,7</b>	<b>73,8</b>	<b>72,4</b>	<b>78,3</b>	<b>85,8</b>	<b>86,7</b>	<b>74,7</b>	<b>77,3</b>	<b>75,6</b>	<b>82,6</b>	<b>89,4</b>	<b>91,5</b>
Mitglieder insgesamt	2500	2466	2268	2159	2156	2202	1389	1385	1326	1231	1232	1224
Männer	2304	2236	1999	1834	1759	1768	1270	1249	1178	1044	1003	976
Frauen	196	230	269	325	397	434	119	136	148	187	229	248
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>7,8</b>	<b>9,3</b>	<b>11,9</b>	<b>15,1</b>	<b>18,4</b>	<b>19,7</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>11,2</b>	<b>15,2</b>	<b>18,6</b>	<b>20,3</b>
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	149	158	87	88	91	87	84	82
Männer	167	166	164	156	144	154	85	86	88	83	81	80
Frauen	3	2	3	4	5	4	2	2	3	3	3	2
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,4</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	118	126	81	66	62	46	63	68
Mitglieder insgesamt	2206	1910	1567	1291	1869	1959	602	1035	912	748	1043	1100
Männer	2023	1742	1391	1088	1521	1557	487	940	824	640	845	870
Frauen	183	168	176	203	348	402	115	95	88	108	198	230
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	200	224	84	69	65	61	113	128
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>76,0</b>	<b>74,4</b>	<b>67,6</b>	<b>54,2</b>	<b>57,5</b>	<b>55,7</b>	<b>73,0</b>	<b>72,6</b>	<b>73,9</b>	<b>56,5</b>	<b>57,1</b>	<b>55,7</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Die 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland hatten ihre Vorstände Ende 2015 zu gut sechs Prozent mit Frauen besetzt.

Bundes. Weiterhin beinhaltet dieser Bericht einen EU-Ländervergleich zu den Frauenanteilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines jeweiligen Landes.

Auf die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors wird im zweiten Teil des Managerinnen-Barometers 2016 eingegangen.<sup>5</sup> Zusammengekommen zeigen die beiden Berichte, inwieweit Frauen in den

Leitungs- und Überwachungsorganen von über 500 börsennotierten, privaten, öffentlichen und genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland vertreten sind.

**Kein frischer Wind in den Spitzengremien der Top-200-Unternehmen**

Frauen waren auch im Jahr 2015 in den Vorständen der 200 größten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) stark unterrepräsentiert: Es gab dort 15 Mal so viele Männer wie Frauen. In den Aufsichtsräten waren mehr als vier Mal so viele Männer wie Frauen vertreten (Tabelle 1).

<sup>5</sup> Holst, E., Kirsch, A. (2015): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. DIW Wochenbericht Nr. 2/2016.

Frauen hatten lediglich 57 von 910 und damit gut sechs Prozent der Vorstandsposten inne (Übersicht 1). Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr lag unter einem Prozentpunkt. Nur drei Frauen – eine weniger als 2014 – waren Vorstandsvorsitzende.<sup>6</sup>

In der Gruppe der größten 100 Unternehmen machten Frauen gut fünf Prozent der Vorstandsmitglieder aus. Unter den Vorstandsvorsitzenden gab es keine einzige Frau. Damit liegen die größten 100 Unternehmen hinter den Unternehmen auf den Rängen 101 bis 200.

Die Aufsichtsräte der Top-200-Unternehmen waren Ende 2015 zu fast einem Fünftel mit Frauen besetzt – im Vergleich zum Vorjahr nur ein guter Prozentpunkt mehr. Einen Aufsichtsratsvorsitz hatten vier Frauen inne (Übersicht 2), eine weniger als im Vorjahr.

Den Schwellenwert von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat erreichten oder überschritten 19 Prozent der Top-200-Unternehmen (Tabelle 2). In 74 Aufsichtsräten betrug der Frauenanteil 20 Prozent oder mehr, in 21 Aufsichtsräten waren Frauen zu mindestens einem Drittel vertreten (Übersicht 3). In keinem Gremium waren Frauen mit Männern gleichauf, geschweige denn in der Mehrzahl. Einer ausgeglichenen Repräsentation am nächsten kamen die Aufsichtsräte der *Henkel AG & Co. KGaA* (sieben Frauen und neun Männer) und *TUI Deutschland GmbH* (sechs Frauen und neun Männer).

Rund 56 Prozent der Frauen in den Aufsichtsräten waren Arbeitnehmervertreterinnen. Damit ging ihr Anteil im Vorjahresvergleich leicht zurück, gegenüber dem Beginn der Erhebung im Jahr 2006 sogar um rund 20 Prozentpunkte. Das heißt, die Kapitalseite holt auf.

### Börsennotierte Unternehmen

In den 160 börsennotierten Unternehmen der Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX gab es Ende 2015 unter insgesamt 658 Vorstandsmitgliedern 38 Frauen (Übersicht 4), was einem Anteil von durchschnittlich knapp sechs Prozent entsprach. Wie im Vorjahr hatte kein einziges dieser 160 Unternehmen eine Vorstandsvorsitzende.

In den Aufsichtsräten waren Frauen im Durchschnitt der DAX-Gruppen immerhin zu einem Anteil von gut 22 Prozent (369 von insgesamt 1653 Mitgliedern) vertreten. Sechs Frauen hatten einen Aufsichtsratsvorsitz inne.

### Übersicht 1

#### Frauen in Vorständen in Deutschland Ende 2015

Rang	Unternehmen <sup>1</sup>	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
6	BASF SE	Margret Suckale
19	BAYER AG	Erica Mann
40	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
5	BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree
11	BP Europa SE	Claudia Joost
23	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
2	Daimler AG	Renata Jungo Brünnger
24	Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volken
12	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
10	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
56	Evonik Industries AG	Ute Wolf
85	EWE AG	Ines Kolmsee
97	Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
41	Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges
66	Merck KGaA	Belén Garijo
64	Otto GmbH & Co KG	Neela Montgomery, Petra Scharner-Wolff
7	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel
81	T-Systems International GmbH	Anette Bronder
34	TUI AG	Dr. Elke Eller
79	Vodafone GmbH	Anna Dimitrova, Ingrid M. Haas
1	Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
54	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
<b>101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
149	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
115	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
139	Basell Polyolefine GmbH	Rita Geissel
130	BAUHAUS GmbH & Co. KG	Mirjana Boric <sup>2</sup>
157	DB Fernverkehr AG	Ulrike Haber-Schilling
135	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
102	DB Regio Aktiengesellschaft	Marion Rövekamp
132	DB Schenker Rail Deutschland AG	Dr. Ursula Biernert
116	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
120	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	Ines Krummacker
178	E-Plus Mobilfunk GmbH	Rachel Empey
154	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
176	Getrag GmbH & Cie KG	Tamara Ursula Barnekow
187	H&M Hennes & Mauritz B.V. & Co. KG	Susan Astrid Krau
122	HELIOS Kliniken GmbH	Karin Gräppi
104	HEWLETT-PACKARD GmbH	Angelika Gifford
188	Hornbach Baumarkt AG	Susanne Jäger
156	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz <sup>2</sup> , Susanne Peter
193	Linde Material Handling GmbH	Sabine Neuss
171	Müller Großhandels Ltd & Co. KG	Elke Menold
169	Nestlé Deutschland AG	Béatrice Guillaume-Grabisch <sup>2</sup>
170	Novartis Deutschland GmbH	Inge Maes, Sandrine Piret-Gerard
181	Philips GmbH	Eva Braun
112	Roche Deutschland Holding GmbH	Dr. Ursula Redeker
151	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
108	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
114	Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empey
103	Thyssen Krupp Elevator AG	Gabriele Sons
186	Wilh. Werhahn KG	Kathrin Dahnke

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.  
<sup>2</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

<sup>6</sup> In 177 der Top-200-Unternehmen gab es einen Vorstandsvorsitz beziehungsweise wurde dieser bekannt gemacht.

Übersicht 2

**Namen der weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden**

Unternehmen	Vorsitz	Unternehmensgruppe
Henkel AG & Co. KGaA	Simone Bagel-Trah	DAX-30, Quote
Aareal Bank AG	Marija Korsch	MDAX
Zalando SE	Cristina Stenbeck	MDAX
SGL CARBON SE	Susanne Klatten	SDAX, Quote
RIB Software AG	Sandy Möser	TecDAX
Telefónica Deutschland Holding AG	Eva Castillo Sanz	TecDAX
Claas KGaA mbH	Cathrina Claas-Mühlhäuser	Top-200
Henkel AG & Co. KGaA	Dr. Simone Bagel-Trah	Top-200, Quote
Telefónica Deutschland Holding AG	Eva Castillo Sanz	TecDAX
Würth-Gruppe	Bettina Würth	Top-200

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Tabelle 2

**Anteil von Frauen im Aufsichtsrat nach Unternehmensgruppen**  
In Prozent

Unternehmen	Anteil Frauen im Aufsichtsrat							
	Null	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr	30 und mehr
Mit verbindlicher Quote	2	7,8	30,4	32,4	24,5	2,9	0	27,5
Top-200	13,3	8,9	31	27,8	17,7	1,3	0	19
DAX-30	6,7	0	16,7	30	40	6,7	0	46,7
MDAX	8	8	38	22	22	2	0	24
SDAX	32,7	2	36,7	6,1	18,4	2	2	22,4
TecDAX	20,7	3,4	24,1	17,2	27,6	0	6,9	34,5
Bundesbeteiligungen	3,6	3,6	12,7	30,9	27,3	14,5	7,3	49,1

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Nur knapp 28 Prozent der Unternehmen, die unter die Geschlechterquote von 30 Prozent fallen, haben die Vorgaben bereits erfüllt.

**DAX-30-Unternehmen:  
Vorstände weiterhin Männerklubs**

Obwohl die Anzahl der DAX-30-Unternehmen mit Frauen im Vorstand seit Beginn der Erhebung im Jahr 2008 stetig zunahm, hatten 2015 immer noch 14 Unternehmen und damit fast die Hälfte keine Frauen im Vorstand (Tabelle 3). Insgesamt gab es 19 Vorständinnen – fünf mehr als im Vorjahr. Damit machten Frauen fast

zehn Prozent aller Vorstandsmitglieder aus. Weiterhin gab es keine Vorstandsvorsitzende.

Bis auf zwei Ausnahmen hatten alle DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat: Wie schon seit 2013 waren die Aufsichtsräte von *Fresenius SE & Co. KGaA* und *Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA* ausschließlich mit Männern besetzt.<sup>7</sup> Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern ist im vergangenen Jahr um gut zwei Prozentpunkte auf fast 27 Prozent gestiegen. Weiterhin gab es nur in einem Fall eine Aufsichtsratsvorsitzende.

**Die meisten der unter die Quote fallenden Unternehmen müssen noch deutlich zulegen**

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen trat am 1. Mai 2015 in Kraft (Kasten). Die verbindliche Quote von 30 Prozent (die sogenannte Frauenquote<sup>8</sup>) für börsennotierte und voll mitbestimmte Unternehmen betrifft derzeit gut 100 Unternehmen<sup>9</sup> und soll ab diesem Jahr sukzessive bei der Neubesetzung von Aufsichtsräten erreicht werden.

Fast alle der unter die Quote fallenden Unternehmen hatten Ende 2015 mindestens eine Frau im Aufsichtsrat. Der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern betrug gut 23 Prozent. Knapp 28 Prozent der Unternehmen erreichten bereits den Schwellenwert von 30 Prozent, fast ein Drittel erreichte über 20 bis unter 30 Prozent Frauen (Tabelle 2). Die restlichen gut 40 Prozent der Unternehmen werden noch erheblich zulegen müssen, um die gesetzlichen Vorgaben in absehbarer Zeit erreichen zu können. Zwei Unternehmen, nämlich *Fresenius SE & Co. KGaA* und *Porsche SE*, haben sogar weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat auch nur eine einzige Frau.

<sup>7</sup> Die Fresenius SE & Co. KGaA wird sich allerdings ab diesem Jahr bei Neubesetzungen an die verbindliche Quote von 30 Prozent halten müssen.

<sup>8</sup> Siehe dazu auch den Begriff „Frauenquote“ im DIW Glossar: [diw.de/de/diw\\_01.c.412682.de/presse/diw\\_glossar/frauenquote.html](http://diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse/diw_glossar/frauenquote.html).

<sup>9</sup> Die Zahl der Unternehmen, die der Quotenregelung unterliegen, also börsennotiert und voll mitbestimmt sind, kann sich im Zeitablauf ändern. In der „Eröffnungsbilanz“ der Hans-Böckler-Stiftung etwa handelte es sich um 106 Unternehmen; vgl. Weckes, M. (2015): 30% Quote im Aufsichtsrat: Eine Eröffnungsbilanz. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 12, Juli, Hans-Böckler-Stiftung. Nach Recherchen von FidAR e.V. sind es mit Stand 22. Dezember 2015 102 Unternehmen. Einige Unternehmen sind aufgrund eines Börsengangs hinzugekommen, andere Unternehmen, die von der Hans-Böckler-Stiftung aufgenommen worden waren, sind nach FidAR-Recherchen nicht börsennotiert und voll mitbestimmt im Sinne des Gesetzes. Zu den Kriterien vgl. Studie zum Women-on-Board-Index 100 von FidAR e.V., [www.wob-index.de](http://www.wob-index.de). Die hier berücksichtigten 102 Unternehmen beziehen sich auf den Stand 22. Dezember 2015. Sie sind größtenteils bereits in den Top-200- beziehungsweise in den untersuchten DAX-Gruppen enthalten, so dass sie für die Analyse im Wesentlichen nur neu zusammengefasst werden mussten.

Übersicht 3

**Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit 20 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2015**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent
41	Henkel AG & Co. KGaA <sup>2</sup>	16	7	43,8	95	AGRAVIS Raiffeisen AG	16	4	25,0
148	TUI Deutschland GmbH	15	6	40,0	28	Celesio AG	12	3	25,0
114	Telefónica Deutschland Holding AG <sup>2</sup>	16	6	37,5	3	E.ON SE	12	3	25,0
66	Merck KGaA	16	6	37,5	30	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	5	25,0
157	DB Fernverkehr AG	16	6	37,5	96	Freudenberg-Gruppe	12	3	25,0
118	Hella KGaA Hueck & Co.	16	6	37,5	43	Heraeus Holding GmbH	12	3	25,0
145	Infineon Technologies AG	16	6	37,5	88	LANXESS AG	12	3	25,0
12	Deutsche Post AG	20	7	35,0	51	MAN SE	16	4	25,0
10	Deutsche Telekom AG	20	7	35,0	76	Maxingvest AG	16	4	25,0
81	T-Systems International GmbH	20	7	35,0	20	ThyssenKrupp AG	20	5	25,0
199	Städtische Werke Nürnberg GmbH	20	7	35,0	135	DB Netz Aktiengesellschaft	20	5	25,0
156	IBM Deutschland GmbH	12	4	33,3	104	HEWLETT-PACKARD GmbH	16	4	25,0
50	adidas AG	12	4	33,3	181	Philips GmbH	12	3	25,0
73	Brenntag AG	6	2	33,3	151	Sanacorp Pharmahandel GmbH	16	4	25,0
22	DB Mobility Logistics AG	12	4	33,3	106	Beiersdorf AG	12	3	25,0
132	DB Schenker Rail Deutschland AG	3	1	33,3	113	Bosch Rexroth AG	20	5	25,0
178	E-Plus Mobilfunk GmbH	6	2	33,3	190	Bosch Thermotechnik GmbH	12	3	25,0
138	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3	191	Galeria Kaufhof GmbH	20	5	25,0
195	freenet AG	12	4	33,3	143	STRABAG AG	16	4	25,0
133	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	3	33,3	72	Würth-Gruppe <sup>2</sup>	9	2	22,2
127	Vattenfall Europe Sales GmbH	6	2	33,3	18	EDEKA Zentrale AG & Co. KG	18	4	22,2
67	BSH Hausgeräte GmbH	16	5	31,3	58	Lufthansa Air Plus Servicekarten GmbH	9	2	22,2
112	Roche Deutschland Holding GmbH	16	5	31,3	36	SAP SE	18	4	22,2
144	Lufthansa Technik AG (Gruppe)	16	5	31,3	46	Wintershall AG	9	2	22,2
5	BMW AG	20	6	30,0	197	Axel Springer SE	9	2	22,2
24	Deutsche Lufthansa AG	20	6	30,0	19	BAYER AG	20	4	20,0
7	Siemens AG	20	6	30,0	23	Continental AG	20	4	20,0
34	TUI AG	20	6	30,0	52	Boehringer Ingelheim International GmbH	5	1	20,0
21	Deutsche Bahn AG	20	6	30,0	8	METRO AG	20	4	20,0
102	DB Regio Aktiengesellschaft	20	6	30,0	16	Robert Bosch GmbH	20	4	20,0
152	Leoni AG	11	3	27,3	78	Salzgitter AG	20	4	20,0
107	OMV Deutschland GmbH	15	4	26,7	90	Südzucker AG	20	4	20,0
169	Nestlé Deutschland AG	16	4	25,0	49	Vattenfall GmbH	20	4	20,0
6	BASF SE	12	3	25,0	198	Asklepios Kliniken GmbH	20	4	20,0
2	Daimler AG	20	5	25,0	168	Eberspächer GmbH & Co. KG	5	1	20,0
64	Otto GmbH & Co KG	20	5	25,0	165	MVV Energie AG	20	4	20,0
79	Vodafone GmbH	16	4	25,0	140	Stadtwerke Köln GmbH	20	4	20,0

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats machen.

