

Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Die Frauenanteile in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland sind im vergangenen Jahr weiter gestiegen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen gab es im vierten Quartal des Jahres 2020 mit 101 Vorständinnen sieben mehr als ein Jahr zuvor. Hier wie auch in einigen anderen Unternehmensgruppen gewann die Entwicklung aber kaum an Dynamik. So lag der entsprechende Frauenanteil bei den Top-200-Unternehmen mit rund zwölf Prozent lediglich um gut einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor. Bei den DAX-30-Unternehmen gab es sogar erstmals seit 2013 eine Stagnation. Schwung könnte die zu Beginn des Jahres vom Bundeskabinett beschlossene Mindestbeteiligung für Vorstände bringen: In ihrer jetzigen Ausgestaltung gilt sie für aktuell 74 Unternehmen, von denen etwa 30 sie noch nicht erfüllen. Tun sie dies, würde der Anteil der Vorständinnen in den unter die Regelung fallenden Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent steigen. Zudem wären gleichstellungspolitische Impulse weit über die Vorstandsetagen hinaus möglich. Dass gesetzlich verbindliche Vorgaben wirken, unterstreicht die Entwicklung in den Aufsichtsräten.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit 15 Jahren die Anteile von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.¹ Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Frauenanteile werden in diesem Bericht für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland (mit Ausnahme des Finanzsektors)², für alle DAX-Unternehmen³, alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung⁴ sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken⁵ und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen⁶ erfasst. Zudem werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen⁷ berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten Zahlen

1 Zuletzt im Jahr 2020, vgl. Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2020): Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor. DIW Wochenbericht Nr. 4, 38–49 (online verfügbar; abgerufen am 12. Januar 2021). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

2 Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 nach Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 größten Unternehmen“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 8. Juli 2020).

3 Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Internetseite www.boerse.ard.de entnommen (abgerufen am 5. Oktober 2020).

4 Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Teilungsbericht des Bundes 2019 entnommen (online verfügbar, abgerufen am 12. Oktober 2020).

5 Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Harald Kuck (2020): Kurs voraus, und das Schiff sturmfest machen. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 07/2020, 8–17.

6 Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik mit Stichtag 31. Dezember 2018, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im März 2020, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

7 Die Liste der im Herbst 2020 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde uns dankenswerterweise von der Initiative FidAR e.V. zur Verfügung gestellt.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen¹ in Deutschland (ohne Finanzsektor)

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2011	2014	2016	2018	2019	2020	2006	2011	2014	2016	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	197	197	200	192	197	193	97	100	97	100	97	98	96
Mit Frauen im Vorstand	9	22	43	61	65	78	81	1	11	17	35	41	45	48
Anteil in Prozent	4,6	11,2	21,8	30,5	33,9	39,6	42,0	1,0	11,0	17,5	35,0	42,3	45,9	50,0
Mitglieder insgesamt														
Männer	942	914	830	855	807	813	777	530	520	442	455	439	428	404
Frauen	11	28	47	76	80	94	101	1	13	19	43	49	56	64
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	3,0	5,4	8,2	9,0	10,4	11,5	0,2	2,4	4,1	8,6	10,0	11,6	13,7
Vorsitze insgesamt														
Männer	195	198	183	176	171	192	183	97	100	92	94	89	97	95
Frauen	0	1	4	5	7	9,5	7	0	0	0	0	1	2,5	4
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	2,2	2,9	4,1	4,9	3,8	0	0	0	0	1,1	2,6	4,2
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	163	155	154	152	164	154	87	90	85	81	82	88	83
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	118	133	138	136	150	145	65	68	76	74	77	83	79
Anteil in Prozent	64,7	72,4	85,8	89,6	89,5	91,5	94,2	74,7	75,6	89,4	91,4	93,9	94,3	95,2
Mitglieder insgesamt														
Männer	2304	1999	1759	1671	1514	1563	1453	1270	1178	1003	922	906	932	866
Frauen	196	269	397	489	557	614	621	119	148	229	276	360	389	386
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	11,9	18,4	22,6	26,9	28,2	29,9	8,6	11,2	18,6	23,0	28,4	29,4	30,8
Vorsitze insgesamt														
Männer	170	167	149	153	153	162	153	87	91	84	80	83	87	83
Frauen	3	3	5	3	5	6	8	2	3	3	2	3	3	4
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,8	3,4	2,0	3,3	3,7	5,2	2,3	3,3	3,6	2,5	3,6	3,4	4,8
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung														
Mitglieder insgesamt	2206	1567	1869	1933	1773	1813	1809	602	912	1043	1104	1144	1118	1118
Männer	2023	1391	1521	1483	1283	1272	1255	487	824	845	842	813	772	768
Frauen	183	176	348	450	490	541	554	115	88	198	262	331	346	350
Arbeitnehmervertreterinnen	139	119	200	233	254	283	286	84	65	113	135	171	179	180
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	67,6	57,5	51,8	51,8	52,3	51,6	73,0	73,9	57,1	51,5	51,7	51,7	51,4

¹ Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

wurden vom 1. Oktober bis zum 30. November 2020 recherchiert.⁸ Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2019, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen dieses Wochenberichts bei den Unternehmen. Im Anschluss an die Darstellung der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten Unternehmen Deutschlands wird ein Vergleich zu den größten börsennotierten Unternehmen in anderen europäischen Ländern gezogen.

Top-200-Unternehmen

Frauenanteil in Vorständen steigt weiter leicht an

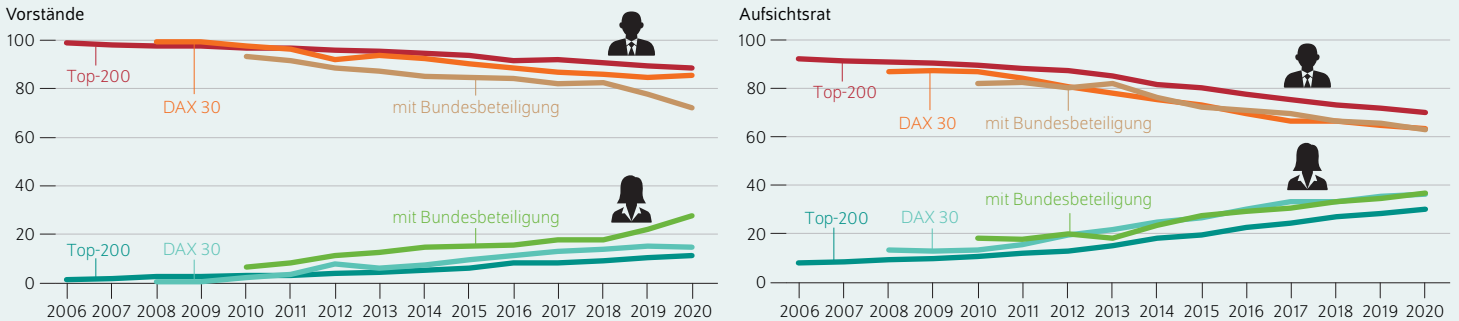
Beim Frauenanteil in Vorständen haben die 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) im Herbst 2019 erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt. Im vergangenen Jahr ist der Anteil weiter leicht gestiegen und liegt nun bei rund zwölf Prozent (Tabelle 1⁹, Abbildung 1). Sieben Frauen mehr (101 statt 94) hatten im Herbst 2020 bei insgesamt etwas weniger Vorstandsmitgliedern (878 statt 907) einen Vorstandsposten inne. In den Top-100-Unternehmen, die die Zehn-Prozent-Marke bereits im Jahr 2018

⁸ Wir danken Arianna Antezza, Denise Barth und Maximilian Hauser für die exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

⁹ Die Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Der Abstand zwischen den Frauen- und Männeranteilen ist in den Vorständen aller Unternehmensgruppen nach wie vor deutlich größer als in den Aufsichtsräten.

