



## Managerinnen-Barometer 2019

**19 Bericht** von Elke Holst und Katharina Wrohlich

**Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen**

**35 Interview** mit Elke Holst

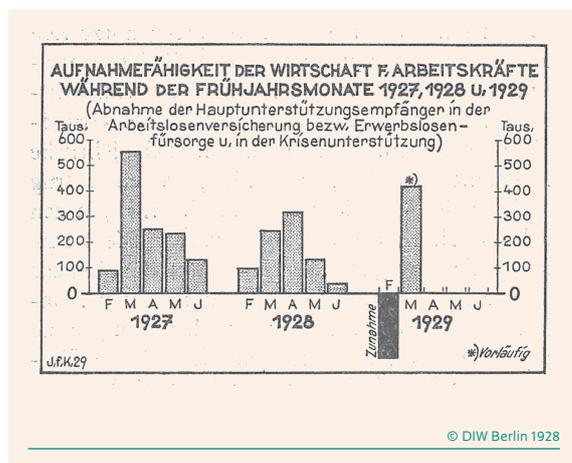
**37 Bericht** von Elke Holst und Katharina Wrohlich

**Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen**

**52 Kommentar** von Alexander Kritikos

**Griechenlands verlorene Jahre**

### Die Entlastung des Arbeitsmarktes



Die jahreszeitliche Entlastung des Arbeitsmarktes hat in den letzten Wochen ungewöhnlich rasche Fortschritte gemacht, nachdem bis Anfang März die außerordentlichen Witterungsverhältnisse (entgegen der Entwicklung in früheren Jahren) zusammen mit dem Konjunkturrückgang die Arbeitslosigkeit noch hatten steigen lassen. In der Arbeitslosenversicherung (einschließlich der Sonderfürsorge für berufstätige Arbeitslosigkeit) und in der Krisenunterstützung wurden am 28. Februar rd. 2,6 Millionen, am 15. März rd. 2,5 Millionen und am 31. März noch fast 2,1 Millionen Hauptunterstützungsempfänger gezählt. Im ganzen Monat März konnte die Wirtschaft insgesamt rund 550 000 Arbeitskräfte einstellen. Diese Entlastung des Arbeitsmarktes ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die Arbeiten bei den Außenberufen (Landwirtschaft, Baugewerbe usw.), die in diesem Winter länger als sonst durch den Frost behindert waren, nunmehr in beschleunigtem Tempo in Angriff genommen wurden. Hinzu kommt, daß auch das Bekleidungs-gewerbe und daneben eine Reihe anderer Berufszweige in den Frühjahrsmonaten erfahrungsgemäß einen erhöhten Bedarf an Arbeitskräften haben.

Aus dem Wochenbericht Nr. 3 vom 17. April 1929

#### IMPRESSUM

#### DIW BERLIN

DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

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

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

86. Jahrgang 16. Januar 2019

#### Herausgeberinnen und Herausgeber

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

#### Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Mathilde Richter; Dr. Wolf-Peter Schill

#### Lektorat

Dr. Anna Hammerschmid

#### Redaktion

Renate Bogdanovic; Dr. Franziska Bremus; Rebecca Buhner;  
Claudia Cohnen-Beck; Dr. Daniel Kemptner; Sebastian Kollmann;  
Matthias Laugwitz; Dr. Alexander Zerrahn

#### 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).

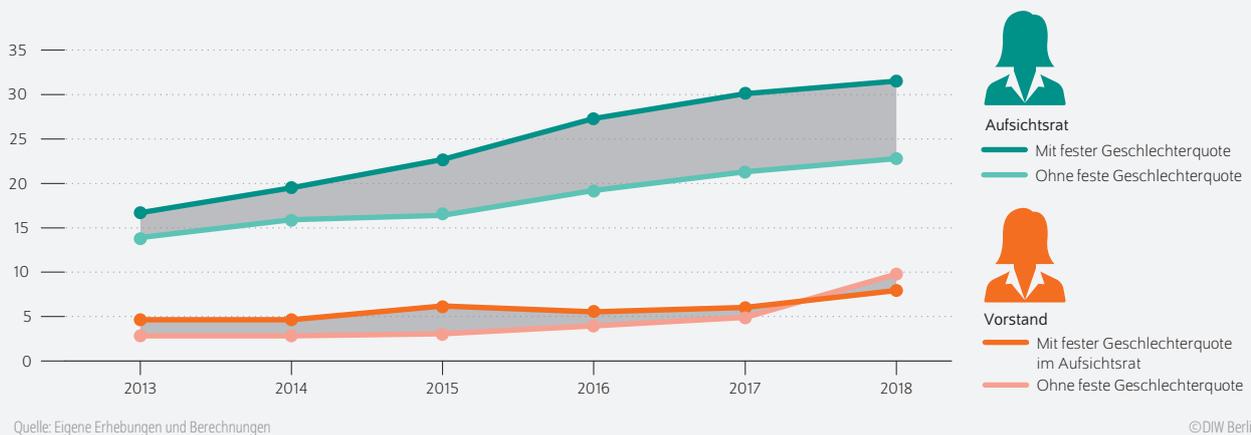
Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter  
unter [www.diw.de/newsletter](http://www.diw.de/newsletter)

## Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

- Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland sind 2018 weiter gestiegen, Dynamik in Vorständen vielerorts weitaus geringer
- Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift: Unternehmen mit Quotenbindung haben Kontrollgremium im Durchschnitt zu fast 33 Prozent mit Frauen besetzt
- Allerdings erste Anzeichen, dass Unternehmen nicht mehr tun als nötig und Anstrengungen nach Erreichen der 30-Prozent-Marke zurückfahren
- Zumindest kurzfristig keine Strahlkraft der Quote auf Vorstandsebene
- Wollen Unternehmen verbindliche Quote für Vorstände vermeiden, müssen sie konsequent alle Hierarchieebenen auch unterhalb des Vorstands stärker mit Frauen besetzen

**Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, Strahlkraft auf die Vorstände hat sie zumindest kurzfristig aber nicht**  
Frauenanteile in den Top-200-Unternehmen in Prozent



### ZITAT

„Von einer Automatik, dass mehr Frauen im Aufsichtsrat mehr Frauen im Vorstand nach sich ziehen, kann zumindest kurzfristig nicht ausgegangen werden. Der Anteil der Vorständinnen ist in den Quotenunternehmen sogar geringer als in anderen Unternehmen.“

— Elke Holst —

### MEDIATHEK



Audio-Interview mit Elke Holst  
[www.diw.de/mediathek](http://www.diw.de/mediathek)

# Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

## ABSTRACT

Die seit 2016 geltende Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt weiter ihre Wirkung: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland ist der Frauenanteil in den Kontrollgremien im vergangenen Jahr um mehr als zwei Prozentpunkte auf knapp 27 Prozent gestiegen, in den 100 größten Unternehmen sogar um mehr als drei Prozentpunkte auf gut 28 Prozent. Es gibt jedoch auch erste Hinweise, dass die Unternehmen nicht mehr tun als nötig: So stagnierte der Frauenanteil in der Gruppe der 30 größten DAX-Unternehmen, in der viele das Minimum von 30 Prozent Frauen bereits erreicht haben, bei einem Drittel. Zudem zeigt sich immer mehr, dass von der Geschlechterquote zumindest kurzfristig nicht die erhoffte Strahlkraft auf die Vorstandsebene ausgeht. Auch wenn in den Top-100-Unternehmen erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt wurde, vollzieht sich die Entwicklung weiterhin größtenteils auf niedrigem Niveau im Schneckentempo. Noch haben es die Unternehmen in der Hand, Forderungen nach verbindlichen Quoten auch für die Vorstände den Wind aus den Segeln zu nehmen. Dazu müssen sie jedoch möglichst schnell handeln und beispielsweise konsequent alle Hierarchieebenen, gerade auch unterhalb des Vorstands, stärker mit Frauen besetzen, um den Pool potentieller Vorständinnen zu vergrößern.

Das DIW Managerinnen-Barometer untersucht seit rund ein- einhalb Jahrzehnten den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Das DIW Managerinnen-Barometer dokumentiert zudem, in welcher Zahl Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)<sup>2</sup> sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diesem Bericht liegen Informationen über die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors<sup>3</sup> und über die seit 2016 der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen zugrunde. Zudem umfasst die Analyse die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen<sup>4</sup> sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>5</sup> Der Bericht schließt mit einem europäischen Vergleich zu den Frauenanteilen in Spitzengremien der jeweils größten Unternehmen des Landes.

**1** Zuletzt im Jahr 2018, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–17 (online verfügbar; abgerufen am 4. Januar 2019). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

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

**3** Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 umsatzstärksten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 größten Unternehmen“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 4. Juli 2018). Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX Gruppen wurde der Seite [finanzen.net](http://finanzen.net) entnommen (online verfügbar; abgerufen am 13. November 2018). Die Liste der Unternehmen mit Bundesbeteiligung wird vom Bundesministerium der Finanzen herausgegeben (online verfügbar; abgerufen am 15. November 2018). Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden im November und Dezember 2018 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2017, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

**4** Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Im DIW Managerinnen-Barometer wird der Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit 2008, der MDAX- und SDAX-Unternehmen seit 2011 und der TecDAX-Unternehmen seit 2013 untersucht.

**5** Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Denise Barth und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2008	2011	2013	2015	2017	2018	2006	2008	2011	2013	2015	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	192	97	96	100	97	98	98	97
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	51	62	65	1	3	11	19	22	38	41
Anteil in Prozent	4,6	8,9	11,2	17,9	25,9	31,5	33,9	1,0	3,1	11,0	19,6	22,4	38,8	42,3
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	910	956	887	531	526	533	484	489	511	488
Männer	942	911	914	866	853	879	807	530	519	520	461	463	467	439
Frauen	11	23	28	40	57	77	80	1	7	13	23	26	44	49
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	3,0	4,4	6,3	8,1	9,0	0,2	1,3	2,4	4,8	5,3	8,6	10,0
<b>Vorsitze insgesamt</b>	195	191	198	194	180	177	171	97	96	100	97	92	85	89
Männer	195	190	197	190	177	171	164	97	96	100	96	92	85	88
Frauen	0	1	1	4	3	6	7	0	0	0	1	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	0,5	2,1	1,7	3,4	4,1	0	0	0	1,0	0	0	1,1
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	158	145	152	87	88	90	86	82	74	82
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	137	134	136	65	68	68	71	75	71	77
Anteil in Prozent	64,7	73,8	72,4	78,3	86,7	92,4	89,5	74,7	77,3	75,6	82,6	91,5	95,9	93,9
Mitglieder insgesamt	2 500	2 466	2 268	2 159	2 202	2 080	2 071	1 389	1 385	1 326	1 231	1 224	1 160	1 266
Männer	2 304	2 236	1 999	1 834	1 768	1 569	1 514	1 270	1 249	1 178	1 044	976	867	906
Frauen	196	230	269	325	434	511	557	119	136	148	187	248	293	360
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,3	11,9	15,1	19,7	24,6	26,9	8,6	9,8	11,2	15,2	20,3	25,3	28,4
<b>Vorsitze insgesamt</b>	170	168	167	160	158	145	153	87	88	91	87	82	74	83
Männer	167	166	164	156	154	143	148	85	86	88	83	80	73	80
Frauen	3	2	3	4	4	2	5	2	2	3	3	2	1	3
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,2	1,8	2,5	2,5	1,4	3,3	2,3	2,3	3,3	3,4	2,4	1,4	3,6
<b>Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung</b>	123	129	105	83	126	118	116	81	66	62	46	68	65	69
Mitglieder insgesamt	2 206	1 910	1 567	1 291	1 959	1 854	1 773	602	1 035	912	748	1 100	1 085	1 144
Männer	2 023	1 742	1 391	1 088	1 557	1 387	1 283	487	940	824	640	870	809	813
Frauen	183	168	176	203	402	467	490	115	95	88	108	230	276	331
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	224	240	254	84	69	65	61	128	140	171
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	74,4	67,6	54,2	55,7	51,4	51,8	73,0	72,6	73,9	56,5	55,7	50,7	51,7

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Beitrag der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.<sup>6</sup> Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengenommen zeigen die beiden Berichte im DIW Managerinnen-Barometer 2019 die Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen in Deutschland.

**Erstmals zehn Prozent Frauenanteil in Vorständen der größten 100 Unternehmen**

In knapp 34 Prozent der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland war Ende 2018 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten. Der Frauenanteil an allen Vorstandsmitgliedern betrug neun Prozent und lag damit um knapp einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor (Tabelle 1, Übersicht 1). Deutlich geringer war der Frauenanteil mit nur etwas mehr als vier Prozent unter den Vorstandsvorsitzenden – das entsprach sieben Frauen von insgesamt 171 Vorstandsvorsitzenden.

In den umsatzstärksten 100 Unternehmen sieht es etwas besser aus als im Durchschnitt der Top-200-Gruppe: Gut 42 Prozent der Top-100-Unternehmen hatten Ende 2018 mindestens eine Frau in ihrem Vorstand (2017: knapp 39 Prozent), der Frauenanteil lag erstmals bei zehn Prozent und damit fast anderthalb Prozentpunkte höher als im vorangegangenen Jahr. Die Vorstandsvorsitze wurden jedoch zu fast 99 Prozent von Männern eingenommen.

<sup>6</sup> Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 37–50.

Übersicht 1

Vorständinnen in Deutschland Ende 2018

100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup>		
Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Name
1	Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner
2	Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger
3	BMW Group	Milagros Caiña Carreiro-Andree
6	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel
8	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
10	BASF SE	Saori Dubourg
11	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
15	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
16	Deutsche Bahn AG	Dr. Sabina Jeschke
19	Innogy SE	Hildegard Müller
22	ZF Friedrichshafen AG	Sabine Jaskula
23	Lufthansa Group	Dr. Bettina Volkens
25	Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey
26	BP Europa SE	Dr. Hildegard Bison, Claudia Joost
29	Daimler Financial Services	Yvonne Rosslensbroich
31	SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan
37	Adidas AG	Karen Parkin
39	Henkel Ag & Co KGaA	Kathrin Menges
40	Shell Deutschland Oil GmbH	Marion Bönsch
41	TUI AG	Birgit Conix, Dr. Elke Eller
42	Tennet TSO GmbH	Manon van Beek <sup>2</sup>
44	Volkswagen Financial Services AG	Christiane Hesse
45	Fresenius Medical Care AG	Katarzyna Mazur-Hofszaess
47	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
51	Volkswagen Leasing GmbH	Silke Finger
52	Merck KGaA	Belén Garjo
54	Evonik Industries AG	Ute Wolf
57	Schaeffler AG	Corinna Schittenhelm
59	Otto Group	Petra Scharmer-Wolff
64	Vattenfall Deutschland	Gabriele Ehrlich
72	Vodafone GmbH	Anna Dimitrova, Bettina Karsch
73	dm-drogerie markt Gruppe	Kerstin Erbe
80	ExxonMobil Central Europe Holding GmbH	Dr. Annette Flormann-Pfaff
83	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
86	HELIOS Kliniken Gruppe	Karin Gräppi
87	EWE AG	Marion Rövekamp
88	Benteler Gruppe	Isabel Diaz Rohr
89	Kion Group AG	Anke Groth, Susanna Schneeberger
93	Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt
95	Opel Automobile GmbH	Anke Felder
99	Beiersdorf AG	Dessi Temperley

101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) <sup>1</sup>		
Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Name
103	Deutsche Leasing Gruppe	Sonja Kardorf
104	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller, Anna-Maria Braun
106	Hella GmbH & Co. KGaA	Dr. Nicole Schneider
107	Roche Deutschland Holding GmbH	Claudia Böckstiegel, Dr. Ursula Redeker
108	Agravis Raiffeisen AG	Friederike Brocks
112	Noweda-Gruppe	Dr. Sabrina Schröder
134	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	Evelyne Freitag, Martina Ochel
136	Gea Group AG	Martine Snels
139	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
149	ProSiebenSat.1 Group	Sabine Eckhardt
151	Alliance Healthcare Deutschland AG	Aline Seifert
154	Mann + Hummel Gruppe	Emese Weissenbacher <sup>2</sup>
159	Novartis Deutschland GmbH	Dr. Sidonie Roswitha Golombowski-Daffner <sup>2</sup> , Ester Banque
169	Vonovia SE	Helene von Roeder
171	Axel Springer SE	Dr. Stephanie Caspar
179	Wilh.Werhahn KG	Kathrin Dahnke
181	Also Deutschland GmbH	Simone Blome-Schwitzki <sup>2</sup>
184	Hewlett-Packard GmbH	Cathie Lesjak, Kim Rivera
185	Tchibo GmbH	Ines von Jagemann
188	McDonald's Deutschland	Sandra Mühlhause, Susan Schramm
191	Nestlé Deutschland	Béatrice Guillaume-Grabisch <sup>2</sup>
194	Tech Data GmbH & Co. oHG	Barbara Koch, Dorothee Stolzenberg
197	Trumpf Gruppe	Dr. Nicola Leibinger-Kammüller <sup>2</sup>
199	FTI Group	Roula Jouny <sup>2</sup>

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

Quelle: Eigene Erhebungen.

