

# Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Die seit Januar 2016 verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland zeigt eine erste Wirkung: Dem Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zufolge waren in den unter die Quotenregelung fallenden 106 Unternehmen Ende 2016 deutlich mehr Frauen in den Kontrollgremien vertreten als ein Jahr zuvor. Ihr Anteil stieg um gut vier Prozentpunkte auf mehr als 27 Prozent. Auch in den anderen Unternehmensgruppen legte der Anteil der Aufsichtsrätinnen zu. Die Berechnungen auf Basis der Top-200-Unternehmen zeigen zudem, dass in Unternehmen, in denen der Aufsichtsrat bereits zu einem Drittel mit Frauen besetzt ist, der Anteil anschließend kaum bis gar nicht mehr steigt. Die Schere zwischen den Aufsichtsräten und Vorständen öffnet sich indes weiter, denn in letzteren ist die Dynamik nach wie vor sehr schwach: In den unter die Quote fallenden Unternehmen sind im Durchschnitt nur 6,5 Prozent Frauen in den Vorstandsetagen vertreten – noch weniger als in den DAX-30 (gut elf Prozent) und den 200 umsatzstärksten Unternehmen (acht Prozent). In den Unternehmen mit Bundesbeteiligung hat sich die Dynamik deutlich abgeschwächt – sie drohen ihre Vorbildfunktion einzubüßen. Um möglichen Gesetzesverschärfungen zuvorzukommen, sollten Unternehmen auf allen Führungsebenen für ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis sorgen.

Das DIW Berlin untersucht seit über 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 – gemessen am Umsatz – größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors<sup>3</sup> und zusätzlich die seit 2016 der Quote unterliegenden Unternehmen, weiterhin die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen<sup>4</sup> sowie 59 Beteiligungsunternehmen des Bundes. Daran schließt sich ein EU-Ländervergleich zu den Frauenan-

<sup>1</sup> Zuletzt im Jahr 2016, vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 31–44.

<sup>2</sup> In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden 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 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 stehen nämlich einem Vorstandssprecher Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. 1226f. und 1306–1308.

<sup>3</sup> Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2016. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November 2016 bis Anfang Januar 2017 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2015, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

<sup>4</sup> 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 neun Jahren, der MDAX- und SDAX-Unternehmen seit sechs und der TecDAX-Unternehmen seit vier Jahren.

Tabelle 1

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

	Top 200							Top 100						
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	200	97	96	100	97	97	98	100
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	43	51	61	1	3	11	19	17	22	35
<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>30,5</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>	<b>35,0</b>
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	877	910	931	531	526	533	484	461	489	498
Männer	942	911	914	866	830	853	855	530	519	520	461	442	463	455
Frauen	11	23	28	40	47	57	76	1	7	13	23	19	26	43
<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>8,2</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>	<b>8,6</b>
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	183	180	176	97	96	100	97	92	92	94
Männer	195	190	197	190	179	177	171	97	96	100	96	92	92	94
Frauen	0	1	1	4	4	3	5	0	0	0	1	0	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>2,9</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>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	155	158	154	87	88	90	86	85	82	81
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	133	137	138	65	68	68	71	76	75	74
<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>89,6</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>	<b>91,4</b>
Mitglieder insgesamt	2500	2466	2268	2159	2156	2202	2160	1389	1385	1326	1231	1232	1224	1198
Männer	2304	2236	1999	1834	1759	1768	1671	1270	1249	1178	1044	1003	976	922
Frauen	196	230	269	325	397	434	489	119	136	148	187	229	248	276
<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>22,6</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>	<b>23,0</b>
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	149	158	153	87	88	91	87	84	82	80
Männer	167	166	164	156	144	154	150	85	86	88	83	81	80	78
Frauen	3	2	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	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>2,0</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>	<b>2,5</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	118	126	123	81	66	62	46	63	68	68
Mitglieder insgesamt	2206	1910	1567	1291	1869	1959	1933	602	1035	912	748	1043	1100	1104
Männer	2023	1742	1391	1088	1521	1557	1483	487	940	824	640	845	870	842
Frauen	183	168	176	203	348	402	450	115	95	88	108	198	230	262
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	200	224	233	84	69	65	61	113	128	135
<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>51,8</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>	<b>51,5</b>

<sup>2</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

teilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines Landes an.<sup>5</sup>

Die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Artikel der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.<sup>6</sup> Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 59 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öf-

fentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengenommen zeigen die beiden Berichte, inwieweit Frauen im Jahr 2016 in den Leitungs- und Kontrollgremien von über 500 börsennotierten, privaten, öffentlichen und genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland vertreten waren und darüber hinaus die Entwicklung über die vergangenen Jahre.

**Top-200-Unternehmen:  
Dynamik etwas höher als im Vorjahr**

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland ist nach wie vor sehr gering. Er hat sich 2016 um knapp zwei Prozentpunkte auf gut acht Prozent erhöht (Tabelle 1, Übersicht 1). Einen Vorstandsvorsitz haben mittlerweile fünf Frauen inne,

<sup>5</sup> Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Anne Marquardt und Anna Raffalski sowie der Praktikantin Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

<sup>6</sup> Vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Finanzsektor: Banken fallen zurück - Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als in Versicherungen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 17-30.

## Übersicht 1

**Vorständinnen in Deutschland**

100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup>			101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup>		
Rang	Unternehmen	Name	Rang	Unternehmen	Name
1	Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	104	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
2	Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Briitta Seeger	108	DB Regio AG	Marion Rövekamp
5	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Milagros Caiña Carreiro-Andree	109	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller, Caroll H. Neubauer
6	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	115	HEWLETT-PACKARD GmbH	Angelika Gifford
8	BASF SE	Margret Suckale	118	Roche Deutschland Holding GmbH	Claudia Böckstiegel <sup>2</sup> , Dr. Ursula Redeker
9	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	123	HELIOS Kliniken GmbH	Karin Gräppi
10	Deutsche Post DHL Group	Melanie Kreis	125	BAUHAUS GmbH & Co. KG	Mirjana Boric
15	BP Europa SE	Claudia Joost	129	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	Ines Krummacker
18	BAYER AG	Erica Mann	139	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
19	Innogy SE	Hildegard Müller	153	DB Cargo AG	Dr. Ursula Biernert
22	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	157	Sanacorp Pharmaholding AG	Karin Kaufmann
25	Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volkens	158	TUI Deutschland GmbH	Sybillie Reiß
32	TUI AG	Dr. Elke Eller	159	Novartis Deutschland GmbH	Inge Maes, Sandrine Piret-Gerard
34	Daimler Financial Services AG	Yvonne Rosslenbroich	162	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
35	Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	165	DB Fernverkehr AG	Birgit Bohle <sup>2</sup> , Ulrike Haber-Schilling
40	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt	166	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz <sup>2</sup> , Nicole Reimer
42	GAZPROM Germania GmbH	Elena Vasilieva, Elena Mikhailova	169	Roche Diagnostics GmbH	Dr. Ursula Redeker <sup>2</sup>
49	Boehringer Ingelheim GmbH	Simone Menne	171	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	Martina Ochel
55	Evonik Industries AG	Ute Wolf	172	ALSO Deutschland GmbH	Simone Blome, Sylke Rohbrecht
57	Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Corinna Schittenhelm	174	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
60	Merck KGaA	Belén Garijo	179	Nestlé Deutschland AG	Béatrice Guillaume-Grabisch <sup>2</sup>
62	Marquard & Bahls AG	Anke Schouten	182	Müller Großhandels Ltd. & Co. KG	Elke Menold
67	Otto GmbH & Co KG	Katy Roewer	186	Linde Material Handling GmbH	Sabine Neuß
73	Südfactoring GmbH	Isabel Rösler	190	Tchibo GmbH	Ines von Jagemann, Senay Küçük
74	Vodafone GmbH	Anna Dimitrova, Bettina Karsch	193	Hornbach Baumarkt AG	Susanne Jäger
78	Liebherr International Deutschland GmbH	Dr. h.c. Isolde Liebherr, Stéfanie Wohlfarth, Sophie Albrecht, Patricia Rűf	194	H & M Hennes & Mauritz B.V. & Co. KG	Susan Astrid Krau
79	DROEGE International Group AG	Natalia Fedossenko, Dr. Hedda im Brahm-Droege			
81	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Kerstin Erbe			
84	T-Systems International GmbH	Anette Bronder			
91	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann			
92	Telefonica Deutschland Holding AG	Rachel Empay			
93	EWE AG	Ines Kolmsee			
96	BENTELER International AG	Isabel Diaz Rohr			
98	Thyssenkrupp Elevator AG	Gabriele Sons			
100	Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG	Petra Schäfer			