überschritten, ist der Frauenanteil in den Vorständen ebenfalls weiter gestiegen und lag bei fast 14 Prozent.

Nach wie vor deutlich geringer ist jedoch der Anteil von Frauen, die in diesen Unternehmensgruppen einen Vorstandsvorsitz innehaben: In der Gruppe der Top-200-Unternehmen ist er zuletzt sogar um gut einen Prozentpunkt auf knapp vier Prozent gesunken (sieben Frauen statt zehn¹⁰ im Jahr zuvor), in den Top-100-Unternehmen liegt er mit nun ebenfalls rund vier Prozent (vier Frauen) etwas höher als im Vorjahr.¹¹

Aufsichtsräte sind zu fast 30 Prozent mit Frauen besetzt

Auch in den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile gestiegen: In den Top-200-Unternehmen waren im letzten Quartal 2020 knapp 30 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder Frauen – eine Steigerung um fast zwei Prozentpunkte gegenüber dem Jahr zuvor. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-100-Unternehmen hat ebenfalls zugelegt und lag bei knapp 31 Prozent – gut ein Prozentpunkt mehr als im Jahr 2019.

Gestiegen ist – wenn auch auf wesentlich niedrigerem Niveau – zudem die Zahl der Frauen mit einem Aufsichtsratsvorsitz: bei den Top-200-Unternehmen von sechs im Jahr 2019 auf acht im Jahr 2020, was gut fünf Prozent aller

Aufsichtsratsvorsitze entspricht. Bei den Top-100-Unternehmen waren vier Frauen Aufsichtsratsvorsitzende und damit eine mehr als im Jahr zuvor – der entsprechende Anteil lag bei knapp fünf Prozent.¹²

Mehr oder weniger unverändert im Vergleich zu den Jahren zuvor sind die Anteile der Frauen, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat entsandt werden. Während vor zehn Jahren noch drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite gestellt wurden, ist die Aufteilung seit 2016 nahezu ausgeglichen.

Börsennotierte Unternehmen

Fast überall mehr Frauen in Vorständen – außer in DAX-30-Gruppe

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) ist im Vergleich zum Vorjahr im Durchschnitt der DAX-Gruppen gestiegen und lag im Herbst 2020 bei gut elf Prozent (Tabelle 2¹³). Damit überstieg er erstmals die Zehn-Prozent-Marke. Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen ist seit 2017 mehr oder weniger unverändert geblieben und betrug im Herbst 2020 gut drei Prozent.¹⁴

Ein detaillierterer Blick auf die einzelnen DAX-Gruppen (Tabelle 3¹⁵) zeigt, dass die DAX-30-Unternehmen

¹⁰ In Tabelle 1 sind 9,5 Frauen unter den Top-200-Unternehmen als Vorstandsvorsitzende im Jahr 2019 (beziehungsweise 2,5 bei den Top-100-Unternehmen) ausgewiesen, dies wurde im Text auf zehn Personen (beziehungsweise drei Personen bei den Top-100-Unternehmen) aufgerundet. Die 0,5 Personen kamen durch die geteilte Doppelspitze von Jennifer Morgan und Christian Klein bei SAP zustande.

¹¹ Manon van Beek (Tennet TSO GmbH), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen AG), Dr. Carla Kriwet (BSH Hausgeräte GmbH) und Martina Merz (Thyssen-Krupp AG).

¹² Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), Anna Borg (Vattenfall Deutschland), Doreen Nowotne (Brenntag AG) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).

¹³ Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

¹⁴ MDAX: Antje Leminsky (GRENKE Group), Martina Merz (Thyssen-Krupp AG), SDAX: Angela Titzrath: (HHLA AG), Sonja Wärtges (DIC Asset AG) und Petra von Strombeck (New Work SE).

¹⁵ Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²			Durchschnitt DAX-Gruppen							
	2018	2019	2020	2011 ³	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	104	105	107	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	104	105	107	130	160	160	160	160	160	159	159
Mit Frauen im Vorstand	34	42	50	17	37	35	37	43	51	56	64
Anteil in Prozent	32,7	40,0	46,7	13,1	23,1	21,9	23,1	26,9	31,9	35,2	40,3
Mitglieder insgesamt	483	494	485	569	681	658	686	697	709	706	686
Männer	442	443	424	549	639	620	640	647	651	640	610
Frauen	41	51	61	20	42	38	46	50	58	66	76
Anteil der Frauen in Prozent	8,5	10,3	12,6	3,5	6,2	5,8	6,7	7,2	8,2	9,3	11,1
Vorsitze insgesamt	104	105	107	130	160	158	157	155	153	157	157
Männer	102	101,5	104	129	159	158	156	150	149	152,5	152
Frauen	2	3,5	3	1	1	0	1	5	4	4,5	5
Anteil der Frauen in Prozent	1,9	3,3	2,8	0,8	0,6	0	0,6	3,2	2,7	3,0	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	104	105	107	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	104	105	107	130	160	158	159	160	160	159	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	104	105	107	82	119	130	134	137	140	136	141
Anteil in Prozent	100	100	100	63,1	74,4	81,3	83,8	85,6	87,5	85,5	88,7
Mitglieder insgesamt	1511	1577	1621	1406	1668	1653	1698	1761	1709	1698	1703
Männer	1016	1027	1045	1228	1384	1284	1261	1284	1195	1167	1150
Frauen	495	550	576	178	286	369	437	477	514	531	553
Anteil der Frauen in Prozent	32,8	34,9	35,5	12,7	17,1	22,3	25,7	27,1	30,1	31,3	32,4
Vorsitze insgesamt	104	105	107	130	158	158	157	160	160	159	159
Männer	100	99	102	129	154	152	152	155	151	151	152
Frauen	4	6	5	1	4	6	5	5	9	8	7
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	5,7	4,7	0,8	2,5	3,8	3,2	3,1	5,6	5,0	4,4
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung											
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	102	103	107	100	72	98	96	98	95	94	95
Mitglieder insgesamt	1502	1559	1621	1074	891	1284	1292	1360	1308	1307	1330
Männer	1009	1017	1045	952	727	973	924	955	877	854	857
Frauen	493	542	576	122	164	311	368	405	431	453	474
Arbeitnehmervertreterinnen	255	278	292	90	101	167	192	205	219	228	239
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	51,7	51,3	50,8	73,8	61,6	53,7	52,2	50,6	50,8	50,3	50,5

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

2 Unternehmen laut Women-on-Board-Index 2020 von FidAR.

3 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

bezüglich des Frauenanteils in den Vorständen bislang immer Vorreiter waren. Auch im Jahr 2020 hatte diese Gruppe mit fast 15 Prozent den höchsten Frauenanteil in den Vorständen. Allerdings stagnierte er erstmals seit 2013. Alle anderen DAX-Gruppen konnten einen steigenden Frauenanteil in ihren Vorständen verzeichnen. Besonders groß war der Anstieg bei den MDAX-Unternehmen, hier ging es um rund drei Prozentpunkte auf zwölf Prozent nach oben. In den SDAX-Unternehmen betrug der Anstieg zwei Prozentpunkte auf nun knapp acht Prozent. Auch im Tec-DAX ging es um fast zwei Prozentpunkte auf jetzt knapp elf Prozent – erstmals hatte damit in dieser Gruppe mehr als jeden zehnten Vorstandsposten eine Frau inne.