<sup>2</sup> Hier leitet auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

30 Unternehmen hatten Ende 2015 einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30 Prozent.

Das neue Gesetz verpflichtet die Unternehmen zudem, sich Zielvorgaben für den Frauenanteil in Vorständen und den beiden darunter liegenden Führungsebenen zu setzen. Sanktionen bei Nichterfüllung oder einer „Zielgröße Null“<sup>10</sup> sind nicht vorgesehen. In den unter die Quote fallenden Unternehmen blieb der Frauenanteil

in den Vorständen mit fast sechs Prozent etwa auf dem Niveau der Top-200-Unternehmen, aber unter dem der DAX-30-Unternehmen.

**Unterschiede im Entwicklungsstand der Unternehmensgruppen: DAX-30-Unternehmen vorne**

Den Schwellenwert von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat konnten die DAX-30-Unternehmen am häufigsten überschreiten: Bei fast der Hälfte (47 Prozent) der Unter-

<sup>10</sup> Vgl. Süddeutsche-online vom 22. Dezember 2015: Etliche Unternehmen planen die Frauenquote mit „Zielgröße Null“. [www.sueddeutsche.de/karriere/neues-gesetz-gilt-ab-etliche-unternehmen-planen-die-frauenquote-mit-zielgroesse-null-1.2792290](http://www.sueddeutsche.de/karriere/neues-gesetz-gilt-ab-etliche-unternehmen-planen-die-frauenquote-mit-zielgroesse-null-1.2792290); 28. Dezember 2015.

Übersicht 4

**Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2015**

Unternehmen	Name	Quote im Aufsichtsrat
<b>DAX-30</b>		
Allianz SE	Dr. Helga Jung	ja
BASF SE	Margret Suckale	ja
BAYER AG	Erica Mann (seit 1.1.2016)	ja
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	ja
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger (seit 1.1.2016)	ja
Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	
Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens	ja
Deutsche Post AG	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Henkel AG & Co. KGaA Vz	Kathrin Menges	ja
Merck KGaA	Belén Garijo	ja
Munich RE	Giuseppina Albo, Dr. jur. Doris Höpke	ja
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt (seit 1.1.2016)	ja
<b>MDAX</b>		
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek	
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
Fraport AG	Anke Giesen	ja
RTL Group S.A.	Anke Schäferkordt	
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer	
<b>SDAX</b>		
comdirect bank AG	Martina Palte	
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler	
Deutz AG	Dr. Margarete Haase	ja
DIC Asset AG	Sonja Wärntges	
GfK SE	Alessandra Cama	
GRENKELEASING AG	Antje Leminsky	
HORNBACH-Baumarkt-AG	Susanne Jäger	ja
KWS SAAT SE	Eva Kienle	
Schaltbau Holding AG	Elisabeth Prigge	
ZEAL Network SE	Susan Standiford	
zooplus AG	Andrea Skersies	
<b>TecDAX</b>		
GFT Technologies SE	Marika Lulay	
MorphoSys AG	Dr. Marlies Sproll	
Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empey	ja
<b>Weitere der Quote unterliegende Unternehmen</b>		
Deutsche Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja
Solarworld AG	Colette Rückert-Hennen	ja

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

nehmen traf das zu. Es folgten die TecDAX-Unternehmen mit einem guten Drittel und erst an dritter Stelle die Unternehmen, die der neuen Quotenregelung unterliegen (knapp 28 Prozent). Den letzten Platz nahmen die Top-200-Unternehmen ein mit 19 Prozent. Die erheblichen Unterschiede im Entwicklungsstand zeigen sich

auch im Vergleich der SDAX-Gruppe und den der Quote unterliegenden Unternehmen: Erstere haben zu fast einem Drittel nicht eine einzige Frau im Aufsichtsrat, bei letzteren sind es nur zwei Prozent. Nur relativ wenige Frauen im Aufsichtsrat (ein bis unter 20 Prozent) gibt es in fast der Hälfte der MDAX-Unternehmen (46 Prozent). Sie und vor allem die SDAX-Unternehmen müssen besonders viel aufholen und haben einen langen Weg vor sich. Der 30 Prozent-Marke nähern sich vergleichsweise viele Unternehmen, die der neuen Quotenregelung unterliegen (gut 32 Prozent mit 20 bis 29 Prozent Frauen im Aufsichtsrat) sowie der DAX-30- (30 Prozent) und der Top-200-Gruppe (knapp 28 Prozent). Bei den SDAX-Unternehmen sind es nur gut sechs Prozent.

In den Vorständen zeichnen vor allem die MDAX-Unternehmen ein trauriges Bild. Der Frauenanteil war dort mit weniger als drei Prozent der geringste aller untersuchten Unternehmensgruppen. Dass die Frauenanteile in den Vorständen sogar mehrere Jahre in Folge sinken können, wird bei den TecDAX-Unternehmen deutlich: Stellten Frauen 2013 noch gut acht Prozent der Vorstandsmitglieder, fiel dieser Wert bis Ende vergangenen Jahres auf drei Prozent.

Im Zeitverlauf schließt sich die Schere zwischen Frauen- und Männeranteilen in den Spitzengremien vor allem in den Vorständen nur sehr langsam. Bei den DAX-30-Unternehmen schreitet die Entwicklung aber stärker voran als bei den Top-200-Unternehmen (Abbildung 1). Die Diskussionen im Vorfeld des neuen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen könnten dazu beigetragen haben, dass die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen verstärkt auf die geschlechtsspezifische Zusammensetzung ihrer Aufsichtsräte achten.

**Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Mehr Frauen in Spitzengremien als bei den anderen Unternehmensgruppen**

Das DIW Berlin analysiert seit 2010 auch die Repräsentation von Frauen an der Spitze von Unternehmen, an denen der Bund als Eigentümer beteiligt ist. 61 der im Berichtsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen<sup>11</sup> wurden untersucht. Sie sind in unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur tätig. Manche Unternehmen –

<sup>11</sup> Von den 77 unmittelbaren Beteiligungen des Bundes mit Geschäftstätigkeit zum Stichtag 31. Dezember 2013 wurden 15 Baugenossenschaften, bei denen die Beteiligung des Bundes am Nennkapital sehr gering ist, und ein Unternehmen, das seine operative Tätigkeit 2001 eingestellt hat, nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2015): Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2014, Berlin.



Tabelle 3

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

	Unterliegen Quote im Aufsichtsrat <sup>2</sup>	Durchschnitt DAX-Gruppen	DAX-30					MDAX				SDAX				TecDAX					
	2015	2015	2008	2011	2013	2014	2015	2011	2013	2014	2015	2011	2013	2014	2015	2013	2014	2015			
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																					
Unternehmen insgesamt	102	160	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	160	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	24	35	1	6	10	12	16	5	8	5	5	6	11	10	11	8	4	3			
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>23,5</b>	<b>21,9</b>	<b>3,3</b>	<b>20,0</b>	<b>33,3</b>	<b>40,0</b>	<b>53,3</b>	<b>10,0</b>	<b>16,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>12,0</b>	<b>22,0</b>	<b>20,0</b>	<b>22,0</b>	<b>26,7</b>	<b>13,3</b>	<b>10,0</b>			
Mitglieder insgesamt	457	658	183	188	191	188	197	213	213	187	195	168	170	162	165	107	93	101			
Männer	430	620	182	181	179	174	178	208	205	182	190	160	157	152	154	98	88	98			
Frauen	27	38	1	7	12	14	19	5	8	5	5	8	13	10	11	9	5	3			
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>0,5</b>	<b>3,7</b>	<b>6,3</b>	<b>7,4</b>	<b>9,6</b>	<b>2,3</b>	<b>3,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>4,8</b>	<b>7,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>	<b>8,4</b>	<b>5,4</b>	<b>3,0</b>			
Vorsitze insgesamt	99	178	30	30	30	30	30	50	50	49	48	50	50	48	50	48	50	50			
Männer	98	178	30	30	30	30	30	50	49	49	48	49	50	48	50	48	50	50			
Frauen	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0			
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,0</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>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</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>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																					
Unternehmen insgesamt	102	160	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30			
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	158	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	49		30	30	29			
Mit Frauen im Aufsichtsrat	100	130	27	26	28	28	28	35	45	47	46	21	27	26	33	19	20	23			
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>98,0</b>	<b>82,3</b>	<b>90,0</b>	<b>86,7</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>70,0</b>	<b>90,0</b>	<b>94,0</b>	<b>92,0</b>	<b>42,0</b>	<b>54,0</b>	<b>52,0</b>	<b>67,3</b>	<b>63,3</b>	<b>66,7</b>	<b>79,3</b>			
Mitglieder insgesamt	1 515	1 653	527	479	489	490	488	581	584	595	599	346	388	366	365	207	210	201			
Männer	1 165	1 284	458	404	384	369	357	515	489	492	472	309	337	316	302	174	169	153			
Frauen	350	369	69	75	107	121	131	66	95	103	127	37	51	50	63	33	41	48			
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>23,1</b>	<b>22,3</b>	<b>13,1</b>	<b>15,7</b>	<b>21,9</b>	<b>24,7</b>	<b>26,8</b>	<b>11,4</b>	<b>16,3</b>	<b>17,3</b>	<b>21,2</b>	<b>10,7</b>	<b>13,1</b>	<b>13,7</b>	<b>17,3</b>	<b>15,9</b>	<b>19,5</b>	<b>23,9</b>			
Vorsitze insgesamt	102	158	k.A.	30	30	30	30	50	48	49	50	50	50	50	49	30	29	29			
Männer	99	152	k.A.	29	29	29	29	50	46	48	48	50	50	49	48	29	27	27			
Frauen	3	6	k.A.	1	1	1	1	0	2	1	2	0	0	1	1	1	2	2			
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,9</b>	<b>3,8</b>	<b>k.A.</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>4,2</b>	<b>2,0</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,3</b>	<b>6,9</b>	<b>6,9</b>			
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	99	98	24	24	23	29	28	35	25	36	37	41	17	19	21	7	10	12			
Mitglieder insgesamt	1 479	1 284	423	395	310	484	470	397	331	480	498	282	172	188	198	78	111	118			
Männer	1 137	973	367	334	250	363	342	358	279	398	389	260	146	154	155	62	84	87			
Frauen	342	311	56	61	70	121	128	39	52	82	109	22	26	34	43	16	27	31			
Arbeitnehmervertreterinnen	194	167	41	43	40	66	70	28	33	45	57	19	17	19	22	11	18	18			
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>56,7</b>	<b>53,7</b>	<b>73,2</b>	<b>70,5</b>	<b>57,1</b>	<b>54,5</b>	<b>54,7</b>	<b>71,8</b>	<b>63,5</b>	<b>54,9</b>	<b>52,3</b>	<b>86,4</b>	<b>65,4</b>	<b>55,9</b>	<b>51,2</b>	<b>68,8</b>	<b>66,7</b>	<b>58,1</b>			

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Jeweils am Jahresende.

<sup>2</sup> Aus FidAR (2015): Women-on-Board-Index 100; Anzahl der Unternehmen Stand 22.12.2015.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

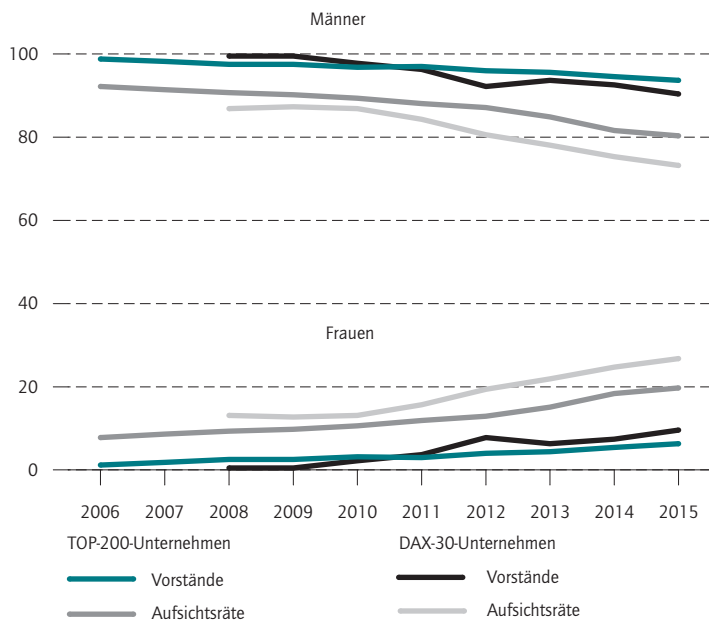
Unter den börsennotierten Unternehmen schneidet die Gruppe der DAX-30 am besten ab.

etwa die *Deutsche Bahn AG*, die *Deutsche Telekom AG* oder die *KfW Bankengruppe* – sind groß, andere aber so klein, dass ein Vergleich zu den Top-200-Unternehmen sowie den 160 börsennotierten Unternehmen nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Ende 2015 hatten 20 Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 4). Das waren drei Unternehmen mehr als im Vorjahr. Die 22 Vorständinnen machten gut 15 Prozent aller Vorstandsmitglieder aus – zwei Personen beziehungsweise ein halber Prozentpunkt

Abbildung 1

**Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-200-Unternehmen und der DAX-30-Unternehmen**



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Schere zwischen den Frauen- und Männeranteilen schließt sich nur langsam.

mehr als im Jahr zuvor. Vier Frauen waren Vorstandsvorsitzende (knapp elf Prozent aller Vorsitzenden).<sup>12</sup>

Von den 61 Beteiligungsunternehmen hatten 55 einen Aufsichtsrat und machten Angaben zu dessen Zusammensetzung. In gut 96 Prozent dieser Unternehmen waren Frauen im Aufsichtsrat vertreten. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen insgesamt stieg um vier Prozentpunkte auf fast 28 Prozent. Es gab sieben Aufsichtsratsvorsitzende und damit gegenüber 2014 zwei weniger. Da die Vorsitze in öffentlichen Unternehmen oft an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt sind, hatten auch diese sieben Frauen eine führende Funktion in der Bundesverwaltung oder ein politisches Amt inne (Übersicht 5).

Trotz eingeschränkter Vergleichsmöglichkeiten zu den anderen untersuchten Unternehmensgruppen lässt sich feststellen, dass die öffentlichen Unternehmen vor allem in den Vorständen deutlich mehr Frauen haben als die

<sup>12</sup> Bislang wurde bei rein männlich besetzten Vorständen/Geschäftsführungen der Vorsitz als von einem Mann besetzt betrachtet. Ab 2015 werden Doppelspitzen, bei denen kein Vorsitz angegeben ist, nicht in die Zählung der Vorsitze mit einbezogen. Deswegen ist ein Vergleich mit dem Vorjahr nicht sinnvoll.