Auch in den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile gestiegen: In den Top-200-Unternehmen zuletzt um gut zwei Prozentpunkte auf knapp 27 Prozent, in den Top-100-Unternehmen sogar um rund drei Prozentpunkte auf über 28 Prozent. Vorsitzende hatten hingegen, ähnlich wie in den Vorständen, fast ausschließlich Männer inne.<sup>7</sup>

Stellte die Arbeitnehmerseite vor zehn Jahren noch drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen, hat die Kapitaleseite in den vergangenen Jahren aufgeholt. Seit 2016 ist die Aufteilung nahezu ausgeglichen – Ende 2018 lag die Arbeitnehmerseite mit einem Anteil von knapp 52 Prozent leicht vorne.

<sup>7</sup> Die fünf Frauen auf Aufsichtsratssitzen in dieser Unternehmensgruppe sind Dr. Elke Simon (Boehringer Ingelheim), Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH) und Patrycja Klarecka (Orlen Deutschland).

Tabelle 2

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

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat <sup>2</sup>			Durchschnitt DAX-Gruppen							
	2016	2017	2018	2011 <sup>3</sup>	2012 <sup>3</sup>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>											
Unternehmen insgesamt	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Frauen im Vorstand	26	33	34	17	29	37	31	35	37	43	51
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>24,5</b>	<b>31,4</b>	<b>32,7</b>	<b>13,1</b>	<b>22,3</b>	<b>23,1</b>	<b>19,4</b>	<b>21,9</b>	<b>23,1</b>	<b>26,9</b>	<b>31,9</b>
Mitglieder insgesamt	447	495	483	569	567	681	630	658	686	697	709
Männer	446	456	442	549	535	639	596	620	640	647	651
Frauen	31	39	41	20	32	42	34	38	46	50	58
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>6,5</b>	<b>7,9</b>	<b>8,5</b>	<b>3,5</b>	<b>5,6</b>	<b>6,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>6,7</b>	<b>7,2</b>	<b>8,2</b>
Vorsitze insgesamt	103	104	104	130	130	160	157	158	157	155	153
Männer	102	101	102	129	129	159	157	158	156	150	149
Frauen	1	3	2	1	1	1	0	0	1	5	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,0</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>											
Unternehmen insgesamt	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	104	130	130	160	160	158	159	160	160
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	104	82	91	119	121	130	134	137	140
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>63,1</b>	<b>70,0</b>	<b>74,4</b>	<b>75,6</b>	<b>81,3</b>	<b>83,8</b>	<b>85,6</b>	<b>87,5</b>
Mitglieder insgesamt	1562	1597	1511	1406	1434	1668	1661	1653	1698	1761	1709
Männer	1134	1116	1016	1228	1216	1384	1346	1284	1261	1284	1195
Frauen	428	481	495	178	218	286	315	369	437	477	514
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>27,4</b>	<b>30,1</b>	<b>32,8</b>	<b>12,7</b>	<b>15,2</b>	<b>17,1</b>	<b>19,0</b>	<b>22,3</b>	<b>25,7</b>	<b>27,1</b>	<b>30,1</b>
Vorsitze insgesamt	104	105	104	130	130	158	158	158	157	160	160
Männer	100	101	100	129	129	154	153	152	152	155	151
Frauen	4	4	4	1	1	4	5	6	5	5	9
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>5,6</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	101	104	102	100	87	72	94	98	96	98	95
Mitglieder insgesamt	1520	1573	1502	1074	911	891	1263	1284	1292	1360	1308
Männer	1103	1101	1009	952	783	727	999	973	924	955	877
Frauen	417	472	493	122	128	164	264	311	368	405	431
Arbeitnehmervertreterinnen	222	249	255	90	85	101	148	167	192	205	219
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>53,2</b>	<b>52,8</b>	<b>51,7</b>	<b>73,8</b>	<b>66,4</b>	<b>61,6</b>	<b>56,1</b>	<b>53,7</b>	<b>52,2</b>	<b>50,6</b>	<b>50,8</b>

1 Jeweils am Jahresende.

2 Unternehmen laut Women on Board Index 2018 von FidAR.

3 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

**Börsennotierte Unternehmen: Zehn-Prozent-Marke in Vorständen insgesamt noch nicht in Sicht**

In den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX<sup>8</sup>) betrug der Frauenanteil im Jahr 2018 im Durchschnitt gut acht Prozent (Tabelle 2, Übersicht 2). Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr geringfügig und lag 2018 bei knapp drei Prozent.

Im Vergleich zu den Vorständen war die Entwicklung in den Aufsichtsräten im Durchschnitt der untersuchten DAX-Gruppen geradezu dynamisch: Der Frauenanteil wuchs 2018 um drei Prozentpunkte auf etwas mehr als 30 Prozent und lag damit erneut höher als in der Gruppe der Top-100- und der Top-200-Unternehmen. Der Anteil der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende nahm erstmals etwas stärker zu, um zweieinhalb Prozentpunkte auf rund sechs Prozent beziehungsweise neun Frauen.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Die Zusammensetzung und die Definition der DAX-Indizes wurden im September 2018 verändert. Zum einen wurden die Gruppen der MDAX- und SDAX-Unternehmen vergrößert. Im MDAX werden nun 60 statt 50 Unternehmen gelistet, im SDAX 70 statt bisher 50. Zum zweiten können nun alle TecDAX-Unternehmen (zusätzlich zu ihrer Listung im TecDAX) auch im DAX-30, MDAX oder SDAX gelistet sein. Vgl. Georg Buschmann (2018): So sieht der neue Dax aus. Wirtschaftswoche Online vom 6. September (online verfügbar).

<sup>9</sup> DAX-30: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), MDAX: Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG) (TecDax), Marija Korsch (Aareal Bank AG), SDAX: Bärbel Schomberg (HAMBORNER REIT AG), Susanne Klatten (SGL CARBON), Heather Joan Graham (Steinhoff), Martina Merz (SAF HOLLAND S.A.), Sandy Möser (RIB Software AG) und Ayla Busch (Pfeiffer Vacuum AG).

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen<sup>1</sup> in Deutschland Ende 2018

Unternehmen	Name	Quote AR
<b>DAX-30</b>		
Adidas AG	Karen Parkin	ja
ALLIANZ SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	ja
BASF SE	Saori Dubourg	ja
Beiersdorf AG	Dessi Temperley	ja
BMW Group	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger	ja
Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	
Deutsche Post AG	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Fresenius Medical Care AG	Katarzyna Mazur-Hofsaeuss	
Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey	ja
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	ja
Lufthansa Group	Dr. Bettina Volkens	
Merck KGaA	Belén Garjjo	ja
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. Doris Höpke	ja
SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan	ja
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner	ja
Vonovia SE	Helene von Roeder	
Wirecard AG	Susanne Steidl	
<b>MDAX</b>		
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	
Airbus SE	Grazia Vittadini	
Axel Springer SE	Dr. Stephanie Caspar	
Commerzbank AG	Dr. Betina Orlopp	ja
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
Fraport AG	Anke Giesen	ja
FUCHS PETROLUB AG	Dagmar Steinert	
Gea Group AG	Martine Snels	ja
Hella GmbH & Co. KGaA	Dr. Nicole Schneider	ja
Innogy SE	Hildegard Müller	ja
Kion Group AG	Anke Groth, Susanna Schneeberger	ja

Unternehmen	Name	Quote AR
ProSiebenSat.1 Group	Sabine Eckhardt	
QIAGEN GmbH	Dr. Annette Koch	
Schaeffler AG	Corinna Schittenhelm	ja
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer	
Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt	ja
<b>SDAX</b>		
Deutscheeteiligungs AG	Susanne Zeidler	
Dialog Semiconductor	Julie Pope	
DIC Asset AG	Sonja Wärntges <sup>2</sup>	
DWS AG	Claire Peel	
GRENKE AG	Antje Leminsky <sup>2</sup>	
HHLA AG	Angela Titzrath <sup>2</sup>	ja
KWS SAAT AG	Eva Kienle	
Medigene AG	Dr. Dolores Schendel <sup>2</sup>	
PATRIZIA Immobilien AG	Anne Kavanagh	
Pfeiffer Vacuum AG	Nathalie Benedikt	
SHOP APOTHEKE EUROPE	Theresa Holler	
WASHTEC AG	Karoline Kalb	
ZOOPLUS AG	Andrea Skersies	
<b>TecDAX</b>		
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Dialog Semiconductor	Julie Pope	
Pfeiffer Vacuum AG	Nathalie Benedikt	
QIAGEN GmbH	Dr. Annette Koch	
SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan	ja
Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt	ja
Wirecard AG	Susanne Steidl	
<b>Weitere der Quote unterliegende Unternehmen</b>		
BREMER LAGERHAUS-GESELLSCHAFT	Andrea Eck	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow <sup>2</sup>	ja
Mainova AG	Diana Rauhut	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja
TUI AG	Birgit Conix, Dr. Elke Eller	ja
üstra Hannoversche Verkehrs-betriebe	Denise Hain	ja
HORNBACH Baumarkt AG	Susanne Jäger	ja

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

Quelle: Eigene Erhebungen.

Große Diskrepanz beim Anteil der Vorständinnen zwischen den DAX-Gruppen

In allen Unternehmensgruppen hat sich der Anteil der Unternehmen, die mindestens eine Frau im Vorstand haben, im vergangenen Jahr erhöht – jedoch ausgehend von ganz unterschiedlichen Niveaus. Bei den DAX-30-Unternehmen war dieser Anteil mit gut 73 Prozent am höchsten, in den SDAX-Unternehmen mit knapp 19 Prozent am geringsten (Tabelle 3).

Der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen war noch weitaus geringer. Auch hier lagen die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen Ende des vergangenen Jahres mit fast 14 Prozent – knapp ein Prozentpunkt mehr als im vorangegangenen Jahr – vorne. Ein stärkerer Anstieg konnte mit über drei Prozentpunkten auf rund

acht Prozent bei den MDAX-Unternehmen beobachtet werden. Diese Gruppe verbesserte sich damit vom letzten auf den zweiten Platz. Dahinter folgten die TecDAX-Unternehmen, deren Frauenanteil in Vorständen bis Ende 2018 auf 6,5 Prozent stieg. Das Schlusslicht bildeten wiederum die SDAX-Unternehmen, bei denen der Frauenanteil in Vorständen im Vergleich zu 2017 bei etwa fünf Prozent stagnierte und damit auf dem Niveau des Ausgangsjahres 2011 lag. Zwischenzeitlich war dieser Anteil nur geringfügig höher.

In keinem der DAX-30-Unternehmen stand Ende 2018 eine Frau an der Spitze des Vorstands. Dies trifft auch auf die MDAX- und TecDAX-Unternehmen zu. An dieser Stelle konnten – ausnahmsweise – die SDAX-Unternehmen punkten: Die Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende erhöhte sich in dieser Gruppe um zwei auf vier, was einem Anteil von gut sechs Prozent entspricht.

Tabelle 3

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

	DAX-30									MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011	2013	2015	2017	2018	2011	2013	2015	2017	2018	2013	2015	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	13	10	12	16	17	21	22	5	8	5	8	16	6	11	11	9	13	8	3	5	7
Anteil in Prozent	3,3	20,0	43,3	33,3	40,0	53,3	56,7	70,0	73,3	10,0	16,0	10,0	16,0	26,7	12,0	22,0	22,0	18,0	18,6	26,7	10,0	16,7	23,3
<b>Mitglieder insgesamt</b>	183	188	193	191	188	197	195	200	189	213	213	195	208	253	168	170	165	172	267	107	101	117	139
Männer	182	181	178	179	174	178	173	174	163	208	205	190	199	234	160	157	154	163	254	98	98	111	130
Frauen	1	7	15	12	14	19	22	26	26	5	8	5	9	19	8	13	11	9	13	9	3	6	9
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,8	6,3	7,4	9,6	11,3	13,0	13,8	2,3	3,8	2,6	4,3	7,5	4,8	7,6	6,7	5,2	4,9	8,4	3,0	5,1	6,5
<b>Vorsitze insgesamt</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	48	48	58	50	50	50	48	65	30	30	29	29
Männer	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	49	48	47	58	49	50	50	46	61	30	30	27	29
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	2	4	0	0	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,0	0	2,1	0	2,0	0	0	4,2	6,2	0	0	6,9	0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	49	50	70	30	29	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	28	28	28	30	30	30	35	45	46	47	56	21	27	33	35	54	19	23	25	27
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	93,3	93,3	93,3	100	100	100	70,0	90,0	92,0	94,0	93,3	42,0	54,0	67,3	70,0	77,1	63,3	79,3	83,3	90,0
<b>Mitglieder insgesamt</b>	527	479	494	489	490	488	490	490	478	581	584	599	631	650	346	388	365	399	581	207	201	241	259
Männer	458	404	398	384	369	357	342	327	319	515	489	472	461	451	309	337	302	309	425	174	153	187	183
Frauen	69	75	96	107	121	131	148	163	159	66	95	127	170	199	37	51	63	90	156	33	48	54	76
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	19,4	21,9	24,7	26,8	30,2	33,3	33,3	11,4	16,3	21,2	26,9	30,6	10,7	13,1	17,3	22,6	26,9	15,9	23,9	22,4	29,3
<b>Vorsitze insgesamt</b>	kA	30	30	30	30	30	30	30	30	50	48	50	50	60	50	50	49	50	70	30	29	30	30
Männer	kA	29	29	29	29	29	29	29	29	50	46	48	49	58	50	50	48	49	64	29	27	28	27
Frauen	kA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	0	0	1	1	6	1	2	2	3
Anteil der Frauen in Prozent	kA	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0	4,2	4,0	2,0	3,3	0	0	2,0	2,0	8,6	3,3	6,9	6,7	10,0
<b>Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung</b>	24	24	20	23	29	28	27	27	27	35	25	37	38	38	41	17	21	23	30	7	12	10	14
<b>Mitglieder insgesamt</b>	423	395	322	310	484	470	463	464	455	397	331	498	542	506	282	172	198	242	347	78	118	112	166
Männer	367	334	259	250	363	342	324	310	304	358	279	389	393	341	260	146	155	169	232	62	87	83	110
Frauen	56	61	63	70	121	128	139	154	151	39	52	109	149	165	22	26	43	73	115	16	31	29	56
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	40	40	66	70	74	79	80	28	33	57	78	82	19	17	22	35	57	11	18	13	28
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	63,5	57,1	54,5	54,7	53,2	51,3	53,0	71,8	63,5	52,3	52,3	49,7	86,4	65,4	51,2	47,9	49,6	68,8	58,1	44,8	50,0

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Anteil der Aufsichtsrätinnen stagniert in der DAX-30-Gruppe bei einem Drittel

Auch in den Aufsichtsräten erreichten die DAX-30-Unternehmen, wie in den vergangenen Jahren, den höchsten Frauenanteil aller DAX-Gruppen. Die 30-Prozent-Marke wurde bereits im Jahr 2016 (im Jahr der Einführung der festen Geschlechterquote für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen) erreicht, im Jahr 2017 betrug der Frauenanteil exakt ein Drittel, wie auch Ende 2018. Diese Stagnation unterstreicht das Ergebnis einer Analyse aus dem Managerinnen-Barometer 2018, derzufolge offenbar viele Unternehmen ihre Bemühungen, Frauen für die Aufsichtsgremien zu gewinnen, nach Erreichen des gesetzlich vorgegebenen Frauenanteils in Aufsichtsräten wieder zurückfahren oder gar ganz einstellen.<sup>10</sup>

Bei allen anderen DAX-Gruppen stieg der Anteil der Aufsichtsrätinnen, allerdings ausgehend von einem geringeren Niveau als bei den DAX-30-Unternehmen: Den größten Sprung machten die TecDAX-Unternehmen mit einem Plus von fast sieben Prozentpunkten auf gut 29 Prozent. In den SDAX-Unternehmen ging es um gut vier Prozentpunkte auf einen Anteil von fast 27 Prozent nach oben. Die MDAX-Gruppe überschritt mit einem Zuwachs von fast vier Prozentpunkten sogar erstmals die 30-Prozent-Marke und kam auf einen Frauenanteil in den Aufsichtsräten von rund 31 Prozent. Während in der DAX-30-Gruppe seit 2016 in allen Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist, waren 2018 in den SDAX-Unternehmen immer noch fast 23 Prozent der Aufsichtsräte rein männlich besetzt; in der TecDAX-Gruppe waren es zehn Prozent und unter den MDAX-Unternehmen knapp sieben Prozent.

<sup>10</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

Tabelle 4

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>									
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60	61	59	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17	20	20	22	20
Anteil in Prozent	15,0	16,7	20,0	23,3	28,3	32,8	33,9	36,7	33,3
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144	142	140	150
Männer	142	135	127	125	115	122	120	115	129
Frauen	10	12	16	18	20	22	22	25	21
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	8,2	11,2	12,6	14,8	15,3	15,5	17,9	14,0
Vorsitze insgesamt	54	55	57	56	52	37	42	41	45
Männer	51	52	51	51	47	33	35	36	38
Frauen	3	3	6	5	5	4	7	5	7
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	5,5	10,5	8,9	9,6	10,8	16,7	12,2	15,6
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>									
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54	55	50	51	55
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50	53	48	50	55
Anteil in Prozent	85,2	76,4	79,6	80,4	92,6	96,4	81,4	98,0	100
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595	554	530	577
Männer	472	483	464	453	459	431	393	368	380
Frauen	105	104	115	100	142	164	161	162	197
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	17,7	19,9	18,1	23,6	27,6	29,1	30,6	34,1
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55	50	51	56
Männer	45	45	42	39	40	48	44	41	46
Frauen	8	8	11	8	9	7	6	10	10
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,1	20,8	17,0	18,4	12,7	12,0	19,6	17,9

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

In den DAX-30-Unternehmen gab es auch im Jahr 2018 nur eine einzige Aufsichtsratsvorsitzende.<sup>11</sup> In allen anderen DAX-Gruppen kam mindestens eine Vorsitzende hinzu – in der SDAX-Gruppe waren es sogar fünf Frauen mehr als im Jahr zuvor, die einem Kontrollgremium vorstanden. Der entsprechende Anteil von fast neun Prozent wurde nur von den TecDAX-Unternehmen übertroffen: Dort gab es in jedem zehnten Unternehmen eine Aufsichtsratsvorsitzende.