Frauenanteil in Aufsichtsräten beträgt fast ein Drittel

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen hat bereits im Jahr 2018 die 30-Prozent-Marke geknackt. Seither ist die Entwicklung in diesem Gremium weniger dynamisch, dennoch gab es auch von 2019 zu 2020 einen kleinen Anstieg um etwa einen Prozentpunkt auf gut 32 Prozent. Am höchsten war der Frauenanteil im Herbst 2020 mit rund 37 Prozent in den Unternehmen der DAX-30-Gruppe. Bei den MDAX-Unternehmen lag er bei gut 33 Prozent, gefolgt von den TecDAX-Unternehmen mit knapp 32 Prozent. Am niedrigsten war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der SDAX-Unternehmen mit knapp 29 Prozent.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen¹

	DAX-30						MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2014	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	29	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	12	22	22	21	5	5	16	19	24	6	10	13	15	19	4	7	9	8
Anteil in Prozent	3,3	20,0	40,0	73,3	75,9	72,4	10,0	10,0	26,7	31,7	40,0	12,0	20,0	18,6	21,4	27,1	13,3	23,3	30,0	26,7
Mitglieder insgesamt	183	188	188	189	190	178	213	187	253	257	250	168	162	267	259	258	93	139	131	120
Männer	182	181	174	163	162	152	208	182	234	234	220	160	152	254	244	238	88	130	119	107
Frauen	1	7	14	26	28	26	5	5	19	23	30	8	10	13	15	20	5	9	12	13
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,4	13,8	14,7	14,6	2,3	2,7	7,5	8,9	12,0	4,8	6,2	4,9	5,8	7,8	5,4	6,5	9,2	10,8
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	29	29	50	49	58	59	59	50	48	65	69	69	30	29	29	30
Männer	30	30	30	30	28,5	29	50	49	58	57	57	49	48	61	67	66	30	29	28,5	29
Frauen	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	2	2	1	0	4	2	3	0	0	0,5	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	1,7	0	0	0	0	3,4	3,4	2,0	0	6,2	2,9	4,3	0	0	1,7	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	29	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	30	29	29	35	47	56	54	55	21	26	54	53	57	20	27	26	26
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	100	100	100	70,0	94,0	93,3	90,0	91,7	42,0	52,0	77,1	75,7	81,4	66,7	90,0	86,7	86,7
Mitglieder insgesamt	527	479	490	478	458	452	581	595	650	604	629	346	366	581	636	622	210	259	259	266
Männer	458	404	369	319	296	287	515	492	451	416	420	309	316	425	455	443	169	183	178	182
Frauen	69	75	121	159	162	165	66	103	199	188	209	37	50	156	181	179	41	76	81	84
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	24,7	33,3	35,4	36,5	11,4	17,3	30,6	31,1	33,2	10,7	13,7	26,9	28,5	28,7	19,5	29,3	31,3	31,6
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	29	29	50	49	60	60	60	50	50	70	70	70	29	30	30	30
Männer	k.A.	29	29	29	28	28	50	48	58	57	57	50	49	64	66	67	27	27	28	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	0	1	2	3	3	0	1	6	4	3	2	3	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,4	3,4	0	2,0	3,3	5,0	5,0	0	2,0	8,6	5,7	4,3	6,9	10,0	6,7	6,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung																				
Unternehmen insgesamt	24	24	29	27	26	25	35	36	38	35	37	41	19	30	33	33	10	14	12	14
Mitglieder insgesamt	423	395	484	455	442	422	397	480	506	441	490	282	188	347	432	419	111	166	148	174
Männer	367	334	363	304	281	267	358	398	341	291	314	260	154	232	282	276	84	110	95	110
Frauen	56	61	121	151	153	155	39	82	165	150	176	22	34	115	150	143	27	56	53	64
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	66	80	83	84	28	45	82	70	85	19	19	57	75	70	18	28	27	33
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	54,5	53,0	54,2	54,2	71,8	54,9	49,7	46,7	48,3	86,4	55,9	49,6	50,0	49,3	66,7	50,0	50,9	51,6

¹ Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Erneut deutlicher Sprung bei Frauenanteil in Vorständen

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft 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.¹⁶

Traditionell haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung einen höheren Anteil von Frauen in den Vorständen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Auch im vergangenen Jahr gab es wieder eine deutliche Steigerung: Der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmensgruppe stieg im Vorjahresvergleich um fast sechs Prozentpunkte und lag im vierten Quartal 2020 bei knapp 28 Prozent (Tabelle 4¹⁷). Bereits im Jahr zuvor, also von 2018 auf 2019, ging es um über vier Prozentpunkte nach oben. Auch die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, ist im Jahr 2020 gestiegen: von acht auf elf, was einem Anteil von knapp 24 Prozent entspricht. Getrübt wird das eigentlich im Vergleich zu anderen Unternehmensgruppen sehr positive Bild allerdings dadurch, dass von den insgesamt 63

¹⁶ Vgl. Julia Schmieta (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Politik und Gesellschaft, 5–12.

¹⁷ Zahlen für weitere Jahre und die Namen der Frauen, die dem Vorstand eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vorsitzen, sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

untersuchten Unternehmen mit Bundesbeteiligung 31 im Herbst 2020 überhaupt keine Frau im Vorstand hatten – also nahezu die Hälfte.

Auch in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung stieg der Frauenanteil weiter. Bereits seit 2018 haben alle Beteiligungsunternehmen des Bundes mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag im Herbst 2020 bei knapp 37 Prozent und damit wie schon im vergangenen Jahr in etwa gleichauf mit dem entsprechenden Vergleichswert der DAX-30-Gruppe. Deutlich häufiger als in allen anderen Unternehmensgruppen ist bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes eine Frau als Aufsichtsratsvorsitzende anzutreffen. Im Jahr 2020 führte in jedem vierten Unternehmen dieser Gruppe eine Frau den Aufsichtsrat.¹⁸

Banken und Versicherungen

Weniger starke Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen als ein Jahr zuvor

Bei den 100 größten Banken ist der Frauenanteil in den Vorständen zuletzt weniger stark gestiegen als in den meisten anderen Unternehmensgruppen. Im Herbst 2020 betrug der Frauenanteil hier rund elf Prozent – ein Zuwachs um weniger als einen Prozentpunkt (Tabelle 5¹⁹). Auch bei den Versicherungen lag der Anstieg in dieser Größenordnung und damit der Frauenanteil im Herbst 2020 bei knapp zwölf Prozent. Frauen als Vorstandsvorsitzende gab es bei Banken doppelt so viele wie im Jahr zuvor: sowohl mit Blick auf die absolute Zahl (zehn statt fünf) als auch mit Blick auf den Anteil (gut zehn statt gut fünf Prozent).²⁰ Bei den Versicherungen hingegen gab es diesbezüglich eine Stagnation: Genau wie 2019 wurden im Herbst 2020 zwei Vorstände (gut drei Prozent) von Frauen angeführt.²¹