Kasten

**Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen**

Am 6. März 2015 beschloss der Bundestag das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (die „Frauenquote“). Es trat am 1. Mai 2015 in Kraft und sieht folgende Regelungen vor:

„Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt künftig eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Die Quotenregelung greift damit bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien mit in der Regel mehr als 2 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie bei Europäischen Aktiengesellschaften (SE), bei denen sich das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Diese Regelungen gelten nach dem aktuellen Stand für rund 100 Unternehmen in Deutschland.

Diese Unternehmen müssen die Quote ab dem 1. Januar 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“).

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, werden verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Dies gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und auch für GmbH, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In der Summe unterliegen etwa 3 500 Unternehmen der Zielgrößenverpflichtung.

privaten, zudem stehen sie häufiger einem Spitzengremium vor. Lediglich beim Frauenanteil in Aufsichtsräten sind zumindest die DAX-30- nahezu gleichauf mit den öffentlichen Unternehmen.

**Politische Initiativen: Geschlechterquote in Deutschland, aber nicht für Europa**

Während in Deutschland eine verbindliche Geschlechterquote in Aufsichtsräten eingeführt wurde, kamen auf europäischer Ebene die Pläne für eine europaweite Ge-

Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen. Die Unternehmen können sie selbst setzen und an ihren Strukturen ausrichten. Dabei ist folgende Vorgabe zu beachten: Liegt der Frauenanteil in einer Führungsebene unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen nicht hinter dem tatsächlichen Status quo zurückbleiben.

Die spätestens bis zum 30. September 2015 erstmals festzulegende Frist zur Erreichung der Zielgrößen darf nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre sein."

Öffentlicher Dienst:

„Das Bundesgremienbesetzungsgesetz wird novelliert mit dem Ziel der paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien, deren Mitglieder der Bund bestimmen kann. Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 soll dieser Anteil weiter auf 50 Prozent erhöht werden. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.

Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf wird zudem das Bundesgleichstellungsgesetz umfassend novelliert. Die Bundesverwaltung wird künftig insbesondere verpflichtet, im Gleichstellungsplan konkrete Zielvorgaben für den Frauen- und Männeranteil auf jeder einzelnen Führungsebene festzulegen. Darüber hinaus sind konkrete Maßnahmen vorzusehen, wie diese erreicht werden sollen."

schlechterquote im Jahr 2015 nicht voran. Im November 2012 hatte die EU-Kommission eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen entworfen und eine Geschlechterquote von 40 Prozent bis zum Jahr 2020 vorgeschlagen. Das Europäische Parlament stimmte dem Vorschlag im November 2013 zu. Der nächste Schritt auf dem Weg zur EU-Quote wäre die Zustimmung des Rates der Europäischen Union, der sich in der Sitzung vom 7. Dezember 2015 allerdings erneut nicht einigen konnte. Deutschland stimmte

Tabelle 4

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen<sup>1</sup> des Bundes**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>						
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60	61
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17	20
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>15,0</b>	<b>16,7</b>	<b>20,0</b>	<b>23,3</b>	<b>28,3</b>	<b>32,8</b>
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144
Männer	142	135	127	125	115	122
Frauen	10	12	16	18	20	22
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>	<b>11,2</b>	<b>12,6</b>	<b>14,8</b>	<b>15,3</b>
Vorsitze insgesamt	54	55	57	56	52	37
Männer	51	52	51	51	47	33
Frauen	3	3	6	5	5	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>10,5</b>	<b>8,9</b>	<b>9,6</b>	<b>10,8<sup>2</sup></b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte<sup>1</sup></b>						
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54	55
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50	53
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>85,2</b>	<b>76,4</b>	<b>79,6</b>	<b>80,4</b>	<b>92,6</b>	<b>96,4</b>
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595
Männer	472	483	464	453	459	431
Frauen	105	104	115	100	142	164
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>18,2</b>	<b>17,7</b>	<b>19,9</b>	<b>18,1</b>	<b>23,6</b>	<b>27,6</b>
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55
Männer	45	45	42	39	40	48
Frauen	8	8	11	8	9	7
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,1</b>	<b>20,8</b>	<b>17,0</b>	<b>18,4</b>	<b>12,7</b>

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen beziehungsweise einen Aufsichtsrat besitzen.

2 Aufgrund veränderter Zählung ist Vorjahresvergleich nicht sinnvoll möglich.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes ist der Frauenanteil im Vorstand höher als in anderen Unternehmensgruppen.

dem Vorschlag nicht zu<sup>13</sup> und trug damit dazu bei, dass der EU-Quotenvorstoß bis auf weiteres gestoppt wurde.<sup>14</sup>

**Europäischer Vergleich: Deutschland liegt im Mittelfeld**

Die Europäische Kommission veröffentlicht Statistiken zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Spitzenpositionen von Politik und Wirtschaft europäischer Län-

13 In Deutschland gab es Stimmen für die EU-Quote. Neben der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Manuela Schwesig, gehörte dazu die „Berliner Erklärung“, ein überfraktionelles Bündnis von weiblichen Bundestagsabgeordneten und Frauenverbänden, das einen offenen Brief an die Bundeskanzlerin schrieb, in dem sie dazu aufforderte, die Blockadehaltung aufzugeben, siehe [www.berlinererklaerung.de/](http://www.berlinererklaerung.de/), 16. Dezember 2015 .

14 Kafsack, H. (2015): Gleichstellung: EU-Frauenquote steht vor dem Aus. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8. Dezember, [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/eu-frauenquote-steht-voraus-minister-ohne-einigung-13953604.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/eu-frauenquote-steht-voraus-minister-ohne-einigung-13953604.html), 16. Dezember 2015.

Übersicht 5

**Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im November 2015**

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
Deutsche Energie-Agentur GmbH	Iris Gleicke	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
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)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Prof. Monika Grütters	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worringer	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
Transit-Film-Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

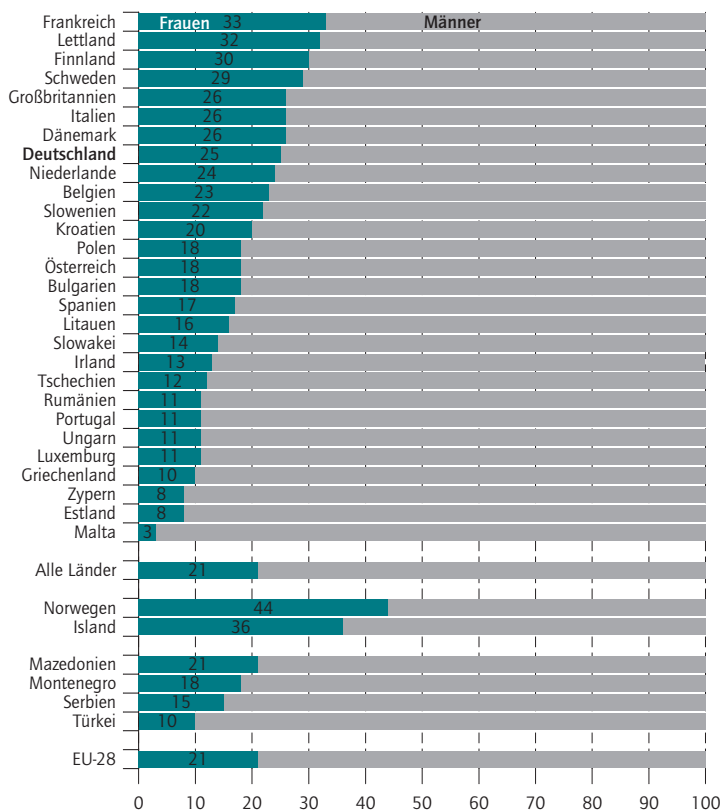
Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Abbildung 2

**Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2015**

In Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, April 2015.

© DIW Berlin 2016

der.<sup>15</sup> Für die 28 EU-Mitgliedstaaten, fünf Kandidatenländer (Montenegro, Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und Türkei) und Norwegen wird der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern der allergrößten börsennotierten Unternehmen erhoben.<sup>16</sup>

Im April 2015 waren Frauen durchschnittlich zu 21 Prozent im höchsten Entscheidungsgremium der untersuchten Unternehmen vertreten (Abbildung 2). Deutschland lag mit einem Wert von 25 Prozent im Mittelfeld. Am höchsten war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der börsennotierten Großunternehmen in Island (44 Prozent), Norwegen (36 Prozent), Frankreich (33 Prozent), Lettland (32 Prozent) und Finnland (30 Prozent). Am geringsten war er in Malta (drei Prozent), Estland und Zypern (jeweils acht Prozent), sowie in Griechenland und der Türkei (jeweils zehn Prozent).

Insgesamt hat sich die Repräsentation von Frauen in den Aufsichtsräten der größten Unternehmen in Europa seit Beginn der Datenerhebung stetig erhöht. Seit 2003 ist sie um zwölf Prozentpunkte gestiegen. In Frankreich stieg der Frauenanteil in den Spitzengremien der börsennotierten Großunternehmen nach Einführung einer Quote im Jahr 2011 von zwölf (2010) auf 33 Prozent (2015). Auch in Island und Norwegen nahm der Frauenanteil nach Einführung der Quoten deutlich zu. Trotzdem ist eine ausgewogene Mitwirkung der Geschlechter noch lange nicht erreicht (Abbildung 3).

<sup>15</sup> Europäische Kommission (2015): Datenbank. Die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 3. Dezember 2015.

<sup>16</sup> In jedem Land werden die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, untersucht, zum Beispiel in Deutschland DAX-30, in Frankreich CAC 40 und in Spanien IBEX 35.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland im vorderen Mittelfeld.

Inwieweit Frauen in Spitzengremien kommen, wird auch maßgeblich durch sozialpolitische und arbeitspolitische Maßnahmen sowie kulturelle Normen über Genderrollen in der Gesellschaft und Genderstereotype beeinflusst. Regelungen zu Mutterschutz, Elternzeit und Kinderbetreuung beeinflussen, inwieweit für Eltern eine partnerschaftliche Aufteilung von familiären und beruflichen Aufgaben möglich ist und institutionalisieren dadurch die Rollen von Frauen und Männern in Familie und Arbeitswelt. Zudem ist eine hohe Vollzeit-Erwerbstätigkeit von Frauen eine wichtige Voraussetzung für größere Karrierechancen. In manchen europäischen Ländern sind diese sozialpolitischen, arbeitspolitischen und kulturellen Aspekte auf eine Weise ausgeprägt, so das Ergebnis einer Studie,<sup>17</sup> dass sie in ihrer Kombination auch ohne Quote den Frauenanteil in Spitzengremien erhöhen (so geschehen in Schweden), während in anderen Ländern der Frauenanteil trotz gesetzlicher Regelungen nur wenig steigt (zum Beispiel in Spanien).<sup>18</sup>

In Großbritannien wurde ein anderer freiwilliger Ansatz verfolgt. Dort formulierte Lord Davies in einem Untersuchungsbericht (*Davies Review*) vom Februar 2011 die Empfehlung, dass die börsennotierten FTSE-100-Unternehmen den Frauenanteil in ihren *Boards of Directors* von 12,5 Prozent auf mindestens 25 Prozent erhöhen. Im Oktober 2015 berichtete Lord Davies, dass dieses Ziel erreicht worden ist.<sup>19</sup> Zu den Gründen für den Erfolg des freiwilligen Ansatzes in Großbritannien zählen die hochkarätige Besetzung des Lenkungsausschusses, die Androhung einer gesetzlichen Quote durch die Europäische Kommission, sozialer Druck innerhalb der Gruppe der Vorsitzenden der *Boards* sowie die Verfügbarkeit hochwertiger Daten und Forschungsergebnis-

**17** Iannotta, M., Gatti, M., Huse, M. (2015): Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review*, online first, 2. November 2015. Weitere Studien zum Einfluss von nationalen Institutionen auf die Repräsentation von Frauen in Spitzengremien in der Wirtschaft sind zum Beispiel Grosvold, J., Rayton, B., Brammer, S. (2015): Women on Corporate Boards: A Comparative Institutional Analysis. *Business & Society* online first, 3. November 2015. Grosvold, J., Brammer, S. (2011): National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study. *Corporate Governance: An International Review* 19 (2), 116–135; und Terjesen, S., Singh, V. (2008): Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics* 83 (1), 55–63.

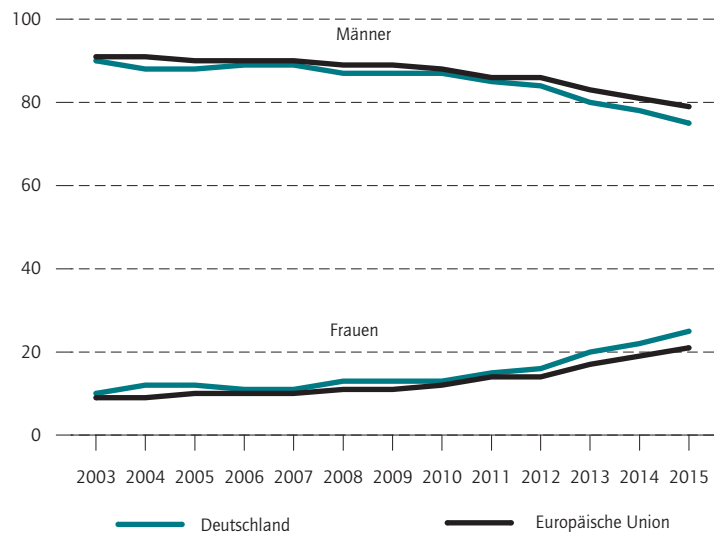
**18** In Spanien legte ein Gleichstellungsgesetz im Jahr 2007 fest, dass in den *Boards of Directors* börsennotierter Unternehmen ein Frauenanteil von 40 Prozent bis 2015 erreicht werden sollte; tatsächlich betrug der Frauenanteil im April 2015 in den 33 größten börsennotierten Unternehmen aber nur 17 Prozent. Das Scheitern dieser Quotenregelung wird mit fehlenden Sanktionen, fehlender Überwachung des Gesetzes, dem Widerstand der Firmen sowie fehlender Unterstützung durch wichtige Akteure in der Politik und in Interessenverbänden verbunden. Siehe Verge, T., Lombardo, E. (2015): The differential approach to gender quotas in Spain: Regulated politics and self-regulated corporate boards. *EUI Law Working Paper* 2015/24.

**19** Women on boards Davies review: 5 year summary. Oktober 2015, [www.thedaviesreview.com/](http://www.thedaviesreview.com/), 14. Dezember 2015.

Abbildung 3

### Frauen- und Männeranteile in Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsräten in Deutschland und in der EU

In Prozent



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen

© DIW Berlin 2016

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten liegt in Deutschland leicht über dem EU-Durchschnitt.

se, die die Vorteilhaftigkeit gemischtgeschlechtlicher *Boards* aufzeigen.<sup>20</sup>

### Positiver Zusammenhang zwischen der Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien und anderen Führungspositionen

In Deutschland sind Frauen nicht nur in den Leitungs- und Überwachungsgremien an der Spitze von Unternehmen, sondern in Führungspositionen allgemein unterrepräsentiert<sup>21</sup> – trotz einer hohen gesellschaftlichen Erwartungshaltung bezüglich Geschlechtergerechtigkeit bei Karrierechancen.<sup>22</sup> Eine Verbesserung der Situation kann in Unternehmen etwa über Maßnahmen erfolgen, die eine geschlechterstereotypen-reduzierende Gestaltung von Auswahl- und Beurteilungs-

**20** Vinnicombe, S., Doldor, E., Sealy, R., Pryce, P., Turner, C. (2015): The Female FTSE Board Report 2015. Cranfield International Centre for Women Leaders, [www.dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/9182](http://www.dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/9182), 15. Dezember 2015.

**21** Vgl. Holst, E., Busch-Heizmann, A., Wieber, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015. DIW Berlin Politikberatung kompakt 100.

**22** Boes, A., Bultemeier, A., Trinczek, R. (Hrsg.) (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten: Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden.

