

Erneut mehr Frauen in Vorständen großer Unternehmen – durch Beteiligungsgebot angestoßene Dynamik lässt aber nach

Von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

In den Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland waren im vergangenen Jahr erneut mehr Frauen vertreten als zuvor. Gleichwohl ließ die Dynamik insgesamt wieder nach. Das gilt insbesondere für die Vorstände, wie das neueste DIW Managerinnen-Barometer zeigt. Nachdem es bei den umsatzstärksten 200 Unternehmen von 2020 auf 2021 noch einen größeren Sprung gab, ging es 2022 nur noch um knapp einen weiteren Prozentpunkt auf einen Frauenanteil im Vorstand von nun knapp 16 Prozent nach oben. Mit größeren Steigerungen voran gingen lediglich die DAX-40-Unternehmen (erstmal mehr als 20 Prozent Frauen im Vorstand) und die Unternehmen mit Bundesbeteiligung (erstmal mehr als 30 Prozent Frauen im Vorstand). Ein ähnliches Bild zeigte sich – wenngleich auf höherem Niveau – in den Aufsichtsräten. Die Entwicklung lässt darauf schließen, dass die vom Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände betroffenen Unternehmen die seit 2021 geltende gesetzliche Regelung zügig umgesetzt haben, nun aber mit ihren Bemühungen schon wieder nachlassen. Die Politik hat zuletzt – vor allem mit den beiden Führungspositionen-Gesetzen – die Voraussetzungen für mehr Frauen in Spitzengremien deutlich verbessert. Die Unternehmen müssen nun nachlegen, denn Geschlechterparität liegt vielerorts noch immer in weiter Ferne. Vor allem sollten sich die Unternehmen bemühen, eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit dem Jahr 2006 die Frauenanteile¹ in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.² Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende eines 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,³ für alle DAX-Unternehmen,⁴ alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung⁵ sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken⁶ und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen⁷ erfasst. Weiterhin werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die von der Geschlechterquote für Aufsichtsräte sowie die von der Mindestbeteiligung für Vorstände betroffenen

1 Im Rahmen der Erstellung dieses Berichts wurde mit einem binären Verständnis von Geschlecht gearbeitet. Das Geschlecht der untersuchten Personen wurde anhand des Vornamens, der Pronomen und des Erscheinungsbildes bestimmt, hierbei gab es in diesem Jahr keinen Fall einer Person, bei der eine nichtbinäre Geschlechtsidentität erkannt werden konnte. Den Autorinnen dieses Berichts ist jedoch bewusst, dass nicht jede nichtbinäre Person ihre Geschlechtsidentität nach außen kenntlich macht.

2 Zuletzt im Jahr 2022, vgl. Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022a): Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken. DIW Wochenbericht Nr. 3, 22–33 (online verfügbar; abgerufen am 6. Januar 2023). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

3 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 12. Juli 2022). Anders als der Titel vermuten lässt, beinhaltet die Publikation die 200 größten Unternehmen des Landes.

4 Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Website www.boerse.de entnommen (abgerufen am 25. November 2022).

5 Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2021 entnommen (online verfügbar, veröffentlicht am 16. März 2022).

6 Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Harald Kuck (2022): Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 07/2022, 14–19.

7 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 2019/2020 mit Stichtag 31. Dezember 2019, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im März 2021, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2010	2014	2017	2020	2021	2022	2006	2010	2014	2017	2020	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	195	197	197	193	197	197	97	95	97	98	96	97	98
Mit Frauen im Vorstand	9	22	43	62	81	101	104	1	8	17	38	48	60	58
Anteil in Prozent	4,6	11,3	21,8	31,5	42,0	51,3	52,8	1,0	8,4	17,5	38,8	50,0	61,9	59,2
Mitglieder insgesamt														
Männer	942	877	830	879	777	805	789	530	479	442	467	404	403	395
Frauen	11	29	47	77	101	139	146	1	11	19	44	64	79	84
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	3,2	5,4	8,1	11,5	14,7	15,6	0,2	2,2	4,1	8,6	13,7	16,4	17,5
Vorsitze insgesamt														
Männer	195	195	183	177	183	176	180	97	97	92	85	95	90	90
Frauen	0	2	4	6	7	14	10	0	0	0	0	4	6	5
Anteil der Frauen in Prozent	0	1,0	2,2	3,4	3,8	8,0	5,6	0	0	0	0	4,2	6,7	5,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	166	155	145	154	160	166	87	86	85	74	83	86	89
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	117	133	134	145	149	156	65	61	76	71	79	81	85
Anteil in Prozent	64,7	70,5	85,8	92,4	94,2	93,1	94,0	74,7	70,9	89,4	95,9	95,2	94,2	95,5
Mitglieder insgesamt														
Männer	2304	2050	1759	1569	1453	1519	1493	1270	1142	1003	867	866	910	894
Frauen	196	243	397	511	621	664	667	119	121	229	293	386	407	408
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	10,6	18,4	24,6	29,9	30,4	30,9	8,6	9,6	18,6	25,3	30,8	30,9	31,3
Vorsitze insgesamt														
Männer	167	165	144	143	145	150	155	85	85	81	73	79	81	82
Frauen	3	2	5	2	8	10	11	2	2	3	1	4	5	7
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,2	3,4	1,4	5,2	6,3	6,6	2,3	2,3	3,6	1,4	4,8	5,8	7,9

¹ Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2022 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Unternehmen⁸ berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten Zahlen wurden vom 15. bis zum 30. November 2022 recherchiert.⁹ Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2021, dem Teilnehmungsbericht des Bundes für das Jahr 2021, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Top-200-Unternehmen

Frauenanteil in Vorständen steigt weiter, aber nicht mehr so stark wie im Vorjahr

Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) betrug im

vierten Quartal des Jahres 2022 knapp 16 Prozent (Tabelle 1 und Abbildung 1). Das war zwar knapp ein Prozentpunkt mehr als im vorangegangenen Jahr – nach dem bemerkenswerten Anstieg von 2020 auf 2021 (als es im Umfeld der Einführung des Teilnehmungsgebots ein Plus von mehr als drei Prozentpunkten gab) hat die Dynamik zuletzt aber wieder abgenommen. Noch immer hat knapp die Hälfte aller Top-200-Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand.

Ähnlich war die Entwicklung in den Top-100-Unternehmen: Dort stieg der Frauenanteil in den Vorständen ebenfalls um etwa einen Prozentpunkt und lag im Herbst 2022 bei 17,5 Prozent. Auch in dieser Gruppe ging es zuvor, von 2020 auf 2021, mit plus fast drei Prozentpunkten noch überdurchschnittlich stark aufwärts.