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Recherchen von November 2016 bis 2. Januar 2017.

<sup>2</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

zwei mehr als 2015; Ihr Anteil erreichte 2016 damit jedoch keine drei Prozent. In drei von zehn Top-200-Unternehmen ist mittlerweile mindestens eine Frau im Vorstand vertreten – das ist ein Plus von zehn Unternehmen oder vier Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. In den Top-100-Unternehmen ist dieser Anteil sogar um fast 13 Pro-

zentpunkte auf 35 Prozent gestiegen (plus 13 Unternehmen). Der Anteil der Frauen an allen Vorstandsmitgliedern liegt in der Top-100-Gruppe nahezu gleichauf mit dem Durchschnitt der Top-200-Gruppe. Allerdings findet sich unter den 100 größten Unternehmen nach wie vor kein einziges mit einer Frau als Vorstandsvorsitzenden.

Tabelle 2

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

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat <sup>2</sup>		Durchschnitt DAX-Gruppen 2016					
	2015	2016	2011 <sup>3</sup>	2012 <sup>3</sup>	2013	2014	2015	2016
<b>Vorstände-/Geschäftsführungen</b>								
Unternehmen insgesamt	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Frauen im Vorstand	24	26	17	29	37	31	35	37
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>23,5</b>	<b>24,5</b>	<b>13,1</b>	<b>22,3</b>	<b>23,1</b>	<b>19,4</b>	<b>21,9</b>	<b>23,1</b>
Mitglieder insgesamt	457	477	569	567	681	630	658	686
Männer	430	446	549	535	639	596	620	640
Frauen	27	31	20	32	42	34	38	46
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,9</b>	<b>6,5</b>	<b>3,5</b>	<b>5,6</b>	<b>6,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>6,7</b>
Vorsitze insgesamt	99	103	130	130	160	157	158	157
Männer	98	102	129	129	159	157	158	156
Frauen	1	1	1	1	1	0	0	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>								
Unternehmen insgesamt	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	105	130	130	160	160	158	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	100	105	82	91	119	121	130	134
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>98,0</b>	<b>100</b>	<b>63,1</b>	<b>70,0</b>	<b>74,4</b>	<b>75,6</b>	<b>81,3</b>	<b>83,8</b>
Mitglieder insgesamt	1515	1562	1406	1434	1668	1661	1653	1698
Männer	1165	1134	1228	1216	1384	1346	1284	1261
Frauen	350	428	178	218	286	315	369	437
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>23,1</b>	<b>27,4</b>	<b>12,7</b>	<b>15,2</b>	<b>17,1</b>	<b>19,0</b>	<b>22,3</b>	<b>25,7</b>
Vorsitze insgesamt	102	104	130	130	158	158	158	157
Männer	99	100	129	129	154	153	152	152
Frauen	3	4	1	1	4	5	6	5
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,9</b>	<b>3,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	99	101	100	87	72	94	98	96
Mitglieder insgesamt	1479	1520	1074	911	891	1263	1284	1292
Männer	1137	1103	952	783	737	999	973	924
Frauen	342	417	122	128	164	264	311	368
Arbeitnehmervertreterinnen	194	222	90	85	101	148	167	192
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>56,7</b>	<b>53,2</b>	<b>73,8</b>	<b>66,4</b>	<b>61,6</b>	<b>56,1</b>	<b>53,7</b>	<b>52,2</b>

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

<sup>2</sup> Unternehmen lt. FidAR (2016): Women-on-Board-Index 100; Stand November 2016.

<sup>3</sup> Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

In den Aufsichtsräten war im Jahr 2016 in fast neun von zehn der Top-200-Unternehmen mindestens eine Frau vertreten. Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern dieser Unternehmensgruppe lag 2016 bei fast 23 Prozent – das waren knapp drei Prozentpunkte mehr als im Jahr davor. Allerdings hat mit drei Frauen eine weniger als 2015 einen Aufsichtsratsvorsitz inne.<sup>7</sup> Ähnlich sieht es in den Top-100-Unternehmen aus.

In der Vergangenheit waren Frauen in Aufsichtsräten überwiegend Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite. Mittlerweile hat die Kapitaleseite jedoch aufgeholt und entsendet etwa gleich viele Frauen in die Kontrollgremien.

**Börsennotierte Unternehmen**

Auch in den untersuchten börsennotierten Unternehmen steigen die Frauenanteile in den Spitzengremien, wobei die Dynamik in den Aufsichtsräten deutlich größer ist als in den Vorständen.

Insgesamt hatten 23 Prozent der untersuchten DAX-Gruppen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) im Jahr

<sup>7</sup> Folgende Frauen haben in den Top-200-Unternehmen einen Aufsichtsratsvorsitz inne: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA; DAX-30-Unternehmen), Eva Castillo Sanz (Telefonica Deutschland Holding AG; TecDAX-Unternehmen) und Cathrina Claas-Mühlhäuser in der Claas KGaA GmbH.

2016 mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 2, Übersicht 2). Gegenüber dem Vorjahr war das gut ein Prozentpunkt mehr (plus zwei Unternehmen). Die DAX-Unternehmen liegen hinter der Gruppe der 200 größten Unternehmen, die zu gut 30 Prozent mindestens eine Frau im Vorstand haben. Auch beim Anteil der Vorständinnen liegen die untersuchten DAX-Unternehmen mit fast sieben Prozent (plus ein Prozentpunkt im Vergleich zu 2015) gegenüber den Top-200-Unternehmen etwas zurück. Nur ein einziges der untersuchten DAX-Unternehmen, ein im TecDAX notiertes, hatte eine Frau als Vorstandsvorsitzende.<sup>8</sup>

In den meisten der untersuchten DAX-Unternehmen (84 Prozent) war im vergangenen Jahr mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der Anteil der Frauen an allen Aufsichtsratsmitgliedern erhöhte sich im Vergleich zu 2015 um über drei Prozentpunkte auf fast 26 Prozent und lag damit über dem Vergleichswert der Top-200-Unternehmen (23 Prozent). Fünf Frauen (gut drei Prozent) hatten einen Aufsichtsratsvorsitz inne, eine weniger als 2015.

Wie bei den Top-200-Unternehmen setzt sich auch bei den untersuchten DAX-Unternehmen der Trend fort, dass Frauen zunehmend von der Kapitalseite in den Aufsichtsrat entsendet werden. Noch gut die Hälfte der Aufsichtsrätinnen waren Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite.