Übersicht 6

**Unternehmen<sup>1</sup> ohne Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand nach Unternehmensgruppen**

Kategorie	Insgesamt	Unternehmen ohne Frauen im Aufsichtsrat und im Vorstand
Top-200	17	Fresenius SE & Co. KGaA Bayer Healthcare AG Porsche Automobil Holding SE Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA Oetker-Gruppe (= Dr. August Oetker KG) Benteler-Gruppe (Benteler International AG) Obi Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co. KG hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG KNORR-BREMSE AG RWE Power AG Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG Coburg Fresenius Kabi AG EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH MHK Group AG ContiTech AG United Internet AG DIEHL Stiftung & Co. KG
DAX	2	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA Fresenius SE & Co. KGaA
MDAX	2	CTS Eventim AG & Co. KGaA Deutsche Wohnen AG
SDAX	12	ADLER Real Estate AG ADO Properties S.A. Braas Monier Building Group SA Capital Stage AG PATRIZIA Immobilien AG Rational AG Sixt Leasing AG Sixt SE Stabilus S.A. Ströer Media SE VTG Aktiengesellschaft Wacker Neuson SE
TecDAX	6	LPKF Laser & Electronics AG Manz AG Nemetschek AG Pfeiffer Vacuum Technology AG United Internet AG Wirecard AG
Bundesbeteiligungen	2	Endlager Konrad Stiftungsgesellschaft mbH Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH
Der Quote unterliegende Unternehmen	2	Fresenius SE & Co. KGaA Porsche Automobil Holding SE

<sup>1</sup> Insgesamt 38 Unternehmen (ohne Doppelungen).

Quelle: Erhebungen des DIW Berlin.

prozessen von Führungskräften sowie die Entwicklung einer diversitätsfördernden Unternehmenskultur beinhalten.<sup>23</sup> Auch der Fünf-Punkte-Plan des DIW Berlin zur Erhöhung des Frauenanteils in Spitzengremien berücksichtigt solche und weitere Aspekte.<sup>24</sup>

Hinweise, dass die Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen positive Effekte auf die Karrierechancen von Frauen im weiteren Sinne hat, geben amerikanische Studien: Sie zeigen, dass in Unternehmen mit mehr Frauen in ihren *Boards* mehr Managerinnen beschäftigt sind<sup>25</sup> und dass in solchen Unternehmen mehr Frauen zum CEO ernannt werden und diese länger im Amt bleiben.<sup>26</sup>

Im deutschen System der Corporate Governance sind – im Unterschied zu den USA – Vorstand und Aufsichtsrat getrennte Gremien. Dennoch könnte sich auch hier ein höherer Anteil von Frauen im Aufsichtsrat positiv auf die Präsenz von Frauen im Vorstand und im oberen Management auswirken. Denn Aufsichtsräte sind ja nicht nur für Unternehmenskontrolle zuständig, sondern auch mit der personellen Besetzung des Vorstandes und der Gestaltung der Verträge der Vorstandsmitglieder befasst. Hier können wichtige Zeichen gesetzt werden, wenn Aufsichtsräte nicht nur bei der Auswahl von Vorstandsmitgliedern auf die Berücksichtigung von Kandidatinnen achten, sondern auch bei der Anreizgestaltung beispielsweise die Förderung von Frauen in Führungspositionen einbeziehen.<sup>27</sup>

Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex enthält zwar Empfehlungen zur geschlechtsspezifischen Zusammensetzung von Vorständen: „Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.“<sup>28</sup> Doch das *Berlin Center of Corporate Governance*, das regelmäßig börsennotierte Unternehmen zur

<sup>23</sup> Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Welpel, I. M. (2015): Erfolgreiche Auswahl und Beurteilung von Führungskräften – Ansatzpunkte für Individuen, Unternehmen und Politik. In: Welpel, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L., Schwarzmüller, T. (Hrsg.) *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden, 729–750.

<sup>24</sup> Siehe zum Beispiel Holst, E., Kirsch, A. (2015), a. a. O., 50.

<sup>25</sup> Skaggs, S., Stainback, K., Duncan, P. (2012): Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research* 41(4), 936–948; Bilimoria, D. (2006): The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues* 18 (1), 47–61.

<sup>26</sup> Cook, A., Glass, C. (2014): Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization* 21(1), 91–103.

<sup>27</sup> Siehe Achleitner, A.-K. (2015): Überlegungen zur Auswahl von Aufsichtsräten und positiv gelebter Diversität. In: Welpel, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L., Schwarzmüller, T. (Hrsg.), a. a. O., 193–201.

<sup>28</sup> Deutscher Corporate-Governance-Kodex in der Fassung vom 24. Juni 2014, Tz. 5.1.2 Abs. 1 Satz 2, www.dcgk.de, 4. Januar 2016.

Akzeptanz und Anwendung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex befragt, stellt in seiner neusten Untersuchung fest, dass „gut ein Viertel der Unternehmen keine angemessene Berücksichtigung von Frauen bei der Vorstandsbesetzung anstrebt, da sie entweder bereits die Empfehlung zur generellen Diversity im Vorstand (...) oder zumindest zur Gender Diversity (...) nicht befolgen“.<sup>29</sup>

## Fazit

Die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien der Wirtschaft nimmt seit Beginn der Erhebung des DIW Berlin vor zehn Jahren tendenziell zu. Das Problem ist das Tempo: Dieses ist dermaßen gering, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in weiter Ferne bleibt. Während die Frauenanteile in den Vorständen bleischwer auf einem vernachlässigbaren Niveau verharren, geht es in den Aufsichtsräten zwar schneller, aber ebenfalls nicht schnell genug voran. Schreibt man rein rechnerisch die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre fort, dann würde es in den Top-200-Unternehmen noch 86 Jahre und damit bis über das Jahr 2100 hinaus dauern, bis Frauen genauso oft im Vorstand sitzen wie Männer, in den Aufsichtsräten über das Jahr 2040 hinaus.

Nicht alle Unternehmen können über einen Kamm geschoren werden, denn einige sind deutlich ambitionierter als andere: In allen untersuchten Unternehmensgruppen verfügt ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen bereits über 30 Prozent oder mehr Frauen im Aufsichtsrat. Gleichzeitig erreichen jedoch insbesondere in der SDAX-, Top-200- und TecDAX-Gruppe viele Unternehmen noch nicht mal einen Anteil von zehn Prozent Frauen im Aufsichtsrat. Vor diesen Unternehmen liegt ein besonders langer Weg, sie müssen stark

<sup>29</sup> v. Werder, A., Turkali, J. (2015): Corporate Governance Report 2015: Kodexakzeptanz und Kodexanwendung. Der Betrieb, Nr. 24, 1357-1367.

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

aufholen. Insgesamt 38 der hier untersuchten Unternehmen hatten weder eine Frau im Aufsichtsrat noch im Vorstand (Übersicht 6).

Das 2015 beschlossene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen beinhaltet verbindliche Vorgaben für die Zusammensetzung der Aufsichtsräte von nur gut 100 Unternehmen. Weitere Regelungen zur Formulierung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen in etwa 3 500 Unternehmen sind flexibler und unverbindlich. Daher wird in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle spielen, welche Priorität Unternehmen der Beseitigung von Geschlechterungleichheit in ihren Führungspositionen beimessen.<sup>30</sup> Die Politik kann und sollte durch flankierende Maßnahmen – etwa in der Steuerpolitik und in der Familienpolitik – Karrierechancen von Frauen verbessern. Fehlanreize des Ehegattensplittings auf die Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen könnte beispielsweise mit einer Umstellung auf eine reine Individualbesteuerung entgegengewirkt werden, wie eine DIW-Studie zeigt.<sup>31</sup> Nicht zuletzt haben gesellschaftliche Normen einen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen, so dass ein verändertes Verhalten von Individuen, zum Beispiel bei der Aufteilung von Erwerbsarbeit<sup>32</sup> und Kinderbetreuungszeiten zwischen Vätern und Müttern<sup>33</sup>, ebenfalls einen Beitrag dazu leisten kann, die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen abzubauen.

<sup>30</sup> Zu positiven Effekten einer Geschlechterquote vgl. auch Schmitt, N. (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW Wochenbericht Nr. 40/2015, 887-897.

<sup>31</sup> Bach, S., Geyer, J., Haan, P., Wrohlich, K. (2011): Reform des Ehegattensplittings: Nur eine reine Individualbesteuerung erhöht die Erwerbsanreize deutlich. DIW Wochenbericht Nr. 41/2011, 13-19.

<sup>32</sup> Müller, K.-U., Neumann, M., Wrohlich, K. (2015): Familienarbeitszeit „reloaded“. DIW Wochenbericht Nr. 46/2015, 1095-1103.

<sup>33</sup> Vgl. zum Beispiel Schober, P. S., Zoch, G. (2015): Kürzere Elternzeit von Müttern – gleichmäßigere Aufteilung der Familienarbeit? DIW Wochenbericht Nr. 50/2015, 1190-1196.

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)

**CORPORATE BOARDS OF LARGE COMPANIES: MORE MOMENTUM NEEDED FOR GENDER PARITY**

---

**Abstract:** Germany's large corporations still have a long way to go before achieving balanced representation of men and women on their boards. At the end of 2015, the share of women on the executive boards of the top 200 companies in Germany was a good six percent, an increase of less than one percentage point over 2014. The share of women on the supervisory boards of these top 200 companies was almost 20 percent although growth there has slowed. The DAX 30 performed slightly better in terms of women's representation: the proportion of women on the executive boards of these companies was just under ten percent at the close of 2015 and the equivalent figure for supervisory boards was almost 27 percent. (In both cases, this represented an increase of more than two percentage points).

Of the over 100 companies obliged to comply with a statutory 30-percent share of women for all new supervisory board appointments from January 2016, almost 28 percent had already met this quota by the end of 2015. Just under

one-third of the companies had achieved a share of at least 20 percent but still less than 30 percent of female supervisory board members and were therefore well on their way to fulfilling the quota. Almost half of all DAX 30 companies met the quota. However, it is highly unlikely that the lion's share of the remaining companies will follow these trailblazers voluntarily in the near future since 22 percent of the top 200 and 24 percent of TecDAX companies, as well as over one-third of SDAX companies, currently either have no female supervisory board members at all or at most one in ten. Moreover, the share of women on executive boards is extremely low in all the companies analyzed in the present study. Germany's companies still have a long and difficult path ahead of them in order to achieve increased representation of women on their corporate boards. This makes it all the more imperative to adopt a coordinated approach to improve the career prospects of women by means of stringent framework conditions, also encompassing fiscal and family policy.

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

**Keywords:** board composition, board diversity, boards of directors, corporate boards, Europe, female directors, gender equality, gender quota, Germany, listed companies, management, private companies, public companies, supervisory boards, women CEOs, women's quota





PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin  
Gender Studies im Vorstandsbereich  
des DIW Berlin.

## ACHT FRAGEN AN ELKE HOLST

# »Weg zu mehr Frauenanteilen in Spitzengremien bleibt lang und mühsam«

1. Frau Holst, das DIW Berlin untersucht seit zehn Jahren die Repräsentation von Frauen in Spitzengremien des Finanzsektors und der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Bislang konnte der geringe Frauenanteil nur langsam und wenig erhöht werden. Hat sich daran im Jahr 2015 etwas geändert? **Es geht voran, aber es ist eine Entwicklung in kleinen Trippelschritten. Der Weg bleibt lang und mühsam.**
2. Wie hat sich der Anteil von Frauen in den Spitzengremien großer deutscher Unternehmen im Jahr 2015 verändert? **Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen liegt bei sechs Prozent. Das ist weniger als ein Prozentpunkt Zuwachs gegenüber dem Vorjahr. In den Aufsichtsräten hat sich die Dynamik sogar etwas abgeschwächt. In den Top-200-Unternehmen sind Frauen zu fast 20 Prozent vertreten.**
3. Wie ist die Entwicklung im Finanzsektor? **Auch im Finanzsektor gab es kleine Schritte nach vorne. Der Frauenanteil in den Vorständen lag hier aber auch bei nur knapp acht Prozent. Bei den 59 Versicherungen, die wir untersucht haben, betrug er gut neun Prozent. Das war nicht einmal ein Prozentpunkt mehr als im Vorjahr. In den Aufsichtsräten der Geldhäuser sind Frauen zu 21 Prozent und in den Versicherungen zu 19 Prozent im Aufsichtsrat vertreten. Das ist gegenüber dem Vorjahr auch nicht gerade ein sehr großer Fortschritt – die Männer bleiben weit in der Überzahl. Interessant ist das Ergebnis bei den Genossenschaftsbanken. Die standen mit nur knapp 16 Prozent Frauen im Aufsichtsrat besonders schlecht da – und das, obwohl sie ja eigentlich ein partizipatives Geschäftsmodell verfolgen.**
4. Wo wurden im letzten Jahr die größten Fortschritte gemacht und wo die kleinsten? **Wenn man die Frage auf die Vorstände bezieht, wurden keine großen Fortschritte gemacht. Am höchsten waren die Zuwächse in den DAX-30-Unternehmen mit 2,2 Prozentpunkten auf jetzt knapp zehn Prozent, das ist der größte Frauenanteil im Vergleich der Unternehmensgruppen. Andere, wie etwa die TecDAX-Unternehmen, haben sogar einen Rückgang von 2,4 Prozentpunkten zu verzeichnen und**
5. **verfügen derzeit nur noch über drei Prozent Frauen in den Vorständen. In den Aufsichtsräten wurden etwa bei den privaten Banken mit einem Zuwachs von 5,2 Prozentpunkten Frauen größere Fortschritte gemacht. Sie verfügen jetzt über rund 24 Prozent Frauen, bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes betrug der Zuwachs vier Prozentpunkte.**
6. **Wie lange würde es dauern, bis genauso viele Frauen und Männer in den Spitzengremien tätig sind, wenn es in diesem Tempo weitergeht? Am Beispiel der Top-200-Unternehmen würde es rein rechnerisch über das Jahr 2100 hinaus dauern, bis Frauen genauso oft in den Vorständen sitzen wie Männer, und bei den Aufsichtsräten bis über das Jahr 2040 hinaus.**
7. **Ab diesem Jahr gilt eine verbindliche Frauenquote von 30 Prozent für die Neubesetzungen in Aufsichtsräten. Welche Unternehmen sind davon betroffen? Es sind derzeit 102 Unternehmen, die börsennotiert und voll mitbestimmt sind.**
8. **Wie weit sind die Unternehmen auf diese Quote vorbereitet? Bei den Unternehmen mit verbindlicher Quote haben rund 28 Prozent die 30-Prozent-Quote entweder erreicht oder überschritten. Am häufigsten ist das für die Unternehmen mit Bundesbeteiligung der Fall. Andere Unternehmen sind von diesem Ziel noch sehr weit entfernt. Unter den Top-200-Unternehmen zum Beispiel haben 13 Prozent überhaupt noch keine Frau im Aufsichtsrat, bei den SDAX-Unternehmen ist es sogar ein Drittel. Insofern gibt es noch viele Unternehmen, die sehr weit weg von einer ausgeglichenen Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten sind.**
9. **Im Jahr 2001 wurde zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung geschlossen, um die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft zu erhöhen. Betrachten Sie diese Vereinbarung als gescheitert? Ja!**

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



Das vollständige Interview zum Anhören finden  
Sie auf [www.diw.de/interview](http://www.diw.de/interview)

# Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an

Von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Der Anteil von Frauen in Spitzengremien im Finanzsektor hat im Jahr 2015 erneut zugenommen, Männer geben aber mit überwältigender Mehrheit den Ton an. In den 100 größten Banken in Deutschland lag der Frauenanteil in Vorständen Ende 2015 bei knapp acht Prozent und in den 59 größten Versicherungen bei gut neun Prozent – das war jeweils weniger als ein Prozentpunkt mehr als im Jahr zuvor. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil zwar traditionell höher. Allerdings waren sowohl die Geldhäuser (gut 21 Prozent Frauen in den Kontrollgremien) als auch die Versicherungen (gut 19 Prozent) noch weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Besonders gering war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von Genossenschaftsbanken (knapp 16 Prozent), obwohl diese im Grundsatz ein partizipatives Geschäftsmodell verfolgen. Insgesamt sind weit mehr Frauen als Männer im Finanzsektor beschäftigt.

