

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.¹ Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)² sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Die vorliegende Erhebung umfasst die nach dem Umsatz größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors³, die seit 2016 der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen, die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen⁴ 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 Aufsichtsräten¹ der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Top 200						Top 100					
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2006	2008	2011	2013	2014	2015
Vorstände/Geschäftsführungen												
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
Anteil in Prozent	4,6	8,9	11,2	17,9	21,8	25,9	1,0	3,1	11,0	19,6	17,5	22,4
Mitglieder insgesamt ¹	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
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	3,0	4,4	5,4	6,3	0,2	1,3	2,4	4,8	4,1	5,3
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
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,5	0,5	2,1	2,2	1,7	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte												
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
Anteil in Prozent	64,7	73,8	72,4	78,3	85,8	86,7	74,7	77,3	75,6	82,6	89,4	91,5
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
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,3	11,9	15,1	18,4	19,7	8,6	9,8	11,2	15,2	18,6	20,3
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
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,2	1,8	2,5	3,4	2,5	2,3	2,3	3,3	3,4	3,6	2,4
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
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	74,4	67,6	54,2	57,5	55,7	73,0	72,6	73,9	56,5	57,1	55,7

¹ 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.⁵ Zusammengefasst 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).

⁵ 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.⁶

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 ¹	Name
100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)		
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
101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)		
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 ²
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 ² , Susanne Peter
193	Linde Material Handling GmbH	Sabine Neuss
171	Müller Großhandels Ltd & Co. KG	Elke Menold
169	Nestlé Deutschland AG	Béatrice Guillaume-Grabisch ²
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

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
² Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

⁶ 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.⁷ 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 Frauenquote⁸) für börsennotierte und voll mitbestimmte Unternehmen betrifft derzeit gut 100 Unternehmen⁹ 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.

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

⁸ Siehe dazu auch den Begriff „Frauenquote“ im DIW Glossar: diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse/diw_glossar/frauenquote.html.

⁹ 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. 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 Unternehmen¹ (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 ²	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 ²	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 ²	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

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats machen.

2 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“¹⁰ 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-

10 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; 28. Dezember 2015.

Übersicht 4

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2015

Unternehmen	Name	Quote im Aufsichtsrat
DAX-30		
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
MDAX		
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	
SDAX		
comdirect bank AG	Martina Palte	
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler	
Deutz AG	Dr. Margarete Haase	ja
DIC Asset AG	Sonja Wärtges	
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	
TecDAX		
GFT Technologies SE	Marika Lulay	
MorphoSys AG	Dr. Marlies Sproll	
Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empey	ja
Weitere der Quote unterliegende Unternehmen		
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

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 Unternehmen¹¹ wurden untersucht. Sie sind in unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur tätig. Manche Unternehmen –

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

¹¹ 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 Unternehmen¹

	Unterliegen Quote im Aufsichtsrat ²	Durchschnitt DAX-Gruppen 2015	DAX-30					MDAX				SDAX				TecDAX			
			2008	2011	2013	2014	2015	2011	2013	2014	2015	2011	2013	2014	2015	2013	2014	2015	
Vorstände/Geschäftsführungen																			
Unternehmen insgesamt	102	160	30	30	30	30	30	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	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	
Anteil in Prozent	23,5	21,9	3,3	20,0	33,3	40,0	53,3	10,0	16,0	10,0	10,0	12,0	22,0	20,0	22,0	26,7	13,3	10,0	
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	
Anteil der Frauen in Prozent	5,9	5,8	0,5	3,7	6,3	7,4	9,6	2,3	3,8	2,7	2,6	4,8	7,6	6,2	6,7	8,4	5,4	3,0	
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	
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Aufsichts-/Verwaltungsräte																			
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	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	
Anteil in Prozent	98,0	82,3	90,0	86,7	93,3	93,3	93,3	70,0	90,0	94,0	92,0	42,0	54,0	52,0	67,3	63,3	66,7	79,3	
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	
Anteil der Frauen in Prozent	23,1	22,3	13,1	15,7	21,9	24,7	26,8	11,4	16,3	17,3	21,2	10,7	13,1	13,7	17,3	15,9	19,5	23,9	
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	
Anteil der Frauen in Prozent	2,9	3,8	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	0,0	4,2	2,0	4,0	0,0	0,0	2,0	2,0	3,3	6,9	6,9	
Unternehmen mit Angaben zur Arbeit- nehmervertretung	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	
Arbeitnehmer- vertreterinnen	194	167	41	43	40	66	70	28	33	45	57	19	17	19	22	11	18	18	
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	56,7	53,7	73,2	70,5	57,1	54,5	54,7	71,8	63,5	54,9	52,3	86,4	65,4	55,9	51,2	68,8	66,7	58,1	