### DAX-30-Unternehmen gehen voran

Ein Vergleich der untersuchten DAX-Gruppen untereinander bringt erhebliche Unterschiede zu Tage, sowohl was den aktuellen Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten betrifft, als auch die Entwicklung des Frauenanteils in diesen Gremien über die Zeit (Tabelle 3).

Den höchsten Frauenanteil in Vorständen haben die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen mit gut elf Prozent im Jahr 2016 – noch Ende 2011 waren es nicht einmal vier Prozent gewesen. Von den DAX-30-Unternehmen hatten Ende vergangenen Jahres 17 – das entspricht einem Anteil von 57 Prozent – mindestens eine Frau im Vorstand, elf mehr als im Jahr 2011.

Die anderen DAX-Gruppen weisen deutlich geringere Anteile auf: In nur 14 Prozent der MDAX-, 22 Prozent der SDAX- und knapp sieben Prozent der TecDAX-Unternehmen war eine Frau im Vorstand vertreten. Der Anteil der Vorständinnen insgesamt lag bei rund vier Prozent

### Übersicht 2

#### Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen<sup>1</sup> in Deutschland Ende 2016

Unternehmen	Name	Quote AR
<b>DAX-30</b>		
Allianz SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	ja
BASF SE	Margret Suckale	ja
BAYER AG	Erica Mann	ja
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	ja
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger	ja
Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat, Kim Hammonds	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	nein
Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volkens	ja
Deutsche Post DHL Group	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom	Claudia Nemat	ja
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	ja
Merck KGaA	Belén Garijo	ja
Munich RE	Giuseppina Albo, Dr. Doris Höpke	ja
ProSiebenSat1Media SE	Sabine Eckhardt	nein
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	ja
<b>MDAX</b>		
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer	nein
RTL Group	Anke Schäferkordt	nein
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Corinna Schittenhelm	nein
Innogy SE	Hildegard Müller	ja
Fuchs Petrolub SE	Dagmar Steinert	nein
Fraport AG	Anke Giesen	ja
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
Aareal Bank	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	nein
<b>SDAX</b>		
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler	nein
Deutz AG	Dr. Margarete Haase	ja
DIC Asset AG	Sonja Wäntges	nein
GfK	Alessandra Cama	nein
GRENKE	Antje Leminsky	nein
Hamburger Hafen und Logistik AG	Angela Titzrath	ja
KWS SAAT SE	Eva Kienle	nein
Tele Columbus AG	Diana-Camilla Matz	nein
WashTec AG	Karoline Kalb	nein
ZEAL-Network SE	Susan Standiford	nein
zooplus AG	Andrea Skersies	nein
<b>TecDAX</b>		
GFT Technologies SE	Marika Lulay	nein
Medigene AG	Prof. Dr. Dolores J. Schendel <sup>2</sup>	nein
MorphoSys	Dr. Marlies Sproll	nein
Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empay	ja
<b>Weitere der Quote unterliegende Unternehmen</b>		
TUI AG	Sybille Reiß	ja
Solarworld AG	Colette Rückert-Hennen	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow <sup>2</sup>	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja

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

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

bei den MDAX- und TecDAX-Unternehmen und bei gut sechs Prozent bei den SDAX-Unternehmen.

Auch in Aufsichtsräten erreichten die DAX-30-Unternehmen den höchsten Frauenanteil aller untersuchter

<sup>8</sup> Dabei handelt es sich um Prof. Dr. Dolores J. Schendel als Vorstandsvorsitzende der Medigene AG.

Tabelle 3

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen<sup>1</sup>**

	DAX-30							MDAX						SDAX						TecDAX			
	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	13	10	12	16	17	5	5	8	5	5	7	6	11	11	10	11	11	8	4	3	2
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>3,3</b>	<b>20,0</b>	<b>43,3</b>	<b>33,3</b>	<b>40,0</b>	<b>53,3</b>	<b>56,7</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>16,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>14,0</b>	<b>12,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>20,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>26,7</b>	<b>13,3</b>	<b>10,0</b>	<b>6,7</b>
Mitglieder insgesamt	183	188	193	191	188	197	195	213	210	213	187	195	206	168	164	170	162	165	178	107	93	101	107
Männer	182	181	178	179	174	178	173	208	205	205	182	190	197	160	152	157	152	154	167	98	88	98	103
Frauen	1	7	15	12	14	19	22	5	5	8	5	5	9	8	12	13	10	11	11	9	5	3	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,5</b>	<b>3,7</b>	<b>7,8</b>	<b>6,3</b>	<b>7,4</b>	<b>9,6</b>	<b>11,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>3,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>7,3</b>	<b>7,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,2</b>	<b>8,4</b>	<b>5,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	49	48	48	50	50	50	48	50	49	30	30	30	30
Männer	30	30	30	30	30	30	30	50	50	49	49	48	48	49	49	50	48	50	49	30	30	30	29
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,3</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	49	50	50	50	50	49	50	30	30	29	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	28	28	28	30	35	42	45	47	46	45	21	21	27	26	33	36	19	20	23	23
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>90,0</b>	<b>86,7</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>100</b>	<b>70,0</b>	<b>84,0</b>	<b>90,0</b>	<b>94,0</b>	<b>92,0</b>	<b>91,8</b>	<b>42,0</b>	<b>42,0</b>	<b>54,0</b>	<b>52,0</b>	<b>67,3</b>	<b>72,0</b>	<b>63,3</b>	<b>66,7</b>	<b>79,3</b>	<b>76,7</b>
Mitglieder insgesamt	527	479	494	489	490	488	490	581	588	584	595	599	579	346	352	388	366	365	414	207	210	201	215
Männer	458	404	398	384	369	357	342	515	506	489	492	472	427	309	312	337	316	302	326	174	169	153	166
Frauen	69	75	96	107	121	131	148	66	82	95	103	127	152	37	40	51	50	63	88	33	41	48	49
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>13,1</b>	<b>15,7</b>	<b>19,4</b>	<b>21,9</b>	<b>24,7</b>	<b>26,8</b>	<b>30,2</b>	<b>11,4</b>	<b>13,9</b>	<b>16,3</b>	<b>17,3</b>	<b>21,2</b>	<b>26,3</b>	<b>10,7</b>	<b>11,4</b>	<b>13,1</b>	<b>13,7</b>	<b>17,3</b>	<b>21,3</b>	<b>15,9</b>	<b>19,5</b>	<b>23,9</b>	<b>22,8</b>
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	30	30	50	50	48	49	50	48	50	50	50	50	49	49	30	29	29	30
Männer	k.A.	29	29	29	29	29	29	50	50	46	48	48	47	50	50	50	49	48	48	29	27	27	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>k.A.</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4,2</b>	<b>2,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,3</b>	<b>6,9</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	24	20	23	29	28	27	35	28	25	36	37	35	41	39	17	19	21	22	7	10	12	12
Mitglieder insgesamt	423	395	322	310	484	470	463	397	329	331	480	498	469	282	260	172	188	198	236	78	111	118	124
Männer	367	334	259	250	363	342	324	358	283	279	398	389	336	260	241	146	154	155	171	62	84	87	93
Frauen	56	61	63	70	121	128	139	39	46	52	82	109	133	22	19	26	34	43	65	16	27	31	31
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	40	40	66	70	74	28	30	33	45	57	65	19	15	17	19	22	33	11	18	18	20
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>73,2</b>	<b>70,5</b>	<b>63,5</b>	<b>57,1</b>	<b>54,5</b>	<b>54,7</b>	<b>53,2</b>	<b>71,8</b>	<b>65,2</b>	<b>63,5</b>	<b>54,9</b>	<b>52,3</b>	<b>48,9</b>	<b>86,4</b>	<b>78,9</b>	<b>65,4</b>	<b>55,9</b>	<b>51,2</b>	<b>50,8</b>	<b>68,8</b>	<b>66,7</b>	<b>58,1</b>	<b>64,5</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DAX-Gruppen: Im Jahr 2016 war in allen DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten und der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern betrug gut 30 Prozent. Das entspricht einem Zuwachs um mehr als drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Damit erreicht die Gruppe der DAX-30-Unternehmen zumindest im Durchschnitt die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Höhe von 30 Prozent. Die MDAX- und SDAX-Unternehmen haben demgegenüber zwar geringere Frauenanteile (gut 26 beziehungsweise 21 Prozent) in ihren Kontrollgremien, konnten gegenüber dem Vorjahr aber deutlich um fünf beziehungsweise vier Prozentpunkte zulegen. Nur bei den TecDAX-Unternehmen verringerte sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf fast 23 Prozent und damit um knapp einen Prozentpunkt gegenüber 2015.

**Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Dynamik ist zuletzt abgeflacht**

Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist, sind meist kleiner und daher strukturell nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Für den Bereich des Bundes gilt das Bundesgremienbesetzungsgesetz, das den Bund verpflichtet, eine gleich-



berechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien zu schaffen oder zu erhalten. Es wurde im Zuge des neuen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen novelliert.<sup>9</sup>

Offenbar entfaltet das Gesetz bislang aber in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung noch nicht seine Wirkung. Die Dynamik beim Frauenanteil in den Spitzengremien ist hier sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten deutlich abgeflacht. Gut ein Drittel (34 Prozent) dieser Unternehmen hatten 2016 mindestens eine Frau im Vorstand, das war ein Prozentpunkt mehr als im vorangegangenen Jahr (Tabelle 4, Übersicht 3). Der Frauenanteil in den Vorständen lag 2016 bei 15,5 Prozent und damit auf ähnlichem Niveau wie ein Jahr zuvor. Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz inne hatten, erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um drei auf sieben – ihr Anteil lag Ende 2016 bei knapp 17 Prozent.

Mit Blick auf die Aufsichtsräte überrascht der Rückgang des Anteils jener Unternehmen mit Bundesbeteiligung, die mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium haben. Er lag 2016 bei gut 81 Prozent, nur ein Jahr vorher waren es noch über 96 Prozent gewesen. Insgesamt betrug der Frauenanteil gut 29 Prozent (plus 1,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Mit sechs Frauen leitet nun eine weniger den Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung (zwölf Prozent). Seit Beginn der vom DIW Berlin vorgenommenen Erhebung der Zahlen für diese Unternehmensgruppe im Jahr 2010 war das der geringste Anteil von Frauen an den Aufsichtsratsvorsitzenden.

<sup>9</sup> Vgl. BMFSFJ (2016): Mehr Frauen in Führungspositionen. Fragen und Antworten zur Novellierung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/fragen-und-antworten-zur-novellierung-des-bundesgremienbesetzungsgesetzes/111528> (Zugriff 18.12.2016).

Tabelle 4

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

	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60	61	59
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17	20	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>	<b>33,9</b>
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144	142
Männer	142	135	127	125	115	122	120
Frauen	10	12	16	18	20	22	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>	<b>15,5</b>
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	54	55	57	56	52	37	42
Männer	51	52	51	51	47	33	35
Frauen	3	3	6	5	5	4	7
<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</b>	<b>16,7</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54	55	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50	53	48
<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>	<b>81,4</b>
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595	554
Männer	472	483	464	453	459	431	393
Frauen	105	104	115	100	142	164	161
<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>	<b>29,1</b>
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55	50
Männer	45	45	42	39	40	48	44
Frauen	8	8	11	8	9	7	6
<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>	<b>12,0</b>

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

<sup>2</sup> Veränderte Zählung seit 2015.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Übersicht 3

**Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung<sup>1</sup>**

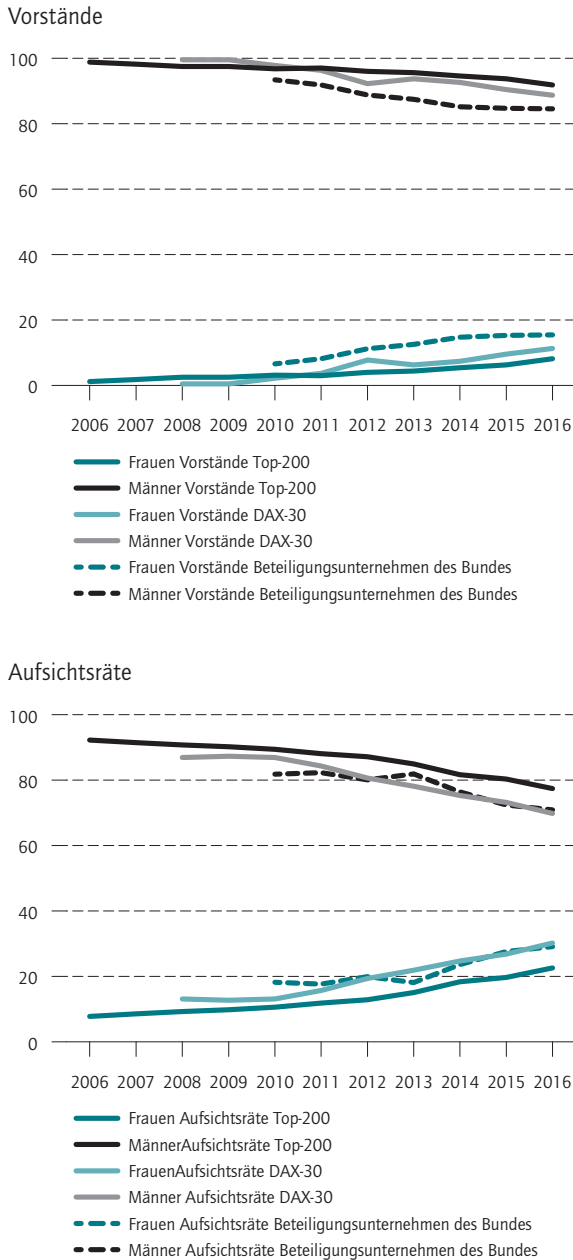
Deutsche Energie-Agentur GmbH Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Iris Gleicke Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt (GmbH)	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff und Brennstoffzellentechnologie TransitFilm-Gesellschaft mbH	Prof. Monika Grütters Birgitta Worringer  Ulrike Schauz	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)  Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

<sup>1</sup> Stand November 2016.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Abbildung 1

**Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen**



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

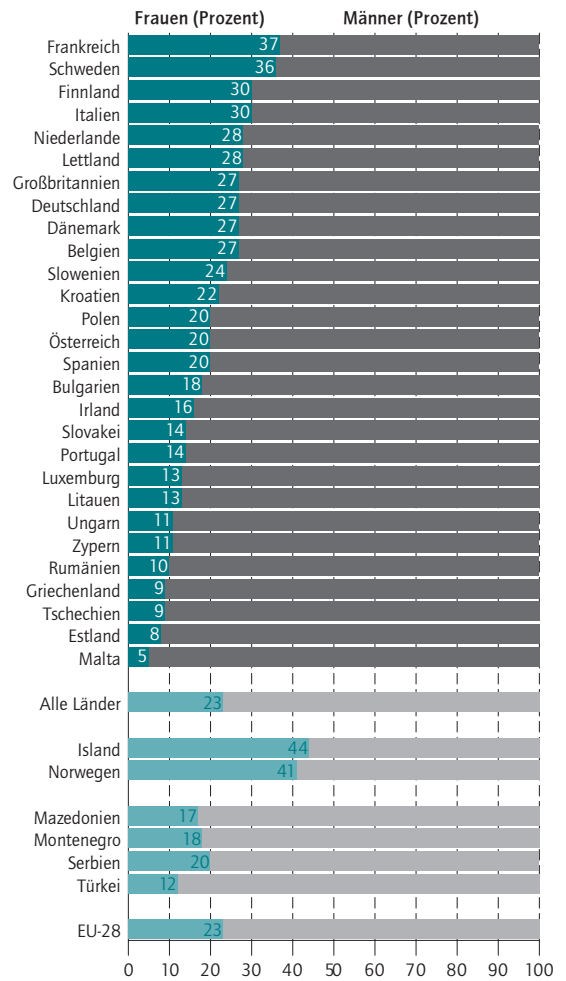
Der Abstand zwischen dem Frauen- und Männeranteil verringert sich in den Aufsichtsräten schneller als in den Vorständen.

**Beteiligungsunternehmen des Bundes liegen vorne bei den Vorständen, DAX-30-Unternehmen bei den Aufsichtsräten**

Ein Vergleich der Entwicklung ausgewählter Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Abstand zwischen dem

Abbildung 2

**Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2016**  
In Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
Daten gesammelt zwischen dem 1. und 30. April 2016.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, April 2016 ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm)).

© DIW Berlin 2017

Deutschland liegt im europäischen Vergleich deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich zurück.

Frauen- und Männeranteil in den Aufsichtsräten schneller verringert als in den Vorständen (Abbildung 1). In den Vorständen haben sich die DAX-30-Unternehmen seit 2011 von den Top-200-Unternehmen abgesetzt. Zwar lagen die Unternehmen mit Bundesbeteiligung in den vergangenen Jahren immer vor allen anderen Unternehmensgruppen, die Dynamik hat sich aber hier wie auch bei den DAX-30-Unternehmen zuletzt abgeschwächt.



Bei den Aufsichtsräten haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung ihre Vorreiterrolle verloren und wurden von den DAX-30-Unternehmen knapp überholt. Beide Unternehmensgruppen hatten 2016 eine durchschnittliche Frauenquote im Aufsichtsrat von rund 30 Prozent. Die Top-200-Unternehmen konnten den Frauenanteil im Aufsichtsrat ebenfalls erhöhen, dieser erreichte allerdings im Gruppendurchschnitt weniger als ein Viertel.

Von den DAX-30-Unternehmen hatten 2016 mehr als die Hälfte einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30 Prozent. Bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung und den MDAX-Unternehmen waren es fast die Hälfte (48 beziehungsweise knapp 47 Prozent), bei den TecDax-Unternehmen 40 Prozent und bei den SDAX-Unternehmen 30 Prozent (Tabelle 5, Übersicht 4). Dabei konnten mit Ausnahme der Unternehmen mit Bundesbeteiligung alle Unternehmensgruppen Fortschritte verzeichnen.

### Europäischer Vergleich: Deutschland deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich

Die Europäische Kommission veröffentlicht Statistiken zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Spitzenpositionen von Politik und Wirtschaft europäischer Länder.<sup>10</sup> Für die 28 EU-Mitgliedstaaten, fünf Beitrittskandidatenländer (Montenegro, Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und die Türkei) und Norwegen wird der Frauenanteil in den höchsten

Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen erhoben.<sup>11</sup>

Im Durchschnitt aller EU-Länder liegt der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen bei 23 Prozent (Abbildung 2). Deutschland liegt mit 27 Prozent vier Prozentpunkte über diesem Wert, aber zehn Prozentpunkte hinter dem Spitzenreiter Frankreich.<sup>12</sup> Auch Schweden, Finnland, Italien, die Niederlande, Lettland und Großbritannien liegen im Ranking vor Deutschland. Island und Norwegen übertreffen mit ihren Frauenanteilen in den höchsten Entscheidungsgremien von 44 beziehungsweise 41 Prozent sämtliche EU-Länder. In den Beitrittskandidatenländern Montenegro, Mazedonien, Serbien und in der Türkei liegen die entsprechenden Werte deutlich unter dem EU-Durchschnitt.

### Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt erste Wirkung in Top-200-Unternehmen

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.<sup>13</sup> Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* mitbestimmt sind, sind

<sup>10</sup> Europäische Kommission: Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern in Entscheidungsprozessen. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/central-banks/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/central-banks/index_en.htm) (Zugriff: 28. Dezember 2016).

<sup>11</sup> Gemeint sind damit die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, beispielsweise in Deutschland DAX-30, in Frankreich CAC 40 oder in Spanien IBEX 35.

<sup>12</sup> Unterschiede im Frauenanteil für Deutschland zu Tabelle 3 ergeben sich durch den unterschiedlichen Erhebungszeitraum. Die Daten der EU-Kommission stammen aus dem April 2016.

<sup>13</sup> Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38f.

Tabelle 5

### Frauenanteil im Aufsichtsrat nach Unternehmensgruppen

In Prozent

	2016							2016	Veränderung zu 2015 (Prozentpunkte)
	Null	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr		
Mit verbindlicher Quote	0,0	3,8	17,1	32,4	38,1	7,6	1,0	46,7	19,2
Top-200	10,4	7,8	26,0	22,1	27,3	3,9	2,6	33,8	14,8
DAX-30	0,0	0,0	3,3	36,7	46,7	13,3	0,0	60,0	13,3
MDAX	10,2	2,0	18,4	22,4	36,7	8,2	2,0	46,7	22,7
SDAX	28,0	2,0	30,0	10,0	24,0	6,0	0,0	30,0	7,6
TecDAX	23,3	3,3	10,0	23,3	36,7	3,3	0,0	40,0	5,5
Bundesbeteiligungen	4,0	0,0	6,0	42,0	28,0	14,0	6,0	48,0	-1,1