Grundsätzlich ist in diesem Abschnitt zu beachten, dass im September 2018 die Zahl der MDAX-Unternehmen um zehn auf 60 und die Zahl der SDAX-Unternehmen um 20 auf 70 gestiegen ist.<sup>12</sup> Seitdem können TecDAX-Unternehmen gleichzeitig auch in den anderen DAX-Gruppen vertreten sein und umgekehrt. Das bedeutet zum Beispiel, dass einige DAX-30-Unternehmen nun auch im TecDAX gelistet sind. Die Gesamtzahl aller DAX-Unternehmen ist mit 160 jedoch unverändert geblieben.

**Beteiligungsunternehmen des Bundes: Frauenanteil in Vorständen sinkt**

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratsitze 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 von politischen Ämtern beeinflusst.<sup>13</sup>

Nachdem der Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung in den Jahren 2010 bis 2017 kontinuierlich von fast sieben auf knapp 18 Prozent gestiegen war, stellte das Jahr 2018 eine Zäsur dar: Der Frauenanteil ging um fast vier Prozentpunkte auf 14 Prozent zurück (Tabelle 4, Übersicht 3). Immerhin stieg die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, von fünf auf sieben, was einem Anteil von rund 16 Prozent entspricht.

11 Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA).

12 Vgl. Fußnote 8.

13 Vgl. Daniela Arregui Coka, Ronny Freier und Johanna Mollerstrom (2017): Genderparität in der deutschen Politik: Weitere Bemühungen nötig. DIW Wochenbericht Nr. 37, 763-771 (online verfügbar).

Übersicht 3

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

Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)
Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Petra Steiner-Hoffmann	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Bayreuther Festspiele GmbH	Brigitte Merk-Erbe	Oberbürgermeisterin der Stadt Bayreuth
Zentrale Stelle zur Abrechnung von Arzneimittelrabatten	Dr. Birgit König	Vorsitzende des Vorstandes der Allianz Private Krankenversicherungs-AG
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Dr. Julia Reuss	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin, Leiterin der Zentralabteilung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
FernleitungsBetriebsgesellschaft mbH	Imke von Bornstaedt-Küpper	Ministerialrätin, Referatsleiterin im Bundesministerium der Verteidigung
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Monika Grüters	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Dr. Veronika von Messling	Ministerialdirektorin, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Transit-Film-Gesellschaft mbH	Ulrike Schaub	Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

<sup>1</sup> Stand November 2018.

Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2019

In den Aufsichtsräten setzte sich die positive Entwicklung fort. Mittlerweile haben alle untersuchten Beteiligungsunternehmen des Bundes mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag Ende 2018 mit gut 34 Prozent sogar über dem entsprechenden Vergleichswert der DAX-30-Gruppe. Traditionell liegen die Beteiligungsunternehmen des Bundes beim Anteil von Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende im Vergleich zu allen anderen untersuchten Unternehmensgruppen vorne, so mit knapp 18 Prozent auch im Jahr 2018.

**Unternehmen mit Bundesbeteiligung verlieren Vorreiterrolle bei den Vorständinnen, DAX-30 nicht mehr Spitzenreiter bei den Aufsichtsrätinnen**

Ein Vergleich der Entwicklung in den ausgewählten Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Gender Gap in der Besetzung der Aufsichtsräte weiterhin schneller verringert als in den Vorständen (Abbildung 1). Jahrelang waren die Beteiligungsunternehmen des Bundes beim Frauenanteil in den Vorständen Spitzenreiter, aufgrund des jüngsten Rückgangs teilen sie sich diese Rolle nun allerdings mit den DAX-30-Unternehmen. Beide Unternehmensgruppen liegen mit jeweils rund 14 Prozent allerdings deutlich vor den Top-200-Unternehmen mit neun Prozent.

Mit Blick auf die Aufsichtsräte lagen die DAX-30-Unternehmen in den Jahren 2016 und 2017 knapp vorne und wurden 2018 von den Unternehmen mit Bundesbeteiligung überholt.

Den großen Unterschied in der Dynamik des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten verdeutlicht auch das Gedankenexperiment der linearen Fortschreibung: Würde die durchschnittliche Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Top-200-Unternehmen der zurückliegenden zwölf Jahre linear voranschreiten, wäre die Geschlechterparität in 63 Jahren erreicht. In den Aufsichtsräten wäre das

hingegen bereits in 14 Jahren der Fall. Die jüngsten Trends deuten jedoch darauf hin, dass die tatsächliche Entwicklung hinter der linearen Fortschreibung zurückbleiben dürfte.

**Auswirkung der Geschlechterquote: Höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten, aber nicht in Vorständen**

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.<sup>14</sup> Die betroffenen Unternehmen müssen die Quote seit dem 1. Januar 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten einhalten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“). Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, sind seither aufgefordert, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festzulegen.<sup>15</sup>

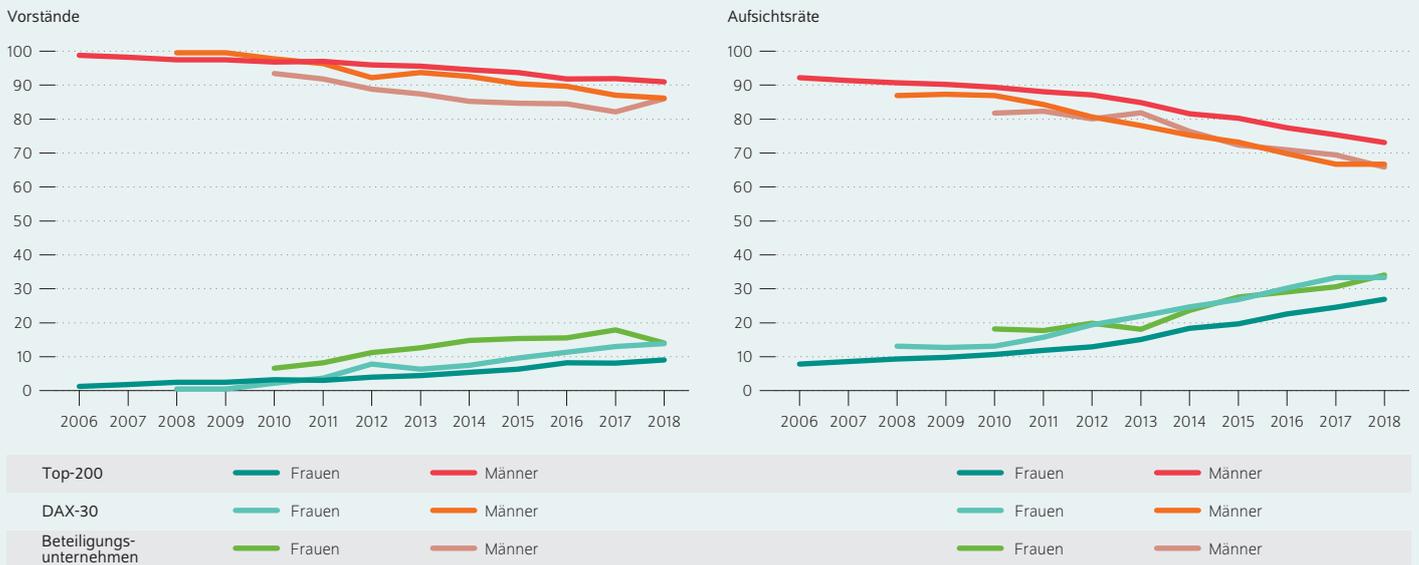
Drei Jahre nach Einführung der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte gibt es einiges an Evidenz, dass dieser Teil des FüPoG tatsächlich wirksam war: Gut drei Viertel aller Unternehmen, die unter die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte fallen, hatten ihr Kontrollgremium Ende 2018 zu 30 Prozent oder mehr mit Frauen besetzt, 16 Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 5, Übersicht 4). Nur in der DAX-30-Gruppe war dieser Anteil mit gut 83 Prozent

<sup>14</sup> Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38 (online verfügbar).

<sup>15</sup> Vgl. hierzu auch Deutscher Bundestag (2017): Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Bundestagsdrucksache Nr. 18/11500 vom 9. März (online verfügbar).

Abbildung 1

**Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen**  
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Gender Gap verringert sich in den Aufsichtsräten deutlich schneller als in den Vorständen.

Tabelle 5

**Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**  
In Prozent

Unternehmen	2018							2018	Veränderung zu 2017 (Prozentpunkte)
	0 Prozent	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent		
Unternehmen mit verbindlicher Quote	0	0	1,9	21,2	62,5	14,4	0	76,9	16,0
Top-200	10,5	3,9	13,8	23,7	40,1	6,6	1,3	48,0	10,5
DAX-30	0	0	3,3	13,3	73,3	6,7	3,3	83,3	16,7
MDAX	6,7	1,7	10,0	20,0	48,3	13,3	0	61,7	7,7
SDAX	22,9	0	21,4	12,9	30,0	8,6	4,3	42,9	6,9
TecDAX	10,0	0	26,7	16,7	33,3	10,0	3,3	46,7	13,3
Bundesbeteiligungen	0	0	7,3	29,1	25,5	18,2	20,0	63,6	4,8

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

höher (plus fast 17 Prozentpunkte im Vergleich zu 2017).<sup>16</sup> Am geringsten waren die Zuwächse mit knapp fünf Prozentpunkten in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung (auf fast 64 Prozent). Den größten Nachholbedarf haben die SDAX- und TecDAX-Unternehmen, die im Durchschnitt nur zu knapp 43 beziehungsweise 47 Prozent mindestens 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten hatten. In den

Top-200-Unternehmen lag der Anteil der Unternehmen mit 48 Prozent nur wenig darüber.

Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und der gesetzlichen Geschlechterquote zeigt sich auch im Vergleich jener Top-200-Unternehmen, die der gesetzlichen Quote für Aufsichtsräte unterliegen, und jener, die dieser Quote nicht unterliegen. Die der Quote unterliegenden Unternehmen lagen zwar bereits im Jahr 2013 leicht vor der Vergleichsgruppe,

<sup>16</sup> 25 der DAX-30-Unternehmen unterliegen der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte.

seither vergrößerte sich dieser Abstand jedoch deutlich und betrug Ende 2018 – wie bereits 2017 – knapp neun Prozentpunkte (gut 31 gegenüber fast 23 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, Abbildung 2).

Im FüPOG ist eine verbindliche Geschlechterquote zwar nur für Aufsichtsräte börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen festgeschrieben. Es bestand aber die Hoffnung, dass ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsräten Spill-over-Effekte nach sich ziehen und dadurch der Frauenanteil auch in den Vorständen der betroffenen Unternehmen steigen würde.<sup>17</sup> Evidenz, dass es solche Effekte gibt, konnten beispielsweise Studien für Australien und Norwegen zeigen.<sup>18</sup>

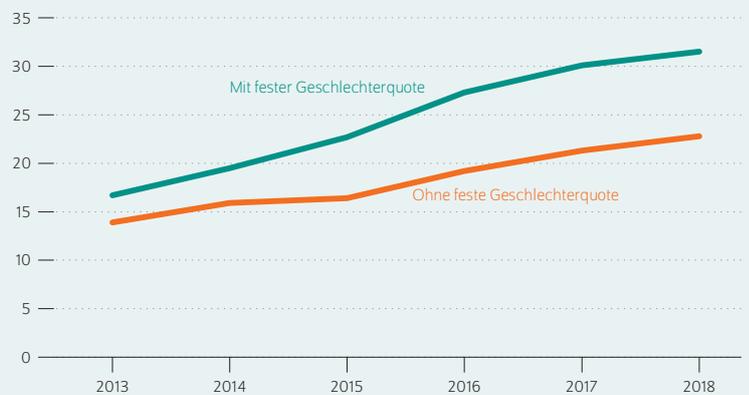
Für Deutschland gibt es derzeit jedoch keine empirischen Anhaltspunkte für solche (kurzfristigen) Spill-over-Effekte. Innerhalb der Gruppe der Top-200-Unternehmen verlief die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, von 2013 bis 2017 nahezu parallel zu den Unternehmen, die der Quote nicht unterliegen (Abbildung 3). Zuletzt konnte in beiden Gruppen ein Zuwachs des Frauenanteils in Vorständen beobachtet werden. Jedoch nahm der Anteil der Vorständinnen in den Unternehmen, die nicht der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, im Jahr 2018 stärker zu und überstieg mit nun knapp zehn Prozent den Anteil der Vorständinnen in den Quotenunternehmen (knapp acht Prozent). Dies deutet darauf hin, dass – zumindest kurzfristig – nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsräten „automatisch“ zu einem höheren Frauenanteil auch in Vorständen führt.<sup>19</sup>

### Europäischer Vergleich: Länder mit Quotengesetzgebung haben höhere Frauenanteile in Spitzengremien

In Europa gibt es große Unterschiede in den politischen Rahmenbedingungen bezüglich der *Gender Diversity* in Unternehmen. Einige Länder haben in den vergangenen Jahren verbindliche Geschlechterquoten für die höchsten

Abbildung 2

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



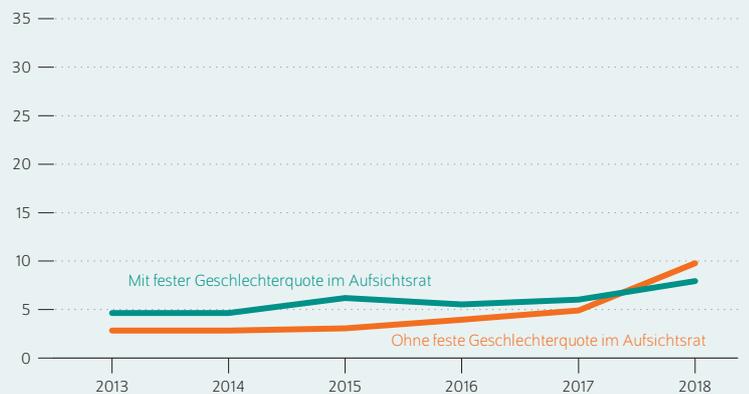
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Abstand zwischen Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote hat sich hinsichtlich des Frauenanteils im Aufsichtsrat zuletzt nicht weiter vergrößert.

Abbildung 3

### Frauenanteil in Vorständen der Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote im Aufsichtsrat In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Die Geschlechterquote für Aufsichtsräte übt zumindest kurzfristig keine Strahlkraft auf die Vorstandsebene aus.

<sup>17</sup> Ein Ziel des Gesetzes war es, „...den Anteil von Frauen in Führungspositionen sowohl im privaten wie im öffentlichen Sektor zu erhöhen, um damit die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in diesen Bereichen zu fördern.“ Vgl. Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Drucksache Nr. 18/13333, 11 (online verfügbar).

<sup>18</sup> Vgl. beispielsweise 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* Vol. 57, 931–945; sowie Astrid Kunze und Amalia R. Miller (2017): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. *Review of Economics and Statistics* Vol. 99/5, 769–775.

<sup>19</sup> Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie von Viktor Bozhinov, Jasmin Joecks und Katrin Scharfenkamp (2018): Gender spillovers from supervisory boards to management boards. Mimeo. Die Studie zeigt, dass es keinen positiven Zusammenhang gibt zwischen der Zahl der Frauen in einem Aufsichtsrat und der Zahl der Frauen im Vorstand eines Unternehmens. Allerdings finden die AutorInnen einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der Frauen im Aufsichtsrat, die von der Arbeitgeberseite entsendet wurden, und der Anzahl der Frauen im Vorstand. Die Begründung dafür ist, dass nur die Aufsichtsrätinnen der Arbeitgeberseite über das entsprechende soziale Netzwerk verfügen, um Managerinnen für den Vorstand rekrutieren zu können. Diese Studie ist daher etwas optimistischer, dass es mittelfristig doch positive Auswirkungen des Frauenanteils in Aufsichtsräten auf Vorstände geben könnte.