In den Aufsichtsräten des Finanzsektors war im vergangenen Jahr – nachdem die Frauenanteile in diesem Gremium von 2018 auf 2019 sogar minimal rückläufig waren – wieder eine (wenn auch moderate) Steigerung zu beobachten. In den 100 größten Banken nahm der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von knapp 23 auf knapp 24 Prozent zu, in den 60 größten Versicherungen kletterte er um etwa zwei Prozentpunkte auf gut 24 Prozent. Einen Anstieg gab es in beiden Unternehmensgruppen auch beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden: bei den 100 größten Banken von vier auf gut sieben Prozent (sieben Frauen im Vergleich

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	60	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	59	60	62	63
Mit Frauen im Vorstand	9	12	17	20	20	28	32
Anteil in Prozent	15,0	20,0	28,3	33,9	33,3	45,2	50,8
Mitglieder insgesamt							
Männer	142	127	115	120	117	117	109
Frauen	10	16	20	22	25	33	42
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	11,2	14,8	15,5	17,6	22,0	27,8
Vorsitze insgesamt							
Männer	51	51	47	35	40	41	35
Frauen	3	6	5	7	7	8	11
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	10,5	9,6	16,7	14,9	16,3	23,9
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	60	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	54	54	50	55	56	56
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	43	50	48	55	56	56
Anteil in Prozent	85,2	79,6	92,6	81,4	100	100	100
Mitglieder insgesamt							
Männer	472	464	459	393	387	393	380
Frauen	105	115	142	161	193	208	222
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	19,9	23,6	29,1	33,3	34,6	36,9
Vorsitze insgesamt							
Männer	45	42	40	44	46	43	42
Frauen	8	11	9	6	10	11	14
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	20,8	18,4	12,0	17,9	20,4	25,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

zu vier Frauen ein Jahr zuvor) und bei den 60 größten Versicherungen von knapp zwei auf fast sieben Prozent (vier Frauen statt eine im Jahr zuvor).²²

Auffallend ist, dass sich der Frauenanteil bei den Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseignerseite in den vergangenen Jahren stark erhöht hat: Waren im Jahr 2006 noch knapp 83 Prozent aller Frauen im Aufsichtsrat Arbeitnehmervertreterinnen, lag dieser Anteil im Jahr 2020 nur noch bei knapp 45 Prozent. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch für die Versicherungen beobachten.

18 Die Namen der Frauen, die dem Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vor-sitzen, sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

19 Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in Banken und Versicherungen im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

20 Dorothee Blessing (J.P. Morgan AG), Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen), Carola Gräfin v. Schmettow (HSBC Trinkaus & Burkhardt AG), Karin-Brigitte Göbel (Stadtparkasse Düsseldorf), Frauke Hegemann (Comdirect Bank AG), Kathrin Kerls (BMW Bank GmbH), Christine Novakovic (UBS Europe S.E.), Dr. Birgit Roos (Sparkasse Krefeld), Edith Weymayr (Landeskredit-bank Baden-Württemberg / L-Bank) und Eva Wunsch-Weber (Frankfurter Volksbank e.G.).

21 Claudia Andersch (R+V Lebensversicherung AG) und Nina Klingspor (Allianz Private Kranken-versicherungs-AG).

22 Banken: Edith Sitzmann (Landeskreditbank Baden-Württemberg / L-Bank), Mónica López-Monís Gallego (Santander Consumer Bank AG), Marija Korsch (Aareal Bank AG), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin), Kornelia Wehlan (Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest e.G.); Versi-cherungen: Cosima Ingenschay (DEVK Allgemeine Versicherungs-AG), Silke Lautenschläger (DKV Deutsche Krankenversicherung AG), Ulrike Lubek (Provinzial Rheinland Versicherung AG) und Isabella Pfaller (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG).

Tabelle 5

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

	Banken							Versicherungen						
	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	59	59	59
Mit Frauen im Vorstand	10	9	17	28	29	32	33	10	11	21	27	26	26	32
Anteil in Prozent	10,0	9,0	17,0	28,0	29,0	32,0	33,0	15,9	17,7	34,4	45,8	44,1	44,1	54,2
Mitglieder insgesamt	442	418	407	394	404	410	392	394	392	384	353	342	327	338
Männer	431	407	390	364	369	370	351	384	381	362	321	309	291	298
Frauen	11	11	17	30	35	40	41	10	11	22	32	33	36	40
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,6	4,2	7,6	8,7	9,8	10,5	2,5	2,8	5,7	9,1	9,6	11,0	11,8
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	97	98	98	63	62	61	59	60	59	59
Männer	98	100	97	95	92	93	88	63	62	60	58	58	57	57
Frauen	2	0	3	3	5	5	10	0	0	1	1	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	3,0	3,1	5,2	5,1	10,2	0	0	1,6	1,7	3,3	3,4	3,4
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	98	99	99	99	63	62	61	59	59	58	58
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	87	88	93	96	95	97	46	48	50	50	50	52	51
Anteil in Prozent	89,0	87,0	88,0	94,9	97,0	96,0	98,0	73,0	77,4	82,0	84,7	84,7	89,7	87,9
Mitglieder insgesamt	1633	1555	1491	1518	1524	1564	1585	812	734	704	640	592	581	588
Männer	1387	1294	1226	1194	1171	1208	1206	720	643	596	518	459	452	445
Frauen	246	261	265	324	353	356	379	92	91	108	122	133	129	143
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,8	17,8	21,3	23,2	22,8	23,9	11,3	12,4	15,3	19,1	22,5	22,2	24,3
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	98	99	99	63	62	61	59	60	58	58
Männer	97	96	97	92	93	95	92	63	61	60	57	59	57	54
Frauen	3	4	3	6	5	4	7	0	1	1	2	1	1	4
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	4,0	3,0	6,1	5,1	4,0	7,1	0	1,6	1,6	3,4	1,7	1,7	6,9
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	50	56	81	89	88	90	24	52	39	48	54	51	50
Mitglieder insgesamt	599	764	786	1255	1363	1378	1454	291	634	411	573	574	535	531
Männer	496	637	649	968	1040	1057	1102	256	555	358	461	443	412	394
Frauen	103	127	137	288	323	321	352	35	79	53	112	131	123	137
Arbeitnehmervertreterinnen	85	91	87	157	164	158	157	32	63	43	71	75	63	71
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	71,7	63,5	54,5	50,8	49,2	44,6	91,4	79,7	81,1	63,4	57,3	51,2	51,8

¹ Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen nur bei Genossenschafts- und privaten Banken

Vergleicht man die einzelnen Bankengruppen untereinander, so zeigt sich, dass die öffentlich-rechtlichen Banken beim Frauenanteil in Vorständen hinter den privaten Banken und den Genossenschaftsbanken zurückbleiben (Tabelle 6²³): Der Frauenanteil in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Banken ist von 2019 auf 2020 um etwas mehr als einen Prozentpunkt gesunken und lag im letzten Quartal des vergangenen Jahres bei gut acht Prozent. Die Privatbanken konnten den Frauenanteil in Vorständen hingegen um drei Prozentpunkte auf knapp 14 Prozent erhöhen. Bei den

Genossenschaftsbanken gab es einen Anstieg um fast zwei Prozentpunkte auf knapp elf Prozent. Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, ist auffallend stark bei den Privatbanken gestiegen: Eine Vorstandsvorsitzende im Jahr 2019 entsprach einem Anteil von knapp vier Prozent – ein Jahr später waren es im Herbst 2020 fünf Frauen und damit gut 19 Prozent. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken kam eine Vorstandsvorsitzende hinzu, damit stieg der Frauenanteil hier auf rund acht Prozent. Bei den Genossenschaftsbanken blieb es wie im Vorjahr bei einer Frau als Vorstandsvorsitzende (entspricht einem Frauenanteil von rund fünf Prozent).