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Übersicht 4

**Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2016**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent
38	DROEGE International Group AG	6	3	50,0
90	Vattenfall Europe Sales GmbH	6	3	50,0
102	GEA Group AG	12	6	50,0
117	TUI Deutschland GmbH	16	8	50,0
25	Covestro AG	12	5	41,7
64	Bilfinger SE	12	5	41,7
130	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	12	5	41,7
74	BP Europa SE	12	5	41,7
68	Deutsche Telekom AG	20	8	40,0
69	Deutsche Post AG	20	8	40,0
19	Merck KGaA	16	6	37,5
75	Hella KGaA Hueck & Co.	16	6	37,5
94	Henkel AG & Co. KGaA	16	6	37,5
14	Evonik Industries AG	20	7	35,0
43	T-Systems International GmbH	20	7	35,0
67	DB Regio AG	20	7	35,0
87	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	7	35,0
4	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	2	33,3
34	BRENNTAG GmbH	3	1	33,3
42	Hapag-Lloyd AG	12	4	33,3
74	HEWLETT-PACKARD GmbH	12	4	33,3
78	Infineon Technologies AG	15	5	33,3
91	Celesio AG	12	4	33,3
92	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	3	33,3
109	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3
125	IBM Deutschland GmbH	12	4	33,3
129	Duerr AG	12	4	33,3
154	SMS Group GmbH	12	4	33,3
156	Bosch Thermotechnik GmbH	12	4	33,3
158	TenneT TSO GmbH	6	2	33,3
83	Fresenius SE & Co. KGaA	12	4	33,3
20	BSH Hausgeräte GmbH	16	5	31,3
33	Vodafone GmbH	16	5	31,3
51	Telefónica Deutschland Holding AG	16	5	31,3
77	Roche Deutschland Holding GmbH	16	5	31,3
95	KION Group AG	16	5	31,3
138	Nestlé Deutschland AG	16	5	31,3
85	HOCHTIEF AG	16	5	31,3
44	Salzgitter AG	20	6	30,0
60	AGRAVIS Raiffeisen AG	20	6	30,0
98	DB Netz Aktiengesellschaft	20	6	30,0
99	Stadtwerke Köln GmbH	20	6	30,0
112	DB Cargo AG	20	6	30,0
146	MVV Energie AG	20	6	30,0
64	BMW AG	20	6	30,0
65	Siemens AG	20	6	30,0
70	Metro AG	20	6	30,0
75	RWE AG	20	6	30,0
78	Innogy SE	20	6	30,0
80	Deutsche Bahn AG	20	6	30,0
84	Deutsche Lufthansa AG	20	6	30,0
91	TUI AG	20	6	30,0

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

seither aufgefordert, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festzulegen.

Knapp die Hälfte (rund 47 Prozent) der einer verbindlichen Geschlechterquote unterliegenden Unternehmen<sup>14</sup> hatten 2016 mindestens 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten (Tabelle 5). Mit einem Anstieg um gut 19 Prozentpunkte gegenüber 2015 hatten sie schneller zugelegt als etwa die DAX-30-Unternehmen. Vergleicht man innerhalb der Top-200-Gruppe die Entwicklung seit 2013 derjenigen Unternehmen, die nun der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, mit denen, die dieser Quote nicht unterliegen, zeigt sich, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei ersteren nicht nur bereits im Ausgangsjahr höher lag, sondern anschließend auch dynamischer stieg als in den Unternehmen ohne feste Quotenbindung (Abbildung 3). Während sich der Frauenanteil in beiden Gruppen zwischen 2013 und 2014 noch ähnlich entwickelte, geht die Schere seit 2014 auseinander. Unternehmen, die 2016 keiner verbindlichen Geschlechterquote unterlagen, hatten im Durchschnitt gut 19 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, jene mit Quotenbindung hingegen fast 28 Prozent.

**Nach Erreichen der 30-Prozent-Marke steigt der Frauenanteil in Aufsichtsräten kaum bis gar nicht mehr**

Würde sich die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen linear wie in den vergangenen zehn Jahren fortsetzen, ergäbe sich eine geschlechterparitätische Besetzung von Vorständen der Top-200-Unternehmen erst in über 60 Jahren und von Aufsichtsräten in 18 Jahren. Eine lineare Fortschreibung könnte jedoch zu optimistisch sein.

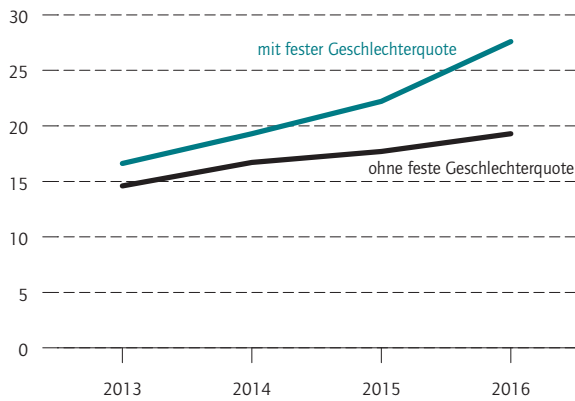
Erste Berechnungen zeigen, dass Unternehmen, die bereits einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens einem Drittel erreichten, diesen Anteil offenbar nicht mehr weiter erhöhten (Abbildung 4). Ausnahmen bestätigen jedoch die Regel: Die *Deutsche Telekom* beispielsweise, die mit ihrer öffentlichen Quotensetzung eine Vorreiterfunktion übernommen hatte, steigerte ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat bis Ende 2016 um fünf Prozentpunkte gegenüber dem vorangegangenen Jahr auf 40 Prozent.

Auch in den Vorständen gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorjahr und dessen Veränderung im Jahr 2016. Kein einziges der Top-200-Unternehmen, das im Jahr 2015 einen Frauenan-

<sup>14</sup> Anfang November 2016 unterlagen gemäß Women-on-Board-Index 100 von FidAR e.V. 106 Unternehmen einer verbindlichen Geschlechterquote. <http://www.wob-index.de> (Zugriff 19.12.2016).

Abbildung 3

**Frauenanteile in Aufsichtsräten von Top-200-Unternehmen mit bzw. ohne feste Geschlechterquote**



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

In den Unternehmen mit fester Geschlechterquote ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten zuletzt deutlich stärker gestiegen.

teil im Vorstand von 25 Prozent oder mehr hatte, konnte diesen weiter steigern (Abbildung 5).

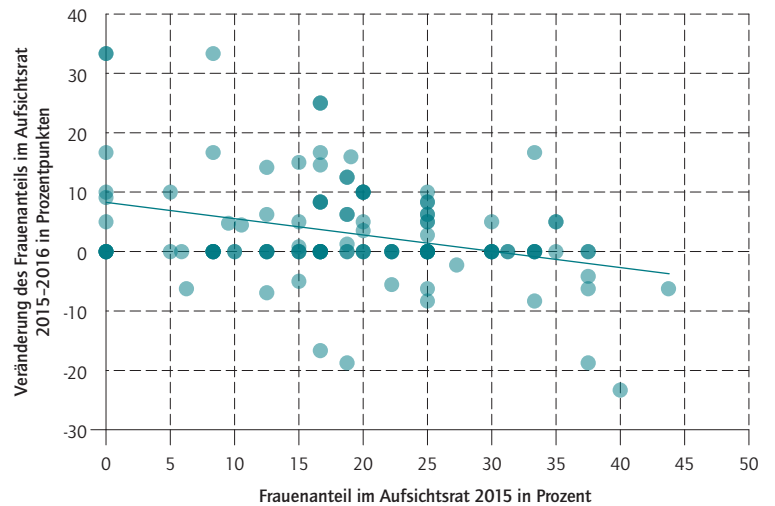
**Mehr Frauen in Aufsichtsräten = mehr Frauen in Vorständen?**

Mit der verbindlichen Geschlechterquote in Aufsichtsräten ist die Hoffnung verbunden, dass Frauen generell einen besseren Zugang zu hohen Führungspositionen erhalten. Gezeigt wurde, dass sich die Frauenanteile im Aufsichtsrat börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen tatsächlich stärker erhöht haben als in Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen. Aber führt ein höherer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten mittelfristig auch dazu, dass der Frauenanteil in Vorständen steigt? Eine lineare Regression des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf die Veränderung des Frauenanteils im Vorstand (in einem späteren Jahr) zeigt, dass es einen kleinen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang gibt (Abbildung 6). Das gilt insbesondere für den Zusammenhang zwischen der Höhe des Frauenanteils im Aufsichtsrat im Jahr 2013 beziehungsweise 2014 und der Veränderung desselben in den Vorständen zwischen 2015 und 2016.<sup>15</sup> Auch wenn dieser Zusammenhang nicht eindeutig als kausale Wirkung des

<sup>15</sup> Keinen statistisch signifikanten Zusammenhang gab es zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand zwischen 2015 und 2016.