Übersicht 4

Größe 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2018

Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
78	Liebherr International	8	5	62,5
143	Hornbach Holding AG	6	3	50,0
184	Hewlett-Packard GmbH	15	7	46,7
21	Metro AG	20	9	45,0
34	Ceconomy AG	20	9	45,0
64	Vattenfall Deutschland	16	7	43,8
136	Gea Group AG	12	5	41,7
146	Osram Licht AG	12	5	41,7
150	Bilfinger SE	12	5	41,7
159	Novartis Deutschland GmbH	12	5	41,7
160	Stihl Holding AG & Co. KG	12	5	41,7
8	Deutsche Telekom AG	20	8	40,0
31	SAP SE	18	7	38,9
39	Henkel AG & Co. KGaA	16	6	37,5
43	Boehringer Ingelheim	16	6	37,5
52	Merck KGaA	16	6	37,5
58	BSH Hausgeräte GmbH	16	6	37,5
93	Telefónica Deutschland Holding AG	16	6	37,5
98	Infineon Technologies AG	16	6	37,5
106	Hella GmbH & Co. KGaA	16	6	37,5
191	Nestlé Deutschland	16	6	37,5
18	ThyssenKrupp AG	19	7	36,8
6	Siemens AG	20	7	35,0
11	Deutsche Post AG	20	7	35,0
12	Audi AG	20	7	35,0
19	Innogy SE	20	7	35,0
23	Lufthansa Group	20	7	35,0
41	TUI AG	20	7	35,0
54	Evonik Industries AG	20	7	35,0
100	Südzucker AG	20	7	35,0
122	Stadtwerke Köln GmbH	20	7	35,0
9	Uniper SE	12	4	33,3
10	BASF SE	12	4	33,3
26	BP Europa SE	12	4	33,3
38	McKesson Europe AG	12	4	33,3
46	Heidelberg Cement AG	12	4	33,3
48	Linde AG	12	4	33,3

Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
55	MAN SE	15	5	33,3
56	Covestro AG	12	4	33,3
65	Marquard & Bahls AG	6	2	33,3
66	Brenntag AG	6	2	33,3
69	Aurubis AG	12	4	33,3
119	Bosch Rexroth AG	15	5	33,3
125	MTU Aero Engines AG	12	4	33,3
129	Leoni AG	12	4	33,3
151	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3
163	Dürr AG	12	4	33,3
169	Vonovia SE	12	4	33,3
170	Bechtle AG	12	4	33,3
174	freenet AG	12	4	33,3
175	Norma	6	2	33,3
177	Kuka AG	12	4	33,3
178	Jungheinrich AG	12	4	33,3
192	OMV Deutschland GmbH	15	5	33,3
197	Trumpf Gruppe	12	4	33,3
112	Noweda-Gruppe	9	3	33,3
149	ProSiebenSat.1 Group	9	3	33,3
171	Axel Springer SE	9	3	33,3
28	Hochtief AG	16	5	31,3
72	Vodafone GmbH	16	5	31,3
96	Stadtwerke München GmbH	16	5	31,3
1	Volkswagen AG	20	6	30,0
2	Daimler AG	20	6	30,0
3	BMW Group	20	6	30,0
15	Continental AG	20	6	30,0
17	RWE AG	20	6	30,0
24	Bayer AG	20	6	30,0
35	EnBW Energy Baden-Württemberg AG	20	6	30,0
44	Volkswagen Financial Services AG	10	3	30,0
67	Airbus Operations GmbH	20	6	30,0
84	Salzgitter AG	20	6	30,0
108	Agravis Raiffeisen AG	20	6	30,0
152	MVV Energie AG	20	6	30,0

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Entscheidungsgremien<sup>20</sup> bestimmter Unternehmen festgelegt, darunter Norwegen (bereits 2003), Frankreich (2011) und Deutschland (2016), zuletzt Portugal (Kasten). In einer zweiten Gruppe von Ländern gibt es zwar keine gesetzlich festgelegte Geschlechterquote für Entscheidungsgremien von Unternehmen, aber Empfehlungen zu Gender Diversity

im jeweiligen Corporate Governance Code (CGC). Diese Kodizes sind freiwillige länderspezifische Anleitungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, die von Regierungskommissionen herausgegeben werden. Sie enthalten grundlegende rechtliche Anforderungen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen und geben Empfehlungen zu aktuellen nationalen und internationalen Standards. Bis heute haben 21 europäische Länder einen Satz in ihren CGC aufgenommen, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als Ziel angegeben wird. Zehn davon sind Länder, die zusätzlich eine gesetzliche Geschlechterquote haben. Des Weiteren gibt es eine dritte Gruppe von Ländern, die weder über eine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote, noch über einen geschlechterspezifischen Vermerk in ihrem CGC verfügen, um den Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsorganen zu erhöhen.

<sup>20</sup> Nicht alle europäischen Länder haben ein dualistisches System, bei dem wie in Deutschland (sowie Österreich und den Niederlanden) Exekutiv- und Kontrollgremium (Vorstand und Aufsichtsrat) getrennt sind. In einigen Ländern existiert ein monistisches System mit einem höchsten Entscheidungsgremium (Executive Committee), beispielsweise in Belgien und Spanien. In einer dritten Gruppe von Ländern sind beide Systeme möglich, sodass sich Firmen entweder für ein dualistisches oder ein monistisches System entscheiden können. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Frankreich und Italien. In Belgien und Spanien gilt die Geschlechterquote für das gesamte Executive Committee. Bei den Ländern mit Wahlrecht greift die Quote bei den Unternehmen, die sich für ein monistisches System entscheiden, entweder bei den nichtexekutiven Mitgliedern des obersten Entscheidungsgremiums (Frankreich), oder es richtet sich an das gesamte oberste Entscheidungsgremium (Italien). Vgl. hierzu auch Elke Holst, Anne Busch und Lea Kröger (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. DIW Politikberatung kompakt Nr. 65, 87 (online verfügbar).

Abbildung 4

**Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremien in Europa<sup>1</sup> nach Geschlechterquote und Empfehlungen zu Gender Diversity**  
In Prozent



<sup>1</sup> In EU-Ländern und ausgewählten weiteren europäischen Ländern (Island, Norwegen, Mazedonien, Montenegro, Serbien, Türkei).

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2019

Auch auf europäischer Ebene zeigt sich die Wirkung einer gesetzlichen Geschlechterquote deutlich.

Ein Vergleich dieser drei Ländergruppen zeigt, dass in den Ländern, die in den zurückliegenden Jahren eine verbindliche Geschlechterquote eingeführt haben, der Frauenanteil in den obersten Entscheidungsgremien der größten Unternehmen im Jahr 2017 bei durchschnittlich 33 Prozent und damit deutlich über dem der anderen Länder lag (Abbildung 4). In der Gruppe der Länder mit entsprechenden Empfehlungen lag der Frauenanteil in Spitzengremien mit 21 Prozent deutlich darunter und nur geringfügig über dem der Länder ohne jegliche Gesetzgebung oder Empfehlung in diesem Bereich (17 Prozent). Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten den Frauenanteil in Spitzengremien wirksamer steigern als Empfehlungen ohne rechtliche Verpflichtung.

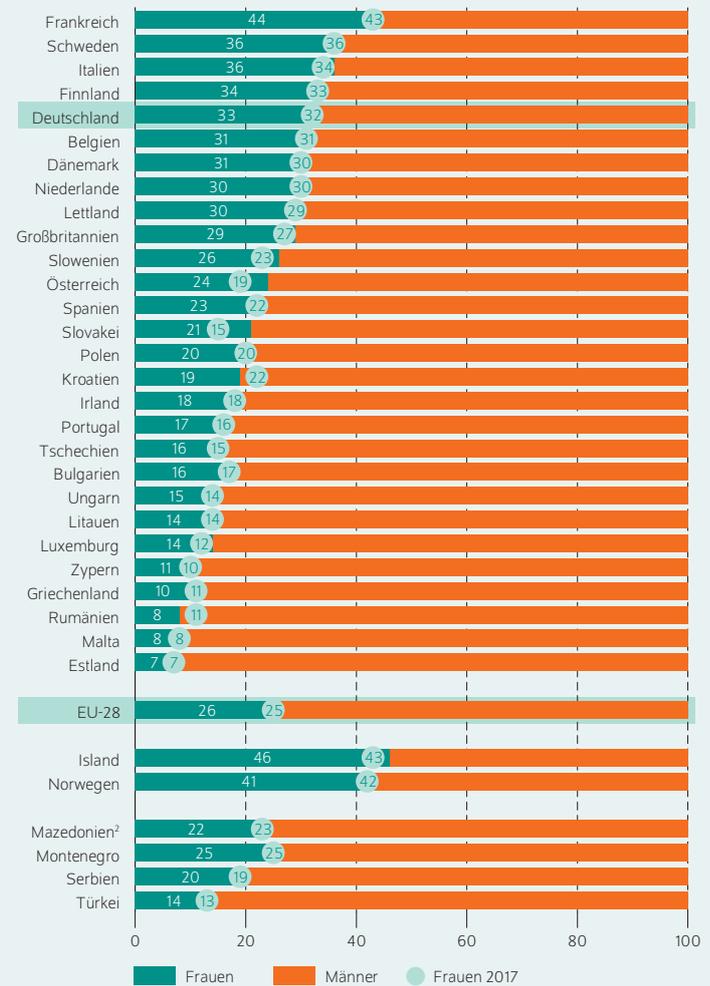
**Deutschland im Ranking europäischer Länder 2018 auf Platz sieben**

Im Durchschnitt aller EU-Länder lag der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen 2018 bei 26 Prozent (Abbildung 5). Zu beachten ist, dass die Zahl der Unternehmen in diesem Ranking von Land zu Land variiert. Sie reicht von zehn in Luxemburg bis zu 50 im Vereinigten Königreich.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Für detailliertere Informationen zu dieser Datenbasis siehe European Institute for Gender Equality: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives (online verfügbar).

Abbildung 5

**Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen in Europa im Sommer 2018**  
In Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
<sup>2</sup> Ehemalige jugoslawische Republik.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2019

Im EU-Durchschnitt ist der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien im vergangenen Jahr nur um einen Prozentpunkt gestiegen.

Für Deutschland gingen die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich ein. Mit zum damaligen Beobachtungszeitpunkt 33 Prozent lag Deutschland zwar sieben Prozentpunkte über dem EU-Durchschnitt, aber sehr deutlich hinter den Spitzenreitern Island (46 Prozent), Frankreich (44 Prozent) und Norwegen (41 Prozent). Auch Schweden (36 Prozent), Italien (36 Prozent) und Finnland (34 Prozent) erreichten höhere Anteile. Belgien, Dänemark die Niederlande und Lettland nahmen mit Frauenanteilen von 30 bis 31 Prozent eine ähnliche Position wie Deutschland ein. Schlusslichter waren dieselben Länder wie im Jahr 2017, nämlich Zypern (elf Prozent), Griechenland (zehn Prozent), Malta und Rumänien (jeweils acht Prozent) sowie Estland (sieben Prozent).

## Fazit: Unternehmen sollten sich ambitioniertere Ziele für mehr Frauen in Vorständen setzen, wenn sie weitere Quotenregelungen verhindern wollen

Der Anteil von Frauen ist im Jahr 2018 sowohl in Vorständen als auch in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland gestiegen. Die Zuwächse fielen dabei in den Kontrollgremien deutlich stärker aus. Die seit 2016 geltende gesetzliche Geschlechterquote hat die Entwicklung dort angeschoben. Dieser positive Effekt zeigt sich nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen Vergleich.

Die Kehrseite ist, dass die Anstrengungen der Unternehmen, mehr Frauen für die Aufsichtsräte zu gewinnen, wieder nachlassen, sobald die Zielmarke – im Fall von Deutschland 30 Prozent – erreicht wurde. Dafür mehren sich die Hinweise: So stagnierte im vergangenen Jahr der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen, von denen mit gut 83 Prozent bereits die große Mehrheit einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent erreicht hat.

Die Hoffnung, dass mit mehr Frauen im Aufsichtsrat in einem Unternehmen automatisch mehr Frauen im Vorstand einhergehen, hat sich – zumindest kurzfristig – nicht erfüllt. Interessanterweise war die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Unternehmen, die von der Quote für die Aufsichtsräte *nicht* betroffen sind, sogar etwas dynamischer als in den Quotenunternehmen. Der Effekt der Geschlechterquote auf die Vorstände, in denen die Entwicklung nach wie vor nur im Schnecken-tempo voranschreitet, ist also höchstens ein indirekter aufgrund der generell höheren Aufmerksamkeit für das Thema.

Brauchen wir also eine Quote für Vorstände? Die Wirtschaft hat es in der Hand, durch eigene ambitionierte Ziele und deren zeitnahe Umsetzung allen BefürworterInnen dieser Idee den Wind aus den Segeln zu nehmen. Solange sich jedoch viele große Unternehmen eine Zielgröße von null Vorständinnen setzen<sup>22</sup>, erscheint der Wille und die Kraft zu ambitionierten, nachhaltigen Fortschritten auf Basis freiwilliger Selbstverpflichtungen in absehbarer Zeit mehr als fraglich.

<sup>22</sup> „Unter den 160 Börsenunternehmen gibt es 79 Firmen, die keine einzige Frau im Vorstand haben und die sich für die kommenden Jahre entweder gar kein Ziel oder aber das Ziel gesetzt haben, keine einzige Frau im Vorstand zu haben.“ Vgl. Allbright Stiftung (2018): Die Macht der Monokultur. Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung. 8 (online verfügbar).

### Kasten

#### Politische Rahmenbedingungen zu Gender Diversity in Unternehmen im europäischen Vergleich

In Europa gibt es große Unterschiede in den gleichstellungspolitischen Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliche Unternehmen. Einige Länder haben gesetzlich vorgeschriebene und damit verbindliche Geschlechterquoten für die höchsten Kontroll- und/oder Entscheidungsgremien bestimmter Unternehmen festgelegt. Vorreiter in dieser Gruppe war Norwegen, das bereits 2003 eine Quote von 40 Prozent für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen beschlossen und für den Fall der Nichterfüllung harte Sanktionen festgelegt hat. Mittlerweile haben sich neun weitere Länder für Quotenregelungen entschieden (Tabelle), unter anderem gilt eine solche seit dem Jahr 2016 in Deutschland. Eine zweite Gruppe von Ländern hat zwar keine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote für Aufsichts- oder Entscheidungsgremien von Unternehmen, aber Empfehlungen zu Gender Diversity im jeweiligen Corporate Governance Code (CGC) formuliert. Diese Kodizes sind von der Regierung herausgegebene freiwillige länderspezifische Anleitungen und geben Empfehlungen zu aktuellen nationalen und internationalen Standards für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Insgesamt nahmen 21 europäische Länder einen Satz in ihren CGC auf, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als Ziel angegeben wird. Zehn davon sind Länder mit einer gesetzlichen Geschlechterquote, elf haben nur diese Empfehlung und keine weiteren gesetzlichen Vorschriften. In diese Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Finnland und Dänemark, aber auch Großbritannien, Irland, Griechenland und Polen. In der dritten Gruppe von Ländern gibt es weder eine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote noch einen geschlechterspezifischen Vermerk im CGC. In dieser Gruppe von neun Ländern finden sich neben Malta und Zypern vor allem ost- und südosteuropäische Länder.

Tabelle

**Gesetzliche Geschlechterquoten und Empfehlungen für Gender Diversity im Corporate Governance Code in Europa**

Land	Gesetz beschlossen	Quote	Frist	Gremien	Gilt für folgende Unternehmen	Sanktionen
Norwegen	2003	40 Prozent	2008	Aufsichtsrat	Staatliche und börsennotierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen bis hin zur Unternehmensauflösung (seit 2015)
Spanien	2007	40 Prozent	2015	Exco	Staatliche und private Kapitalgesellschaften, Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Island	2010	40 Prozent	2013	Aufsichtsrat	Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten	Nein
Belgien	2011	30 Prozent	2017/2019	Exco	Börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen	Für börsennotierte Unternehmen: Jede Neubesetzung eines Postens automatisch nichtig, falls ein Unternehmen die Quote verletzt.
Frankreich	2011	20 Prozent/40 Prozent	2014/2017	Aufsichtsrat	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Umsatz	Eine Ernennung eines Vorstandsmitglieds, das die Kriterien in Bezug auf das Geschlecht nicht erfüllt, ist automatisch ungültig.
Italien	2011	20 Prozent/30 Prozent	2012/2015	Aufsichtsrat	Börsennotierte oder vom Staat kontrollierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen (bis zu eine Million Euro) bis hin zur Auflösung des Aufsichtsrats
Niederlande	2011	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat und Vorstand	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Deutschland	2015	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert und mitbestimmt sind	Ja: „leerer Stuhl“
Österreich	2017	30 Prozent	2018	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert sind; Unternehmen, dessen Aufsichtsrat sechs Kapitalvertreter umfasst; Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten	Ja: „leerer Stuhl“
Portugal	2017	20 Prozent/33 Prozent	2018/2020	Direktoren und Aufsichtsrat	Staatliche und börsennotierte Unternehmen	Mandat gilt als vorläufig

Mit Empfehlung	Corporate Governance Code	1. Initiative	Aktuelle Version	Quote	Gilt für folgende Unternehmen	Sanktionen
Sweden	The Swedish Corporate Governance Code	2005	2010	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Finnland	Finnish Corporate Governance Code	2008	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Luxemburg	The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange	2009	2017	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Slovenien	Slovene Corporate Governance Code	2009	2016 (Updated 2018)	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Dänemark	Recommendations on Corporate Governance	2010	2014	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Großbritannien	UK Corporate Governance Code	2010	2016	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Griechenland	Hellenic Corporate Governance Code	2013	2013	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Türkei	Principles of Corporate Governance	2014	2014	mindestens 25 Prozent Frauen	Unternehmen mit beschränkter Haftung und börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Polen	Code of Best Practice for WSE Listed Companies	2015	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Rumänien	Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code	2015	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Irland	The UK Corporate Governance Corporate Code (2012) and the Irish Corporate Governance Annex (2010)	2012, 2010	2010, 2012	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain

**Ohne Quote/Empfehlung**

Bulgarien	
Tschechische Republik	
Estland	
Kroatien	
Zypern	
Litauen	
Malta	
Slovakei	
Letland	

Quellen: Europäisches Parlament (2015a) (online verfügbar); OECD (2015) (online verfügbar); Österreichische Wirtschaftskammer (2017); Europäisches Parlament (2015b) (online verfügbar); Arbeiterkammer Österreich; eigene Recherche auf Basis der jeweiligen Corporate Governance Codes aller untersuchten Länder.