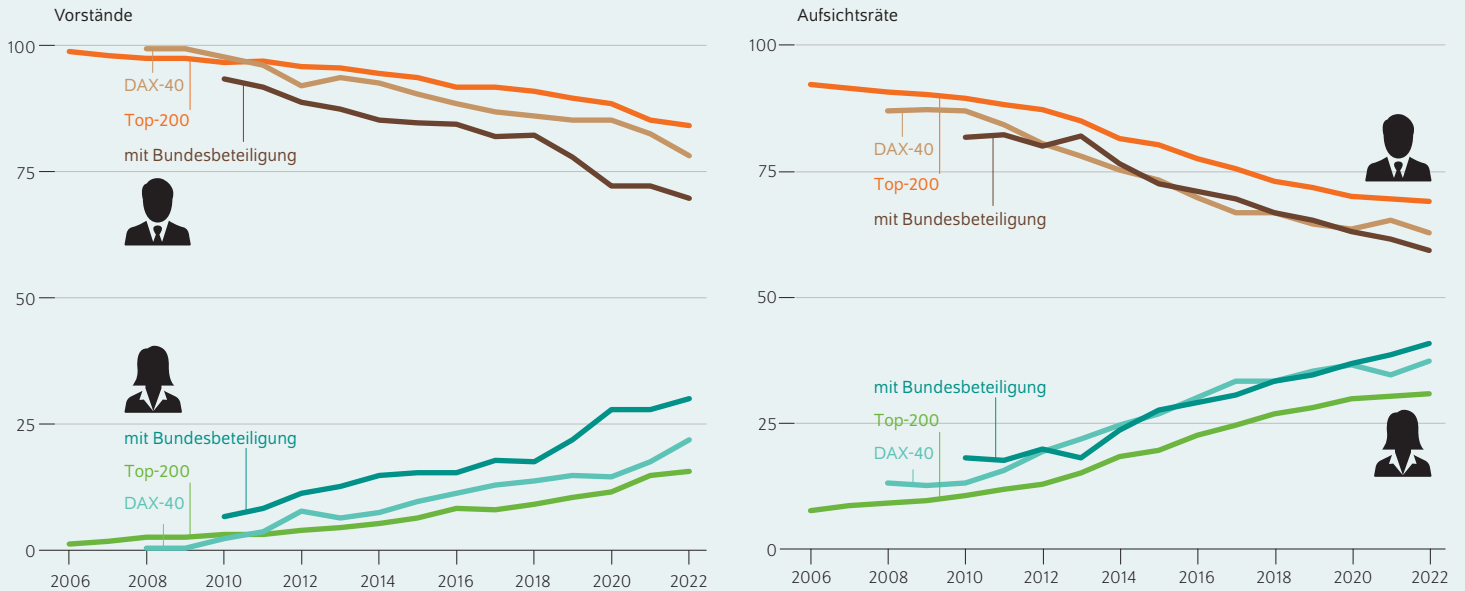
Sogar rückläufig war die Entwicklung des Frauenanteils im vergangenen Jahr in beiden Gruppen mit Blick auf die Vorstandsvorsitzenden: Unter den Top-200-Unternehmen gab es mit zehn Frauen an der Spitze eines Vorstands vier weniger als im Jahr zuvor. Der entsprechende Frauenanteil sank damit von acht auf nur noch knapp sechs Prozent. Bei

⁸ Die Liste der im Herbst 2022 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde von der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR e.V.) zur Verfügung gestellt.

⁹ Wir danken Saskia Schober und Ariadna Urdaneta Medina für ihre Unterstützung bei der Datenrecherche.

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2023

Sowohl in Vorständen als auch Aufsichtsräten ist der Frauenanteil zuletzt leicht gestiegen.

den Top-100-Unternehmen gab es mit fünf Frauen als Vorstandsvorsitzende eine weniger als noch 2021 – der entsprechende Frauenanteil ging hier von knapp sieben auf knapp sechs Prozent zurück.¹⁰

Wieder nur geringe Zuwächse beim Frauenanteil in Aufsichtsräten

In den Aufsichtsräten liegen die Frauenanteile nach wie vor auf deutlich höherem Niveau als in den Vorständen. In den vergangenen Jahren gab es hier jedoch kaum noch Bewegung. Zuletzt stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200- und Top-100-Unternehmen um jeweils etwa einen halben Prozentpunkt und lag im letzten Quartal 2022 in beiden Gruppen bei rund 31 Prozent.

Gestiegen ist hingegen die Zahl der Frauen, die einen Aufsichtsrat anführten – wenn auch weiterhin auf niedrigem Niveau: bei den Top-200-Unternehmen von zehn im Jahr 2021 auf elf Frauen im Jahr 2022, was knapp sieben Prozent aller Aufsichtsratsvorsitze entspricht. Bei den Top-100-Unternehmen waren sieben Frauen und damit im Vorjahresvergleich

zwei mehr Aufsichtsratsvorsitzende – der entsprechende Anteil lag im vierten Quartal 2022 bei knapp acht Prozent.¹¹

Börsennotierte Unternehmen

Deutlich mehr Vorständinnen nur in der DAX-40-Gruppe

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-40, MDAX, SDAX und TecDAX) ist von 2021 auf 2022 im Durchschnitt ebenfalls weniger stark gestiegen als ein Jahr zuvor. In allen 160 DAX-Unternehmen zusammengenommen lag er zuletzt bei 15,5 Prozent (Tabelle 2). Das waren etwa anderthalb Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Der Anstieg hat sich somit halbiert. Unter den Vorstandsvorsitzenden stagnierte der Frauenanteil und betrug wie schon im Jahr zuvor knapp sechs Prozent.¹²

10 Martina Merz (Thyssenkrupp AG), Sabine Nikolaus (Boehringer Ingelheim), Belén Garijo (Merck KGaA), Manon van Beek (Tennet), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen SE), Susanna Zapreva (Energy AG), Marianne Janik (Microsoft Deutschland GmbH), Aline Seifert (Alliance Healthcare Deutschland AG), Ulrike Hoyer (Wilhelm Hoyer), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf Gruppe).

11 Elke Simon (Boehringer Ingelheim), Bettina Würth (Würth-Gruppe), Anna Borg (Vattenfall Deutschland), Anja Ritschel (Energy AG), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH), Doreen Nowotne (Brenntag, Franz Haniel & Cie. GmbH), Katharina Viessmann (Viessmann Werke GmbH & Co. KG), Simone Bagel-Trah (Henkel), Héloïse Temple-Boyer (Puma), Cristina Stenbeck (Zalando).

12 DAX-40: Carla Kriwet (Fresenius Medical Care), Belén Garijo (Merck KGaA); MDAX: Konstantina Kanellopoulos (Deutsche Wohnen), Martina Merz (Thyssenkrupp AG); SDAX: Sonja Wärtnges (DIC Asset AG), Marika Lulay (GFT Technologies), Petra von Strombeck (New Work SE), Britta Giesen (Pfeiffer Vacuum Technology AG), Melissa Di Donato (SUSE S.A.).

