

Holst, Elke; Wrohlich, Katharina

Article

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

DIW Wochenbericht

Provided in Cooperation with:

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2017) : Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten - Vorstände bleiben Männerdomänen, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 84, Iss. 1/2, pp. 3-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149848>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

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

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

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

Das DIW Berlin untersucht seit über zehn Jahren den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.¹ Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)² sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Die vorliegende Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors³ und zusätzlich die seit 2016 der Quote unterliegenden Unternehmen, weiterhin die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen⁴ sowie 59 Beteiligungsunternehmen des Bundes. Daran schließt sich ein EU-Ländervergleich zu den Frauenan-

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

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. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. 1226f. und 1306–1308.

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

⁴ Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit neun Jahren, der MDAX- und SDAX-Unternehmen seit sechs und der TecDAX-Unternehmen seit vier Jahren.

Tabelle 1

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

| | Top 200 | | | | | | | Top 100 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2006 | 2008 | 2011 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2006 | 2008 | 2011 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Vorstände/Geschäftsführungen | | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung | 195 | 191 | 197 | 195 | 197 | 197 | 200 | 97 | 96 | 100 | 97 | 97 | 98 | 100 |
| Mit Frauen im Vorstand | 9 | 17 | 22 | 35 | 43 | 51 | 61 | 1 | 3 | 11 | 19 | 17 | 22 | 35 |
| Anteil in Prozent | 4,6 | 8,9 | 11,2 | 17,9 | 21,8 | 25,9 | 30,5 | 1,0 | 3,1 | 11,0 | 19,6 | 17,5 | 22,4 | 35,0 |
| Mitglieder insgesamt | 953 | 934 | 942 | 906 | 877 | 910 | 931 | 531 | 526 | 533 | 484 | 461 | 489 | 498 |
| Männer | 942 | 911 | 914 | 866 | 830 | 853 | 855 | 530 | 519 | 520 | 461 | 442 | 463 | 455 |
| Frauen | 11 | 23 | 28 | 40 | 47 | 57 | 76 | 1 | 7 | 13 | 23 | 19 | 26 | 43 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 1,2 | 2,5 | 3,0 | 4,4 | 5,4 | 6,3 | 8,2 | 0,2 | 1,3 | 2,4 | 4,8 | 4,1 | 5,3 | 8,6 |
| Vorsitze insgesamt | 195 | 191 | 198 | 194 | 183 | 180 | 176 | 97 | 96 | 100 | 97 | 92 | 92 | 94 |
| Männer | 195 | 190 | 197 | 190 | 179 | 177 | 171 | 97 | 96 | 100 | 96 | 92 | 92 | 94 |
| Frauen | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 0,0 | 0,5 | 0,5 | 2,1 | 2,2 | 1,7 | 2,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Aufsichts-/Verwaltungsräte | | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung | 170 | 168 | 163 | 157 | 155 | 158 | 154 | 87 | 88 | 90 | 86 | 85 | 82 | 81 |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat | 110 | 124 | 118 | 123 | 133 | 137 | 138 | 65 | 68 | 68 | 71 | 76 | 75 | 74 |
| Anteil in Prozent | 64,7 | 73,8 | 72,4 | 78,3 | 85,8 | 86,7 | 89,6 | 74,7 | 77,3 | 75,6 | 82,6 | 89,4 | 91,5 | 91,4 |
| Mitglieder insgesamt | 2500 | 2466 | 2268 | 2159 | 2156 | 2202 | 2160 | 1389 | 1385 | 1326 | 1231 | 1232 | 1224 | 1198 |
| Männer | 2304 | 2236 | 1999 | 1834 | 1759 | 1768 | 1671 | 1270 | 1249 | 1178 | 1044 | 1003 | 976 | 922 |
| Frauen | 196 | 230 | 269 | 325 | 397 | 434 | 489 | 119 | 136 | 148 | 187 | 229 | 248 | 276 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 7,8 | 9,3 | 11,9 | 15,1 | 18,4 | 19,7 | 22,6 | 8,6 | 9,8 | 11,2 | 15,2 | 18,6 | 20,3 | 23,0 |
| Vorsitze insgesamt | 170 | 168 | 167 | 160 | 149 | 158 | 153 | 87 | 88 | 91 | 87 | 84 | 82 | 80 |
| Männer | 167 | 166 | 164 | 156 | 144 | 154 | 150 | 85 | 86 | 88 | 83 | 81 | 80 | 78 |
| Frauen | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 1,8 | 1,2 | 1,8 | 2,5 | 3,4 | 2,5 | 2,0 | 2,3 | 2,3 | 3,3 | 3,4 | 3,6 | 2,4 | 2,5 |
| Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung | 123 | 129 | 105 | 83 | 118 | 126 | 123 | 81 | 66 | 62 | 46 | 63 | 68 | 68 |
| Mitglieder insgesamt | 2206 | 1910 | 1567 | 1291 | 1869 | 1959 | 1933 | 602 | 1035 | 912 | 748 | 1043 | 1100 | 1104 |
| Männer | 2023 | 1742 | 1391 | 1088 | 1521 | 1557 | 1483 | 487 | 940 | 824 | 640 | 845 | 870 | 842 |
| Frauen | 183 | 168 | 176 | 203 | 348 | 402 | 450 | 115 | 95 | 88 | 108 | 198 | 230 | 262 |
| Arbeitnehmervertreterinnen | 139 | 125 | 119 | 110 | 200 | 224 | 233 | 84 | 69 | 65 | 61 | 113 | 128 | 135 |
| Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent | 76,0 | 74,4 | 67,6 | 54,2 | 57,5 | 55,7 | 51,8 | 73,0 | 72,6 | 73,9 | 56,5 | 57,1 | 55,7 | 51,5 |