Abbildung 4

**Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)**



Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2=0,12$ ,  $p$ -Value: 0,00,  $n=123$ .

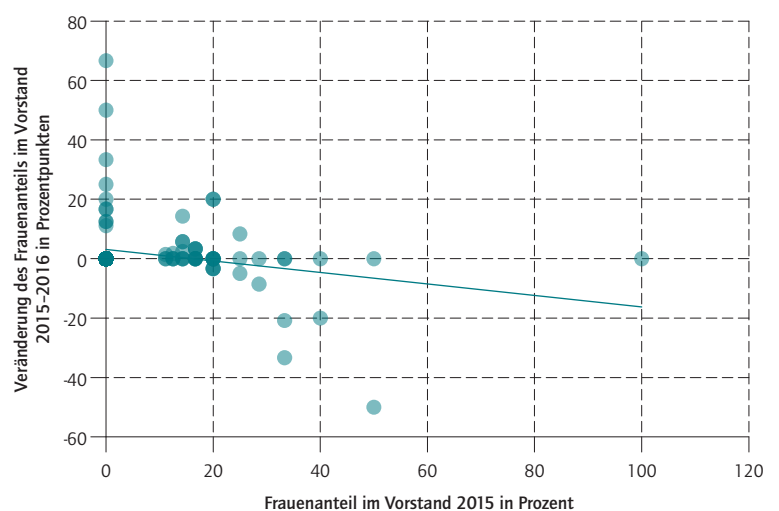
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

Unternehmen, die bereits ein Drittel Frauen in ihrem Aufsichtsrat haben, erhöhen den Anteil kaum bis gar nicht mehr weiter.

Abbildung 5

**Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)**



Hinweise zur Regressionsgeraden:  $R^2=0,06$ ,  $p$ -Value: 0,00,  $n=170$ .

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

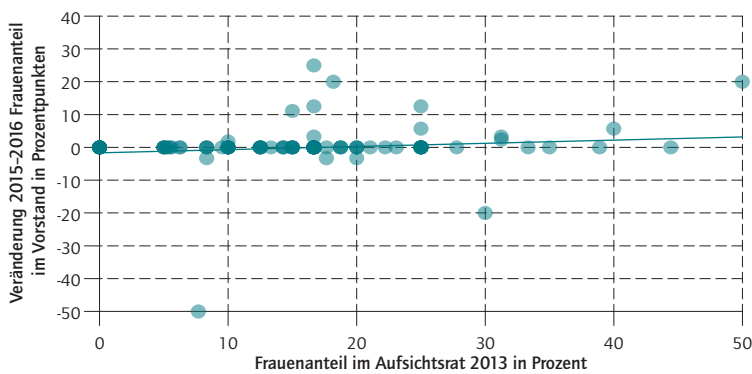
© DIW Berlin 2017

Auch für die Vorstände ergibt sich ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Jahr 2015 und der Veränderung im Folgejahr.

Abbildung 6

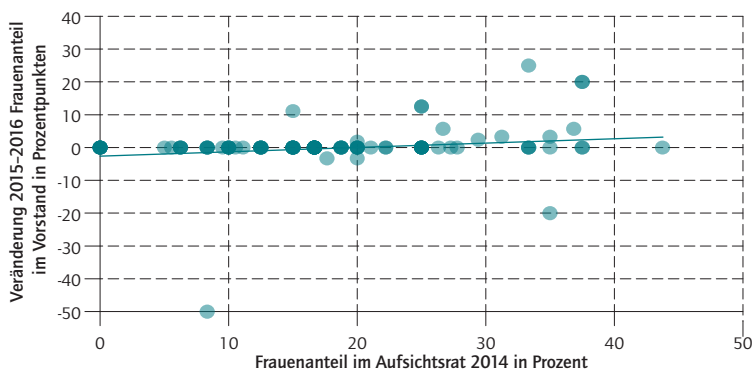
**Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Aufsichtsrat in einem Jahr und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)**

2013



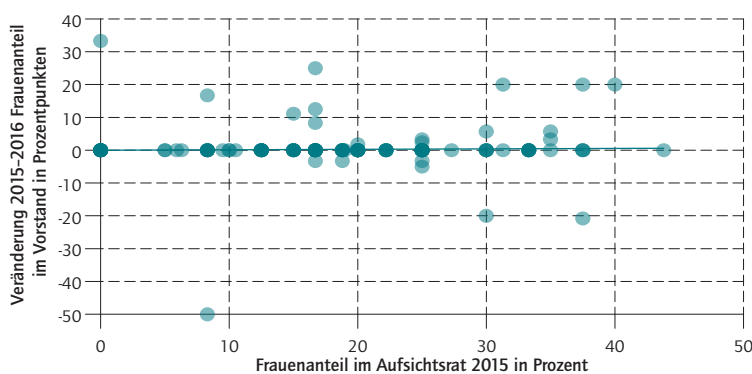
Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2=0,03$ ,  $p$ -Value: 0,07,  $n=99$

2014



Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2 = 0,06$ ,  $p$ -value = 0,01,  $n=103$ .

2015



Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2= 0,00$ ;  $p$ -value = 0,8,  $n=123$ .

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

Es gibt einen positiven - wenn auch kleinen - Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand zwei bis drei Jahre später.

Frauenanteils im Aufsichtsrat auf den Frauenanteil im Vorstand interpretiert werden kann, ist er ein Anhaltspunkt dafür, dass die beiden Größen über einen mittelfristigen Zeitraum korrelieren. Es könnte also sein, dass die gesetzliche Quote für Aufsichtsräte indirekt (wenn auch deutlich abgeschwächt) einen positiven Einfluss auf den Anteil von Frauen in Vorständen hat.

**Wirtschaftliche Effekte höherer Frauenquoten in Aufsichtsräten methodisch schwer nachzuweisen**

Mittlerweile gibt es zahlreiche Studien zu der Frage, welche Auswirkungen ein höherer Frauenanteil in Führungsgremien, insbesondere in Aufsichtsräten, hat.<sup>16</sup> Die empirische Evidenz aus der Fülle der Studien führt bislang allerdings zu keinem einheitlichen Ergebnis. Dieses hängt sowohl von der empirischen Vorgehensweise als auch vom institutionellen Kontext ab. Studien aus Norwegen oder Dänemark etwa kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen.<sup>17</sup> Andererseits zeigen Studien für Frankreich und Italien positive Effekte auf.<sup>18</sup> Es lässt sich festhalten, dass die Identifikation verallgemeinerbarer kausaler Effekte in diesem Zusammenhang schwierig ist.<sup>19</sup> Insbesondere für Deutschland besteht hier noch erheblicher Forschungsbedarf, der allerdings auch von der Verfügbarkeit aussagekräftiger Daten abhängt.<sup>20</sup>

**16** Für einen Literaturüberblick vgl. Norma Schmidt (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW Wochenbericht Nr. 40, 887-897, oder Nina Smith (2014): Gender quotas on board of directors: Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance. IZA World of Labor 7/2014, 1-10.

**17** Kenneth R. Ahern und Amy K. Dittmar (2012): The Changing of Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. The Quarterly Journal of Economics, 1, 137-197; David A. Matsa und Amalia R. Miller (2013): A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. American Economic Journal: Applied Economics, 3, 136-169; Nina Smith, Valdemar Smith und Mette Verner (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. International Journal of Productivity and Performance Management 55, 469-593; sowie Harald Pål Schöne Dale-Olson und Mette Verner (2013): Diversity among directors - The impact on performance of a quota for women on company boards. Feminist Economics 19:4, 110-135.