## MANAGERINNEN-BAROMETER: UNTERNEHMEN

---

**Elke Holst** ist Forschungsdirektorin und Senior Economist in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

**Katharina Wrohlich** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto: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

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2019:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)



INTERVIEW



# „Geschlechterquote für Aufsichtsräte bringt nicht automatisch mehr Vorständinnen mit sich“

PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin und Senior Economist in der Forschungsgruppe Gender Studies des DIW Berlin.

1. **Frau Holst, in Deutschland gilt seit dem 1. Januar 2016 eine feste Geschlechterquote für Aufsichtsräte. Inwieweit konnte diese Regelung für eine positive Entwicklung sorgen?** In den Aufsichtsräten hat die Quotenregelung positiv gewirkt. Das ist ein Erfolg. Die erhoffte Strahlkraft auf die Vorstandsebene ist zumindest kurzfristig aber nicht eingetreten. Dort vollzieht sich die Entwicklung nach wie vor im Schnecken tempo.
2. **Wie ist die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Unternehmen, die von der Quote für die Aufsichtsräte nicht betroffen sind?** Interessanterweise ist der Anteil der Vorständinnen in den Quotenunternehmen geringer als in den Unternehmen, die der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte nicht unterliegen – jedenfalls in der von uns untersuchten Gruppe der 200 umsatzstärksten Unternehmen. Dort liegt der Frauenanteil in den Vorständen der Quotenunternehmen nämlich bei knapp acht Prozent im Vergleich zu fast zehn Prozent bei den anderen Unternehmen. Von einer Automatik, dass mehr Frauen im Aufsichtsrat mehr Frauen im Vorstand nach sich ziehen, kann zumindest kurzfristig also nicht ausgegangen werden.
3. **Wie unterscheidet sich der Frauenanteil in den Führungspositionen, wenn man unterschiedliche Branchen vergleicht?** Zwischen den Top-100- und Top-200-Unternehmen gibt es kaum Unterschiede. Enttäuschend ist jedoch, dass die Dynamik bei Banken und Versicherungen auch 2018 wieder hinter den Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zurückgeblieben ist. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen, die meisten davon gut ausgebildet. Hier dürften sich ausreichend Frauen auch für hohe Führungspositionen finden lassen.
4. **Wie groß sind die Unterschiede in dieser Frage zwischen den verschiedenen DAX-Gruppen?** Teilweise recht deutlich: Zum Beispiel erreichen gut 83 Prozent der DAX-30-Unternehmen und knapp 77 Prozent der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote unterliegen, die 30-Prozent-Marke beim Frauenanteil im Aufsichtsrat. Die rote Laterne

übernehmen die SDAX-Unternehmen mit nur knapp 43 Prozent. In der SDAX-Gruppe finden sich auch die relativ meisten Unternehmen mit einem rein männlich besetzten Aufsichtsrat. Andererseits gibt es in der DAX-30-Gruppe, in der die meisten Unternehmen der verbindlichen Quote unterliegen, und in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung keinen einzigen Aufsichtsrat mehr ohne mindestens eine Frau.

5. **Wie ist die Lage bei Beteiligungsunternehmen des Bundes? Dort wären doch eigentlich mehr Frauen in Führungspositionen zu erwarten, oder?** In der Tat, doch die Dynamik war hier geringer als in den anderen Bereichen. In den Vorständen ist der Frauenanteil sogar gesunken. Das muss sich in Zukunft dringend ändern. Die öffentliche Hand sollte eine Vorbildfunktion übernehmen.
6. **Wie lange würde es dauern, bis wir Geschlechterparität in Vorständen und Aufsichtsräten hätten, wenn die Entwicklung in diesem Tempo fortschreitet?** In der Gruppe der Top-200-Unternehmen wären es in den Vorständen noch 63 Jahre und in den Aufsichtsräten noch 14 Jahre. Diese Vorstellung dürfte jedoch noch zu optimistisch sein, denn wir beobachten, dass Unternehmen in ihren Anstrengungen nachlassen, wenn das Quotenziel von 30 Prozent erreicht ist.
7. **Braucht es auch eine Quote für den Frauenanteil in Vorständen?** Eine gute Frage. Aus meiner Sicht liegt es an den Unternehmen selbst, was passiert. Schaffen sie es nicht, aus eigenem Antrieb für echte Chancengleichheit zu sorgen, werden politische Forderungen deutlich zunehmen. Wichtig auf dem Weg zu mehr Frauen in Top-Positionen dürften flexiblere Arbeitsstrukturen und eine Unternehmenskultur sein, die den Lebensrealitäten von Frauen auf ihrem Weg auch in hohe Führungspositionen gerecht werden.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



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

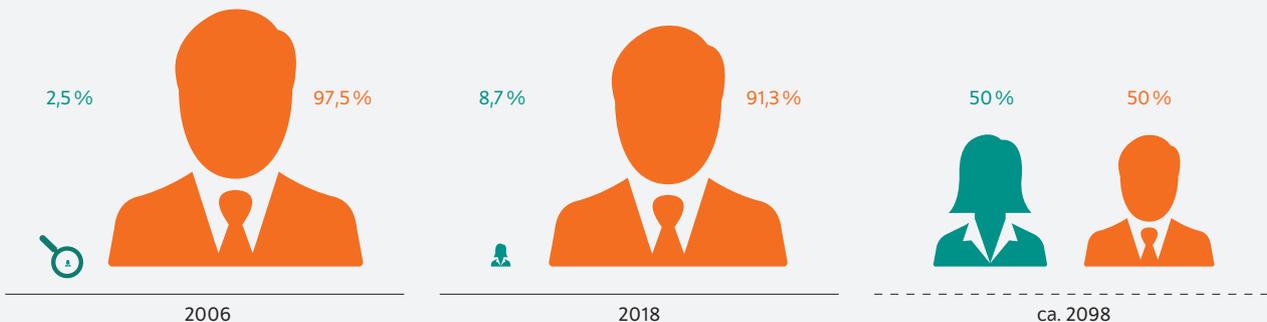


## Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

- 100 größte Banken und 60 größte Versicherungen in Deutschland hatten Ende 2018 knapp neun beziehungsweise zehn Prozent Frauen im Vorstand, kaum mehr als zuvor
- Schwache Dynamik nun auch in Aufsichtsräten mit Frauenanteilen von jeweils rund 23 Prozent
- Bis Spitzengremien paritätisch besetzt sind, würde es bei linearer Fortschreibung der Entwicklung nun wieder länger, fast bis zum nächsten Jahrhundert, dauern
- Frauen haben im Finanzsektor im Vergleich zu Männern besonders geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen
- Unter anderem besonders unflexible Arbeitszeiten für Führungskräfte sorgen dafür, dass Frauen auch in zweiter Führungsebene kaum vertreten sind

**Frauenanteil in Vorständen von Banken steigt nur im Schneckentempo – Bis zur Geschlechterparität würde es etwa 80 Jahre dauern**



Die lineare Fortschreibung basiert auf der Entwicklung der Jahre 2006 bis 2018.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen

©DIW Berlin 2019

### ZITAT

„Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen, die meisten davon gut ausgebildet. Vor diesem Hintergrund sind die geringen Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen besonders frappierend.“

— Elke Holst —

### DATEN

Die Daten stammen unter anderem aus Geschäftsberichten und von Internetseiten der Unternehmen, Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

# Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

## ABSTRACT

Der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Banken in Deutschland stagnierte 2018 bei knapp neun Prozent. In den 60 größten Versicherungen nahm er um gut einen Prozentpunkt auf fast zehn Prozent zu. Während sich damit in den Vorständen die schon in den vergangenen Jahren schwache Dynamik fortgesetzt hat, fällt sie nun auch in den Aufsichtsräten des Finanzsektors verhalten aus. Der Frauenanteil in den Kontrollgremien lag im Jahr 2018 bei jeweils rund 23 Prozent. Schriebe man die jetzige Entwicklung linear fort, würde es wieder länger – nämlich fast bis zu Beginn des nächsten Jahrhunderts – dauern, bis die Spitzengremien paritätisch besetzt wären. Im Vergleich zu Männern haben Frauen im Finanzsektor so geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen wie in keiner anderen Branche. Dies dürfte unter anderem an besonders unflexiblen Arbeitsstrukturen für Führungskräfte liegen, die dafür sorgen, dass Frauen auch in der zweiten Führungsebene kaum vertreten sind, obwohl sie die Mehrheit der Beschäftigten stellen.

Im DIW Managerinnen-Barometer wird seit zwölf Jahren die Entwicklung des Anteils von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte)<sup>1</sup> der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (nachfolgend Finanzsektor) in Deutschland untersucht.<sup>2</sup> Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken in Deutschland sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.<sup>3</sup> Des Weiteren wird der Anteil von Frauen in den Entscheidungsgremien der Europäischen Zentralbank, der Europäischen Bankenaufsicht und der nationalen Zentralbanken der Mitgliedsländer der Europäischen Union dokumentiert. In diesem Jahr wird erstmals der Frauenanteil im EZB-Rat mit dem Frauenanteil der entsprechenden Notenbankgremien in den USA und in Kanada verglichen.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Beitrag in der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts dargestellt. Jene Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> Zuletzt im Jahr 2018, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 18–32 (online verfügbar, abgerufen am 27. November 2018). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

<sup>3</sup> Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2017 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Klaus Kuck (2018): Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 7, 10–15. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen im Jahr 2017 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIV). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik 2016 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November 2018 bis Anfang Januar 2019 statt. Neubesetzungen seit Jahresbeginn wurden etwa bei den Banken berücksichtigt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2017, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

<sup>4</sup> Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 19–34.

Tabelle 1

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland<sup>1</sup>**

	Banken												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
mit Frauen im Vorstand	10	9	7	9	10	12	17	24	23	28	30	32	29
Anteil in Prozent	10,0	9,0	7,0	9,0	10,0	12,0	17,0	24,0	23,0	28,0	30,0	32,0	29,0
Mitglieder insgesamt	442	430	414	418	408	404	407	396	387	394	404	406	404
Männer	431	420	406	407	396	391	390	371	361	364	371	370	369
Frauen	11	10	8	11	12	13	17	25	26	30	33	36	35
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,6	2,9	3,2	4,2	6,3	6,7	7,6	8,2	8,9	8,7
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98	98	98	97
Männer	98	98	100	100	98	99	97	97	98	95	94	93	92
Frauen	2	2	0	0	2	1	3	3	2	3	4	5	5
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0	0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	3,1	4,1	5,1	5,2
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	97	98	98	99	99
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	91	85	87	88	88	88	89	89	93	95	95	96
Anteil in Prozent	89,0	91,0	85,0	87,0	88,0	88,0	88,0	89,0	91,8	94,9	96,9	96,0	97,0
Mitglieder insgesamt	1633	1573	1566	1555	1548	1567	1491	1485	1504	1518	1520	1532	1531
Männer	1387	1331	1324	1294	1295	1307	1226	1230	1234	1194	1194	1186	1176
Frauen	246	242	242	261	253	260	265	255	270	324	326	346	355
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	16,8	16,3	16,6	17,8	17,2	18,0	21,3	21,4	22,6	23,2
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	97	98	98	99	98
Männer	97	95	97	96	97	98	97	97	92	92	91	93	93
Frauen	3	5	3	4	3	2	3	3	5	6	7	6	5
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	5,2	6,1	7,1	6,1	5,1
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	53	56	36	76	81	81	84	89
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	786	564	1159	1255	1269	1312	1363
Männer	496	731	654	637	549	628	649	455	943	968	981	1004	1037
Frauen	103	127	113	127	93	110	137	109	216	288	288	308	326
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	87	69	131	157	151	162	164
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	71,7	66,7	70,9	63,5	63,3	60,6	54,5	52,4	52,6	50,3

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Zusammengenommen geben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.<sup>5</sup>

**Top-100-Banken**

**Frauenanteil in Vorständen stagniert**

Unter den 100 größten Banken in Deutschland hat sich die Zahl der Vorstände mit mindestens einer Frau gegenüber dem Vorjahr verringert: Ende des Jahres 2018 waren es 29, im Vergleich zu 32 im Jahr zuvor (Tabelle 1). Der Frauenanteil in den Vorständen stagnierte bei knapp neun Prozent. Wie 2017 gab es 2018 in fünf Banken eine Vorstandsvorsitzende (Übersicht auf Seite 48).

**Auch in Aufsichtsräten kaum Bewegung – weniger Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende**

Mittlerweile ist in fast allen der 100 größten Banken mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Kapital- sowie Arbeitnehmerseite stellten jeweils die Hälfte aller Frauen. Der Frauenanteil an den Aufsichtsratssitzen insgesamt verblieb bei rund 23 Prozent. Nochmals gesunken ist die Zahl der Aufsichtsratsvorsitzenden auf jetzt fünf Frauen, im Jahr zuvor waren es noch sechs. Damit hat sich der leichte Aufwärtstrend beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden, der bis 2016 beobachtet werden konnte, endgültig umgekehrt und der Anteil ist auf den niedrigsten Stand seit fünf Jahren gefallen.

Bei 44 Banken, also weniger als der Hälfte in der untersuchten Gruppe, lag der Frauenanteil Ende 2018 bei 25 Prozent oder mehr (Tabelle 2). Dies sind vier Banken mehr als im Vorjahr. Darunter befanden sich 29 Geldhäuser, in deren Kontrollgremium mindestens 30 Prozent Frauen vertreten

<sup>5</sup> Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Denise Barth und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 2

Größe 100 Banken mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2018

Rang (Unternehmensgröße)	Banken	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
78	Bethmann Bank AG	6	4	66,7	privat
46	IBB Investitionsbank Berlin	9	6	66,7	öffentlich-rechtlich
23	Santander Consumer Bank AG	11	6	54,5	privat
39	Comdirect Bank AG	6	3	50,0	privat
43	SEB AG	6	3	50,0	privat
54	Investitionsbank des Landes Brandenburg	14	7	50,0	öffentlich-rechtlich
24	Aareal Bank AG	12	5	41,7	privat
41	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	5	41,7	öffentlich-rechtlich
4	Commerzbank AG	20	8	40,0	privat
65	BB Bank e.G.	15	6	40,0	genossenschaftlich
53	LBS Bayerische Landesbausparkasse	13	5	38,5	öffentlich-rechtlich
28	BHW Bausparkasse AG	8	3	37,5	privat
11	NRW.Bank	14	5	35,7	öffentlich-rechtlich
6	Landesbank Baden-Württemberg	21	7	33,3	öffentlich-rechtlich
15	Volkswagen Bank GmbH	12	4	33,3	privat
30	Wüstenrot Bausparkasse AG	12	4	33,3	privat
73	Sparkasse Dortmund	15	5	33,3	öffentlich-rechtlich
87	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	24	8	33,3	öffentlich-rechtlich
14	Landwirtschaftliche Rentenbank	18	6	33,3	öffentlich-rechtlich
20	Deutsche Pfandbriefbank AG	9	3	33,3	privat
49	Sparkasse Hannover	18	6	33,3	öffentlich-rechtlich
88	Sparda-Bank München e.G.	9	3	33,3	genossenschaftlich
89	Sächsische Aufbaubank - Förderbank	9	3	33,3	öffentlich-rechtlich
90	Südwestbank AG	9	3	33,3	privat
80	Sparkasse Leipzig	16	5	31,3	öffentlich-rechtlich
50	Landesbank Saar	13	4	30,8	öffentlich-rechtlich
1	Deutsche Bank AG	20	6	30,0	privat
12	Deutsche Postbank AG	20	6	30,0	privat
19	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	6	30,0	genossenschaftlich
72	Sparda-Bank West e.G.	17	5	29,4	genossenschaftlich
17	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	14	4	28,6	öffentlich-rechtlich
52	LBS Westdeutsche Landesbausparkasse	14	4	28,6	öffentlich-rechtlich
86	Sparkasse Mainfranken	25	7	28,0	öffentlich-rechtlich
82	Sparkasse Krefeld	18	5	27,8	öffentlich-rechtlich
94	Förde Sparkasse	22	6	27,3	öffentlich-rechtlich
34	Kreissparkasse Köln	26	7	26,9	öffentlich-rechtlich
55	Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.	15	4	26,7	genossenschaftlich
96	Stadtsparkasse Wuppertal	15	4	26,7	öffentlich-rechtlich
2	DZ Bank AG	20	5	25,0	genossenschaftlich
5	Unicredit Bank AG	12	3	25,0	privat
9	ING-DiBa AG	12	3	25,0	privat
36	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	16	4	25,0	privat
56	Berliner Volksbank e.G.	12	3	25,0	genossenschaftlich
70	Landessparkasse zu Oldenburg	20	5	25,0	öffentlich-rechtlich