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²				Unterliegen der Mindestbeteiligung im Vorstand	Durchschnitt DAX-Gruppen						
	2016	2019	2021	2022	2022	2011 ⁴	2013	2015	2017	2019	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen												
Unternehmen insgesamt	106	105	103	102	62	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	103	102	62	130	160	160	160	159	159	159
Mit Frauen im Vorstand	26	42	57	59	49	17	37	35	43	56	81	82
Anteil in Prozent	24,5	40,0	55,3	57,8	79,0	13,1	23,1	21,9	26,9	35,2	50,9	51,6
Mitglieder insgesamt	447	494	476	468	348	569	681	658	697	706	689	708
Männer	446	443	405	389	282	549	639	620	647	640	592	598
Frauen	31	51	71	79	66	20	42	38	50	66	97	110
Anteil der Frauen in Prozent	6,5	10,3	14,9	16,9	19,0	3,5	6,2	5,8	7,2	9,3	14,1	15,5
Vorsitze insgesamt ³	103	105	103	102	62	130	160	158	155	157	158	158
Männer	102	101,5	97	98	61	129	159	158	150	152,5	149	149
Frauen	1	3,5	6	4	1	1	1	0	5	4,5	9	9
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	3,3	5,8	3,9	1,6	0,8	0,6	0	3,2	2,9	5,7	5,7
Aufsichts-/Verwaltungsräte												
Unternehmen insgesamt	106	105	103	102	62	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	103	102	62	130	160	158	160	159	159	158
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	103	102	62	82	119	130	137	136	144	148
Anteil in Prozent	100	100	100	100	100	63,1	74,4	81,3	85,6	85,5	90,6	93,7
Mitglieder insgesamt	1562	1577	1552	1546	999	1406	1668	1653	1761	1698	1677	1735
Männer	1134	1027	1002	979	640	1228	1384	1284	1284	1167	1126	1138
Frauen	428	550	550	567	359	178	286	369	477	531	557	597
Anteil der Frauen in Prozent	27,4	34,9	35,4	36,7	35,9	12,7	17,1	22,3	27,1	31,3	33,2	34,4
Vorsitze insgesamt	104	105	103	102	62	130	158	158	160	159	159	158
Männer	100	99	99	98	61	129	154	152	155	151	151	149
Frauen	4	6	4	4	1	1	4	6	5	8	8	9
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	5,7	3,9	3,9	1,6	0,8	2,5	3,8	3,1	5,0	5,0	5,7

1 Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

3 Basierend auf Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V.

4 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2022 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Hinter diesem Durchschnitt aller 160 im DAX gelisteten Unternehmen verbergen sich jedoch große Unterschiede zwischen den einzelnen DAX-Gruppen: Die im DAX-40 vertretenen größten börsennotierten Unternehmen liegen beim Frauenanteil in den Vorständen schon seit etwa zehn Jahren vor den im SDAX, MDAX oder TecDAX vertretenen Unternehmen (Tabelle 3 und Tabelle 4). Ein Grund dürfte sein, dass die DAX-40-Unternehmen und ihre Vorstandsbesetzungen stärker im Fokus der Öffentlichkeit stehen. Erstmals knackten sie im vergangenen Jahr die 20-Prozent-Marke: 53 von 243 Vorstandsmitgliedern waren im vierten Quartal 2022 Frauen, das entsprach einem Anteil von fast 22 Prozent – gut vier Prozentpunkte mehr als ein Jahr zuvor. Damit liegen die DAX-40-Unternehmen deutlich vor allen anderen Unternehmensgruppen des Privatsektors.

So war der Frauenanteil in den Vorständen der MDAX-Unternehmen im Spätherbst 2022 mit rund zwölf Prozent deutlich geringer – und ist seit mittlerweile mehreren Jahren

nahezu konstant. Ähnlich sieht es bei den SDAX-Unternehmen aus. Leicht verbessern konnten sich die TecDAX-Unternehmen: Hier stieg der Frauenanteil um etwa zwei Prozentpunkte und lag zuletzt bei knapp 16 Prozent.

Was die Vorstandsvorsitze betrifft, gab es nur bei den DAX-40-Unternehmen einen Anstieg: Neben Belén Garijo bei Merck war im Spätherbst 2022 mit Carla Kriwet bei Fresenius Medical Care (die allerdings am 5. Dezember 2022 von Helen Giza abgelöst wurde) erstmals eine zweite Frau Vorstandsvorsitzende eines DAX-40-Mitglieds. Bei den MDAX-Unternehmen gab es wie schon die Jahre zuvor zwei Frauen als Vorstandsvorsitzende. Bei den SDAX- und TecDAX-Unternehmen ging es sogar rückwärts: Die Zahl der Frauen unter den Vorstandsvorsitzenden fiel von sechs auf fünf Frauen beziehungsweise von zwei Frauen auf eine Frau. Bei den SDAX-Unternehmen war der Frauenanteil unter den Vorstandsvorsitzenden im vierten Quartal 2022 mit gut sieben Prozent trotz des Rückgangs der größte im Vergleich der DAX-Gruppen.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-30-/DAX-40- und MDAX-Unternehmen¹

	DAX-30/DAX-40 ²							MDAX ³					
	2008	2011	2014	2017	2020	2021	2022	2011	2014	2017	2020	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	40	40	50	50	50	60	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	39	39	50	50	50	60	50	50
Mit Frauen im Vorstand	1	6	12	21	21	31	33	5	5	8	24	20	18
Anteil in Prozent	3,3	20,0	40,0	70,0	72,4	79,5	84,6	10,0	10,0	16,0	40,0	40,0	36,0
Mitglieder insgesamt	183	188	188	200	178	234	243	213	187	208	250	193	189
Männer	182	181	174	174	152	193	190	208	182	199	220	170	166
Frauen	1	7	14	26	26	41	53	5	5	9	30	23	23
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,4	13,0	14,6	17,5	21,8	2,3	2,7	4,3	12,0	11,9	12,2
Vorsitze insgesamt													
Männer	30	30	30	30	29	39	39	50	49	48	59	49	49
Frauen	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	2,6	5,1	0	0	2,1	3,4	4,1	4,1
Aufsichts-/Verwaltungsräte													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	40	40	50	50	50	60	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	39	39	50	50	50	60	50	49
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	30	29	39	39	35	47	47	55	45	47
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	100	100	100	100	70,0	94,0	94,0	91,7	90,0	95,9
Mitglieder insgesamt	527	479	490	490	452	544	574	581	595	631	629	527	518
Männer	458	404	369	327	287	355	360	515	492	461	420	353	343
Frauen	69	75	121	163	165	189	214	66	103	170	209	174	175
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	24,7	33,3	36,5	34,7	37,3	11,4	17,3	26,9	33,2	33,0	33,8
Vorsitze insgesamt													
Männer	k.A.	30	30	30	29	39	39	50	49	50	60	50	49
Frauen	k.A.	1	1	1	1	3	4	0	1	1	3	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,4	7,7	10,3	0	2,0	2,0	5,0	2,0	4,1

1 Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.
 2 Seit 20. September 2021 umfasst die Gruppe der größten börsennotierten Unternehmen 40 statt 30 Mitglieder.
 3 Im Gegenzug zur Ausweitung der DAX-30- auf DAX-40 Gruppe wurde der MDAX im Herbst 2021 um zehn Unternehmen verkleinert.

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt nur bei DAX-40- und TecDAX-Unternehmen

In den Aufsichtsräten haben die insgesamt 160 DAX-Unternehmen die 30-Prozent-Marke beim Frauenanteil bereits im Jahr 2018 geknackt (Tabelle 2). Seither war die Entwicklung in diesem Gremium weniger dynamisch; zuletzt gab es in einigen Gruppen sogar leichte Rückgänge zu verzeichnen. Im Durchschnitt aller DAX-Gruppen betrug der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Spätherbst 2022 gut 34 Prozent und damit etwa einen Prozentpunkt mehr als ein Jahr zuvor.

Ähnlich wie bei den Vorständen gehen auch mit Blick auf die Aufsichtsräte die DAX-40-Unternehmen voran: Sie hatten im vierten Quartal 2022 nicht nur mit den höchsten Frauenanteil im Kontrollgremium (gut 37 Prozent), sondern im Vergleich zum vorangegangenen Jahr auch eine hohe Dynamik (plus fast drei Prozentpunkte, Tabelle 3). Mithalten konnten aber weiterhin die TecDAX-Unternehmen, die im Jahr 2021 erstmals annähernd gleichzogen und sich im vergangenen Jahr ebenfalls um etwa drei Prozentpunkte auf sogar rund 38 Prozent steigern konnten.