Bekanntlich ist das Vorhandensein von Frauen insbesondere im oberen Management eine Voraussetzung für deren Beförderung in die Spitzengremien. Die Unternehmen sind daher gut beraten, ihre weiblichen Talente verstärkt in die Karrierepfade zu integrieren, sie also häufiger in höhere Führungspositionen zu befördern und einzustellen – auch, um einer möglichen Ausweitung der verbindlichen Geschlechterquote und einer Verschärfung der Sanktionen im seit Mai 2015 geltenden Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst zuvorzukommen.

Das DIW Berlin untersucht seit zehn Jahren die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte)<sup>1</sup> der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (nachfolgend Finanzsektor) in Deutschland.<sup>2</sup> Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>3</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Erhebung umfasst die – gemessen an ihrer Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an der Höhe ihrer Beitragseinnahmen – 59 größten Versicherungen.<sup>4</sup> Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen wird mit jenen der privaten Banken und Genossenschaftsbanken verglichen. Darüber hinaus untersucht der vorliegende Bericht das Geschlechterverhältnis in

**1** Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

**2** Zuletzt im Jahr 2015, vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2015): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015.

**3** In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden beziehungsweise eine Vorsitzende des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als *Primus inter Pares* sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher beziehungsweise Vorstandssprecherinnen gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als *Primus inter Pares* und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise einer Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Schmidt, K., Lutter, M. (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226 f. und 1306–1308.

**4** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2014 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Hirschmann, S. (2015): Eine Branche im Stillstand: Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 8, 8–11. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2014) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2015. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November 2015 bis Anfang Januar 2016 statt. Neubesetzungen seit Jahresbeginn wurden etwa bei den Banken berücksichtigt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2014, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Spitzenorgane der Europäischen Zentralbank sowie der nationalen Zentralbanken in der Europäischen Union.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ist Thema eines getrennten Beitrages im vorliegenden Wochenbericht. Jene Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX, sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>5</sup> Zusammengekommen zeigen die beiden Berichte, inwieweit Frauen in den Spitzenorgane von über 500 Unternehmen in Deutschland vertreten sind.

### Frauen stellen Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor

Seit mehr als 15 Jahren liegt der Frauenanteil im Wirtschaftszweig *Erbringung von Finanzdienstleistungen* bei etwa 57 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Tabelle 1). Bei „Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)“ ist der Frauenanteil im Vergleichszeitraum um gut drei Prozentpunkte auf knapp 50 Prozent gestiegen. Im Wirtschaftszweig „Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten“ waren knapp 59 Prozent der Beschäftigten Frauen (1,4 Prozentpunkte weniger als 1999). Insgesamt sind damit im Finanzsektor mehr Frauen als Männer beschäftigt.<sup>7</sup>

Dennoch befinden sich Frauen in den Führungsebenen des Finanzsektors in der Minderheit. Im Jahr 2014 waren bei den Sparkassen gut ein Fünftel der Führungskräfte Frauen. Im privaten Bankgewerbe waren fast ein Drittel der außertariflich Beschäftigten Frauen und bei den genossenschaftlichen Banken knapp 22 Prozent. In der Versicherungswirtschaft lag der Frauenanteil an den Führungskräften im Innendienst bei gut einem Viertel.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Die Ergebnisse hierzu finden sich unter Holst, E., Kirsch, A. (2016): Spitzenorgane großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2/2016.

<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich um die Erbringung von Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit den Kreditinstituten und Versicherungen stehen, ohne diese jedoch einzuschließen, beispielsweise Effekten- und Warenbörsen, Effekten- und Warenhandel, Risiko- und Schadensbewertung, Versicherungsmaklertätigkeiten und Fondsmanagement.

<sup>7</sup> Das Geschlechterverhältnis ist jedoch ausgeglichener als etwa in den Wirtschaftszweigen Gesundheit und Sozialwesen oder Erziehung und Unterricht.

<sup>8</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Bericht an die Gesellschaft. [www.dsgv.de/\\_download\\_gallery/Publikationen/Bericht\\_Gesellschaft\\_2014\\_DE.pdf](http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Bericht_Gesellschaft_2014_DE.pdf); Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.: Führungspositionen im privaten Bankgewerbe: Frauen holen auf. [agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/\\_doc\\_Statistik/Infografik\\_Frauen\\_Fuehrungspositionen.pdf](http://agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/_doc_Statistik/Infografik_Frauen_Fuehrungspositionen.pdf); Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V.: Frauenanteil in den Unternehmen. [www.agv-vers.de/statistiken/branchenzahlen/beschaeftigtenstruktur/frauenanteile.html](http://www.agv-vers.de/statistiken/branchenzahlen/beschaeftigtenstruktur/frauenanteile.html), 26. November 2015. Auskunft des Arbeitgeberverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2. Dezember 2015.

Tabelle 1

### Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen

In Prozent

	1999	2000	2005	2010	2014	2015
Erbringung von Finanzdienstleistungen <sup>1</sup>	57,0	57,1	57,6	57,2	57,0	57,0
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,2	57,3	58,0	57,6	57,7	57,8
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) <sup>2</sup>	46,8	47,2	48,8	49,2	49,5	49,9
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten <sup>3</sup>	60,2	60,0	62,1	60,9	59,4	58,8

<sup>1</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Kreditgewerbe“ geführt.

<sup>2</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Versicherungsgewerbe“ geführt.

<sup>3</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten“ geführt.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Nürnberg, März 2015.

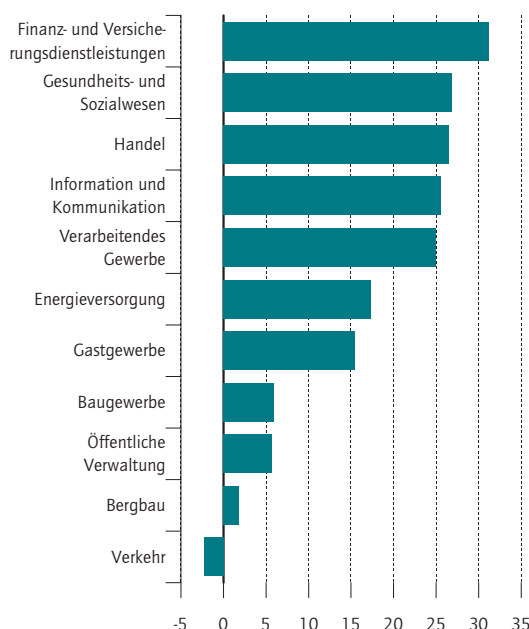
© DIW Berlin 2016

In der Erbringung von Finanzdienstleistungen sind mehrheitlich Frauen beschäftigt.

Abbildung 1

### Gender Pay Gap voll- und teizeitbeschäftigter Arbeitnehmer/-innen im Jahr 2014 nach Branchen<sup>1</sup>

In Prozent



<sup>1</sup> Produziertes Gewerbe und Dienstleistungsbereich – Vierteljährliche Verdiensterhebung.

Quelle: Bundesamt für Statistik (2014), Fachserie 14 Reihe 2.3, Verdienste und Arbeitskosten; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern ist im Finanzsektor am größten.

Tabelle 2

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland<sup>1</sup>**

	Banken und Sparkassen							Versicherungen						
	2006	2008	2009	2011	2013	2014	2015	2006	2008	2010	2011	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	58	62	59	60	60	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	100	100	100	100	100	100	100	63	58	62	59	60	60	59
mit Frauen im Vorstand	10	7	9	12	24	23	28	10	9	10	14	29	27	27
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>10,0</b>	<b>7,0</b>	<b>9,0</b>	<b>12,0</b>	<b>24,0</b>	<b>23,0</b>	<b>28,0</b>	<b>15,9</b>	<b>15,5</b>	<b>16,1</b>	<b>23,7</b>	<b>48,3</b>	<b>45,0</b>	<b>45,8</b>
Mitglieder insgesamt	442	414	418	404	396	387	394	394	372	399	385	396	353	353
Männer	431	406	407	391	371	361	364	384	363	389	370	362	323	321
Frauen	11	8	11	13	25	26	30	10	9	10	14	34	30	32
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,5</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>3,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>7,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>8,6</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	98	63	58	62	59	60	60	59
Männer	98	100	100	99	97	98	95	63	57	62	59	59	59	58
Frauen	2	0	0	1	3	2	3	0	0	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	58	62	59	60	60	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	100	100	100	100	100	97	98	63	58	62	59	60	60	59
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	85	87	88	89	89	93	46	42	48	45	50	48	50
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>89,0</b>	<b>85,0</b>	<b>87,0</b>	<b>88,0</b>	<b>89,0</b>	<b>91,8</b>	<b>94,9</b>	<b>73,0</b>	<b>72,4</b>	<b>77,4</b>	<b>76,3</b>	<b>83,3</b>	<b>80,0</b>	<b>84,7</b>
Mitglieder insgesamt	1 633	1 566	1 555	1 567	1 485	1 504	1 518	812	727	732	689	683	661	640
Männer	1 387	1 324	1 294	1 307	1 230	1 234	1 195	720	629	645	599	572	547	518
Frauen	246	242	261	260	255	270	324	92	98	87	90	111	114	122
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,5</b>	<b>16,8</b>	<b>16,6</b>	<b>17,2</b>	<b>18,0</b>	<b>21,3</b>	<b>11,3</b>	<b>13,5</b>	<b>11,9</b>	<b>13,1</b>	<b>16,3</b>	<b>17,2</b>	<b>19,1</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	97	98	63	58	62	59	60	60	59
Männer	97	97	96	98	97	92	92	63	57	61	58	59	58	57
Frauen	3	3	4	2	3	5	6	0	1	1	1	1	2	2
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>5,2</b>	<b>6,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	51	50	53	36	76	81	24	38	34	33	27	59	48
Mitglieder insgesamt	599	767	764	738	564	1 159	1 255	291	444	351	385	312	647	573
Männer	496	654	637	628	455	943	968	256	390	319	347	266	534	461
Frauen	103	113	127	110	109	216	288	35	54	32	38	46	113	112
Arbeitnehmervertreterinnen	85	84	91	78	69	131	157	32	41	26	36	34	81	71
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>82,5</b>	<b>74,3</b>	<b>71,7</b>	<b>70,9</b>	<b>63,3</b>	<b>60,6</b>	<b>54,5</b>	<b>91,4</b>	<b>75,9</b>	<b>81,3</b>	<b>94,7</b>	<b>73,9</b>	<b>71,7</b>	<b>63,4</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.  
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Die untersuchten Versicherungen haben im Vorstand einen etwas höheren Frauenanteil als die Banken und Sparkassen – im Aufsichtsrat ist es umgekehrt.

### Gender Pay Gap ist im Finanzsektor am höchsten

Die ungleichen Aufstiegschancen von Frauen und Männern im Finanzsektor schlagen sich auch in den Gehältern nieder. Im Finanzsektor werden zwar hohe Verdienste erzielt, davon profitieren aber Männer deutlich stärker als Frauen. In keiner anderen Branche war der Gender Pay Gap, also die Verdienstlücke zwischen den Geschlechtern, im Jahr 2014 höher als im Finanzsektor (31,2 Prozent, Abbildung 1). Selbst unter den vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern in leitender Stellung (Leistungsgruppe 1) erreichte der Gender Pay Gap mit 27,5 Prozent im Bereich der Erbringung von Finanz- und

Versicherungsdienstleistungen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich insgesamt (25 Prozent) einen der höchsten Werte.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Arbeitnehmerverdienste, Fachserie 16, Reihe 2.3. Eigene Berechnung. Höher als im Finanzbereich ist der Gender Pay Gap unter den Vollzeitbeschäftigten in der Leistungsgruppe 1 im Gesundheits- und Sozialwesen (29 Prozent) sowie im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (56,3 Prozent); im produzierenden Gewerbe insgesamt liegt der Gender Pay Gap in dieser Gruppe bei 14,2 Prozent. In der Leistungsgruppe 1 ist der Gender Pay Gap höher als in den vier weiteren Leistungsgruppen. Zur Leistungsgruppe 1 gehören Arbeitnehmer/-innen mit Aufsichts- und Dispositionsbefugnis. Hierzu zählen zum Beispiel angestellte Geschäftsführer/-innen, sofern deren Verdienst zumindest teilweise erfolgsunabhängige Zahlungen enthält. Eingeschlossen sind auch alle Arbeitnehmer/-innen, die in größeren Führungsbereichen Dispositions- oder Führungsaufgaben wahrnehmen und

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Auswirkungen der ungleichen Entlohnung über den gesamten Lebensverlauf bis hin zur Rente erstrecken. Eine Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen – und damit ein verbesserter Zugang zu höheren Verdiensten – trägt somit ceteris paribus (also unter sonst gleichen Umständen) auch zur Verringerung der Lücke bei den Altersbezügen bei.

## Top-100-Banken und Sparkassen

### Vorstände: Frauen weiterhin stark unterrepräsentiert

In insgesamt 28 der 100 größten Banken und Sparkassen waren Frauen im Jahr 2015 im Vorstand vertreten – das waren fünf Geldinstitute mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 2). Dennoch blieben Frauen an der Spitze weiterhin stark unterrepräsentiert: 364 Männern mit Vorstandsposten standen nur 30 Frauen gegenüber. Der sich daraus ergebende Frauenanteil in Vorständen in Höhe von fast acht Prozent hat sich gegenüber dem Vorjahr um einen Prozentpunkt erhöht. Vorstandsvorsitze wurden weiterhin kaum von Frauen eingenommen (Übersicht).<sup>10</sup>

### Aufsichtsräte: Frauenanteil steigt um drei Prozentpunkte

Häufiger als in den Vorständen sind Frauen in den Aufsichtsräten der großen Banken und Sparkassen vertreten. In insgesamt fast 95 Prozent der Institute gab es Ende des Jahres 2015 Aufsichtsrätinnen. Sie hatten 324 von insgesamt 1 518 Sitzen inne, was einem Anteil von gut 21 Prozent der Sitze entsprach. Damit stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zum Vorjahr um gut drei Prozentpunkte.

Sechs Banken hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende, das ist eine mehr als im Jahr zuvor.<sup>11</sup> Für 81 der 100 Geldhäuser konnten Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat ermittelt werden: Von den 288 Aufsichtsrätinnen in diesen Instituten waren 157 Arbeitnehmer

Arbeitnehmer mit Tätigkeiten, die umfassende kaufmännische oder technische Fachkenntnisse erfordern. In der Regel werden die Fachkenntnisse durch ein Hochschulstudium erworben. Die vier weiteren Leistungsgruppen umfassen (2) „Herausgehobene Fachkräfte“ (3) „Fachkräfte“ (4) „Angelernte Arbeitnehmer“ (5) „Ungelernte Arbeitnehmer“. Vgl. ebenda, Glossar.

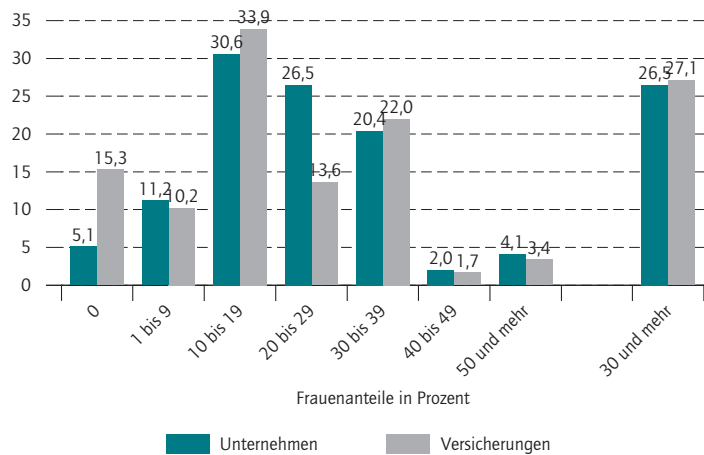
<sup>10</sup> Vorstandsvorsitzende waren Eva Wunsch-Weber bei der Frankfurter Volksbank e.G. und Dr. Birgit Roos bei der Sparkasse Krefeld. Carola Gräfin v. Schmettow war Vorstandssprecherin bei der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG.

<sup>11</sup> Marija Korsch bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden; Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, Bremen; Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin, Berlin; Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, München; Dr. Dietlind Tiemann von der Mittelbrandenburgischen Sparkasse Potsdam und Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken, Würzburg.