In den Aufsichtsräten konnten alle drei Bankengruppen den Frauenanteil leicht erhöhen: Bei den öffentlich-rechtlichen Banken lag er im Herbst 2020 bei rund 23 Prozent, bei den

²³ Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Privatbanken bei knapp 29 Prozent und bei den Genossenschaftsbanken bei fast 24 Prozent. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken gab es eine Verdoppelung der Anzahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende von zwei auf vier, das entspricht einem Frauenanteil von über sieben Prozent. Bei den Privatbanken hat sich die Zahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende gegenüber dem Vorjahr nicht verändert (zwei Frauen entsprechen einem Anteil von knapp acht Prozent), bei den Genossenschaftsbanken gab es erstmals seit 2017 wieder eine Aufsichtsratsvorsitzende. Der entsprechende Frauenanteil beträgt fünf Prozent.

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Finanzsektor, der zu Beginn des Beobachtungszeitraums vor 15 Jahren höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen vorzuweisen hatte als die übrigen Unternehmen des Privatsektors, bereits vor mehr als fünf Jahren von den anderen Sektoren überholt wurde. Mittlerweile liegen die Top-100-Banken sowohl beim Frauenanteil in Aufsichtsräten als auch beim Frauenanteil in Vorständen weit hinter den Top-100-Unternehmen zurück.²⁴

Europäischer Vergleich: Frauenanteil in Deutschland in Aufsichtsräten überdurchschnittlich, in Vorständen unterdurchschnittlich

Für die Einführung einer Geschlechterquote beziehungsweise Mindestbeteiligung für Vorstände spricht auch, dass Deutschland beim Frauenanteil in den Spitzengremien großer Unternehmen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern besonders schlecht abschneidet. Deutschland liegt mit einem Frauenanteil in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen mit 14,5 Prozent (Stand Sommer 2020) unter dem EU-Durchschnitt von knapp 19 Prozent und deutlich hinter Ländern wie Litauen oder Norwegen (Abbildung 2, oberer Teil). In diesen Ländern bekleidet mehr als jeden vierten Vorstandsposten eine Frau.²⁵

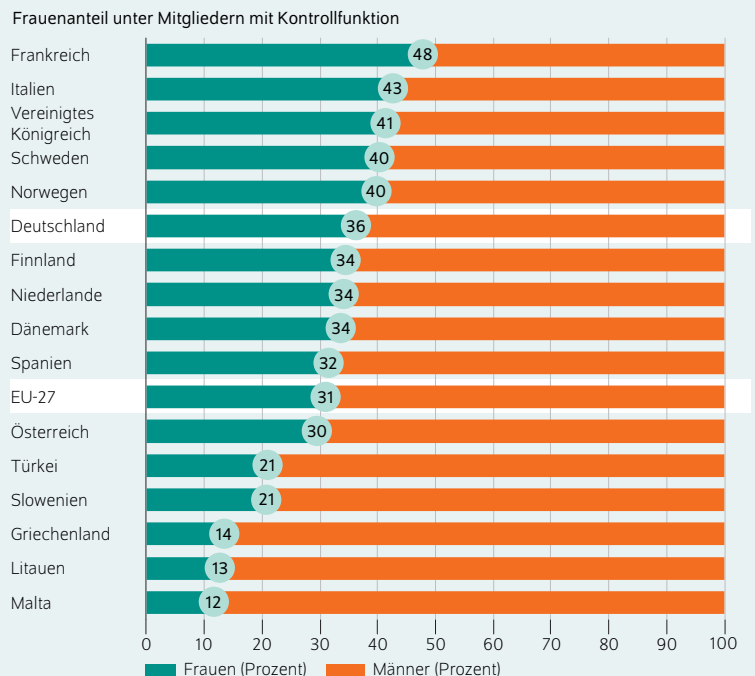
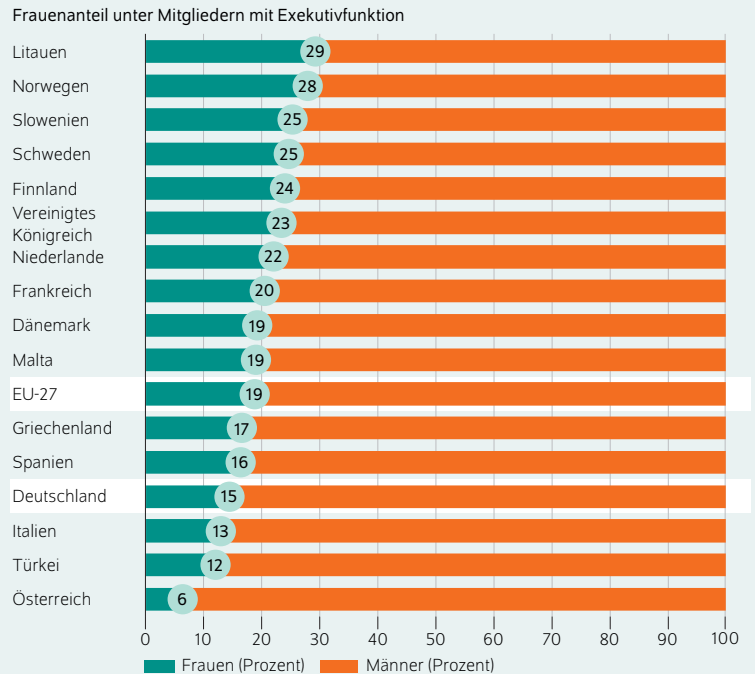
Anders sieht das Ranking aus, wenn man den Frauenanteil in den Aufsichtsräten beziehungsweise unter nichtexekutiven Mitgliedern der obersten Entscheidungsgremien in den größten börsennotierten Unternehmen vergleicht (Abbildung 2, unterer Teil). In diesem Ranking belegen Frankreich (knapp 48 Prozent), Italien (knapp 43 Prozent), Großbritannien (gut 41 Prozent), Schweden (gut 40 Prozent) und Norwegen (knapp 40 Prozent) die vordersten Plätze.

²⁴ Dies illustriert auch eine Abbildung, die hier abrufbar ist: www.diw.de/managerinnen. Ein ausführlicher Vergleich der Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen im Zeitraum von 2006 bis 2019 sowie ein Überblick über mögliche Ursachen der besonders schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien des Finanzsektors findet sich in Kirsch und Wrohlich (2020), a. a. O.

²⁵ Diese Zahlen basieren auf Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making / Business and finance: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives (online verfügbar). Zu beachten ist, dass die Zahl der Unternehmen in dieser Datenbank von Land zu Land stark variiert. Sie reicht von zehn in Luxemburg bis zu 50 im Vereinigten Königreich. Für Deutschland gehen die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich ein. Für Abbildung 2 wurden nur Länder ausgewählt, in denen mindestens 20 Unternehmen für die Berechnung des durchschnittlichen Frauenanteils im jeweiligen Gremium herangezogen werden.