In den MDAX-Unternehmen hingegen nahm der Frauenanteil in den Aufsichtsräten um nur knapp einen Prozentpunkt und damit deutlich weniger stark zu (auf rund 34 Prozent). In den SDAX-Unternehmen gab es zwar 14 Frauen mehr in den Kontrollgremien als ein Jahr zuvor, da es aber insgesamt mehr Mandate gab, war der Frauenanteil mit rund 32 Prozent dennoch nur gut einen halben Prozentpunkt höher.

Bei den Aufsichtsratsvorsitzenden gab es sowohl bei den DAX-40- als auch bei den MDAX-Unternehmen jeweils eine Frau mehr, womit der jeweilige Anteil auf gut zehn beziehungsweise gut vier Prozent stieg.¹³ Im SDAX und TecDAX ging es jedoch rückwärts: bei den SDAX-Unternehmen um eine Frau von vier auf drei (von knapp sechs Prozent Frauenanteil auf gut vier Prozent) und bei den TecDAX-Unternehmen von drei Frauen auf eine Frau (von zehn Prozent Frauenanteil auf gut drei Prozent).¹⁴

¹³ Doreen Nowotne (Brenntag), Simone Bagel-Trah (Henkel), H eloise Temple-Boyer (Puma), Cristina Stenbeck (Zalando), Helene von Roeder (Deutsche Wohnen SE), Iris L ow-Friedrich (Evotec SE).
¹⁴ Claudia Badst ober (Kontron S&T AG), Ayla Busch (Pfeiffer Vacuum Technology AG), Susanne Klatten (SGL Carbon SE), Iris L ow-Friedrich (Evotec SE).

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der SDAX- und TecDAX-Unternehmen¹

	SDAX							TecDAX					
	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2022	2013	2015	2017	2019	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen													
Unternehmen insgesamt	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	6	11	11	9	15	30	31	8	3	5	9	10	11
Anteil in Prozent	12,0	22,0	22,0	18,0	21,4	42,9	44,3	26,7	10,0	16,7	30,0	33,3	36,7
Mitglieder insgesamt													
Männer	160	157	154	163	244	229	242	98	98	111	119	102	102
Frauen	8	13	11	9	15	33	34	9	3	6	12	16	19
Anteil der Frauen in Prozent	4,8	7,6	6,7	5,2	5,8	12,6	12,3	8,4	3,0	5,1	9,2	13,6	15,7
Vorsitze insgesamt²													
Männer	49	50	50	46	67	64	65	30	30	27	28,5	28	29
Frauen	1	0	0	2	2	6	5	0	0	2	0,5	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	0	4,2	2,9	8,6	7,1	0	0	6,9	1,7	6,7	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte													
Unternehmen insgesamt	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	49	50	70	70	70	30	29	30	30	30	29
Mit Frauen im Aufsichtsrat	21	27	33	35	53	60	62	19	23	25	26	27	28
Anteil in Prozent	42,0	54,0	67,3	70,0	75,7	85,7	88,6	63,3	79,3	83,3	86,7	90,0	96,6
Mitglieder insgesamt													
Männer	346	388	365	399	636	612	643	207	201	241	259	269	281
Frauen	37	51	63	90	181	194	208	33	48	54	81	93	106
Anteil der Frauen in Prozent	10,7	13,1	17,3	22,6	28,5	31,7	32,3	15,9	23,9	22,4	31,3	34,6	37,7
Vorsitze insgesamt													
Männer	50	50	49	50	70	70	70	30	29	30	30	30	29
Frauen	0	0	1	1	4	4	3	1	2	2	2	3	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	2,0	2,0	5,7	5,7	4,3	3,3	6,9	6,7	6,7	10,0	3,4

1 Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2023

Beteiligungsunternehmen des Bundes knacken Marke von 30 Prozent Frauen im Vorstand und 40 Prozent im Aufsichtsrat

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen.¹⁵ 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.

Wie in den vorherigen Jahren hatten die Unternehmen mit Bundesbeteiligung auch im Spätherbst 2022 einen deutlich höheren Frauenanteil in den Vorständen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Erstmals knackten sie nun die 30-Prozent-Marke: Von 186 Vorstandsposten hatten 56 Frauen inne – das entspricht etwas mehr als 30 Prozent, gut zwei Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 5). Seit 2019, als erstmals die 20-Prozent-Marke überschritten wurde, ist die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Bundesunternehmen relativ dynamisch, trotz einer Verschnaufpause im Vorjahr. Die Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende blieb im Vergleich zum Vorjahr mit sieben aber unverändert.¹⁶

Auch in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung ist der Frauenanteil weiter gestiegen. Im

¹⁵ Die Beteiligungsunternehmen des Bundes sind eine sehr heterogene Gruppe, die sehr große Unternehmen wie die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Bahn AG beinhaltet, aber auch zum Teil sehr kleine Unternehmen im Bereich Kultur oder Wissenschaft, beispielsweise das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), das Futurium gGmbH oder die Bayreuther Festspiele GmbH.

¹⁶ Cara Schwarz-Schilling (WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH), Aletta von Massenbach (Flughafen Berlin Brandenburg GmbH), Sabine Brünner-Weilandt (FIZ Karlsruhe – Leibniz-Institut für Informationsinfrastruktur GmbH), Anna-Katharina Hornidge (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH), Katharina Wagner (Bayreuther Festspiele GmbH), Astrid Irrgang (Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze gGmbH), Christina Lang (DigitalService4Germany GmbH).

Tabelle 5

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes¹

	2010	2013	2015	2017	2019	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	61	62	66	69
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	61	60	62	66	69
Mit Frauen im Vorstand	9	14	20	22	28	33	36
Anteil in Prozent	15,0	23,3	32,8	36,7	45,2	50,0	52,2
Mitglieder insgesamt							
Männer	142	125	122	115	117	117	125
Frauen	10	18	22	25	33	45	56
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	12,6	15,3	17,9	22,0	27,8	30,1
Vorsitze insgesamt							
Männer	54	56	37	41	49	37	35
Frauen	3	5	4	5	8	7	7
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	8,9	10,8	12,2	16,3	18,9	20,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	61	62	66	69
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	51	55	51	56	59	61
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	41	53	50	56	59	61
Anteil in Prozent	85,2	80,4	96,4	98,0	100	100	100
Mitglieder insgesamt							
Männer	472	453	431	368	393	385	369
Frauen	105	100	164	162	208	241	254
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	18,1	27,6	30,6	34,6	38,5	40,8
Vorsitze insgesamt							
Männer	45	39	48	41	43	40	40
Frauen	8	8	7	10	11	19	21
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	17,0	12,7	19,6	20,4	32,2	34,4

¹ Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

vierten Quartal 2022 knackte er mit knapp 41 Prozent erstmals die 40-Prozent-Marke. In keiner der anderen untersuchten Unternehmensgruppen war das der Fall. Auch bei den Aufsichtsratsvorsitzen stieg der Frauenanteil weiter: Mit 21 von 61 Vorsitzen waren erstmals mehr als ein Drittel aller Aufsichtsratsvorsitze dieser Unternehmensgruppe mit Frauen besetzt.¹⁷