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Tabelle 3

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

	Öffentlich-rechtliche Banken						Private Banken <sup>2</sup>						Genossenschaftsbanken					
	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2010	2012	2014	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																		
Unternehmen insgesamt	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
mit Frauen im Vorstand	3	7	10	13	14	13	5	7	9	11	12	9	2	3	4	6	6	7
Anteil in Prozent	5,8	13,7	19,2	25,0	26,4	23,6	13,9	20	28,1	36,7	40,0	32,1	16,7	21,4	25	33,3	35,3	41,2
Mitglieder insgesamt	203	195	190	198	204	207	157	153	132	130	132	122	48	59	65	76	70	75
Männer	199	188	177	184	188	192	151	146	123	117	118	110	46	56	61	70	64	67
Frauen	4	7	13	14	16	15	6	7	9	13	14	12	2	3	4	6	6	8
Anteil der Frauen in Prozent	2	3,6	6,8	7,1	7,8	7,2	3,8	4,6	6,8	10,0	10,6	9,8	4,2	5,1	6,2	7,9	8,6	10,7
Vorsitze insgesamt	52	51	50	52	53	54	36	35	28	28	28	27	12	14	15	18	17	16
Männer	52	50	49	51	50	51	34	34	28	26	27	26	12	13	14	17	16	15
Frauen	0	1	1	1	3	3	2	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	2	2	1,9	5,7	5,6	5,6	2,9	0	7,1	3,6	3,7	0	7,1	6,7	5,6	5,9	6,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																		
Unternehmen insgesamt	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	51	51	52	53	55	36	35	30	28	30	27	12	14	16	18	17	17
mit Frauen im Aufsichtsrat	48	48	50	52	52	55	29	27	24	25	26	25	11	13	15	18	17	17
Anteil in Prozent	92,3	94,1	98	100	98,1	100	80,6	77,1	80	89,3	86,7	92,6	91,7	92,9	93,8	100	100	100
Mitglieder insgesamt	960	909	906	930	940	970	396	354	323	293	309	300	192	228	275	297	283	261
Männer	802	741	735	726	733	754	333	293	264	223	227	217	160	192	235	245	226	204
Frauen	158	168	171	204	207	216	63	61	59	70	82	83	32	36	40	52	57	57
Anteil der Frauen in Prozent	16,5	18,5	18,9	21,9	22,0	22,3	15,9	17,2	18,3	23,9	26,5	27,7	16,7	15,8	14,5	17,5	20,1	21,8
Vorsitze insgesamt	52	51	51	52	53	54	36	35	30	28	29	27	12	14	16	18	17	17
Männer	49	48	47	48	50	51	36	35	29	27	28	25	12	14	16	16	15	17
Frauen	3	3	4	4	3	3	0	0	1	1	1	2	0	0	0	2	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	5,8	5,9	7,8	7,7	5,7	5,6	0	0	3,3	3,6	3,4	7,4	0	0	0	11,1	11,8	0

1 Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.  
 2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

waren. In immerhin sechs Banken war der Aufsichtsrat mindestens zur Hälfte mit Frauen besetzt. An der Spitze lagen – wie bereits im Vorjahr – die *Bethmann Bank AG* und die *Investitionsbank Berlin*, bei denen Frauen zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder stellten.

**Kaum Dynamik in den Spitzengremien aller drei Säulen des deutschen Bankensektors**

Im DIW Managerinnen-Barometer werden seit 2010 drei Säulen des deutschen Bankensektors unterschieden: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken.

Häufig wird erwartet, dass die öffentlich-rechtlichen Banken eine Vorbildfunktion bei der Entwicklung hin zu paritätischen Geschlechteranteilen übernehmen und sich mit starken Zuwächsen der Frauenanteile in den Spitzengremien auszeichnen. Das war bislang jedoch nicht der Fall. Im Vergleich der drei Säulen erreichen die öffentlich-rechtlichen Geldhäuser mit gut sieben Prozent den geringsten Anteil von Vorständinnen, der zudem zuletzt noch leicht rückläufig war (Tabelle 3). An der Spitze liegen die Genossenschaftsbanken mit rund elf Prozent Vorständinnen (plus gut

zwei Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2017), gefolgt von den Privatbanken (knapp zehn Prozent, fast ein Prozentpunkt weniger als 2017).

Ende 2018 waren in den Aufsichtsräten aller öffentlich-rechtlichen Banken und aller Genossenschaftsbanken Frauen vertreten. Die Privatbanken näherten sich der 100-Prozent-Marke im Jahr 2018 mit einem Anteil von knapp 93 Prozent weiter an. Beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten lagen die Werte nur leicht über jenen des Vorjahres: Mit knapp 28 Prozent war er in den Privatbanken am höchsten, gefolgt von den öffentlich-rechtlichen Banken mit gut 22 Prozent und den Genossenschaftsbanken mit fast 22 Prozent. Von den fünf Frauen, die Ende 2018 einem Aufsichtsrat vorstanden, kamen drei Frauen aus den öffentlich-rechtlichen Banken.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Banken öffentlich-rechtlich: Edith Sitzmann (Landesbank Baden-Württemberg), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin) und Stephanie Ladwig (Förde Sparkasse); privat: Marija Korsch (Aareal Bank), Mónica López-Monís (Santander Consumer Bank AG).

Tabelle 4

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Versicherungen in Deutschland<sup>1</sup>**

	Versicherungen												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	59
Anteil in Prozent	15,9	20,0	15,5	17,7	16,1	23,7	34,4	48,3	45,0	45,8	52,5	43,3	44,1
Mitglieder insgesamt	394	411	372	392	399	385	384	396	353	353	357	341	342
Männer	384	398	363	381	389	370	362	362	323	321	322	312	309
Frauen	10	13	9	11	10	14	22	34	30	32	35	29	33
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	3,2	2,4	2,8	2,5	3,6	5,7	8,6	8,5	9,1	9,8	8,5 <sup>2</sup>	9,6
Vorsitze insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Männer	63	65	57	62	62	59	60	59	59	58	58	59	58
Frauen	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	0	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	3,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	59	59
Anteil in Prozent	73,0	75,4	72,4	77,4	77,4	76,3	82,0	83,3	80,0	84,7	88,1	84,7 <sup>2</sup>	84,7
Mitglieder insgesamt	812	831	727	734	732	689	704	683	661	640	639	580	592
Männer	720	726	629	643	645	599	596	572	547	518	498	454	459
Frauen	92	105	98	91	87	90	108	111	114	122	141	126	133
Anteil der Frauen in Prozent	11,3	12,6	13,5	12,4	11,9	13,1	15,3	16,3	17,2	19,1	22,1	21,7	22,5
Vorsitze insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	59	60
Männer	63	65	57	61	61	58	60	59	58	57	58	56	59
Frauen	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,7	3,3	3,4	1,7	5,1	1,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	41	38	52	34	33	39	27	59	48	49	51	54
Mitglieder insgesamt	291	455	444	634	351	385	411	312	647	573	584	545	574
Männer	256	406	390	555	319	347	358	266	534	461	449	424	443
Frauen	35	49	54	79	32	38	53	46	113	112	135	121	131
Arbeitnehmervertreterinnen	32	45	41	63	26	36	43	34	81	71	81	73	75
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	91,4	91,8	75,9	79,7	81,3	94,7	81,1	73,9	71,7	63,4	59,6	60,3	57,3

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

2 Der Wert wurde gegenüber dem Managerinnen-Barometer 2018 korrigiert.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

**Top-60-Versicherungen**

**Vorstände und Aufsichtsräte: Schleppende Entwicklung der Frauenanteile – Vorsitze in Frauenhand die große Ausnahme**

In gut 44 Prozent aller untersuchten 60 Versicherungen war im Jahr 2018 mindestens eine Frau im Vorstand tätig – kaum mehr als im Jahr zuvor (gut 43 Prozent, Tabelle 4). Der Frauenanteil in den Vorständen der größten deutschen Versicherungen lag bei knapp zehn Prozent und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr um gut einen Prozentpunkt erhöht. Mit zwei Frauen war eine mehr als im Jahr 2017 Vorstandsvorsitzende (gut drei Prozent).

Ende 2018 hatten nach wie vor fast 85 Prozent der untersuchten Versicherungen mindestens eine Frau in ihrem Aufsichtsrat. Insgesamt waren Frauen im Kontrollgremium zu rund 23 Prozent vertreten (plus knapp einen Prozentpunkt). Sogar

rückläufig war die Zahl der ohnehin wenigen Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende: Im Jahr 2017 konnten noch drei Versicherungen eine Aufsichtsratsvorsitzende vorweisen, 2018 war es nur noch eine (knapp zwei Prozent).<sup>7</sup>

In 24 der 60 größten Versicherungen (40 Prozent) war der Aufsichtsrat Ende 2018 zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt. Davon hatten 18 Versicherungen einen Frauenanteil von mindestens einem Drittel; auf annähernd gleichem Niveau (knapp 42 bis 45 Prozent) lagen die Geschlechteranteile in fünf Versicherungen. Mindestens zur Hälfte mit Frauen besetzt waren die Aufsichtsräte der *Allianz Global Corporate & Specialty SE*, der *Allianz Versicherungs-AG* und der *HUK-COBURG-Krankenversicherung AG* (Tabelle 5).

<sup>7</sup> Dr. Monika Sebold-Bender (ERGO Versicherung AG).

**In noch nicht einmal einem Drittel der Banken und Versicherungen waren Frauen zu 30 Prozent oder mehr im Aufsichtsrat vertreten**

In beiden untersuchten Unternehmensgruppen des Finanzsektors – Banken und Versicherungen – waren die Frauenanteile in Vorständen mit knapp neun beziehungsweise zehn Prozent und in den Aufsichtsräten mit jeweils rund 23 Prozent etwa gleich hoch. Mit Blick auf Frauen als Vorstand- und Aufsichtsratsvorsitzende hatten die Banken die Nase im Vergleich zu den Versicherungen vorne.

Erst in gut 29 Prozent aller Banken und rund 31 Prozent aller Versicherungen lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei mindestens 30 Prozent (Tabelle 6). In etwa einem Fünftel aller Banken (gut 19 Prozent) und knapp 17 Prozent der Versicherungen betrug der Frauenanteil 30 bis 39 Prozent. In über 15 Prozent aller Versicherungen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat. Bei den Banken hatten drei Prozent einen rein männlich besetzten Aufsichtsrat.

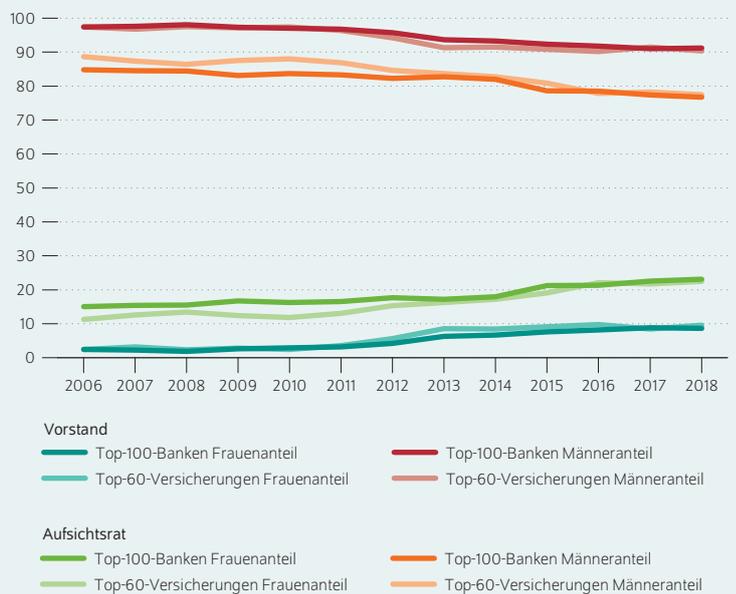
**Phasenweise Entwicklung des Frauenanteils in Spitzengremien seit 2006 – Stärkste Dynamik in den Jahren 2011 bis 2015**

Ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau nahm seit Beginn des Beobachtungszeitraums vor 13 Jahren der Frauenanteil in Vorständen im Finanzsektor in Deutschland zu (Abbildung 1). So betrug der Anteil der Vorständinnen in den größten Banken und Versicherungen im Jahr 2006 jeweils 2,5 Prozent, 2018 lag er bei knapp neun Prozent in den Banken und fast zehn Prozent in den Versicherungen. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten war seit Beobachtungsbeginn deutlich höher. In den größten Versicherungen betrug er 2006 gut elf Prozent und legte bis 2018 auf rund 23 Prozent zu; bei den Banken lauten die Vergleichswerte gut 15 beziehungsweise 23 Prozent. Von einer Parität in den Spitzengremien ist der Finanzbereich also immer noch weit entfernt. Zudem ist die Dynamik im Vergleich zu den Unternehmen außerhalb des Finanzsektors weitaus geringer.<sup>8</sup> Seine einst unbestreitbare Vorreiterrolle beim Frauenanteil in Aufsichtsräten hat der Finanzsektor eingebüßt.

Auffallend ist die wieder schwächere Dynamik in den jüngsten Jahren, insbesondere bei den Banken. Eine genaue Betrachtung der Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen über die vergangenen zwölf Jahre zeigt, dass sie in drei Phasen verlief: In den ersten Jahren des Beobachtungszeitraums (2006 bis 2010) gab es so gut wie keine Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen von Banken und Versicherungen (Abbildung 2). Der Zeitraum von 2011 bis 2015 war dagegen von einer stärkeren Dynamik gekennzeichnet: Der durchschnittliche jährliche Zuwachs des Frauenanteils in Vorständen betrug bei den Banken knapp einen Prozentpunkt und bei den Versicherungen 1,3 Prozentpunkte. Nach 2016 zeigt sich bis zum aktuellen Rand wieder eine schleppende Entwicklung. In diesem Zeitraum ist der

Abbildung 1

**Frauen- und Männeranteile in Vorständen und Aufsichtsräten im Finanzsektor**  
In Prozent



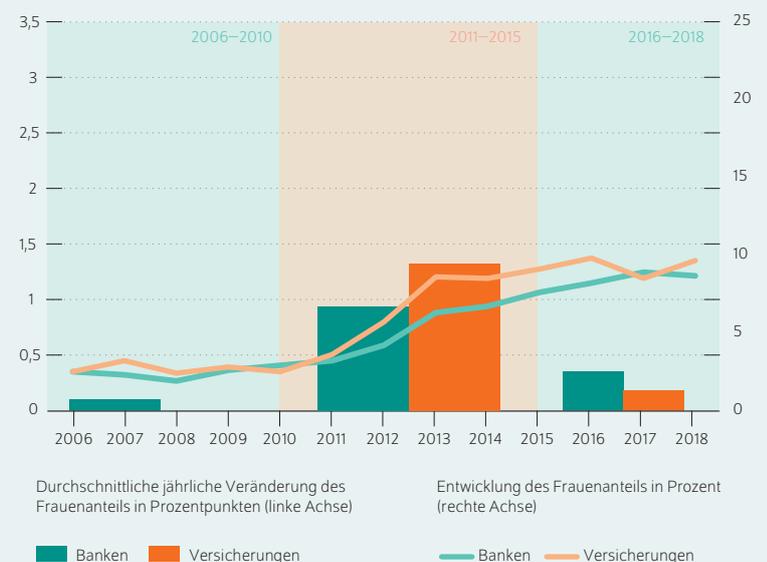
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Weiterhin ist nur knapp jeder zehnte Vorstandsposten im Finanzsektor in Deutschland durch eine Frau besetzt.

Abbildung 2

**Frauenanteil in Vorständen von Banken und Versicherungen und dessen Veränderung nach Entwicklungsphasen**  
In Prozentpunkten (linke Achse) bzw. in Prozent (rechte Achse)



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Nur die Jahre 2011 bis 2015 waren von einer stärkeren Dynamik geprägt, ansonsten ist der Frauenanteil in den Vorständen des Finanzsektors kaum gestiegen.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Holst und Wrohlich (2019), a. a. O.

Abbildung 3

**Frauenanteil in Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen und dessen Veränderung nach Entwicklungsphasen**  
In Prozentpunkten (linke Achse) bzw. in Prozent (rechte Achse)



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Auch in den Aufsichtsräten verlief die Entwicklung des Frauenanteils in drei Phasen.

Frauenanteil im Vorstand von Banken nur noch um jahresdurchschnittlich 0,4 Prozentpunkte und bei Versicherungen um 0,2 Prozentpunkte gestiegen.<sup>9</sup>

Auch mit Blick auf die Aufsichtsräte lassen sich diese drei Phasen erkennen. Zu Beginn des Beobachtungszeitraums blieb zwar auch hier der Frauenanteil nahezu konstant (Abbildung 3). In den Jahren 2011 bis 2015, der zweiten Phase, nahm die Entwicklung aber vor allem bei den Versicherungen deutlich an Fahrt auf – im Durchschnitt stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten in diesem Zeitraum um jährlich 1,4 Prozentpunkte. Bei den Banken war es ein Prozentpunkt. Im Vergleich der Frauenanteile lagen die Banken in dieser Phase noch vor den Versicherungen. In der dritten Phase von 2016 bis 2018 änderte sich das Bild und die Versicherungen lagen jetzt gleichauf mit den Banken. Die Dynamik hatte bei den Banken deutlich abgenommen – der durchschnittliche jährliche Anstieg des Frauenanteils betrug nur noch 0,6 Prozentpunkte. Bei den Versicherungen blieb die jahresdurchschnittliche Entwicklung hingegen in etwa konstant.