Abbildung 2

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2020 In Prozent



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making.

© DIW Berlin 2021

In den Kontrollgremien ist der Frauenanteil in Deutschland im EU-Vergleich überdurchschnittlich, in den Exekutivgremien jedoch unterdurchschnittlich.

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland¹ nach Säulen des Finanzsektors

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken ²					Genossenschaftsbanken				
	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen															
Unternehmen insgesamt	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Anteil in Prozent	7,5	19,2	23,6	29,6	24,1	14,7	28,1	32,1	37,0	51,9	23,1	25,0	41,2	31,6	31,6
Mitglieder insgesamt															
Männer	197	190	207	204	196	151	132	122	129	122	56	65	75	77	74
Frauen	5	13	15	19	16	5	9	12	14	17	3	4	8	7	8
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	6,8	7,2	9,3	8,2	3,3	6,8	9,8	10,9	13,9	5,4	6,2	10,7	9,1	10,8
Vorsitze insgesamt															
Männer	53	50	54	53	53	34	28	27	26	26	13	15	16	19	19
Frauen	0	1	3	3	4	1	0	1	1	5	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	2,0	5,6	5,7	7,5	2,9	0	3,7	3,8	19,2	0	6,7	6,3	5,3	5,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte															
Unternehmen insgesamt	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	53	51	55	54	54	34	30	27	26	26	13	16	17	19	19
Anteil in Prozent	94,3	98,0	100	98,1	100	76,5	80,0	92,6	92,3	96,2	92,3	93,8	100	95,0	95,0
Mitglieder insgesamt															
Männer	999	906	963	957	985	349	323	300	308	295	219	275	261	299	305
Frauen	831	735	749	754	763	291	264	217	224	210	185	235	204	230	233
Frauen	168	171	214	203	222	58	59	83	84	85	34	40	57	69	72
Anteil der Frauen in Prozent	16,8	18,9	22,2	21,2	22,5	16,6	18,3	27,7	27,3	28,8	15,5	14,5	21,8	23,1	23,6
Vorsitze insgesamt															
Männer	53	51	54	54	54	34	30	27	26	26	13	16	17	19	19
Frauen	51	47	51	52	50	34	29	25	24	24	13	16	17	19	18
Frauen	2	4	3	2	4	0	1	2	2	2	0	0	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	7,8	5,6	3,7	7,4	0	3,3	7,4	7,7	7,7	0	0	0	0	5,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.
 2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Deutschland folgt mit einem Frauenanteil von etwas über 36 Prozent und liegt damit deutlich über dem EU-Durchschnitt von 31 Prozent.

Einer der Gründe dafür, dass Länder wie Frankreich, Italien, Norwegen, aber auch Deutschland in diesem Ranking weit vorne zu finden sind, liegt in den gesetzlichen Geschlechterquoten dieser Länder. Norwegen hat im Jahr 2003 als erstes Land eine gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen eingeführt. Seither sind zahlreiche andere Länder, darunter seit 2015 auch Deutschland, diesem Beispiel gefolgt.²⁶

Verbindliche Geschlechterquote in Aufsichtsräten hat Frauenanteil erhöht

Dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten deutlich mehr Wirkung zeigen als nicht verbindliche Empfehlungen oder freiwillige Selbstverpflichtungen, haben mehrere internationale Vergleichsstudien gezeigt.²⁷ Aber auch ein Vergleich innerhalb Deutschlands zeigt die Effektivität dieser Maßnahme. Hierzulande wurde im Jahr 2015 eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat beschlossen, und zwar für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind (Kasten). Im Herbst 2020 traf dies auf 107 Unternehmen zu.

Vergleicht man in der Gruppe der Top-200-Unternehmen die Unternehmen, für die die Quote im Aufsichtsrat gilt, mit den Unternehmen, für die sie nicht gilt, zeigt sich ein deutlich stärkerer Anstieg des Frauenanteils in den

²⁶ Eine ausführliche Beschreibung der institutionellen Regelungen in den europäischen Ländern sowie eine Analyse zu den Auswirkungen gesetzlicher Geschlechterquoten und Empfehlungen in den Corporate-Governance-Kodizes findet sich in Paula Arndt und Katharina Wrohlich (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht Nr. 38, 691–698 (online verfügbar).

²⁷ Vgl. Arndt und Wrohlich (2019), a. a. O. sowie Anne Laure Humbert, Elisabeth K. Kelan und Kate Clayton-Hathway (2019): A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. European Journal of Women's Studies, Vol 26, 4, 447–468.

Kasten

Geltende und geplante gesetzliche Vorgaben zur Repräsentation von Frauen und Männern in Vorständen und Aufsichtsräten

Am 1. Mai 2015 ist das **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst („FüPoG I“)** in Kraft getreten.¹

Für den Bereich der *Privatwirtschaft* wurden in diesem Gesetz folgende Vorgaben geregelt:

- Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Diese Unternehmen mussten die Quote ab dem 1. Januar 2016 sukzessive für die seither 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 paritätisch mitbestimmt sind, werden verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen.

Für den *Öffentlichen Dienst des Bundes* wurde festgeschrieben:

- Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt seit 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.
- Die Bundesverwaltung ist verpflichtet, sich für jede Führungsebene konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauen- beziehungsweise Männeranteils zu setzen. Zielvorgaben und Maßnahmen sind im Gleichstellungsplan der jeweiligen Dienststelle darzustellen und alle vier Jahre zu aktualisieren. So müssen zum Beispiel alle Behörden und Gerichte des Bundes für die Führungsebenen konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils festlegen.

Zudem muss die Bundesregierung dem Deutschen Bundestag seit 2017 alle vier Jahre einen Bericht über die Situation der Frauen und Männer in den Dienststellen des Bundes vorlegen.²

Der Entwurf zu dem **Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst („FüPoG II“)** wurde am 6. Januar 2021 vom Bundeskabinett beschlossen und soll im Juni 2021 dem Bundestag vorgelegt werden.³

Der Entwurf beinhaltet die folgenden Eckpunkte für die *Privatwirtschaft*:

- Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und deren Vorstand mehr als drei Mitglieder hat, müssen mindestens einen Vorstandsposten an das unterrepräsentierte Geschlecht vergeben (Mindestbeteiligungsgebot).
- Unternehmen, die entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind und die sich für den Vorstand die Zielvorgabe eines Frauenanteils von 0 Prozent setzen, müssen dies begründen.

Für *Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes und in Körperschaften des öffentlichen Rechts* soll dem Entwurf zufolge gelten:

- Die feste Geschlechterquote von 30 Prozent in den Aufsichtsräten wird auf Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes ausgeweitet. Für diese Unternehmen wird außerdem eine Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen, die mehr als zwei Mitglieder haben, eingeführt.
- Auch in Körperschaften des öffentlichen Rechts wie den Krankenkassen und bei Renten- und Unfallversicherungsträgern sowie bei der Bundesagentur für Arbeit wird eine Mindestbeteiligung von einer Frau in mehrköpfigen Vorständen eingeführt.

Der *Öffentlichen Dienst des Bundes* setzt sich das Ziel, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen im Geltungsbereich des Bundesgleichstellungsgesetzes bis Ende 2025 zu erreichen.