**18** Mareva Sabatier (2015): A Women's Boom in the Boardroom: effects on Performance? Applied Economics, 26, 2717-2727; und Giulia Ferrari et al. (2016): Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance and the Stock Market. IZA Discussion Paper Nr. 10239.

**19** Viele der hier zitierten Studien ziehen die Einführung einer verbindlichen Frauenquote in Aufsichtsräten als Instrument zur Identifikation eines kausalen Effektes heran. Da die Einführung eines solchen Gesetzes aber in der Regel mit längerfristiger Ankündigung geschieht, haben Unternehmen längere Zeit die Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten. Dann ist jedoch die Einführung der gesetzlichen Quote zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr als exogene Variation heranzuziehen. Zudem ist nicht klar, welche Unternehmen als geeignete Kontrollgruppe heranzuziehen sind. Unternehmen, die nicht der gesetzlichen Quote unterliegen, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Unternehmen, die der Quote unterliegen, und sind daher nicht notwendigerweise als Kontrollgruppe geeignet (vgl. auch Ferrari et al. (2016), a.a.O.).

**20** Beispielsweise lässt die Transparenz zur Ermittlung der Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat bei manchen Unternehmen noch zu wünschen übrig. Daher wird empfohlen, dass Unternehmen „auf ihrer Internetseite eine Aufstellung über ihre Aufsichts- und wesentlichen Gremien sowie über die Anzahl

## Fazit

Das aktuelle Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zeigt, dass die Frauenanteile in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland im vergangenen Jahr weiter gestiegen sind. Während es in den Vorständen der meisten Unternehmensgruppen auf niedrigem Niveau nur zaghaft voran ging, ist die Dynamik in den Aufsichtsräten schon seit einiger Zeit stärker. Im vergangenen Jahr galt dies insbesondere für jene Unternehmen, für die bei der Neubesetzung ihres Aufsichtsrats die verbindliche Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent gilt. Diese 106 Unternehmen verzeichneten im Durchschnitt einen Frauenanteil von über 27 Prozent – ein Plus von mehr als vier Prozentpunkten im Vergleich zum vorangegangenen Jahr. Dies kann als eine erste Auswirkung der gesetzlichen Quotenregelung interpretiert werden.

Die Berechnungen zeigen allerdings auch, dass Unternehmen, die die 30-Prozent-Schwelle bereits überschritten haben, den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten kaum oder gar nicht weiter erhöhten. Es ist daher unrealistisch anzunehmen, die Entwicklung der vergangenen Jahre würde sich linear fortsetzen. Doch selbst wenn das der Fall wäre, würde es noch 60 weitere Jahre dauern, bis die Vorstände der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zu gleichen Anteilen mit Männern und Frauen besetzt sind. Bei den Aufsichtsräten wäre dies in 18 Jahren erreicht.

Dass demnächst gravierend mehr Frauen in Vorstände einziehen werden, ist nicht zu erwarten. Die im „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ geforderte Zielgrößen-

der (...) Mitglieder veröffentlichen“ – wie dies jetzt auch nach § 6 Abs. 1 Bundesgremienbesetzungsgesetz für die Institutionen des Bundes vorgegeben wurde.

zung zeigt bisher jedenfalls nicht die erhoffte Wirkung: 110 der 160 DAX-Unternehmen haben sich keine konkrete Größe oder die Zielgröße Null gesetzt und planen somit, bis zum 30. Juni 2017 keine Frauen im Vorstand zu haben.<sup>21</sup>

Neben der Quote als *top-down*-Maßnahme sind daher weitere politische Maßnahmen nötig, die *bottom-up* wirken, beispielsweise finanzielle Anreize einer stärkeren Beteiligung von Vätern an der Sorgearbeit. Dies könnte beispielsweise durch eine Erhöhung der „Partnermonate“ im Elterngeld<sup>22</sup> oder durch die Einführung einer finanziellen Leistung bei Familienarbeitszeit<sup>23</sup> erfolgen. Solche Maßnahmen würden erstens gegen vorherrschende Geschlechterstereotype wirken und zweitens Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

Unternehmen sind gut beraten, ihre Organisation so umzustrukturieren, dass mehr Zeitsouveränität für alle Beschäftigten möglich wird und etwa eine zeitweise Arbeitszeitreduktion im Lebensverlauf nicht als Zeichen für geringe Karriereambitionen gedeutet wird. Dies ist auch aus wirtschaftlicher Sicht dringend notwendig. Ein Nicht-Ausschöpfen des Potentials der Beschäftigten, etwa aufgrund von Vorurteilen und Geschlechterstereotypen, führt zu höheren Kosten und einer geringeren Produktivität und schwächt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

<sup>21</sup> Oliver Wyman (2016): Women in Financial Services. <http://tinyurl.com/zmp8y8h> (Zugriff: 9. Dezember 2016).

<sup>22</sup> Vgl. dazu Mathias Huebener et al. (2016): Zehn Jahre Elterngeld: Eine wichtige familienpolitische Maßnahme. DIW Wochenbericht Nr. 49, 1159–1166.

<sup>23</sup> Vgl. dazu Kai-Uwe Müller Michael Neumann und Katharina Wrohlich (2015): Familienarbeitszeit: Mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. DIW Wochenbericht Nr. 46, 1095–1103.

**TOP DECISION-MAKING BODIES IN LARGE COMPANIES: GENDER QUOTA SHOWS INITIAL IMPACT ON SUPERVISORY BOARDS; EXECUTIVE BOARD REMAINS A MALE BASTION**

---

**Abstract:** The gender quota for supervisory boards that has been mandatory since January 2016 has shown an initial impact. According to DIW Berlin's Women Executive Barometer, at the end of 2016 there were more women on the supervisory boards of the 106 companies subject to the statutory quota than one year before. Their proportion increased by a solid four percentage points to more than 27 percent. And in the other groups of companies studied, the number of female supervisory board members also rose. However, the calculations based on the top 200 companies also showed that in companies in which the supervisory board already consisted of one-third women, the proportion hardly increased or did not increase at all.

The gap between supervisory and executive boards has also widened because growth in the latter has flattened. Women represent only six percent of the executives at companies subject to the quota – even fewer than in the DAX 30 (11 percent) and the average of the 200 highest performing companies in Germany (eight percent). In companies with government-owned shares, the momentum has decreased significantly – they run the risk of losing their function as role models. To forestall a tightening of the law, companies should ensure more balanced gender representation on all executive levels.

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

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

This report is also available in an English version as DIW Economic Bulletin 1+2/2017:

[www.diw.de/econbull](http://www.diw.de/econbull)







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

#### Herausgeberinnen und Herausgeber

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. Johanna Möllerström, Ph.D.  
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

#### Chefredaktion

Sabine Fiedler  
Dr. Gritje Hartmann  
Dr. Wolf-Peter Schill

#### Redaktion

Renate Bogdanovic  
Dr. Franziska Bremus  
Prof. Dr. Christian Dreger  
Sebastian Kollmann  
Ilka Müller  
Mathilde Richter  
Miranda Siegel  
Dr. Alexander Zerrahn

#### Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten  
(Hochschule Bremen)  
Dr. Stefan Bach

#### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74  
77649 Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. (01806) 14 00 50 25  
20 Cent pro Anruf  
ISSN 0012-1304  
ISSN 1860-8787 (Online)

#### 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.