Abbildung 2

### Top-100-Banken und Top-59-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Schwelle von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat erreichten die Versicherungen Ende 2015 etwas öfter als die Banken.

vertreterinnen (knapp 55 Prozent). Damit ist der Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen an den Aufsichtsrätinnen gegenüber dem Vorjahr um mehr als fünf Prozentpunkte gesunken. Die Kapitalseite holt also auf.

In knapp 27 Prozent der Banken und Sparkassen betrug der Frauenanteil in Aufsichtsräten 30 Prozent oder mehr, in 13 Instituten lag er zwischen 25 und 29 Prozent (Abbildung 2 und Tabelle 3). In fünf Prozent der Geldhäuser war der Aufsichtsrat eine reine Männerdomäne; bei der Comdirect Bank, der Investitionsbank des Landes Brandenburg sowie der Investitionsbank Schleswig-Holstein waren genauso viele Frauen wie Männer im Aufsichtsrat. Nur bei der Investitionsbank Berlin waren Frauen in der Mehrzahl (fünf Frauen und vier Männer). Keine einzige Frau gab es in den Aufsichtsräten von fünf Instituten: *Münchener Hypothekbank e.G.*, *BMW Bank GmbH*, *Mercedes-Benz Bank AG*, *Düsseldorfer Hypothekbank AG* und *Debeka Bausparkasse AG*.

### Genossenschaftliche Banken bilden das Schlusslicht

In seiner Untersuchung differenziert das DIW Berlin seit 2010 seine Angaben nach den drei Säulen des Finanzsektors: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken.

## Übersicht

**Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2015**

Rang	Unternehmen		Säule
<b>100 größte Banken und Sparkassen</b>			
1	Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	privat
3	KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau	Dr. Ingrid Hengster	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	Ulrike Brouzi	öffentl.-rechtl.
10	Deutsche Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler	privat
12	ING-DiBa AG	Katharina Herrmann	privat
13	Deka Bank Deutsche Girozentrale	Manuela Better	öffentl.-rechtl.
16	Landwirtschaftliche Rentenbank AG	Imke Ettori	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	Yvonne Zimmermann	öffentl.-rechtl.
22	Landesbank Berlin AG	Tanja Müller-Ziegler	öffentl.-rechtl.
23	Aareal Bank AG	Dagmar Knopek	privat
24	Volkswagen Bank GmbH	Dr. Heidrun Zirfas	privat
26	Hamburger Sparkasse AG	Bettina Poullain	freie Spark.
44	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow (Vorsitz)	privat
46	Investitionsbank Berlin (IBB)	Sonja Kardorf	öffentl.-rechtl.
50	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentl.-rechtl.
51	Comdirect Bank AG	Martina Palte	privat
52	Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	privat
53	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag; Gabriela Pantring	öffentl.-rechtl.
54	Sparkasse Hannover	Kerstin Berghoff-Ising; Marina Barth	öffentl.-rechtl.
56	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
62	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel	öffentl.-rechtl.
71	Westdeutsche ImmobilienBank AG	Christiane Kunisch-Wolff	öffentl.-rechtl.
74	Sparda-Bank Südwest e.G.	Karin Schwartz	genossensch.
80	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz)	genossensch.
81	TeamBank AG	Dr. Christiane Decker	genossensch.
84	BB Bank e.G.	Gabriele Kellermann	genossensch.
86	Sparkasse Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz)	öffentl.-rechtl.
92	Kreissparkasse Waiblingen	Ines Dietze	öffentl.-rechtl.
<b>59 größte Versicherungen</b>			
1	Munich RE	Giuseppina Albo; Dr. Doris Höpke	
2	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König	
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders; Silke Lautenschläger	
7	AXA Konzern AG	Dr. Andrea van Aubel; Dr. Astrid Stange	
9	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick	
10	Allianz SE	Dr. Helga Jung	
11	HUK-COBURG a.G.	Sarah Rössler	
14	DKV Deutsche Krankenversicherung AG	Silke Lautenschläger	
20	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
22	Generali Lebensversicherung AG	Claudia Andersch	
26	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)	
27	ERGO Lebensversicherung AG	Silke Lautenschläger	
28	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
29	ERGO Versicherung AG	Silke Lautenschläger	
30	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
32	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick	
33	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummenerl	
35	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch	
36	HDI Lebensversicherungs-AG	Barbara Riebeling	
37	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
39	Allianz Global Corporate & Speciality SE	Nina Klingspor; Sinéad Browne	
45	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender	
49	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft	Sarah Rössler	
50	Württembergische Versicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
51	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
53	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling; Anette Rosenzweig	
59	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl	

Quelle: Erhebung des DIW Berlin

© DIW Berlin 2016

Der Anteil öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen mit Frauen im Vorstand ist im Jahr 2015 von zehn auf 14 von insgesamt 52 Instituten gestiegen (Tabelle 4). Dennoch blieben Frauen eine Seltenheit in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Geldhäuser: Unter den Mitgliedern befanden sich 16 Frauen und 187 Männer. Gegenüber dem Vorjahr entsprach das einem Anstieg von einem Prozentpunkt auf einen Frauenanteil von knapp acht Prozent.

In den privaten Banken stieg der Anteil der Institute mit Frauen im Vorstand um gut vier Prozentpunkte auf über 32 Prozent. Doch auch bei den privaten Banken blieb der Frauenanteil an den Vorstandsmitgliedern mit zehn von insgesamt 128 Mitgliedern oder acht Prozent sehr gering (plus ein Prozentpunkt gegenüber 2014).

Die genossenschaftlichen Banken bildeten im Jahr 2015 hinsichtlich der Repräsentation von Frauen in Vorständen das Schlusslicht: In keiner der beiden anderen Säulen des Finanzsektors war der Frauenanteil in Vorständen geringer als bei den Genossenschaftsbanken (gut sechs Prozent); zudem gab es gegenüber dem Vorjahr praktisch keine Veränderung. Und weder bei den privaten noch bei den öffentlich-rechtlichen Banken war der Anteil jener Institute, die überhaupt eine Frau im Vorstand hatten, so gering wie bei den genossenschaftlichen Banken (23,5 Prozent). Angesichts der Tatsache, dass die Genossenschaftsbanken im Grundsatz ein auf Partizipation ausgelegtes Geschäftsmodell verfolgen, sind diese Ergebnisse äußerst bemerkenswert.

In jedem der Aufsichtsräte der 52 öffentlich-rechtlichen Banken war mindestens eine Frau vertreten. Der Frauenanteil in den Kontrollgremien nahm um mehr als drei Prozentpunkte auf knapp 24 Prozent zu. Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden gab es fünf Frauen – eine mehr als Vorjahr –, was einem Anteil von fast zehn Prozent entsprach. Unter den privaten Banken gab es weiterhin Institute, in denen der Aufsichtsrat eine reine Männerdomäne blieb (4 von insgesamt 29 Banken mit Angaben zur Zusammensetzung des Gremiums). Der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern lag mit insgesamt gut 22 Prozent trotzdem auf dem Niveau der öffentlich-rechtlichen Banken und der Anstieg gegenüber dem Vorjahr fiel mit gut fünf Prozentpunkten (gegenüber gut drei Prozentpunkten) auch deutlich höher aus. Bei den genossenschaftlichen Banken hatten 16 von 17 Instituten Frauen im Aufsichtsrat, der Frauenanteil war mit knapp 16 Prozent jedoch weit niedriger als bei den privaten und öffentlich-rechtlichen Instituten. Wie schon seit Beginn der Erhebung gab es auch im Jahr 2015 keine Aufsichtsratsvorsitzende in einer Genossenschaftsbank.

Tabelle 3

**Größte 100 Banken und Sparkassen<sup>1</sup> mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent	Säule
46	Investitionsbank Berlin (IBB) <sup>2</sup>	9	5	55,6	öffentl.-rechtl.
47	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)	12	6	50,0	öffentl.-rechtl.
51	Comdirect Bank AG	6	3	50,0	privat
53	Investitionsbank des Landes Brandenburg	18	9	50,0	öffentl.-rechtl.
27	Santander Consumer Bank AG	12	5	41,7	privat
18	Hypothekenbank Frankfurt AG	5	2	40,0	privat
49	SaarlB	13	5	38,5	öffentl.-rechtl.
14	HSH Nordbank AG	16	6	37,5	öffentl.-rechtl.
17	Deutsche Pfandbriefbank AG	8	3	37,5	privat
57	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	3	37,5	privat
39	IKB Deutsche Industriebank AG	11	4	36,4	privat
86	Sparkasse Krefeld	17	6	35,3	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG	20	7	35,0	privat
2	Commerzbank AG	20	7	35,0	privat
23	Aareal Bank AG <sup>2</sup>	12	4	33,3	privat
30	Dexia Kommunalbank Deutschland AG	6	2	33,3	privat
41	Wüstenrot Bausparkasse AG	12	4	33,3	privat
45	LfA Förderbank Bayern <sup>2</sup>	6	2	33,3	öffentl.-rechtl.
52	Oldenburgische Landesbank AG	12	4	33,3	privat
54	Sparkasse Hannover	18	6	33,3	öffentl.-rechtl.
84	BB Bank e.G.	15	5	33,3	genossensch.
85	Sparkasse Dortmund	15	5	33,3	öffentl.-rechtl.
97	Stadtsparkasse Wuppertal	15	5	33,3	öffentl.-rechtl.
11	NRW.Bank	16	5	31,3	öffentl.-rechtl.
21	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	6	30,0	genossensch.
78	Sparkasse Münsterland-Ost	30	9	30,0	öffentl.-rechtl.
87	Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen	17	5	29,4	öffentl.-rechtl.
6	Landesbank Baden-Württemberg	21	6	28,6	öffentl.-rechtl.
99	BHF-BANK Aktiengesellschaft	7	2	28,6	privat
94	Sparkasse Mainfranken Würzburg <sup>2</sup>	25	7	28,0	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
37	Sparkasse KölnBonn	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
61	Ostsächsische Sparkasse Dresden	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
77	Sparkasse Leipzig	18	5	27,8	öffentl.-rechtl.
95	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	29	8	27,6	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	15	4	26,7	öffentl.-rechtl.
55	Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.	15	4	26,7	genossensch.
5	UniCredit Bank AG	12	3	25,0	privat
10	Deutsche Postbank AG	20	5	25,0	privat

1 Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats machen.  
2 Hier leitete auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Im Kontrollgremium von vier Banken waren Frauen genauso stark oder sogar stärker vertreten als Männer.

Tabelle 4

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken und Sparkassen in Deutschland<sup>1</sup> nach Säulen des Finanzsektors**

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken <sup>2</sup>					Genossenschaftsbanken				
	2010	2011	2013	2014	2015	2010	2011	2013	2014	2015	2010	2011	2013	2014	2015
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	50	52	52	36	34	31	32	31	12	13	16	16	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	3	4	8	10	14	5	5	10	9	10	2	3	5	4	4
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>7,5</b>	<b>16,0</b>	<b>19,2</b>	<b>26,9</b>	<b>13,9</b>	<b>14,7</b>	<b>32,3</b>	<b>28,1</b>	<b>32,3</b>	<b>16,7</b>	<b>23,1</b>	<b>31,3</b>	<b>25,0</b>	<b>23,5</b>
Mitglieder insgesamt	203	197	193	190	203	157	151	128	132	128	48	56	62	65	63
Männer	199	192	184	177	187	151	146	118	123	118	46	53	57	61	59
Frauen	4	5	9	13	16	6	5	10	9	10	2	3	5	4	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>4,7</b>	<b>6,8</b>	<b>7,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>7,8</b>	<b>6,8</b>	<b>7,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,4</b>	<b>8,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	50	50	52	36	34	31	28	29	12	13	16	15	17
Männer	52	53	49	49	51	34	33	30	28	28	12	13	15	14	16
Frauen	0	0	1	1	1	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>5,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	50	52	52	36	34	31	32	31	12	13	16	16	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	48	50	47	50	52	29	26	24	24	25	11	12	15	15	16
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>92,3</b>	<b>94,3</b>	<b>94,0</b>	<b>98,0</b>	<b>100,0</b>	<b>80,6</b>	<b>76,5</b>	<b>77,4</b>	<b>80,0</b>	<b>86,2</b>	<b>91,7</b>	<b>92,3</b>	<b>93,8</b>	<b>93,8</b>	<b>94,1</b>
Mitglieder insgesamt	960	999	885	906	933	396	349	321	323	311	192	219	244	275	274
Männer	802	831	730	735	725	333	291	264	264	239	160	185	204	235	231
Frauen	158	168	155	171	208	63	58	57	59	73	32	34	40	40	43
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>16,5</b>	<b>16,8</b>	<b>17,5</b>	<b>18,9</b>	<b>22,3</b>	<b>15,9</b>	<b>16,6</b>	<b>17,8</b>	<b>18,3</b>	<b>23,5</b>	<b>16,7</b>	<b>15,5</b>	<b>16,4</b>	<b>14,5</b>	<b>15,7</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	50	51	52	36	34	31	30	29	12	13	16	16	17
Männer	49	51	48	47	47	36	34	30	29	28	12	13	16	16	17
Frauen	3	2	2	4	5	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>7,8</b>	<b>9,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

<sup>2</sup> Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Die Genossenschaftsbanken hatten Ende 2015 sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten die geringsten Frauenanteile.

**Versicherungen**

**Vorstände: Wenig Dynamik**

In 27 der 59 untersuchten Versicherungen war Ende des vergangenen Jahres mindestens eine Frau im Vorstand vertreten (Tabelle 2). Insgesamt gab es 32 Vorständinnen, was bei insgesamt 353 Vorstandsposten einem Anteil von gut neun Prozent entsprach. Damit lag der Frauenanteil in den Versicherungsvorständen weiterhin leicht über dem in Bankvorständen – beide Bereiche starteten 2006 bei einem Ausgangsniveau von 2,5 Prozent. Dr. Birgit König bei der *Allianz Private Krankenversicherungs-AG* blieb die einzige Vorstandsvorsitzende.

**Aufsichtsräte: in 15 Prozent der Gremien sitzt keine einzige Frau**

Frauen waren Ende des Jahres 2015 in knapp 85 Prozent der Versicherungen im Aufsichtsrat vertreten. Ihr Anteil an den Mitgliedern lag mit gut 19 Prozent knapp zwei Prozentpunkte höher als 2014. Die seit 2010 zu beobachtende Aufwärtsbewegung hat sich damit fortgesetzt. Wie im Vorjahr leitete Ulrike Lubek die Aufsichtsräte der *Provinzial Rheinland Versicherung AG* sowie der *Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG*. 48 Versicherungen hatten Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Insgesamt nahmen Frauen in diesen Versicherungen 112 Aufsichtsratssitze ein. Davon entfielen 71 (gut 63 Prozent) auf Arbeitnehmervertreterinnen. Der Anteil der Frauen in diesem Spitzengremium stieg seit 2006 um fast acht Prozentpunkte, bei den Geldhäu-



sern waren es sechs Prozentpunkte. Die Versicherungen holen also langsam auf, wenngleich der Frauenanteil unter dem der Geldhäuser verbleibt.

Der Aufholprozess – wenn auch auf sehr niedrigem Niveau – ist insofern erwähnenswert, als dass 15 Prozent der Versicherungen keine einzige Frau im Aufsichtsrat hatten. In anderen Versicherungen, die bereits Frauen im Aufsichtsrat hatten, kamen offenbar mehr Frauen zum Zuge. Die Versicherer erreichten oder übertrafen denn auch häufiger den Frauenanteil von 30 Prozent in Aufsichtsräten als die Geldhäuser – auf 27 Prozent der Unternehmen traf das zu (Abbildung 2). In 20 Versicherungen stellten Frauen mindestens ein Viertel der Aufsichtsratsmitglieder (Tabelle 5). In 14 waren sie zu einem Drittel oder mehr vertreten, und in zweien – der Allianz Versicherungs-AG sowie der Allianz Global Corporate & Specialty SE – saßen genauso viele Frauen wie Männer im Kontrollgremium. In keiner der untersuchten Versicherungen waren Frauen im Aufsichtsrat in der Mehrheit.