Banken und Versicherungen bleiben hinter anderen Wirtschaftssektoren zurück

Ähnlich wie bei den 100 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ist auch in den 100 größten Banken in Deutschland der Frauenanteil in den Vorständen im Jahr 2022 zwar etwas gestiegen, aber deutlich weniger stark als von 2020 auf 2021. Im Spätherbst 2022 lag er bei gut 14 Prozent und damit um etwa einen Prozentpunkt über dem Vorjahreswert (Tabelle 6). Bei den 60 größten Versicherungen gab es einen stärkeren Anstieg von gut zwei Prozentpunkten auf fast 16 Prozent. Der Frauenanteil unter den

Vorstandsvorsitzenden war sowohl bei den Banken als auch bei den Versicherungen leicht rückläufig und betrug zuletzt knapp acht beziehungsweise fünf Prozent.¹⁸

In den Aufsichtsräten des Finanzsektors ist der Frauenanteil im vergangenen Jahr moderat gestiegen. In den 100 größten Banken nahm er um einen Prozentpunkt auf knapp 26 Prozent zu, in den 60 größten Versicherungen um etwa zwei Prozentpunkte auf rund 28 Prozent. Einen größeren Anstieg gab es beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden der 100 größten Banken – hier standen zuletzt elf Frauen, vier mehr als ein Jahr zuvor, an der Spitze eines Kontrollgremiums, was einem Anteil von etwas mehr als elf Prozent entspricht (plus vier Prozentpunkte).¹⁹ Bei den 60 größten Versicherungen sank der Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden hingegen von zehn auf knapp sieben Prozent. Statt sechs standen hier nur noch vier Frauen an der Spitze eines Kontrollgremiums.²⁰

Der Vergleich des Finanzsektors (Top-100-Banken) mit den übrigen Wirtschaftszweigen (Top-100-Unternehmen des Privatsektors außerhalb des Finanzsektors) zeigt eine Fortsetzung des Trends der vergangenen Jahre: Während der Finanzsektor zu Beginn des Beobachtungszeitraums Mitte der 2000er Jahre zunächst höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen aufwies als die 100 größten übrigen Unternehmen des Privatsektors, wurde der Finanzsektor vor einigen Jahren sowohl mit Blick auf den Frauenanteil in Aufsichtsräten (im Jahr 2016) als auch mit Blick auf den Frauenanteil in Vorständen (im Jahr 2018) von den anderen Sektoren überholt (Abbildung 2). Mittlerweile liegen die Top-100-Banken sowohl beim Frauenanteil in Aufsichtsräten als auch beim Frauenanteil in Vorständen weit hinter den Top-100-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zurück.²¹

Die auffällig niedrige Repräsentation von Frauen im Finanzsektor ist insbesondere bemerkenswert, da in diesem Sektor Frauen die Mehrzahl der Beschäftigten ausmachen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat in einer aktuellen Auswertung des IAB-Betriebspanels gezeigt,

¹⁸ Eva Wunsch-Weber (Frankfurter Volksbank), Katrin Leonhardt (Sächsische Aufbaubank – Förderbank), Kathrin Kerls (BMW Bank), Edith Weymayr (Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank), Kristine Braden (Citigroup Global Markets Europe AG), Christine Novakovic (UBS Europe S.E.), Isabelle Chevelard (Targobank AG), Karin-Brigitte Göbel (Stadtsparkasse Düsseldorf), Nina Klingspor (Allianz Private Krankenversicherungs-AG), Zeliha Hanning (Württembergische Versicherung AG).

¹⁹ Susanne Klöß-Braekler (ING Holding Deutschland GmbH), Mona Neubaur (NRW.Bank), Dagmar Kollmann (Citigroup Global Markets Europe AG), Ingrun-Ulla Bartölke (Volkswagen Bank GmbH), Mónica López-Monis Gallego (Santander Consumer Bank AG), Clare Woodman (Morgan Stanley Europe SE), Silke Torp (Investitionsbank Schleswig-Holstein), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Anke Beckemeyer (Sparda-Bank West eG), Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest eG), Tamara Bischof (Sparkasse Mainfranken Würzburg), Katja de la Viña (Allianz Lebensversicherungs-AG).

²⁰ Silke Lautenschläger (DKV Deutsche Krankenversicherung AG), Liane Buchholz (Provincial Versicherung AG), Isabella Pfaller (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG), Cosima Ingenschay (DEVK Allgemeine Versicherungs-AG).

²¹ Ein ausführlicher Vergleich der Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen im Finanzsektor und den übrigen Sektoren der Privatwirtschaft im Zeitraum von 2006 bis 2019 sowie ein Überblick über mögliche Ursachen zur besonders schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien des Finanzsektors findet sich in Kirsch und Wrohlich (2020), a. a. O.

¹⁷ Vgl. Übersicht 3 im Online-Anhang zu diesem Wochenbericht, abrufbar unter www.diw.de/managerinnen.

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

	Banken							Versicherungen						
	2006	2009	2012	2015	2018	2021	2022	2006	2009	2012	2015	2018	2021	2022
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	99	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	99	100	63	62	61	59	59	60	60
Mit Frauen im Vorstand	10	9	17	28	29	39	42	10	11	21	27	26	32	40
Anteil in Prozent	10,0	9,0	17,0	28,0	29,0	39,4	42,0	15,9	17,7	34,4	45,8	44,1	53,3	66,7
Mitglieder insgesamt	442	418	407	394	404	403	418	394	392	384	353	342	348	392
Männer	431	407	390	364	369	350	358	384	381	362	321	309	302	331
Frauen	11	11	17	30	35	53	60	10	11	22	32	33	46	61
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,6	4,2	7,6	8,7	13,2	14,4	2,5	2,8	5,7	9,1	9,6	13,2	15,6
Vorsitze insgesamt²	100	100	100	98	97	95	96	63	62	61	59	60	60	60
Männer	98	100	97	95	92	87	88,5	63	62	60	58	58	55	57
Frauen	2	0	3	3	5	8	7,5	0	0	1	1	2	5	3
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	3,0	3,1	5,2	8,4	7,8	0	0	1,6	1,7	3,3	8,3	5,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	99	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	98	99	97	98	63	62	61	59	59	60	58
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	87	88	93	96	94	95	46	48	50	50	50	52	49
Anteil in Prozent	89,0	87,0	88,0	94,9	97,0	96,9	96,9	73,0	77,4	82,0	84,7	84,7	86,7	84,5
Mitglieder insgesamt	1633	1555	1491	1518	1531	1428	1459	812	734	704	640	592	605	618
Männer	1387	1294	1226	1194	1176	1074	1083	720	643	596	518	459	453	448
Frauen	246	261	265	324	355	354	376	92	91	108	122	133	153	170
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,8	17,8	21,3	23,2	24,8	25,8	11,3	12,4	15,3	19,1	22,5	25,3	27,5
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	98	97	98	63	62	61	59	60	60	58
Männer	97	96	97	92	93	90	87	63	61	60	57	59	54	54
Frauen	3	4	3	6	5	7	11	0	1	1	2	1	6	4
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	4,0	3,0	6,1	5,1	7,2	11,2	0	1,6	1,6	3,4	1,7	10,0	6,9

1 Die Zahlen für das Jahr 2022 wurden vom 15. bis 30. November 2022 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der großen Banken und Versicherungen im Jahr 2022 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

dass nicht nur in der obersten, sondern auch in der zweiten Führungsebene von Unternehmen des Finanzsektors Frauen deutlich unterrepräsentiert sind.²²

Einer der Gründe für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen von Banken und Versicherungen sind vermutlich nach wie vor geschlechterstereotype Zuschreibungen und die männerdominierte Führungskultur in diesem Wirtschaftszweig.²³ Zudem haben empirische Studien gezeigt, dass im Finanzsektor – stärker noch als in anderen Sektoren – Personen, die extrem lange und unflexible Arbeitszeiten in Kauf nehmen, überproportional entlohnt werden.²⁴

²² Susanne Kohaut und Iris Möller (2022): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht 1/2022.