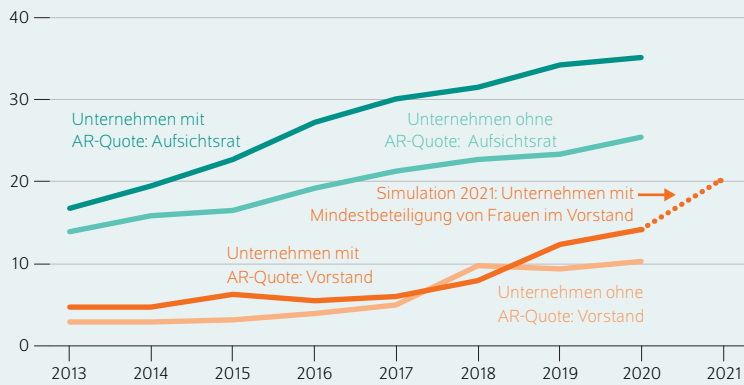
¹ Vgl. dazu den Gesetzestext im Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2015, Teil I, Nr. 17 (online verfügbar).

² Vgl. dazu Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Drucksache 18/13333 (online verfügbar).

³ Vgl. den Entwurf der Bundesregierung eines „Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (online verfügbar).

Abbildung 3

Frauenanteil in Spitzengremien von Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote im Aufsichtsrat
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Unternehmen mit Geschlechterquote haben anteilig auch mehr Frauen im Vorstand – die geplante Mindestvorgabe für Vorstände würde dies noch verstärken.

Quotenunternehmen bereits seit 2014²⁸ (Abbildung 3). In den Jahren 2014 bis 2020 ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen, für die die verbindliche Geschlechterquote gilt, pro Jahr um durchschnittlich 2,6 Prozentpunkte gestiegen. Bei den Top-200-Unternehmen, für die die Quote nicht gilt, waren es im Durchschnitt nur 1,6 Prozentpunkte jährlich. Im Herbst 2020 lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Quotenunternehmen um etwa zehn Prozentpunkte höher als in den anderen Top-200-Unternehmen (rund 35 im Vergleich zu gut 25 Prozent). Insgesamt waren es aus der Gruppe der Top-200-Unternehmen 84 Unternehmen, die ihr Kontrollgremium zu mindestens 30 Prozent mit Frauen besetzt hatten.²⁹

Obwohl die Geschlechterquote bislang nur für Aufsichtsräte gilt und nicht für Vorstände, hat sich auch der Frauenanteil in den Vorständen der Quotenunternehmen seit 2018 stärker erhöht als in den Unternehmen, für die keine verbindliche Quote für den Aufsichtsrat gilt. Im Herbst 2020 lag der Frauenanteil in den Vorständen der Quotenunternehmen (innerhalb der Top-200 Gruppe) bei gut 14 Prozent, bei den Nicht-Quoten-Unternehmen betrug er gut zehn Prozent.

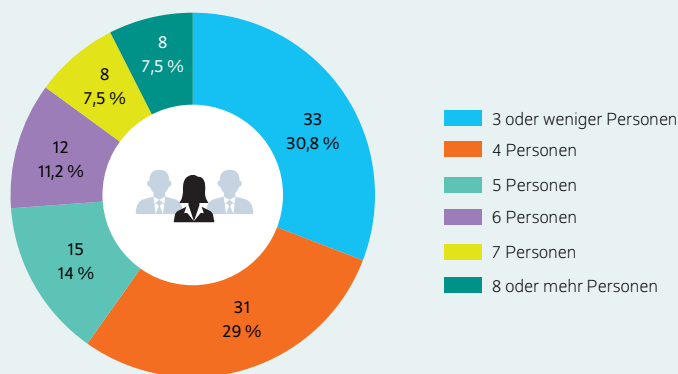
Inzwischen gibt es zahlreiche Hinweise darauf, dass ein höherer Frauenanteil im Spitzengremium eines Unternehmens eine Strahlkraft auf die Besetzung weiterer Positionen an der Unternehmensspitze hat.³⁰ Auch in Deutschland zeigt sich, dass die Entwicklung in den Unternehmen mit einer gesetzlichen Quote für den Aufsichtsrat etwas dynamischer ist als in den übrigen Unternehmen.³¹ Dieses Phänomen könnte allerdings nicht nur am höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat liegen, sondern auch an der Diskussion um beziehungsweise der Antizipation des neuen Gesetzes zu einer Mindestbeteiligung in Vorständen.

Gesetzlich verbindliche Vorgaben zu Frauenanteilen in Vorständen beschlossen

Am 6. Januar 2021 hat das Bundeskabinett im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) eine gesetzlich verbindliche Mindestbeteiligung von einer Frau in den Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen beschlossen (Kasten). Die Regelung sieht

Abbildung 4

Größe der Vorstände von Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen
Zahl der Unternehmen bzw. Anteil an allen Unternehmen in Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Von den Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, müssen jene mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern die neue Vorgabe umsetzen.

²⁸ Das Vorhaben der Einführung einer Geschlechterquote für Aufsichtsräte wurde 2014 in den Koalitionsverhandlungen von CDU/CSU und SPD vereinbart. Ein Überblick über die Entstehungsgeschichte der Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland findet sich beispielsweise in Norma Buraw, Alexandra Fedorets und Anne Gibtert (2018): Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt. DIW Wochenbericht Nr. 9, 149–155 (online verfügbar).

²⁹ Eine Liste dieser Unternehmen ist hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

³⁰ Vgl. zum Beispiel Jill A. Gould, Carol T. Kulik und Shruti R. Sardeshmukh (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management* 57/4, 931–945. Eine zusammenfassende Übersicht der Literatur zu diesem Thema findet sich in Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2020b): Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW Wochenbericht Nr. 4, 50–55 (online verfügbar).

³¹ Vgl. Kirsch und Wrohlich (2020b), a. a. O.

vor, dass in Unternehmen, für die bereits die verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat gilt, mindestens ein Vorstandsposten mit einer Frau besetzt werden muss, sofern der Vorstand mehr als drei Mitglieder hat.

Von den 107 Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, haben 74 einen Vorstand mit mehr als drei Mitgliedern und fallen demnach unter die geplante Mindestbeteiligung für Vorstände. Von diesen Unternehmen haben mehr als 40 bereits mindestens eine Frau im Vorstand. Das geplante Gesetz betrifft also nach aktuellem Stand etwa 30 Unternehmen, die den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten mit einer Frau besetzen müssen.

Da die Vorstände in diesen Unternehmen sehr unterschiedlich groß sind, impliziert die beschlossene Mindestbeteiligung keinen festen Prozentsatz wie die 30-Prozent-Quote für die Aufsichtsräte. Der aus der Mindestbeteiligung für die Vorstände resultierende Frauenanteil in diesem Gremium hängt daher von der Größe des Gremiums ab. Die meisten von der Regelung betroffenen Unternehmen haben einen Vorstand mit vier Mitgliedern, 15 Unternehmen haben einen Vorstand mit fünf Mitgliedern, zwölf Unternehmen mit sechs Mitgliedern und 16 Unternehmen haben einen Vorstand mit sieben oder mehr Mitgliedern (Abbildung 4). Simuliert man für alle Top-200-Unternehmen, für die die neue gesetzliche Regelung gelten soll, die Erfüllung der Mindestanforderung von einer Frau als Vorstandsmitglied, ergibt sich eine Frauenquote von gut 20 Prozent. In dem hypothetischen Fall, in dem alle betroffenen Unternehmen die Mindestbeteiligung von einer Frau pro Vorstand sofort im Jahr 2021 umsetzen, würde der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen in diesem Jahr also um etwa sechs Prozentpunkte steigen (Abbildung 3, gestrichelte Linie).