### Europäische Zentralbank und Zentralbanken der EU-Länder

In diesem Abschnitt wird über den Frauenanteil im Rat der Europäischen Zentralbank (EZB), im Aufsichtsgremium der neuen europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM), im oberen und mittleren Management der EZB, sowie in den wesentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Länder, insbesondere der Deutschen Bundesbank, berichtet.

Der EZB-Rat ist das oberste Beschlussorgan der Europäischen Zentralbank und setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den Präsidentinnen und Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euroraums zusammen.<sup>12</sup> Seit 2014 sitzen zwei Frauen in dem nunmehr 25-köpfigen Gremium (Tabelle 6): Sabine Lautenschläger aus Deutschland als Direktoriumsmitglied und die Präsidentin der zypriotischen Zentralbank, Chrystalla Georghadji.

Der einheitliche Bankenaufsichtsmechanismus SSM (Single Supervisory Mechanism) wurde am 4. November 2014 eingerichtet und übernahm die Aufsicht über bedeutende Banken in den teilnehmenden EU-Ländern.<sup>13</sup> Er setzt sich aus der EZB und den nationalen Aufsichts-

<sup>12</sup> Zum 1. Januar 2015 kam mit dem Eintritt Litauens in den Euroraum der Präsident der litauischen Zentralbank hinzu.

<sup>13</sup> Für Informationen zu den Kriterien für die Einstufung als „bedeutendes“ Institut sowie über die teilnehmenden Länder siehe Europäische Zentralbank – Bankenaufsicht (2015): Einheitlicher Aufsichtsmechanismus. [www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.de.html](http://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.de.html), 9. Dezember 2015.

Tabelle 5

### Größte 59 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
8	Allianz Versicherungs-AG	6	3	50,0
39	Allianz Global Corporate & Specialty SE	6	3	50,0
1	Munich RE	20	8	40,0
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	16	6	37,5
6	Hannover Rück SE	9	3	33,3
10	Allianz SE	12	4	33,3
12	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	4	33,3
14	DKV Deutsche Krankenversicherung AG	3	1	33,3
20	AXA Versicherung AG	3	1	33,3
26	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	2	33,3
27	ERGO Lebensversicherung AG	3	1	33,3
29	ERGO Versicherung AG	3	1	33,3
52	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	2	33,3
56	SV Sparkassenversicherung Gebäudeversicherung AG	21	7	33,3
7	AXA Konzern AG	16	5	31,3
11	HUK-COBURG a.G.	10	3	30,0
46	R + V Versicherung AG	15	4	26,7
3	Talanx AG	16	4	25,0
25	SV Sparkassenversicherung Holding AG	20	5	25,0
50	Württembergische Versicherung AG	12	3	25,0

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

20 von 59 Versicherungen haben ihren Aufsichtsrat zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt.

Tabelle 6

### Frauen im EZB-Rat<sup>1</sup>

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0
2014	24	22	2	8,3
2015	25	23	2	8,0

<sup>1</sup> Seit 1. Januar 2015 durch den Eintritt Litauens in die Eurozone 25 Mitglieder.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2016

Im EZB-Rat sitzen zwei Frauen neben 23 Männern.

Tabelle 7

**Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht 2015**

	Frauen	Männer
<b>EZB-Mitglieder</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Vertreter und Vertreterinnen der nationalen Aufsichtsbehörden</b>		
Belgien	0	1
Deutschland	0	2
Estland	0	2
Finnland	1	1
Frankreich	0	1
Griechenland	0	1
Irland	0	1
Italien	0	1
Lettland	1	1
Litauen	1	0
Luxemburg	0	2
Malta	0	2
Niederlande	0	1
Österreich	0	2
Portugal	0	1
Slowakei	0	1
Slowenien	1	0
Spanien	0	1
Zypern	0	1
	<b>4</b>	<b>22</b>
<b>Insgesamt</b>	<b>8</b>	<b>24</b>
In Prozent	25	75

Quelle: Das EZB-Aufsichtsgremium, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/organisation/whoiswho/supervisoryboard/html/index.de.html>, 06. Januar 2016.

© DIW Berlin 2016

Im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht sind Frauen mit einem Anteil von 25 Prozent vertreten.

behörden der teilnehmenden Länder zusammen. Mit der Einrichtung des SSM erweiterte sich der Aufgabenumfang der EZB wesentlich – dementsprechend wurden zusätzliche Stellen eingerichtet.<sup>14</sup>

Das Aufsichtsgremium der europäischen Bankenaufsicht SSM besteht aus sechs Vertreterinnen und Vertretern der EZB (sie stellen den Vorsitz und den stellvertretenden Vorsitz) sowie Vertreterinnen und Vertretern nationaler Aufsichtsbehörden. Die EZB entsendete vier Frauen – Danièle Nouy, Sabine Lautenschläger, Julie Dickson und Sirkka Hämäläinen – und zwei Männer.

<sup>14</sup> Zum 31. Dezember 2014 zählte die EZB in Vollzeitäquivalenten gerechnet 2 577 Stellen. Ende 2013 waren es noch 1 790. Europäische Zentralbank (2015): Jahresbericht 2014. 189.

Tabelle 8

**Frauen im oberen und mittleren Management<sup>1</sup> der Europäischen Zentralbank**

	Insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
<b>Ende 2013</b>			
oberes Management	41	6	15
oberes + mittleres Management	242	44	18
<b>Ende 2014</b>			
oberes Management	54	10	19
oberes + mittleres Management	391	94	24
<b>3. Quartal 2015</b>			
oberes Management	57	11	19
oberes + mittleres Management	413	99	24

<sup>1</sup> Oberes Management umfasst zwei Gehaltsbänder (K und L); oberes + mittleres Management umfasst vier Gehaltsbänder (I, J, K, L).

Quelle: Auskunft der Generaldirektion Personal, Budget & Organisation der EZB, 9. Oktober 2015.

© DIW Berlin 2016

Der Frauenanteil liegt im mittleren Management der EZB höher als im oberen Management

Unter den 26 Vertreterinnen und Vertretern der nationalen Aufsichtsbehörden befanden sich ebenfalls vier Frauen. Insgesamt waren Frauen also zu einem Viertel in dem 32-köpfigen Aufsichtsgremium der neuen europäischen Bankenaufsicht vertreten (Tabelle 7).

Die EZB hat 2013 interne Zielvorgaben für den Frauenanteil in Managementpositionen eingeführt.<sup>15</sup> Bis Ende 2019 soll der Frauenanteil in den obersten zwei Gehaltsbändern 28 Prozent und in den obersten vier Gehaltsbändern 35 Prozent betragen. Die Vorgaben betreffen damit die Positionen der obersten Managementebene (Generaldirektorinnen und -direktoren, stellvertretende Generaldirektorinnen und -direktoren, Direktorinnen und Direktoren sowie Principal-Beraterinnen und -Berater) und der mittleren Managementebene (Abteilungsleitung, stellvertretende Abteilungsleitung, Gruppenleitung, Senior-Beraterinnen und -Berater).<sup>16</sup> Sie gelten nicht für die politische Führungsebene, also das Direktorium und den EZB-Rat, deren Mitglieder in einem politischen Prozess ernannt werden.

<sup>15</sup> Rexer, A., Zydra, M. (2013): Förderung von Managerinnen: EZB führt Frauenquote ein. Süddeutsche Zeitung, 29. August. Siehe auch Holst, E., Kirsch, A. (2014): Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten. DIW Wochenbericht Nr. 3/2014, 39.

<sup>16</sup> Beraterinnen und Berater, Senior-Beraterinnen und -Berater sowie Principal-Beraterinnen und -Berater sind Führungskräfte, die innerhalb von Direktionen für Projekt- oder Querschnittsaufgaben zuständig sind. Sie haben keine direkten Managementaufgaben wie die Mitarbeiterbeurteilung.

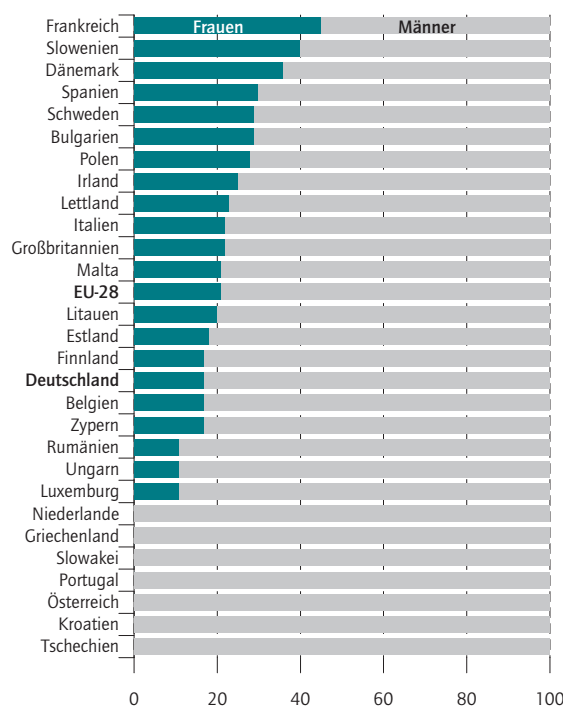
Der Frauenanteil ist von Ende 2013 bis zum dritten Quartal 2015 in den obersten zwei Gehaltsbändern von 15 auf 19 Prozent gestiegen und in den obersten vier Bändern von 18 auf 24 Prozent (Tabelle 8). Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die vergangenen beiden Jahre insofern eine Ausnahmesituation darstellten, als dass im Zuge der Rekrutierungsmaßnahmen mit Blick auf die einheitliche Bankenaufsicht die Zahl der Führungskräfte insgesamt stark anstieg: Während es Ende 2013 noch 242 Personen im oberen und mittleren Management gab, waren es im dritten Quartal 2015 schon 413. Wird die absolute Zahl der Positionen künftig nicht weiter angehoben, sind deutlichere Anstrengungen nötig, um die Zielvorgaben zu erreichen. Im Rahmen eines Aktionsplans wurden diverse Maßnahmen eingeführt. Dazu gehören Diversity-Beauftragte, ein Mentoring-Programm, Trainingsmaßnahmen für Frauen, Work-Life-Balance-Maßnahmen (dabei insbesondere eine Erhöhung der Zahl der Telearbeitstage) und Änderungen in der Personalbeschaffung (unter Beibehaltung einer rein leistungsorientierten Personalauswahl wurden unter anderem Formulierungen in Ausschreibungen geändert, potentielle Bewerberinnen gezielt angesprochen und die Vertretung von Frauen in Personalauswahlkommissionen kontrolliert).<sup>17</sup> Die weitere Entwicklung des Frauenanteils im EZB-Management bis Ende 2019 darf also mit Spannung beobachtet werden.

Der Frauenanteil in den wesentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Länder wird von der Europäischen Kommission seit 2003 veröffentlicht. Während die durchschnittliche Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der nationalen Zentralbanken in der Vergangenheit zwischen 16 und 18 Prozent rangierte, stieg sie im vergangenen Jahr auf 21 Prozent.<sup>18</sup> Die ohnehin schon erheblichen Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern sind dabei allerdings noch größer geworden (Abbildung 3). So war die Gleichstellung der Geschlechter im Spitzengremium der französischen und der slowenischen Zentralbank mit einem Frauenanteil von 45 beziehungsweise 40 Prozent auf einem guten Weg, während in sieben Ländern – Griechenland, Kroatien, den Niederlanden, Österreich, Portugal, der Slowakei und Tschechien – überhaupt keine Frauen im obersten Entscheidungsorgan vertreten waren. In den vorangegangenen Jahren traf dies noch auf weniger Zentralbanken zu (sechs im Jahr 2014 und fünf im Jahr 2013).

Abbildung 3

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> nationaler Zentralbanken in der EU 2015<sup>2</sup>**

In Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
2 Stand: Januar 2016.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2016

Einen besonders hohen Anteil an Zentralbankerinnen gibt es in Frankreich, Slowenien und Dänemark.

Das oberste Organ der Deutschen Bundesbank ist der sechsköpfige Vorstand. 2015 waren der Präsident und vier weitere Mitglieder Männer; die Vizepräsidentenposition wurde von einer Frau bekleidet: Prof. Dr. Claudia Buch. Damit befand sich die Deutsche Bundesbank im unteren Mittelfeld der Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.

**Ausgesprochen schwache Dynamik im Finanzsektor**

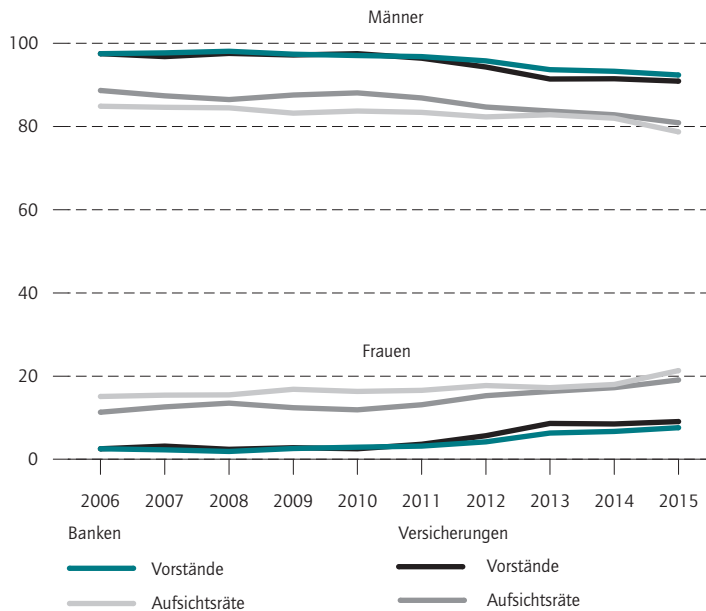
Seit mehr als zehn Jahren untersucht das DIW Berlin die Entwicklung der Frauenanteile in den Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors in Deutschland, seit 2006 führt es dazu eigene Recherchen durch. In dieser Zeit ist die Unterrepräsentation von Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen immer

17 Auskunft der Generaldirektion Personal, Budget & Organisation der EZB, 9. Oktober 2015.

18 EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index\_de.htm, 16. Oktober 2015.

Abbildung 4

**Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors**  
In Prozent



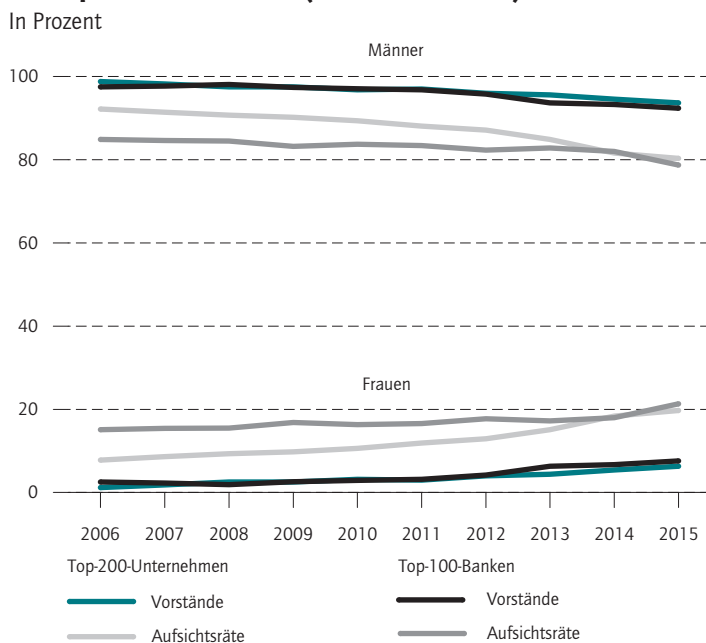
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Der Abstand zwischen den Frauenanteilen in Vorständen und Aufsichtsräten ist deutlich.