²³ Vgl. dazu beispielsweise Astrid Jäkel, Carolin Kütz und Emily Niemann (2016): Female Leadership in Germany and Switzerland. In: Oliver Wyman (2016): Women in Financial Services, 54ff.

²⁴ Vgl. dazu für die USA Marianne Bertrand, Claudia Goldin und Lawrence Katz (2010): Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. American Economic Journal: Applied Economics 2, 228–255. Für Deutschland wird dieser Zusammenhang gezeigt in Aline Zucco (2019): Occupational Characteristics and the Gender Pay Gap. DIW Discussion Paper 1794 (online verfügbar); sowie in Aline Zucco (2019): Große Gender Pay Gaps in einzelnen Berufen hängen stark mit der überproportionalen Entlohnung von langen Arbeitszeiten zusammen. DIW Wochenbericht Nr. 10, 127–136 (online verfügbar).

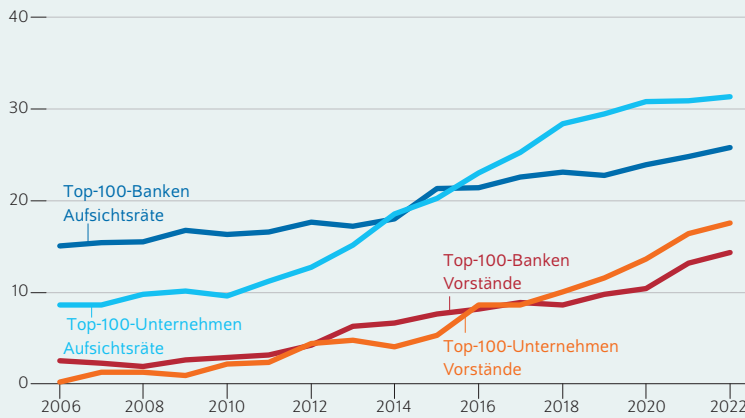
Gesetzliche Geschlechterquote und Mindestbeteiligung hatten positive Auswirkungen auf Frauenanteil

In Deutschland wurde im Jahr 2015 im Rahmen des ersten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat beschlossen. Diese gilt für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind. Im Herbst 2022 traf dies auf 102 Unternehmen zu.

Vergleicht man in der Gruppe der Top-200-Unternehmen jene, 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 „Quotenunternehmen“, vor allem im Zeitraum von 2014 bis 2019 (Abbildung 3). In diesen Jahren ist in den Unternehmen, die der Quote für den Aufsichtsrat unterliegen, der Frauenanteil um fast 15 Prozentpunkte gestiegen (von rund 20 auf mehr als 34 Prozent), während er in den Unternehmen, für die die Quote im Aufsichtsrat nicht gilt, nur um gut sieben Prozentpunkte

Abbildung 2

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



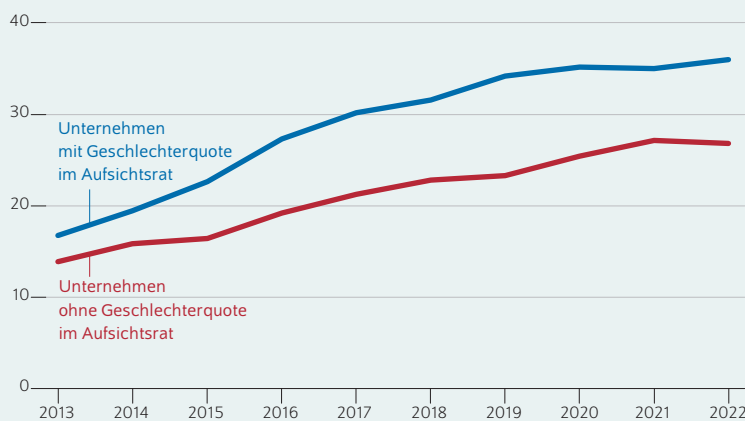
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2023

Die größten 100 Banken sind deutlich zurückgefallen.

Abbildung 3

Frauenanteil in Aufsichtsräten von Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2023

Vor allem von 2014 bis 2019 war die Dynamik in den an die Geschlechterquote gebundenen Unternehmen höher.

zunahm (von knapp 16 auf gut 23 Prozent). In den Jahren 2019 bis 2021 hat diese Gruppe zwar etwas aufgeholt, zuletzt ging die Schere zwischen den beiden Gruppen aber wieder weiter auseinander. Im Spätherbst 2022 betrug der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der „Quotenunternehmen“ unter den Top-200-Unternehmen 36 Prozent, in den „Nicht-Quotenunternehmen“ nur knapp 27 Prozent.

Für die Vorstände gab es im 2015 beschlossenen FüPoG I zunächst keine zahlenmäßigen Vorgaben. Diese wurden erst im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II) beschlossen, das im August 2021 in Kraft getreten ist und für Vorstandsbestellungen ab August 2022 gilt.²⁵ Dieses Gesetz besagt unter anderem, dass Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und einen mindestens vierköpfigen Vorstand haben, das nächste frei werdende Vorstandsmandat mit einer Frau besetzen müssen, sofern dem Vorstand noch keine Frau angehört. Im Unterschied zur Geschlechterquote für Aufsichtsräte, die im FüPoG I mit 30 Prozent festgesetzt ist, sieht das FüPoG II für die Vorstände nur eine Mindestbeteiligung und keine feste Quote vor. Diese Ausgestaltung ist nachvollziehbar, da Vorstände wesentlich kleinere Gremien sind als Aufsichtsräte. Die Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen, haben im Durchschnitt einen Aufsichtsrat mit 15,7 Mitgliedern und einen Vorstand mit 4,6 Mitgliedern. Unter den Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat und dem Beteiligungsgebot für Vorstände unterliegen, ist die durchschnittliche Vorstandsgröße 5,6. Eine Mindestbeteiligung von einer Frau für Vorstände entspricht somit im Durchschnitt einer Quote von etwa 17 Prozent.