**Tempo verlangsamt sich: Bis zur Geschlechterparität in Vorständen würde es rechnerisch wieder länger dauern**

Würde sich die Entwicklung der Jahre 2006 bis 2018 in den Vorständen von Banken und Versicherungen linear fortsetzen, dauerte es rein rechnerisch noch fast bis zur nächsten Jahrhundertwende, bis beide Geschlechter in diesen Gremien gleich stark vertreten wären (rund 80 Jahre bei den Banken und rund 68 Jahre bei den Versicherungen). Gegenüber der linearen Projektion aus dem vergangenen Jahr ist das zumindest bei den Banken ein Rückschritt: Auf Basis der damaligen Entwicklung der zurückliegenden Jahre ergaben die Berechnungen eine Dauer von rund 70 Jahren bis zur Geschlechterparität.<sup>10</sup> Von einer linearen Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen kann somit nicht ausgegangen werden (Abbildung 2).

In den Aufsichtsräten sieht es etwas besser aus. So würde es rein rechnerisch noch 40 Jahre bei den Banken und rund 30 Jahre bei den Versicherungen dauern, bis eine gleiche Besetzung von Frauen und Männern erreicht wäre.

**Frauenanteil im EZB-Rat konstant niedrig**

Neben den größten Unternehmen des deutschen Finanzsektors zeigt der vorliegende Bericht auch die Frauenanteile in den Spitzengremien nationaler Zentralbanken in der Europäischen Union (EU), im Rat der Europäischen Zentralbank (EZB) und im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM).

Tabelle 5

**Größe 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2018**

Rang (Unternehmensgröße)	Versicherungen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
30	Allianz Global Corporate & Specialty SE	6	4	66,7
3	Allianz Versicherungs-AG	6	3	50,0
53	HUK-COBURG-Krankenversicherung AG	6	3	50,0
1	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	20	9	45,0
4	Hannover Rück SE	9	4	44,4
57	HALLESCHKE Krankenversicherung a.G.	9	4	44,4
31	Central Krankenversicherung AG	7	3	42,9
23	ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G.	12	5	41,7
41	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	14	5	35,7
11	AXA Versicherung AG	3	1	33,3
2	Allianz Lebensversicherungs-AG	6	2	33,3
13	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	2	33,3
38	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	2	33,3
26	NÜRNBERGER Lebensversicherung AG	12	4	33,3
5	ALLIANZ SE	12	4	33,3
18	Generali Lebensversicherung AG	3	1	33,3
12	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	3	33,3
14	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG	9	3	33,3
60	Provincial Rheinland Versicherung AG	18	5	27,8
35	Württembergische Versicherung AG	11	3	27,3
15	ERGO Versicherung AG	4	1	25,0
6	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	3	25,0
34	Württembergische Lebensversicherung AG	12	3	25,0
43	Generali Versicherung AG	4	1	25,0

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

<sup>9</sup> Seit dem Jahr 2017 wird für die Identifizierung der 60 größten Versicherungen in Deutschland eine andere Datenbasis als in den Jahren zuvor verwendet, siehe Holst und Wrohlich (2018), a. a. O. Aus diesem Grund ist die Entwicklung bei den Versicherungen vor und nach 2017 nur eingeschränkt vergleichbar.

<sup>10</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

Tabelle 6

**Banken und Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**

In Prozent

Unternehmen	2018							2018	Veränderung zu 2017 (Prozentpunkte)
	0 Prozent Frauen im Aufsichtsrat	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent	30 und mehr Prozent	
Finanzsektor	7,6	4,4	29,1	29,1	18,4	5,7	5,7	29,7	-3,2
Banken	3,0	5,1	31,3	31,3	19,2	4,0	6,1	29,3	-1,0
Versicherungen	15,3	3,4	25,4	25,4	16,9	8,5	5,1	30,5	-6,8

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und trifft die geldpolitischen Entscheidungen. Er setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den PräsidentInnen der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euro-raums zusammen. In diesem 25-köpfigen Gremium sind seit 2014 zwei Frauen vertreten, das entspricht einem Frauenanteil von acht Prozent. (Tabelle 7).

Das US-amerikanische Äquivalent zum EZB-Rat ist das Federal Open Market Committee (FOMC), das 14 Mitglieder hat.<sup>11</sup> In diesem Gremium ist der Frauenanteil deutlich höher als im Euroraum: Im November 2018 waren vier Frauen Mitglieder des FOMC, das entspricht einem Anteil von 29 Prozent.<sup>12</sup> Bei der Bank of Canada lag der Frauenanteil im entsprechenden Gremium – dem Governing Council – bei einem Drittel (zwei Frauen von insgesamt sechs Mitgliedern).<sup>13</sup>

Im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht ist der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Dieses Gremium ist die zentrale Aufsicht über die bedeutendsten Banken in den teilnehmenden EU-Ländern. Die Mitglieder dieses Aufsichtsgremiums werden von der EZB und den nationalen Aufsichtsbehörden der teilnehmenden Länder benannt. Die EZB entsandte im Jahr 2018 – wie auch im Vorjahr – zwei Frauen und zwei Männer. Die EU-Länder, die 2018 wieder insgesamt 26 Mitglieder für das Gremium benennen konnten, entsandten mit sechs Frauen drei mehr als im Jahr zuvor. Zwei der Frauen kamen aus Finnland (eine mehr als 2017), wie schon im Vorjahr jeweils eine aus Lettland und Portugal und jeweils erstmals je eine aus Malta und Spanien (Tabelle 8 auf Seite 49).

Weniger dynamisch entwickelte sich dagegen der Frauenanteil in den obersten Entscheidungsgremien der nationalen Notenbanken der EU-Länder. In den Jahren 2016 und

Tabelle 7

**Frauen im Rat der Europäischen Zentralbank**

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2018	25	23	2	8,0
2017	25	23	2	8,0
2016	25	23	2	8,0
2015	25	23	2	8,0
2014	24	22	2	8,3
2013	23	23	0	0
2012	23	23	0	0
2011	23	23	0	0
2010	22	21	1	4,5
2009	22	21	1	4,5
2008	21	20	1	4,8
2007	19	18	1	5,3
2006	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2003	17	16	1	5,9

Quelle: Europäische Zentralbank.

© DIW Berlin 2019

**11** Das Federal Open Market Committee hat jedes Jahr zwölf stimmberechtigte Mitglieder, von denen sieben aus dem Board of Governors des Federal Reserve Systems kommen; einen permanenten Sitz hat der Präsident beziehungsweise die Präsidentin der Federal Reserve Bank of New York. Die vier verbleibenden Sitze rotieren jährlich unter den regionalen weiteren Federal Reserve Banks. Zwei nicht stimmberechtigte Mitglieder nehmen an den Sitzungen beratend teil.

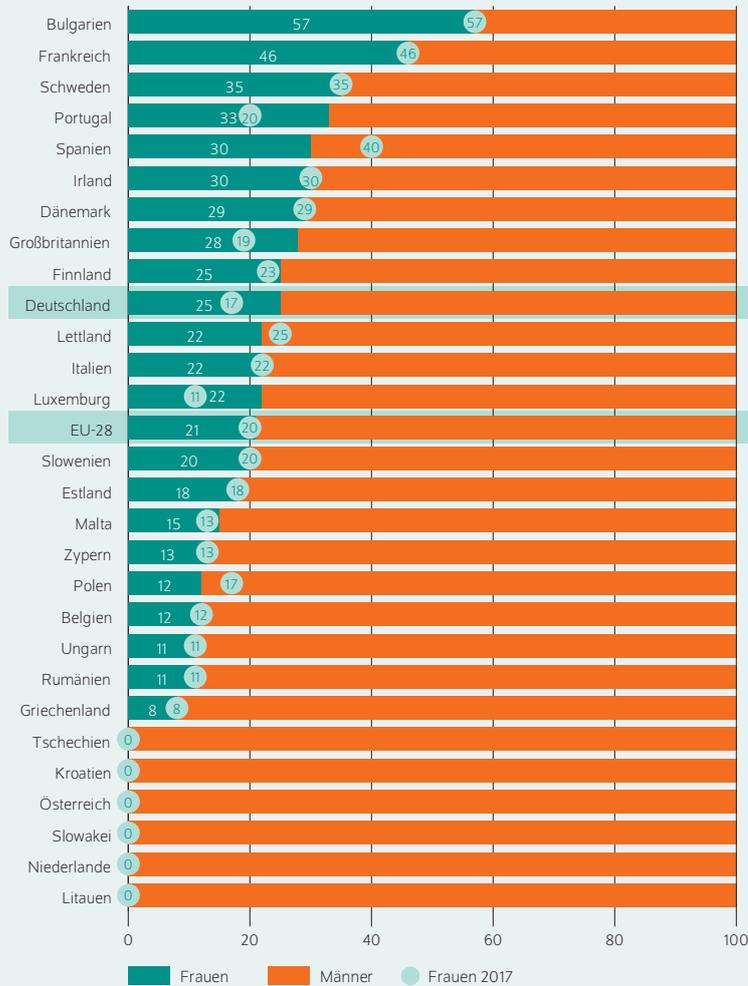
**12** Vgl. dazu Board of Governors of the Federal Reserve System: About the FOMC (online verfügbar).

**13** Vgl. dazu Bank of Canada: Governing Council and Senior Management (online verfügbar). Eine Übersicht über den Frauenanteil in den geldpolitischen Entscheidungsgremien von über 100 Ländern für den Zeitraum von 2002 bis 2016 findet sich zum Beispiel in Donato Masciandaro, Paola Profeta und Davide Romelli (2018): Do Women Matter in Monetary Policymaking? BAFFI CAREFIN Centre Research Paper Nr. 88.

Abbildung 4

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> europäischer Zentralbanken im Jahr 2018<sup>2</sup>**

Anteile in Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
 2 Daten erhoben von Mai bis September 2018.

Quellen: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Central banks (Members of key decision-making bodies); eigene Darstellung.

© DIW Berlin 2019

In den wesentlichen Entscheidungsorganen nationaler Zentralbanken sind Frauen von Land zu Land sehr unterschiedlich repräsentiert.

2017 lag dieser Anteil bei 20 Prozent und stieg im Jahr 2018 auf 21 Prozent (Abbildung 4). Hinter diesem durchschnittlichen Anteil verbirgt sich jedoch eine große Heterogenität zwischen den Ländern. Spitzenreiter Bulgarien hat beispielsweise (wie bereits im Vorjahr) einen Frauenanteil von 57 Prozent in diesem Gremium, gefolgt von Frankreich (46 Prozent), Schweden (35 Prozent), Portugal (33 Prozent), Spanien und Irland (je 30 Prozent). Deutschland liegt mit 25 Prozent etwas über dem Durchschnitt der EU-Länder. Keine einzige Frau im obersten Entscheidungsgremium der Zentralbank hatten – wie im Vorjahr – Tschechien, Kroatien, Österreich, Slowakei, die Niederlande und Litauen. Stark verbessert haben sich im Vergleich zum Vorjahr Portugal (von 20 auf 33 Prozent), Großbritannien (von 19 auf 28 Prozent) und Deutschland (von 17 auf 25 Prozent); gesunken ist der Frauenanteil im obersten Entscheidungsgremium der nationalen Notenbank hingegen in Spanien (von 40 auf 30 Prozent) und in Polen (von 17 auf zwölf Prozent).

**Frauen sind im Finanzsektor angesichts ihres Anteils an der Belegschaft besonders selten in Führungspositionen**

Frauen sind in hohen Führungspositionen im Finanzsektor besonders stark unterrepräsentiert. Die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten Banken liegen mittlerweile unter denen der 100 größten Unternehmen in anderen Wirtschaftssektoren, obwohl sie zu Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2006 noch darüber lagen (Abbildung 5).

Im Finanzsektor haben Frauen im Vergleich zu Männern so geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen wie in keiner anderen Branche.<sup>14</sup> In Kombination mit ihrem traditionell hohen Anteil an allen Beschäftigten, der über 50 Prozent liegt<sup>15</sup>, führt das zu einem besonders hohen *Gender Leadership Gap*. Dieser stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar. Wenn Frauen exakt die gleichen Zugangschancen in Führungspositionen hätten wie Männer, gäbe es diese Differenz nicht und Frauen wären in Führungspositionen zum selben Anteil vertreten wie in der Belegschaft insgesamt. Selbst wenn man zahlreiche Faktoren, die den Aufstieg beeinflussen, berücksichtigt, weist der Finanzsektor den größten Gender Gap bei den Aufstiegschancen in eine Führungsposition auf.<sup>16</sup>

Der hohe Gender Leadership Gap trifft dabei nicht nur auf die Spitzengremien zu, also Vorstände und Aufsichtsräte, sondern auch auf die zweite Führungsebene. Wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) auf Basis einer Umfrage von 16 000 privaten Unternehmen

<sup>14</sup> Vgl. Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW Wochenbericht Nr. 37, 827–838 (online verfügbar).

<sup>15</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

<sup>16</sup> Der Gender Leadership Gap betrug 31 Prozent (Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Jahresquoten von 2001 bis 2014). Vgl. Holst und Friedrich (2016), a. a. O.

in Deutschland zeigt, ist in keinem anderen Sektor die Repräsentanz von Frauen auch in der zweiten Führungsebene so gering wie im Finanzsektor. Den IAB-Daten zufolge liegt der Frauenanteil an Führungspositionen der zweiten Ebene im Finanzsektor bei 21 Prozent, während er im Durchschnitt aller Sektoren 40 Prozent beträgt.<sup>17</sup>

Die ungleichen Chancen von Frauen und Männern in (gut bezahlten) Führungspositionen spiegeln sich auch maßgeblich im *Gender Pay Gap* wider. Der Finanzsektor schneidet auch hier besonders schlecht ab. Mit über 26 Prozent lag die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern im Jahr 2016 im Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich deutlich über dem Durchschnitt in Deutschland von 22 Prozent.<sup>18</sup>

### Mögliche Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors sind vielfältig

Rund die Hälfte aller Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen. Auch unter den Auszubildenden zum Beruf Bankkaufmann beziehungsweise Bankkauffrau sind Frauen und Männer gleich häufig vertreten.<sup>19</sup> Ebenso sind die Zahlen von Studentinnen und Studenten der Betriebswirtschaftslehre ausgeglichen.<sup>20</sup> Vor diesem Hintergrund ähnlich hoher Qualifikationen ist es besonders bemerkenswert, dass der Frauenanteil in Führungspositionen in Banken und Versicherungen nach wie vor so niedrig ist.

Einer der Gründe dafür, warum es um die Gleichstellung der Geschlechter in Banken und Versicherungen besonders schlecht bestellt ist, dürfte die männerdominierte (maskuline) Führungskultur speziell im Finanzsektor sein.<sup>21</sup> Empirische Studien haben mehrfach gezeigt, dass im Finanzsektor – stärker noch als in anderen Wirtschaftssektoren – Personen, die extrem lange und unflexible Arbeitszeiten in Kauf nehmen, überproportional belohnt werden.<sup>22</sup> Auch Geschlechterrollenerwartungen sowie eine familienunfreundliche Arbeitskultur in Führungspositionen sind hier offenbar besonders stark verankert und reduzieren die Aufstiegschancen von Frauen. Weitere Studien belegen, dass der sogenannte *Mid-career Conflict* im Finanzsektor besonders stark ausgeprägt ist. Das bedeutet, dass hier Frauen im mittleren Management – wenn sie in einer Lebensphase sind,

<sup>17</sup> Vgl. dazu Susanne Kohaut und Iris Möller (2017): Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. IAB Kurzbericht 24/2017 (online verfügbar).

<sup>18</sup> Vgl. dazu das WSI Gender Daten Portal des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (online verfügbar).

<sup>19</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (online verfügbar).

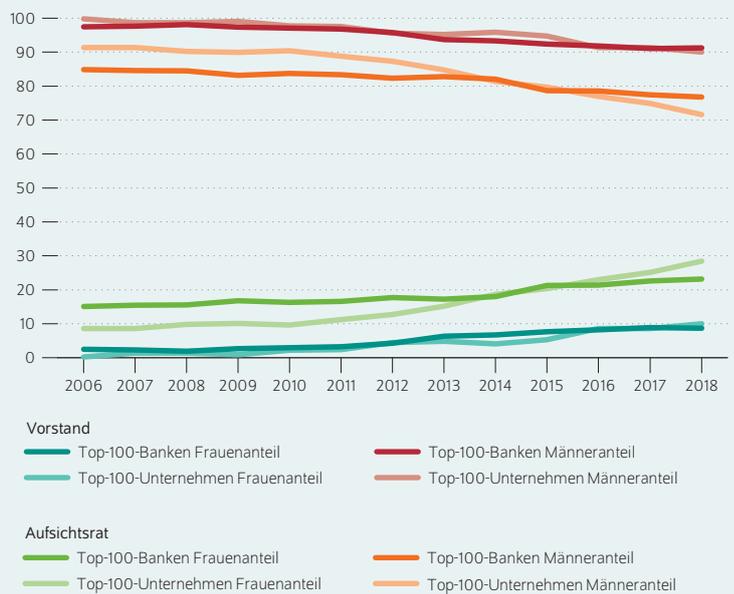
<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): Studierende an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.1.