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

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

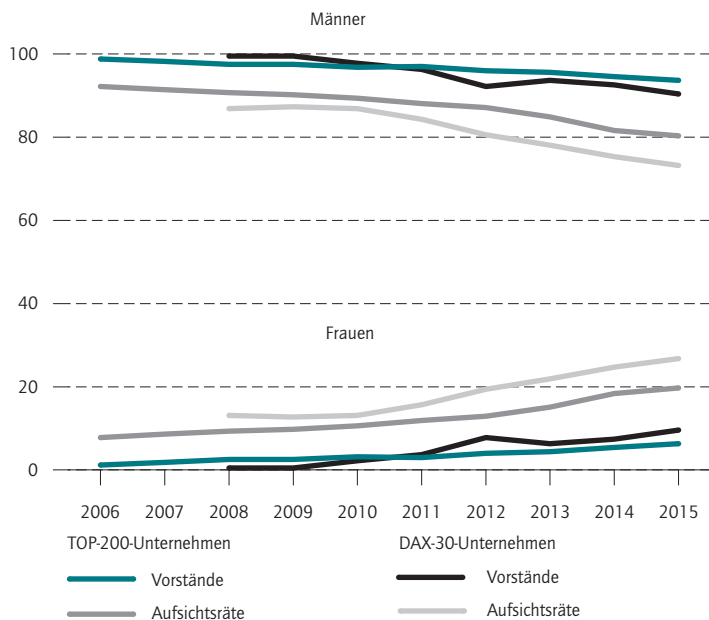
Unter den börsennotierten Unternehmen schneidet die Gruppe der DAX-30 am besten ab.

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).¹²

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

¹² 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 Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vorstände/Geschäftsführungen						
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
Anteil in Prozent	15,0	16,7	20,0	23,3	28,3	32,8
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144
Männer	142	135	127	125	115	122
Frauen	10	12	16	18	20	22
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	8,2	11,2	12,6	14,8	15,3
Vorsitze insgesamt	54	55	57	56	52	37
Männer	51	52	51	51	47	33
Frauen	3	3	6	5	5	4
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	5,5	10,5	8,9	9,6	10,8²
Aufsichts-/Verwaltungsräte¹						
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
Anteil in Prozent	85,2	76,4	79,6	80,4	92,6	96,4
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595
Männer	472	483	464	453	459	431
Frauen	105	104	115	100	142	164
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	17,7	19,9	18,1	23,6	27,6
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55
Männer	45	45	42	39	40	48
Frauen	8	8	11	8	9	7
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,1	20,8	17,0	18,4	12,7

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 zu¹³ und trug damit dazu bei, dass der EU-Quotenvorstoß bis auf weiteres gestoppt wurde.¹⁴

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/, 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, 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