Bisherige Studien konnten Antizipationswirkungen dieses Gesetzes feststellen.²⁶ Um die Entwicklung des Frauenanteils in Unternehmen mit und ohne Mindestbeteiligung für Vorstände möglichst vergleichbar darzustellen, werden Unternehmen gegenüber gestellt, die in den Jahren 2017 bis 2022 durchgehend in der Top-200-Gruppe waren (das trifft auf 166 Unternehmen zu). Ein Teil davon war im Jahr 2021 von der Mindestbeteiligung betroffen (38 Unternehmen), der andere Teil nicht (128 Unternehmen). Dabei zeigt sich, dass die Top-200-Unternehmen, die im Jahr 2021 der neuen Mindestbeteiligung für Vorstände unterlagen, den Frauenanteil in ihren Vorständen von 2020 auf 2021 deutlich stärker gesteigert haben als die Top-200-Unternehmen, für die die Mindestbeteiligung im Herbst 2021 nicht galt (Abbildung 4). Im letzten Jahr verlief der Anstieg in dieser Gruppe jedoch wieder spürbar flacher. Unter den Unternehmen der Top-200-Gruppe, die die Mindestbeteiligung im Vorstand erfüllen müssen, lag der Frauenanteil im Vorstand zuletzt bei 19,5 Prozent und damit dennoch deutlich über dem der übrigen Top-200-Unternehmen mit nur rund 16 Prozent. Diese zeitliche Entwicklung deutet darauf hin, dass die von dem Mindestbeteiligungsgebot erfassten Unternehmen schnell auf die Ankündigung des Gesetzes reagiert und Frauen in ihre Vorstände berufen haben. Dass sich diese sehr dynamische Entwicklung zuletzt nicht fortgesetzt hat, liegt vermutlich daran, dass die betroffenen Unternehmen zumindest im

²⁵ Eine ausführliche Beschreibung des FüPoG II findet sich in Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022b): Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam. DIW Wochenbericht Nr. 3, 34–42 (online verfügbar).

²⁶ Vgl. dazu Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2021): Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen: Einige Unternehmen sind neuem Gesetz bereits zuvorgekommen. DIW aktuell Nr. 65 (online verfügbar); sowie Kirsch, Sondergeld und Wrohlich (2022b), a. a. O.

Durchschnitt das implizite Quotenziel bereits erfüllt haben. Insgesamt beträgt der Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen, die von der Mindestbeteiligung betroffen sind, 19 Prozent (Tabelle 2). Von den 62 betroffenen Unternehmen haben 13 noch keine Frau im Vorstand. Diese müssen den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten mit einer Frau besetzen.

Da das Mindestbeteiligungsgebot nur für Unternehmen mit einem mindestens vierköpfigen Vorstand gilt, haben diese über die Gestaltung der Vorstandsgröße in gewissem Ausmaß selbst die Möglichkeit zu bestimmen, ob sie in den Geltungsbereich des Mindestbeteiligungsgebots fallen oder nicht. Im Großen und Ganzen sind die Vorstandsgrößen der Top-200-Unternehmen über die Zeit konstant. Von den 66 im Jahr 2021 vom Mindestbeteiligungsgebot betroffenen Unternehmen haben jedoch einige ihre Vorstandsgröße verändert: Von den fünf Unternehmen, die im Jahr 2022 erstmals eine Frau in den Vorstand berufen haben, haben zwei in diesem Zusammenhang ihren Vorstand vergrößert. Hingegen haben fünf andere Unternehmen ihren Vorstand von mehr als drei Mitgliedern auf drei oder weniger Mitglieder verkleinert und unterliegen damit nicht mehr dem Mindestbeteiligungsgebot. Von diesen fünf Unternehmen hat kein einziges eine Frau im Vorstand.

Ob diese Verkleinerung des Vorstands gezielt herbeigeführt wurde, um das Mindestbeteiligungsgebot zu umgehen, lässt sich anhand dieser Datenbasis nicht beurteilen. Selbst wenn das der Fall wäre, deutet die Zahl der Unternehmen darauf hin, dass das Mindestbeteiligungsgebot zumindest nicht in großer Zahl durch Gestaltung der Vorstandsgröße umgangen wird.

Europäischer Vergleich: Deutschland holt beim Frauenanteil in Vorständen auf

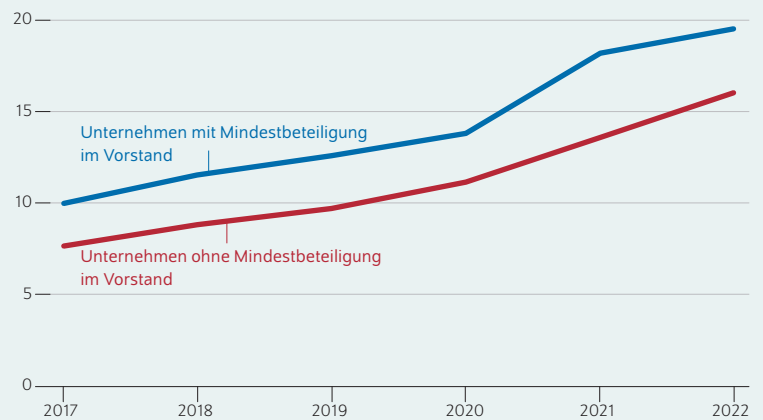
Ein Vergleich Deutschlands mit anderen EU-Ländern zeigt, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen hierzulande schon seit Anfang der 2010er Jahre über dem Durchschnitt der EU-Länder lag.²⁷ So wurde die Marke von 30 Prozent in den Kontrollgremien in Deutschland bereits im Jahr 2017 mit einem Wert von knapp 32 Prozent erreicht – zu dieser Zeit lag der EU-Durchschnitt bei rund 28 Prozent. In den darauffolgenden Jahren ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen sowohl in Deutschland als auch im EU-Durchschnitt weiterhin gestiegen (Abbildung 5 und Abbildung 6).

Die Tatsache, dass Deutschland insbesondere in der zweiten Hälfte der 2010er Jahre deutlich über dem EU-Durchschnitt

²⁷ Die 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: CEOs, executives and non-executives (online verfügbar; abgerufen am 9. Januar 2023). Diese Datenbasis enthält die Frauenanteile in Vorständen (beziehungsweise für Länder mit monistischem System die Frauenanteile unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion) sowie in Aufsichtsräten (beziehungsweise unter den Mitgliedern mit Kontrollfunktion) der größten börsennotierten (Blue-Chip) Unternehmen des jeweiligen Landes.

Abbildung 4

Frauenanteil im Vorstand von Top-200-Unternehmen mit und ohne Mindestbeteiligung¹ In Prozent



¹ Es wurden jeweils die Unternehmen berücksichtigt, für die die Mindestbeteiligung im Jahr 2021 galt beziehungsweise gegolten hätte und die in allen Jahren von 2017 bis 2022 Teil der Top-200-Gruppe waren.

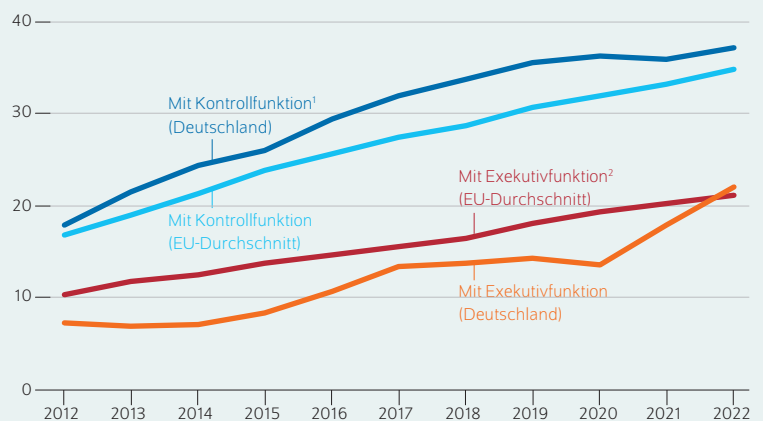
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2023

Von 2020 auf 2021 wurden – offenbar in Vorgriff auf die gesetzliche Neuregelung – viele Frauen neu in Vorstände berufen.