Abbildung 5

**Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-100-Banken und Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor)**  
In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Top-200-Unternehmen haben aufgeholt und liegen mittlerweile in etwa gleichauf mit den Top-100-Banken, was die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten angeht.

mehr in die öffentliche Aufmerksamkeit gerückt, und es wurden freiwillige und gesetzliche Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils eingeführt. Trotzdem haben es bislang nur wenige Frauen insbesondere in die Vorstände geschafft. Aber auch die Aufsichtsräte großer Banken und Versicherungen sind noch sehr weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Seit 2006 ist der Frauenanteil in den Vorständen von Banken und Sparkassen um etwas mehr als fünf Prozentpunkte und in den Versicherungen um knapp sieben Prozentpunkte gestiegen (Abbildung 4). In den Aufsichtsräten legte der Frauenanteil im gleichen Zeitraum um gut sechs Prozentpunkte bei den Geldhäusern zu und um knapp acht Prozentpunkte bei den Versicherungen. Diese Dynamik war viel zu schwach, um die Schere zwischen Frauen- und Männeranteilen in den Spitzengremien auch nur annähernd zu schließen. Keine Frau im Aufsichtsrat und im Vorstand hatten unter den Banken und Sparkassen immer noch die *Münchener Hypothekbank e.G.*, *BMW Bank GmbH*, *Mercedes-Benz Bank AG*, *Düsseldorfer Hypothekbank AG* und die *Debeka Bausparkasse AG*; unter den Versicherungen waren es der *LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G.*, die *VHV Allgemeine Versicherung AG* und die *Gothaer Lebensversicherung AG*.

Ein Vergleich der Top-100 Banken mit den Top-200-Unternehmen zeigt, dass die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten außerhalb des Finanzsektors etwas dynamischer war (Abbildung 5). Ausgehend von einer deutlich geringeren Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten im Jahr 2006 (acht Prozent bei den Top-200-Unternehmen gegenüber 15 Prozent bei den Banken) ist im Jahr 2015 der Abstand zwischen den beiden Unternehmensgruppen auf unter zwei Prozent geschrumpft – und auch in den Vorständen haben sich die Frauenanteile stark angeglichen.

Auch wenn die Entwicklung in die richtige Richtung geht, ist die Geschwindigkeit durchaus steigerungsfähig. Eine weit stärkere Integration von Frauen in die Karrierepfade der Unternehmen im Finanzsektor ist dringend angezeigt, um den Pool hochqualifizierter Talente schnellstmöglich und in ausreichendem Umfang auch für die spätere Besetzung von Top-Positionen zu sichern. Dies liegt im Interesse der Unternehmen – nicht zuletzt auch, um einer möglichen Ausweitung der verbindlichen Geschlechterquote in der Zukunft und einer Verschärfung der Sanktionen im seit Mai 2015 geltenden Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zuvorzukommen. Auch der Staat ist gefordert, die Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit und -karrieren von Frauen zu verbessern. Die Idee der „Familienarbeitszeit“ etwa will den Nachteilen entgegenwirken, die Frauen aufgrund einer größeren Reduktion der Erwerbsarbeit in der Fa-

milienphase – die sich ja meist mit der Phase des Karriereaufbaus deckt – entstehen.<sup>19</sup>

## Fazit

Die im Jahr 2001 getroffene „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ verfolgte unter anderem das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Auf eine gesetzliche Regelung war damals zugunsten der freiwilligen Vereinbarung verzichtet worden. Das Ergebnis ist, dass 14 Jahre später Frauen noch nicht einmal ein Zehntel der Vorstandssitze im Finanzsektor einnehmen: In den 100 größten Banken in Deutschland lag der Anteil Ende des Jahres 2015 bei knapp acht Prozent, in den 59 größten Versicherungen bei gut neun Prozent. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil zwar traditionell höher, aber auch hier blieben sowohl die Banken (gut 21 Prozent) als auch die Versicherungen (gut 19 Prozent) weit von einer ausgeglichenen Repräsentation der Geschlechter entfernt. Fünf der Geldhäuser (Münchener Hypothekbank e.G., BMW Bank GmbH, Mercedes-Benz

Bank AG, Düsseldorfer Hypothekbank AG, Debeka Bausparkasse AG) und drei Versicherungen haben weder im Aufsichtsrat noch im Vorstand eine Frau.

Die insgesamt im Finanzsektor vorhandenen geringeren Aufstiegschancen von Frauen wirken sich auch auf den Verdienstunterschied zwischen den Geschlechtern aus: Der Gender Pay Gap ist im Finanzsektor im Vergleich zu allen anderen Branchen am höchsten. Bessere Aufstiegschancen für Frauen könnten dem entgegenwirken.

Die ab diesem Jahr verbindliche Quote, der zufolge Frauen bei Neubesetzungen in Aufsichtsräten zu mindestens 30 Prozent berücksichtigt werden müssen, gilt für fünf der in diesem Bericht untersuchten Banken (Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Postbank AG, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG und Oldenburgische Landesbank AG) sowie für fünf Versicherungen (Munich RE, Talanx AG, Allianz SE, Wüstenrot und Württembergische AG). In fünf dieser neun Institute entsprach die Aufsichtsratszusammensetzung bereits 2015 den gesetzlichen Vorgaben. Für die anderen vier Institute ist künftig also zu erwarten, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt. Der Großteil der untersuchten Banken, Sparkassen und Versicherungen wird jedoch nicht an die Quote gebunden sein. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Unternehmen in Zukunft verhalten werden.

<sup>19</sup> Vgl. Müller, K.-U. et al. (2015): Familienarbeitszeit: mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. DIW Wochenbericht Nr. 46/2015, 1095-1103.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | eholst@diw.de

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

## FINANCIAL SECTOR: SHARE OF WOMEN ON CORPORATE BOARDS INCREASES SLIGHTLY BUT MEN STILL CALL THE SHOTS

**Abstract:** In 2015, the share of women in the top decision-making bodies of the financial sector increased once again but men remain in the overwhelming majority and thus continue to call the shots. At the end of 2015, women made up just under eight percent of executive board members of the 100 largest banks in Germany, and the corresponding figure for the 59 largest insurance companies was a good nine percent (in both cases this is less than a percentage point more than in 2014). Even on supervisory boards where the share of women is traditionally higher, both banks (with just over 21 percent women on supervisory boards) and insurance companies (with just over 19 percent) have a long way to go before achieving gender parity. The proportion of women on the supervisory boards of cooperative banks was particularly low (just under 16 percent) despite the fact that

these institutions are, in principle, based on a participatory business model. Overall, many more women than men are employed in the financial sector.

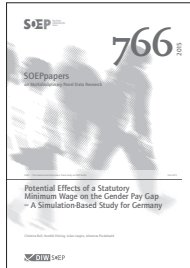
It is well known that the presence of women in senior management is a prerequisite for their promotion to corporate boards. Therefore, these financial enterprises would be well advised to improve the career opportunities of their most talented female employees by promoting them more frequently and appointing them to managerial positions. This would be a wise move in anticipation of a possible expansion of the statutory gender quota and a tightening of the sanctions set out in the new law on equality for women and men in managerial positions, both in the private and public sectors, which came into force in Germany in May 2015.

JEL: G2, J16, J78, L32, M14, M51

**Keywords:** board composition, board diversity, boards of directors, central banks, corporate boards, Europe, finance industry, financial sector, female directors, gender equality, gender quota, Germany, insurance companies, management, public and private banks, supervisory boards, women CEOs

SOEP Papers Nr. 766

2015 | Christina Boll, Hendrik Hüning, Julian Leppin, Johannes Puckelwald



## Potential Effects of Statutory Minimum Wage on the Gender Pay Gap: A Simulation-Based Study for Germany

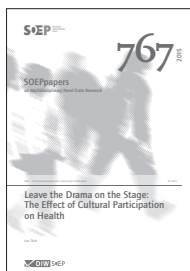
In a simulation-based study with data from the German Socio-Economic Panel Study (SOEP), we analyze the effects of the newly introduced statutory minimum wage of 8.50 Euro per working hour in Germany on the gender wage gap. In our first scenario where we abstain from employment effects, the pay differential is reduced by 2.5 percentage points from 19.6 % to 17.1 %, due to a reduction of the sticky-floor effect at the bottom of the wage distribution. In more realistic scenarios where we incorporate minimum wage effects on labor demand, a further reduction of the pay gap by 0.2 pp (1.2 pp) in case of a monopsonistic (neoclassical) labor market is achieved. However, this comes at the cost of job losses by which women are more strongly affected than men. The magnitude of job losses ranges between 0.2 % and 3.0 % of all employees. It is higher in a neoclassical market setting and positively related to the assumed wage elasticity.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



SOEP Papers Nr. 767

2015 | Lars Thiel



## Leave the Drama on the Stage: The Effect of Cultural Participation on Health

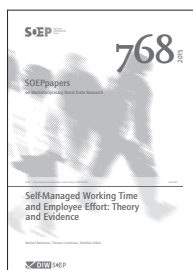
The aim of this study is to estimate the causal effect of cultural participation on health status. Cultural activities may directly impact upon health through palliative coping or substituting health-compromising behaviors. Cultural engagement may also facilitate the development of social networks, which can improve health via social support and the dissemination of social health norms. Previous estimates on the arts-health relationship are potentially biased due to reverse causality and unobserved heterogeneity. Using individual-level data from Germany, we employ propensity-score matching methods. The treatment group is confined to individuals that visit cultural events at least once a month. The participation equation includes a rich set of personal characteristics that cover the respondents' demographic and social background, social capital and leisure-time activities, health-related lifestyle, personality and childhood environment. We explicitly consider reverse causality by including the pre-treatment trends in health outcomes among the covariates. To deal with time-fixed unobserved heterogeneity, we combine the matching model with a difference-in-difference approach. We find that frequent cultural-event visits are unrelated to health once we account for unobserved persistent differences across individuals. However, examining the dose-response relationship we find positive mental-health effects of low levels of cultural participation compared to non-attendance. Our results may thus yield important insights on the effectiveness of arts participation as a means to reduce social inequalities in health.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



SOEP Papers Nr. 768

2015 | Michael Beckmann, Thomas Cornelissen, Matthias Kräkel



## Self-Managed Working Time and Employee Effort: Theory and Evidence

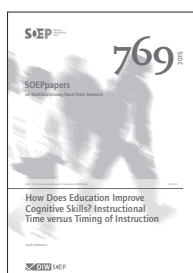
This paper theoretically and empirically examines the impact of self-managed working time (SMWT) on employee effort. As a means of increased worker autonomy, SMWT can theoretically increase effort via intrinsic motivation and reciprocal behaviour, but can lead to a decrease of effort due to a loss of control. Based on German individual-level panel data, we find that SMWT employees exert higher effort levels than employees with fixed working hours. Even after accounting for observed and unobserved characteristics there remains a modest positive effect. This effect is mainly driven by employees who are intrinsically motivated, suggesting that intrinsic motivation is complementary to SMWT. However, reciprocal work intensification does not seem to be an important channel of providing extra effort.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



SOEP Papers Nr. 769

2015 | Sarah Dahmann



## How Does Education Improve Cognitive Skills? Instructional Time versus Timing of Instruction

This paper investigates two mechanisms through which education may affect cognitive skills in adolescence: the role of instructional quantity and the timing of instruction with respect to age. To identify causal effects, I exploit a school reform carried out at the state level in Germany as a quasi-natural experiment: between 2001 and 2007, the academic-track high school (Gymnasium) was reduced by one year in most of Germany's federal states, leaving the overall curriculum unchanged. To investigate the impact of this educational change on students' cognitive abilities, I conduct two separate analyses: first, I exploit the variation in

the curriculum taught to same-aged students at academic-track high school over time and across states to identify the effect of the increase in class hours on students' crystallized and fluid intelligence scores. Using rich data on seventeen year-old adolescents from the German Socio-Economic Panel (SOEP) study, the estimates show that fluid intelligence remained unaffected, while crystallized intelligence improved for male students. Second, I compare students' competences in their final year of high school using data from the German National Educational Panel Study (NEPS). The results suggest that students affected by the reform catch up with their non-affected counterparts in terms of their competences by the time of graduation. However, they do not provide any evidence for the timing of instruction to matter in cognitive skill formation. Overall, secondary education therefore seems to impact students' cognitive skills in adolescence especially through instructional time and not so much through age-distinct timing of instruction.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)





Prof. Dr. Martin Gornig, Stellvertretender Leiter der Abteilung Unternehmen und Märkte am DIW Berlin  
Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

# Eine Krise in China trifft Deutschland ins Mark

Wachstum und Beschäftigung in Deutschland befinden sich derzeit auf hohem Niveau. Die deutsche Wirtschaft gilt als eine der erfolgreichsten in Europa. Grundlage des Erfolgs ist die Stärke der Industrie. Die deutsche Industrie konnte ihre Wettbewerbsstellung in den letzten Jahren insbesondere durch die Ausrichtung auf relativ forschungsintensive Industrien wie Chemie, Elektrotechnik, Maschinenbau und Fahrzeugbau behaupten. Die einseitige Konzentration der gegenwärtigen Investitionstätigkeit allerdings auf die Produktion von Maschinen und Autos macht die deutsche Wirtschaft extrem anfällig für exogene Schocks.

Im letzten Jahrzehnt sind mit den Schwellenländern neue Konkurrenten auf den Weltmarkt vorgedrungen und haben etablierte Industrieländer verdrängt. Hierzu zählt aber nicht Deutschland. Der Anteil Deutschlands an der globalen Industrieproduktion blieb auch über die Finanz- und Wirtschaftskrise hinweg weitgehend konstant. Die 2009 verzeichneten Verluste waren temporär. Dazu hat auch die konzertierte Aktion von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik in der Wirtschaftskrise beigetragen, die das Wissen und die Kapazitäten in den Industriebetrieben erhalten und so die anschließenden Wachstumserfolge möglich gemacht haben. Unter den großen etablierten Volkswirtschaften besitzt Deutschland heute mit knapp einem Viertel den höchsten Industrieanteil.

Richtet man allerdings den Blick nach vorne, sind erhebliche Gefahrenpotentiale für den Industriestandort Deutschland erkennbar. Ein Grund hierfür liegt in der Spezialisierung der Industrie selbst, die immer weiter zunimmt und so die Anfälligkeit des deutschen Produktionsmodells mehr und mehr verstärkt. Betrachtet man beispielsweise die Nettoinvestitionstätigkeit, sinken in Deutschland die Produktionskapazitäten in fast allen großen Industriebranchen. Selbst in den Bereichen Chemie und Elektrotechnik, die gerade noch wesentlich zum guten Abschneiden Deutschlands beigetragen haben, wird weniger investiert als zum Erhalt der Produktionsanlagen notwendig wäre.

Letztlich konzentrieren sich die Investitionstätigkeiten und damit die Zukunftsaussichten der Industrie in Deutschland nur noch auf zwei große Branchen: den Maschinenbau und den Fahrzeugbau. Mehr noch, im internationalen Vergleich ist das Modernisierungstempo in anderen etablierten Volkswirtschaften wie den USA selbst im Maschinenbau und Teilen des Fahrzeugbaus größer als hierzulande. Wirklich deutlich mehr als in den anderen westlichen Industrieländern wird in Deutschland nur in die Automobilproduktion investiert. In den anderen Industrien von Chemie bis hin zur Elektrotechnik veraltet der Kapitalstock zusehends, und errungene Wettbewerbspositionen gehen verloren.

Eine Krise in China würde daher den letzten in Deutschland noch investitionsstarken Bereich treffen. Wenn die chinesische Wirtschaft weniger Maschinen für das Wachstum ihres Produktionsapparates braucht und die chinesischen Konsumenten sich weniger Autos leisten können, bleiben die erhofften volkswirtschaftlichen Impulse der Industrie für Deutschland aus. Produktion und Beschäftigung nicht nur im Maschinen- und Fahrzeugbau, sondern auch in den vielen Branchen, die Teile, Services und Know-how an sie liefern, gehen dann zurück.

Kurzfristig bleibt zu hoffen, dass das Wiedererstarken des europäischen Absatzmarktes größeren Einbrüchen entgegenwirkt. Bedeutender für den langfristigen Erfolg des Industriestandortes Deutschland aber ist eine stärkere Diversifizierung. Dazu kann eine breit angelegte aktive Innovations- und Industriepolitik dienen. Sie muss dazu beitragen, die vielfältigen Chancen industrieller Entwicklung im Zuge der Digitalisierung zu erschließen und zwar nicht nur bei Autos und Maschinen. Industrie 4.0 könnte gerade auch in vielen traditionellen Konsumgüterindustrien – durch die Einbindung des Konsumenten in den Produktionsprozess – Deutschland als Investitionsstandort wieder interessant machen.