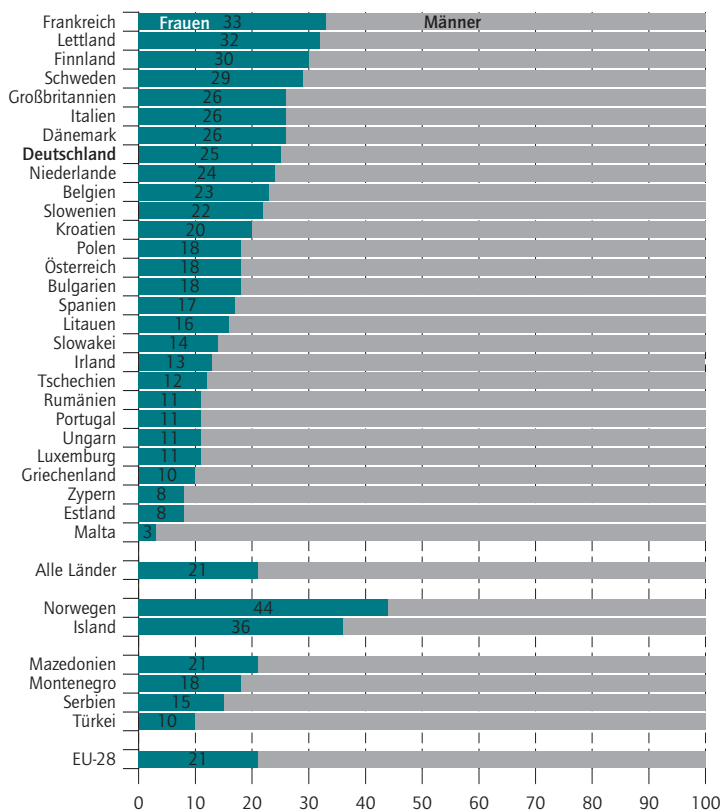
Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Abbildung 2

Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2015

In Prozent



¹ 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.¹⁵ 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.¹⁶

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).

¹⁵ 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, 3. Dezember 2015.

¹⁶ 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,¹⁷ 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).¹⁸

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.¹⁹ 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.

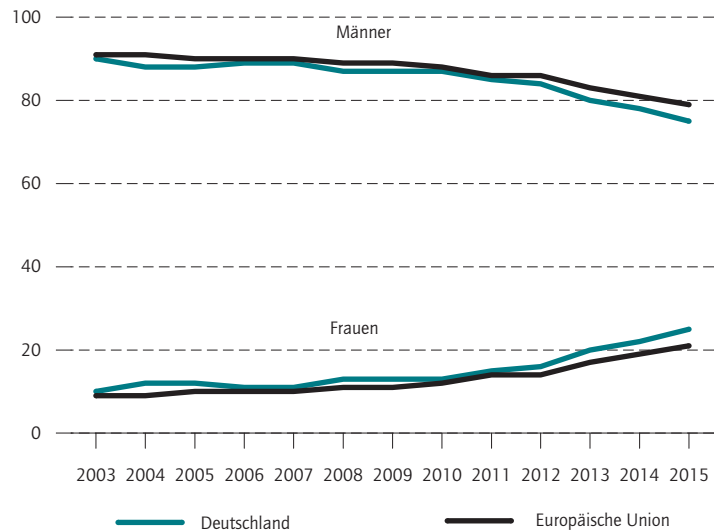
18 In Spanien legte ein Gleichstellungsgesetz im Jahr 2007 fest, dass in den *Boards of Directors* börsennotierter Unternehmen ein Frauenanteil von 40 Prozent bis 2015 erreicht werden sollte; tatsächlich betrug der Frauenanteil im April 2015 in den 33 größten börsennotierten Unternehmen aber nur 17 Prozent. 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/, 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.²⁰

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 unterrepräsentiert²¹ – trotz einer hohen gesellschaftlichen Erwartungshaltung bezüglich Geschlechtergerechtigkeit bei Karrierechancen.²² 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, 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

Unternehmen¹ 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

¹ Insgesamt 38 Unternehmen (ohne Doppelungen).

Quelle: Erhebungen des DIW Berlin.

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

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 sind²⁵ und dass in solchen Unternehmen mehr Frauen zum CEO ernannt werden und diese länger im Amt bleiben.²⁶

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.²⁷

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.“²⁸ Doch das *Berlin Center of Corporate Governance*, das regelmäßig börsennotierte Unternehmen zur

²³ 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.

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

²⁵ 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.

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

²⁷ 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.

²⁸ 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“.²⁹

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

²⁹ 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

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.³⁰ 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.³¹ 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 Erwerbsarbeit³² und Kinderbetreuungszeiten zwischen Vätern und Müttern³³, ebenfalls einen Beitrag dazu leisten kann, die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen abzubauen.

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

³¹ 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.

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

³³ 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

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



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

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.