Fazit: Weg zur Parität bleibt vor allem in Vorständen ein weiter – Gesetzliche Vorgabe kann gleichstellungspolitische Impulse senden

Der Frauenanteil in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen ist im Jahr 2020 weiter gestiegen, wenn auch mit einer vielerorts kaum größeren Dynamik als im Jahr zuvor. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen lag der Anteil der Vorständinnen mit rund zwölf Prozent gut einen Prozentpunkt höher als 2019. Die Gruppe der 30 größten börsennotierten Unternehmen (DAX-30) ist mit einem Frauenanteil im Vorstand von knapp 15 Prozent zwar immer noch Vorreiter, allerdings gab es erstmals seit 2013 eine Stagnation. Zudem wird seit dem Abgang von Jennifer Morgan nach nur sechs Monaten als Vorstandsvorsitzende von SAP derzeit wieder kein einziges DAX-30-Unternehmen von einer Frau geführt.³²

In den Aufsichtsräten der größten Unternehmen in Deutschland ist der Frauenanteil hingegen durchgehend weiter gestiegen. Auffallend ist hier das deutlich höhere Wachstum des Frauenanteils bei den Unternehmen innerhalb der Top-200-Gruppe, die unter die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte fallen. Sie haben mit einem Frauenanteil von mittlerweile gut 35 Prozent zehn Prozentpunkte Vorsprung auf die in dieser Gruppe nicht von der Quote betroffenen Unternehmen.

Bereits seit mehreren Jahren wurde in der politischen Debatte um feste Geschlechterquoten für Spitzengremien auf die höhere Wirksamkeit von gesetzlich verbindlichen Regelungen im Vergleich zu unverbindlichen Empfehlungen und freiwilligen Selbstverpflichtungen hingewiesen. Im November 2020 hat sich die Große Koalition – nicht zuletzt aufgrund der im internationalen Vergleich schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen deutscher Unternehmen – auf eine Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen börsennotierter und gleichzeitig paritätisch mitbestimmter Unternehmen, deren Vorstand mehr als drei Mitglieder hat, geeinigt. Das Bundeskabinett hat den entsprechenden Gesetzesentwurf Anfang Januar verabschiedet. Sofern auch der Bundestag zustimmt, betrifft die neue Regelung derzeit 74 Unternehmen, von denen über 40 die Anforderung bereits erfüllen. Etwa 30 Unternehmen müssen den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten also mit einer Frau besetzen. Wenn alle Unternehmen die Regelung bereits in diesem Jahr umsetzen, erhöht sich durch diese Mindestbeteiligung der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen der betroffenen Unternehmen von derzeit 13 auf 21 Prozent.³³

Von den gesetzlichen Regelungen über die Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen sind gleichstellungspolitische Auswirkungen zu erwarten, die über die Vorstände hinausgehen. Da Vorständinnen – im Vergleich zu Aufsichtsratsmitgliedern – weniger heterogene berufliche Hintergründe haben und meist eine unternehmensinterne Karriere durchlaufen, sind die Unternehmen durch die gesetzlichen Vorgaben gezwungen, auf ihre Führungskräfteentwicklung zu achten. Insbesondere müssen die Unternehmen darauf hinarbeiten, dass genügend Frauen unternehmensintern befördert werden, um sich für Vorstandspositionen zu qualifizieren. Ein höherer Frauenanteil auf allen Managementebenen könnte wiederum, wie empirische Studien zeigen, gleichstellungspolitische Wirkungen auf das gesamte Unternehmen entfalten. Beispielsweise gibt es Belege dafür, dass ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen in einem Unternehmen geringere Gender Pay Gaps, also geringere Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern, in

³² Zum 1. Mai 2021 wird Belén Garijo den Vorstandsvorsitz des DAX-30-Konzerns Merck KGaA übernehmen, vgl. Manager Magazin (2020): Zweite Chefin eines Dax-Konzerns – Belén Garijo wird im Mai neue CEO von Merck. Bericht vom 29. September (online verfügbar).

³³ Nicht alle Unternehmen, die von der Mindestbeteiligung für Vorstände betroffen sind, zählen zur Gruppe der Top-200-Unternehmen. Deshalb weicht die hier genannte Zahl (21 Prozent) leicht von der zuvor genannten für die betroffenen Unternehmen innerhalb der Top-200-Gruppe (20 Prozent) ab.

diesem Unternehmen zur Folge hat und die Chancen für eine Beförderung von Frauen steigen.³⁴

Zudem zeigt experimentelle Forschung, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund geschlechterstereotyper

Zuschreibungen nach wie vor diskriminiert werden.³⁵ Mehr Frauen in hohen Führungspositionen könnten dazu beitragen, diese geschlechterstereotypen Zuschreibungen sukzessive zu verringern und somit gleichstellungspolitische Impulse über ihr Unternehmen hinaus zu senden.³⁶

34 Vgl. dazu zum Beispiel Boris Hirsch (2013): The impact of female managers on the gender pay gap: Evidence from linked employer-employee data for Germany. *Economics Letters* 119, 348–350; Philip N. Cohen und Matt L. Huffman (2007): Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review* 72, 681–704; Astrid Kunze und A. R. Miller (2017): Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. *The Review of Economics and Statistics* 99, 769–775 und Moritz Drechsel-Grau und Felix Holub (2020): Gender gaps and the role of bosses. Mimeo.

35 Vgl. dazu beispielsweise Aislin Bohren, Alex Imas und Michael Rosenberg (2019): The dynamics of discrimination: Theory and evidence. *American Economic Review* 109/19, 3395–3436 und Pedro Bordalo, Katherine Coffman, Nicola Gennaioli und Andre Shleifer (2019): Beliefs about gender. *American Economic Review* 109/3, 739–773.

36 Vgl. dazu zum Beispiel Lori Beaman et al. (2009): Powerful Women: Does exposure reduce bias? *Quarterly Journal of Economics* 124/ 4, 1497–1540 und Maria de Paola, Vincenzo Scoppa und Rosetta Lombardo (2010): Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules. *Journal of Public Economics* 94, 344–353.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

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, finance industry, financial sector, private and public banks, insurance companies

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2021:

www.diw.de/diw_weekly



IMPRESSUM



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89-0 Fax: -200

88. Jahrgang 20. Januar 2021

Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan;
Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos; Prof. Dr. Alexander
Kriwoluzky; Prof. Dr. Stefan Liebig; Prof. Dr. Lukas Menkhoff; Dr. Claus
Michelsen; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Carsten Schröder;
Prof. Dr. C. Katharina Spieß; Dr. Katharina Wrohlich

Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Dr. Anna Hammerschmid (Stellv.)

Lektorat

Annekatriin Schrenker

Redaktion

Marten Brehmer; Rebecca Buhner; Claudia Cohnen-Beck;
Dr. Anna Hammerschmid; Petra Jasper; Sebastian Kollmann; Sandra Tubik

Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

leserservice@diw.de

Telefon: +49 1806 14 00 50 25 (20 Cent pro Anruf)

Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

Druck

USE gGmbH, Berlin

ISSN 0012-1304; ISSN 1860-8787 (online)

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit
Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den
Kundenservice des DIW Berlin zulässig (kundenservice@diw.de).

Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter
unter www.diw.de/newsletter