Abbildung 5

Frauenanteile in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen im EU-Durchschnitt und in Deutschland In Prozent



¹ Entspricht in Deutschland dem Aufsichtsrat.

² Entspricht in Deutschland dem Vorstand.

Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2023

Beim Frauenanteil im Vorstand lagen die größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland zuletzt erstmals leicht über dem EU-Durchschnitt.

lag, hat auch mit der in Deutschland seit 2015 geltenden Geschlechterquote für den Aufsichtsrat zu tun. Internationale Vergleichsstudien haben gezeigt, dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten deutlich mehr Wirkung

Abbildung 6

Frauenanteile in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in EU-Ländern im Jahr 2022
In Prozent



Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2023

Deutschland lag zuletzt jeweils über dem EU-Durchschnitt, blieb aber deutlich hinter Ländern wie Frankreich zurück.

zeigen als nicht verbindliche Empfehlungen oder freiwillige Selbstverpflichtungen, wie sie nach wie vor in vielen EU-Ländern üblich sind.²⁸ Auffallend ist auch im Jahr 2022, dass unter den Ländern mit besonders hohen Frauenanteilen viele zu finden sind, die schon seit Anfang der 2010er Jahre Geschlechterquoten eingeführt haben (zum Beispiel

Spanien, Niederlande, Belgien, Frankreich und Italien). Mit Italien hat zudem erstmals ein EU-Land in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen Geschlechterparität erreicht.

In den Vorständen beziehungsweise unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion bleibt Geschlechterparität jedoch in allen EU-Ländern in weiter Ferne. In Deutschland, wo es

²⁸ Vgl. dazu Kirsch, Sondergeld und Wrohlich (2022b), a. a. O.

bis vor kurzem keine gesetzlichen Vorgaben zur Beteiligung von Frauen im Vorstand gab, lag der Frauenanteil in der Vergangenheit unter dem EU-Durchschnitt. Erst seit 2020 hat Deutschland aufgeholt und verzeichnete in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen im vierten Quartal 2022 einen Frauenanteil, der sogar leicht über dem EU-Durchschnitt lag. Dieser Aufholprozess der letzten zwei Jahre ist auch auf die Einführung des Mindestbeteiligungsgebots von Frauen in Vorständen zurückzuführen.

Im November 2022 hat die EU beschlossen, dass ab dem Jahr 2026 in allen EU-Ländern eine Geschlechterquote in Höhe von 40 Prozent für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen gelten soll. Alternativ kann (für Länder mit gemischten Systemen von Vorstand und Aufsichtsrat) auch eine Geschlechterquote von 33 Prozent für Gremien mit exekutiven und nichtexekutiven Mitgliedern beschlossen werden. Mit dieser Richtlinie müssen nun viele EU-Länder bislang erstmals Gesetze zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen erlassen.²⁹

Fazit: Geschlechterparität vielfach noch immer weit entfernt – Unternehmen müssen inklusive Arbeitskultur schaffen

Nachdem der Frauenanteil in den Vorständen der größten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2021 überdurchschnittlich stark gestiegen ist, hat sich die Dynamik zuletzt wieder abgeschwächt. Die meisten Unternehmensgruppen, die im DIW Managerinnen-Barometer unter die Lupe genommen werden, konnten – Stand Spätherbst 2022 – nur leichte Zuwächse des Anteils von Frauen in Vorständen verzeichnen. Das trifft beispielsweise auf die 200 beziehungsweise 100 umsatzstärksten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zu, auf den Durchschnitt der DAX-Unternehmen und auch auf die größten Banken und Versicherungen. Positive Ausnahmen mit größeren Anstiegen waren die größten – im

²⁹ Eine detaillierte Übersicht über EU-Länder mit und ohne gesetzliche Geschlechterquoten findet sich zum Beispiel in Kirsch, Sondergeld und Wrohlich (2022b), a. a. O.

Anja Kirsch ist Professorin für Gender, Governance und internationales Management an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Virginia Sondergeld ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Economics im DIW Berlin | vsongergeld@diw.de

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

Keywords: corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, executive 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.

DAX-40 – börsennotierten Unternehmen sowie die Beteiligungsunternehmen des Bundes. Mit Blick auf den Frauenanteil in Aufsichtsräten zeigte sich ein ähnliches Bild wie in den Vorständen – wenn auch auf deutlich höherem Niveau.

Die starke Zunahme des Frauenanteils in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen steht in Verbindung mit dem seit dem Jahr 2022 geltenden Mindestbeteiligungsgebot von Frauen in Vorständen bestimmter börsennotierter Unternehmen. Diese gesetzliche Vorgabe zeigt – wie auch schon Jahre zuvor die Geschlechterquote für Aufsichtsräte – somit die erwünschte Wirkung.

Angesichts der zunehmenden Präsenz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten stellt sich die Frage, wie inklusiv diese Gremien tatsächlich sind. In inklusiven Arbeitsgruppen und Organisationen werden alle Mitglieder – unabhängig von Gruppenzugehörigkeiten – wertgeschätzt und in wichtige Entscheidungsprozesse einbezogen.³⁰ Ein solcher pluralistischer Werterahmen entwickelt sich jedoch nicht zwangsläufig nur aufgrund einer zahlenmäßig höheren Präsenz von Frauen in Spitzengremien. Interviewstudien mit Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten zeigen, dass Frauen in diesen Gremien noch immer um ihre Akzeptanz durch die männliche Mehrheit der Gremienmitglieder ringen müssen.³¹ Weitere Forschung muss allerdings noch zeigen, welche Kontextfaktoren eine inklusive Arbeitskultur ermöglichen. Zudem sollten Unternehmen darauf achten, dass in allen Spitzengremien, insbesondere auch in den Vorständen, wo die Frauenanteile noch deutlich geringer sind als in den Aufsichtsräten, eine inklusive Arbeitskultur herrscht, damit alle Mitglieder dieser Gremien ihr volles Potenzial entfalten können.

³⁰ Lynn M. Shore, Jeanette N. Cleveland und Diana Sanchez (2018): Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review* 28 (2), 176–189.

³¹ Tiffany Trzebiatowski, Courtney McCluney und Morela Hernandez (2022): Managing the double bind: Women directors' participation tactics in the gendered boardroom. *Organization Science*, online first; sowie Anja Kirsch (2022): Revolution from above? Female directors' equality-related actions in organizations. *Business & Society* 61 (3), 572–605.

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics im DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | kwrohlich@diw.de

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2023:

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

90. Jahrgang 18. Januar 2023

Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso; Sabine Fiedler; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.;
Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos;
Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Dr. Lukas Menkhoff; Prof. Karsten
Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Carsten Schröder; Prof. Dr. Katharina Wrohlich

Chefredaktion

Prof. Dr. Pio Baake; Claudia Cohnen-Beck; Sebastian Kollmann;
Kristina van Deuverden

Lektorat

Dr. Franziska Bremus

Redaktion

Rebecca Buhner; Dr. Hella Engerer; Petra Jasper; Kevin Kunze; 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, Stefanie Reeg, Eva Kretschmer, 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