<sup>21</sup> Astrid Jäkel, Finja Carolin Kütz und Emily Niemann (2016): Female Leadership in Germany and Switzerland. In: Oliver Wyman (2016): Women in Financial Services, 54 ff. Hier wird ausgeführt, dass „a culture is masculine when the population displays a preference for achievement, heroism, assertiveness, and the material rewards for success. A masculine society is competitive rather than consensual. A feminine culture, according to Hofstede, prefers cooperation, modesty, caring for the weak, and quality of life. When plotting cultural masculinity against female representation on financial services firms' ExCos, there is a negative correlation.“, 54.

<sup>22</sup> Vgl. beispielsweise 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, July, 228–255, sowie Claudia Goldin und Lawrence Katz (2012): The Most Egalitarian of All Professions: Pharmacy and the Evolution of a Family-Friendly Occupation. NBER Working Papers 18410.

Abbildung 5

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

In hohen Führungspositionen von Finanzunternehmen sind Frauen noch seltener vertreten als in anderen Unternehmen.

in der besonders viele familiäre Verpflichtungen mit dem Beruf zu vereinen sind – deutlich häufiger ihren Arbeitgeber wechseln als in anderen Wirtschaftszweigen.<sup>23</sup>

Auch könnten die nach der Finanzkrise verschärften Regelungen zur Besetzung von Geschäftsführungen im Finanzsektor einen Einfluss haben. Diese sind im Kreditwesengesetz (KWG) und den zugehörigen Ausführungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verankert. Dort wird von einer fachlichen Eignung für diese Position ausgegangen, wenn die Person eine dreijährige leitende Tätigkeit bei einem Institut von vergleichbarer Größe und Geschäftsart nachweisen kann und/oder hierarchisch unmittelbar unter der Ebene der Geschäftsleitung leitend tätig war oder ist.<sup>24</sup> Da vor allem Männer diese Posten bereits einnehmen, müssen Frauen zu einem wesentlich höheren Anteil ihre Eignung erst noch unter Beweis stellen. Dies dürfte aber nicht immer einfach sein, da oft „Geschlechterstereotypen und überkommene Rollenverteilungen die Leistungs- und Befähigungsbeurteilungen beeinflussen und sich eher zulasten der Bewerberinnen auswirken“.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Jäkel et al. (2016), a. a. O.

<sup>24</sup> Vgl. dazu ausführlich Holst und Friedrich (2016), a. a. O.

<sup>25</sup> Vgl. Hans-Jürgen Papier unter Mitwirkung von Dr. Martin Heidebach (2014): Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten für Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst sowie zur Verankerung von Sanktionen bei Nichteinhaltung. Im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen, vertreten durch das Ministerium für Inneres und Kommunales (online verfügbar).

Übersicht

Frauen in Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland Ende 2018

Rang	Banken	Vorständinnen	Rechtsform
1	Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	privat
2	DZ Bank AG	Ulrike Brouzi	genossenschaftlich
3	Kreditanstalt für Wiederaufbau	Dr. Ingrid Hengster	öffentlich-rechtlich
4	Commerzbank AG	Dr. Bettina Orlopp	privat
5	Unicredit Bank AG	Sandra Betocchi, Ljiljana Čortan	privat
11	NRW.Bank	Gabriela Pantring	öffentlich-rechtlich
12	Deutsche Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler, Zvezdana Seeger	privat
13	Deka Bank Deutsche Girozentrale	Manuela Better	öffentlich-rechtlich
17	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	Dr. Iris Reinelt	öffentlich-rechtlich
21	Landesbank Berlin AG	Tanja Müller-Ziegler	öffentlich-rechtlich
22	Hamburger Sparkasse AG	Bettina Poullain	freie Sparkasse
24	Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	privat
33	Sparkasse KölnBonn	Dr. Nicole Handschuh	öffentlich-rechtlich
36	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow <sup>1</sup>	privat
37	Deutsche Hypothekbank (Actien-Gesellschaft)	Sabine Barthauer	öffentlich-rechtlich
45	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentlich-rechtlich
48	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
49	Sparkasse Hannover	Kerstin Berghoff-Ising, Marina Barth	öffentlich-rechtlich
51	Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	privat
54	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Kerstin Jöntgen, Jacqueline Tag	öffentlich-rechtlich
56	Berliner Volksbank e.G.	Martina Palte	genossenschaftlich
60	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
65	BB Bank e.G.	Gabriele Kellermann	genossenschaftlich
68	Teambank AG	Dr. Christiane Decker, Astrid Knipping	genossenschaftlich
69	Sparda-Bank Südwest e.G.	Karin Schwartz	genossenschaftlich
71	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber <sup>1</sup>	genossenschaftlich
82	Sparkasse Krefeld	Dr. Birgit Roos <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
83	SWN Kreissparkasse Waiblingen	Ines Dietze <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
88	Sparda-Bank München e.G.	Petra Müller	genossenschaftlich
Rang	Versicherungen	Vorständinnen	
1	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. Doris Höpke	
2	Allianz Lebensversicherungs-AG	Ana-Cristina Grohnert	
3	Allianz Versicherungs-AG	Ana-Cristina Grohnert	
5	ALLIANZ SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	
7	R+V Lebensversicherung AG	Claudia Andersch <sup>1</sup> , Julia Merkel	
10	R+V Allgemeine Versicherung AG	Julia Merkel	
13	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König	
14	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG	Christine Theodorovics	
15	ERGO Versicherung AG	Andrea Mondry	
20	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick, Isabella Pfaller	
23	ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
27	R+V Versicherung	Claudia Andersch, Julia Merkel	
28	HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG	Sarah Rössler	
30	Allianz Global Corporate & Specialty SE	Sinéad Browne, Bettina Dietsche, Nina Klingspor	
33	HDI Lebensversicherung AG	Barbara Riebeling	
34	Württembergische Lebensversicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
35	Württembergische Versicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
36	HUK-COBURG Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftf. Beamter VVaG	Sarah Rössler	
38	Barmenia Krankenversicherung a.G.	Carola Schroeder	
41	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
48	Volkswahl-Bund Lebensversicherung a.G.	Heike Böhner	
51	Bayerischer Versicherungsverband Versicherungs-AG	Barbara Schick, Isabella Pfaller	
52	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling	
53	HUK-COBURG-Krankenversicherung AG	Sarah Rössler	
57	HALLESCHE Krankenversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
60	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummnerl	

<sup>1</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

Schließlich spielen geschlechterstereotype Zuschreibungen im als mathematiklastig geltenden Finanzsektor eine wichtige Rolle. Beispielsweise wurde nachgewiesen, dass an Frauen in stereotyp-männlichen Aufgaben höhere Anforderungen gestellt werden als an Männer in gleicher Position.<sup>26</sup> Im Finanzsektor sind diese Geschlechterstereotype nicht nur auf Arbeitgeber-, sondern auch auf Kundenseite zu finden: So wies eine Studie der Universität Mannheim nach, dass es unter Investoren Vorbehalte gegenüber Fonds gibt, die von Frauen geleitet werden.<sup>27</sup>

**Fazit: Geschlechterstereotype Strukturen müssen abgebaut werden**

Von einer Dynamik bei der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors kann mit Blick auf das Jahr 2018 kaum noch die Rede sein. Das unterstreicht, dass die Erwartung linearer Zuwächse bis zur paritätischen Besetzung von Spitzengremien viel zu optimistisch ist.

Über die vergangenen Jahre wurden Fortschritte vor allem zur Zeit der Diskussion und Einführung gesetzlicher Quoten in Aufsichtsräten erzielt. Werden beschlossene Quoten einmal erreicht, stagniert die weitere Entwicklung aber oftmals. Bundeskanzlerin Angela Merkel betonte anlässlich des 100. Jahrestages der Einführung des Frauenwahlrechts: „Die Quoten waren wichtig, aber das Ziel muss Parität sein.“<sup>28</sup> Vor allem in Führungspositionen seien Frauen deutlich in der Unterzahl. Doch wie kann das Ziel ohne Quoten erreicht werden – gerade im Finanzsektor, in dem offenbar immer noch besonders tradierte hierarchische Strukturen vorherrschen? Die Antwort steht noch aus.

Möglicherweise hilft, dass in agilen, komplexer werdenden Zeiten zunehmend autonomes Handeln der Beschäftigten gefordert ist. Führung bedeutet dann immer weniger, hierarchisch (pyramidenförmig von oben nach unten) Anweisungen zu geben, wie es oft bei maskulinen Strukturen der Fall ist. Vielmehr sind verstärkt die Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften in den in zunehmendem Maß vernetzten (matrixartigen) Arbeitsbeziehungen gefragt, genauso wie die Fähigkeit, Beschäftigte zu unterstützen und zu ermuntern. Das dürfte Frauen im Finanzsektor entgegenkommen.<sup>29</sup>

Zudem verhindern Geschlechterstereotype das Ausschöpfen vorhandener Potentiale. Oft ist diese Voreingenommenheit

Tabelle 8

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

	2017 <sup>1</sup>		2018 <sup>1</sup>	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
<b>EZB-Mitglieder</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>VertreterInnen der nationalen Aufsichtsbehörden</b>				
Belgien	0	1	0	1
Deutschland	0	2	0	2
Estland	0	2	0	2
Finnland	1	1	2	0
Frankreich	0	1	0	1
Griechenland	0	1	0	1
Irland	0	1	0	1
Italien	0	1	0	1
Lettland	1	1	1	1
Litauen	0	1	0	1
Luxemburg	0	2	0	2
Malta	0	2	1	1
Niederlande	0	1	0	1
Österreich	0	2	0	2
Portugal	1	0	1	0
Slowakei	0	1	0	1
Slowenien	0	1	0	1
Spanien	0	1	1	0
Zypern	0	1	0	1
<b>Insgesamt</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
In Prozent	16,7 <sup>2</sup>	83,3 <sup>2</sup>	26,7	73,3

1 Zwei Vakanzen bei VertreterInnen der EZB.

2 Der Wert wurde gegenüber dem Managerinnen-Barometer 2018 korrigiert.

Quelle: Europäische Zentralbank.

tief im Alltagswissen verborgen. Der sogenannte *Unconscious Gender Bias* kann sich dann unerkannt in Regelungen, Praktiken und Organisationsprozessen auch des Finanzsektors verborgen. Diese sind daher zu überprüfen, ob sie implizit oder explizit eine ungleiche Behandlung der Geschlechter kreieren, erhalten oder herausfordern. Entsprechende Umstrukturierungen und Anpassungen sind erforderlich, um den Prozess einer ständigen Reproduktion ungleicher Chancen zu durchbrechen und echte Chancengleichheit herzustellen.

Ein großes Problem ist zudem, dass Familiengründung und Karriereaufbau zeitlich zusammenfallen. Die vor allem Frauen hieraus entstehenden Nachteile können im Lebensverlauf kaum mehr aufgeholt werden. Mehr Zeitsouveränität für alle Beschäftigten wäre daher ein wichtiger Baustein zu mehr Chancengleichheit. Gemeint ist damit eine größere Wahlfreiheit bei der Arbeitszeit insbesondere in der *Rush Hour* des Lebens für Frauen und Männer – ohne negative Folgen für die Karriere. Dies ist nicht nur in einer sich im Zuge der Digitalisierung verändernden Arbeitswelt ein machbarer und sinnvoller Schritt, sondern eröffnet auch Männern die Option, Familie und Beruf fair zu vereinbaren.

26 Victoria L. Brescoll, Erica Dawson und Eric Luis Uhlmann (2010): Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations. *Psychological Science* Vol. 21/11, 1640–1642.

27 Vgl. Alexandra Niessen-Ruenzi und Stefan Ruenzi (2018): Sex Matters: Gender Bias in the Mutual Fund Industry. *Management Science* (im Erscheinen).

28 Vgl. Handelsblatt (2018): Angela Merkel: „Die Quoten waren wichtig, aber das Ziel muss Parität sein“ (online verfügbar).

29 In zahlreichen empirischen Studien wurde gezeigt, dass Frauen in Führungspositionen einen transaktionalen Führungsstil pflegen, der stärker auf Motivation, Belohnung und die Betonung gemeinsamer Ziele setzt als auf autoritäre Führungsstile. Vgl. dazu Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt und Marloes L. van Engen (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591 (online verfügbar).

## MANAGERINNEN-BAROMETER: FINANZSEKTOR

---

**Elke Holst** ist Forschungsdirektorin und Senior Economist in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

**Katharina Wrohlich** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

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

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

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2019:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)







ALEXANDER KRITIKOS

# Griechenlands verlorene Jahre

Prof. Dr. Alexander Kritikos ist Forschungsdirektor  
am DIW Berlin.

Der Kommentar gibt die Meinung des Autors wieder.

Wie sich die Bilder wiederholen: Ende 2014 besuchte Kanzlerin Angela Merkel ihren griechischen Kollegen Antonis Samaras, beglückwünschte ihn zur Beendigung der griechischen Krise und würdigte die Anstrengungen des griechischen Volkes. Anfang 2019: Merkel besucht Alexis Tsipras, beglückwünscht ihn zur Beendigung der Krise und würdigt die Anstrengungen... Dazwischen liegen vier verlorene Jahre. Nach einem halben Jahr voller Krawall gegen Brüssel und Berlin, Kapitalverkehrskontrollen und anderer Schrecknisse musste Griechenland im Jahr 2015 wieder ein Programm in Höhe von 86 Milliarden Euro aufnehmen. Im Gegenzug mussten erneut Renten sowie Ausgaben im Gesundheitswesen und in der Bildung drastisch gekürzt werden, während die Regierung die Steuer- und Abgabenschraube völlig überdreht hat.

Ein Beispiel: Selbständige, die jährlich 40 000 Euro einnehmen, sehen sich einer Grenzbelastung für Steuern und Abgaben von 85 Prozent ausgesetzt, die sie neben der zuvor schon abgeführten Umsatzsteuer von 24 Prozent leisten müssen. Noch schlimmer kommt es für Gründer mit erstmaligen Einnahmen in dieser Höhe, auf die sie für das folgende Jahr in gleicher Höhe Steuern vor auszahlen müssen. Für gut laufende Start-ups bleiben im ersten Jahr keine Einnahmen übrig. Dabei sind gerade innovative Start-ups diejenigen, die eine Zukunftsperspektive ins Land brächten. So unterlassen sie eine Gründung, führen diese schwarz durch oder verlassen gleich das Land.

Auch wenn die Sanierung des Staatshaushalts unter großer Pein gelungen ist, die Lasten wurden einfach in die private Wirtschaft verschoben. Die Produktion der Unternehmen ist eingebrochen. Das hat hohe Arbeitslosigkeit zur Folge, vor allem unter jungen Menschen, Armut bei den weniger gut ausgebildeten, Auswanderung der gut ausgebildeten Menschen. Darüber hinaus ist die private Verschuldung in Griechenland massiv angewachsen. Über 40 Prozent aller Bankkredite werden unregelmäßig bedient. Gleichermäßen gibt es Steuerausstände, rund 100 Milliarden Euro – kein Wunder bei den Steuersätzen. Auch der Staat schuldet privaten Haushalten überzahlte Steuern und aus offenen Rechnungen – sechs Milliarden Euro stehen aus.

In der Folge gibt es kaum Investitionen. Das Misstrauen gegenüber der Regierung ist groß, die alt bekannten strukturellen Probleme bleiben: Überregulierung, Überbürokratisierung und eine lahme Justiz tun das Ihrige, um den Blick der Investoren auf andere Länder richten zu lassen.

Der Reformprozess in Griechenland ist auch nach drei Rettungspaketen nicht gelungen. Um das zu kaschieren, haben die Gläubiger den Übergang aus dem letzten Rettungspaket mit einem Liquiditätspuffer von 15 Milliarden Euro abgedeckt, damit in den nächsten zwei Jahren keine Staatsanleihen begeben werden müssen. Wie sich zeigt, ist das ein vergiftetes Geschenk. Solche Puffer dienen nur für den Notfall – ihre Nutzung ist ein negatives Signal für die Märkte. Voraussichtlich sieht sich die gegenwärtige Regierung angesichts von Zinsen um 4,3 Prozent für griechische Bonds aber gezwungen, auf diesen Puffer zurückzugreifen.

Die nächste Regierung – vermutlich unter dem konservativen Kyriakos Mitsotakis – hat dann die Wahl zwischen Skylla und Charybdis. Entweder leiht sie sich Geld zu hohen Zinsen am Markt, was angesichts der hohen Staatsverschuldung und der niedrigen Wachstumsraten nicht nachhaltig sein wird, oder sie beantragt eine Kreditlinie unter dem Schirm des ESM. Das sähe man in Griechenland als viertes Rettungsprogramm an und als erneute „Unterjochung“ – es würde ein politisches Beben auslösen.

Griechenlands ökonomische Situation erinnert an ein wackeliges Kartenhaus. Doch all das kümmert die Politik nicht. Tsipras beschwört eine wachsende Wirtschaft herauf, magere zwei Prozent waren es 2018, und mehr ist auch 2019 in dieser Gemengelage nicht drin. Und Merkel hat sich während ihres aktuellen Athen-Besuchs bei aller zur Schau gestellten Freundschaft mit Tsipras mehr für den Namensstreit mit Mazedonien als für die malade griechische Wirtschaft interessiert. Das könnte sich noch rächen.

Dieser Beitrag ist am 13. Januar 2019 im Tagesspiegel erschienen.