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

teilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines Landes an.⁵

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

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

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

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

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

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

Übersicht 1

Vorständinnen in Deutschland

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

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

² Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

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

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

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹

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

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

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

³ Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

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

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

Börsennotierte Unternehmen

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

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

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

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

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

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

DAX-30-Unternehmen gehen voran

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

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

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

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland Ende 2016

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

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

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

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

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

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

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen¹

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

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

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

Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Dynamik ist zuletzt abgeflacht

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

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

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

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

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

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

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

| | 2006 | 2008 | 2011 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vorstände/Geschäftsführungen | | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 61 | 60 | 60 | 60 | 60 | 61 | 59 |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 61 | 59 |
| Mit Frauen im Vorstand | 9 | 10 | 12 | 14 | 17 | 20 | 20 |
| Anteil in Prozent | 15,0 | 16,7 | 20,0 | 23,3 | 28,3 | 32,8 | 33,9 |
| Mitglieder insgesamt | 152 | 147 | 143 | 143 | 135 | 144 | 142 |
| Männer | 142 | 135 | 127 | 125 | 115 | 122 | 120 |
| Frauen | 10 | 12 | 16 | 18 | 20 | 22 | 22 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 6,6 | 8,2 | 11,2 | 12,6 | 14,8 | 15,3 | 15,5 |
| Vorsitze insgesamt ² | 54 | 55 | 57 | 56 | 52 | 37 | 42 |
| Männer | 51 | 52 | 51 | 51 | 47 | 33 | 35 |
| Frauen | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | 4 | 7 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 5,6 | 5,5 | 10,5 | 8,9 | 9,6 | 10,8 | 16,7 |
| Aufsichts-/Verwaltungsräte | | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 61 | 60 | 60 | 60 | 60 | 61 | 59 |
| Mit Angaben zur Zusammensetzung | 54 | 55 | 54 | 51 | 54 | 55 | 50 |
| Mit Frauen im Aufsichtsrat | 46 | 42 | 43 | 41 | 50 | 53 | 48 |
| Anteil in Prozent | 85,2 | 76,4 | 79,6 | 80,4 | 92,6 | 96,4 | 81,4 |
| Mitglieder insgesamt | 577 | 587 | 579 | 553 | 602 | 595 | 554 |
| Männer | 472 | 483 | 464 | 453 | 459 | 431 | 393 |
| Frauen | 105 | 104 | 115 | 100 | 142 | 164 | 161 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 18,2 | 17,7 | 19,9 | 18,1 | 23,6 | 27,6 | 29,1 |
| Vorsitze insgesamt | 53 | 53 | 53 | 47 | 49 | 55 | 50 |
| Männer | 45 | 45 | 42 | 39 | 40 | 48 | 44 |
| Frauen | 8 | 8 | 11 | 8 | 9 | 7 | 6 |
| Anteil der Frauen in Prozent | 15,1 | 15,1 | 20,8 | 17,0 | 18,4 | 12,7 | 12,0 |

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen beziehungsweise einen Aufsichtsrat besitzen.
² Veränderte Zählung seit 2015.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Übersicht 3

Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung¹

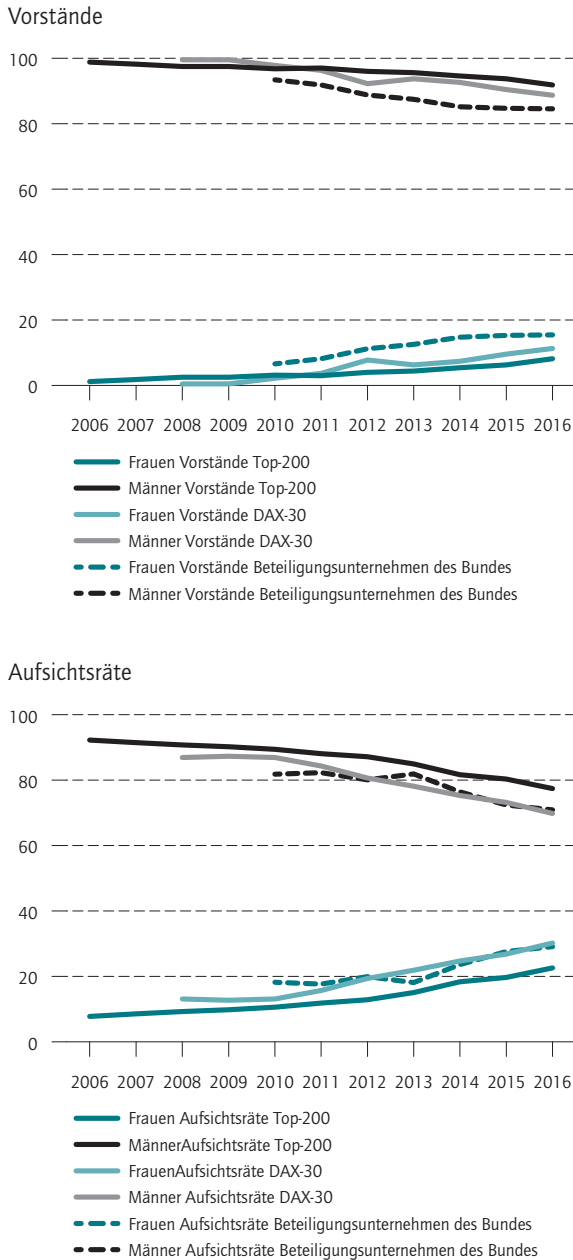
| | | |
|--|--|--|
| Deutsche Energie-Agentur GmbH Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH | Iris Gleicke Rita Schwarzelühr-Sutter | Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt,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

¹ Stand November 2016.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

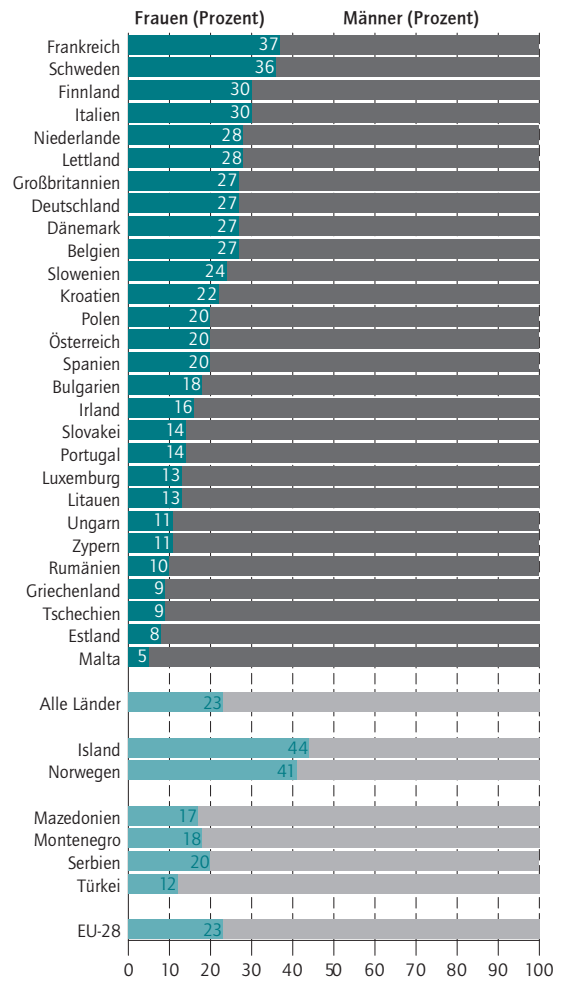
Der Abstand zwischen dem Frauen- und Männeranteil verringert sich in den Aufsichtsräten schneller als in den Vorständen.

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

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

Abbildung 2

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2016
In Prozent



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

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

© DIW Berlin 2017

Deutschland liegt im europäischen Vergleich deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich zurück.

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

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

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

Europäischer Vergleich: Deutschland deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich

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

Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen erhoben.¹¹

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

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

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

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

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

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

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

Tabelle 5

Frauenanteil im Aufsichtsrat nach Unternehmensgruppen

In Prozent

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Übersicht 4

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

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

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

Knapp die Hälfte (rund 47 Prozent) der einer verbindlichen Geschlechterquote unterliegenden Unternehmen¹⁴ hatten 2016 mindestens 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten (Tabelle 5). Mit einem Anstieg um gut 19 Prozentpunkte gegenüber 2015 hatten sie schneller zugelegt als etwa die DAX-30-Unternehmen. Vergleicht man innerhalb der Top-200-Gruppe die Entwicklung seit 2013 derjenigen Unternehmen, die nun der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, mit denen, die dieser Quote nicht unterliegen, zeigt sich, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei ersteren nicht nur bereits im Ausgangsjahr höher lag, sondern anschließend auch dynamischer stieg als in den Unternehmen ohne feste Quotenbindung (Abbildung 3). Während sich der Frauenanteil in beiden Gruppen zwischen 2013 und 2014 noch ähnlich entwickelte, geht die Schere seit 2014 auseinander. Unternehmen, die 2016 keiner verbindlichen Geschlechterquote unterlagen, hatten im Durchschnitt gut 19 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, jene mit Quotenbindung hingegen fast 28 Prozent.

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

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

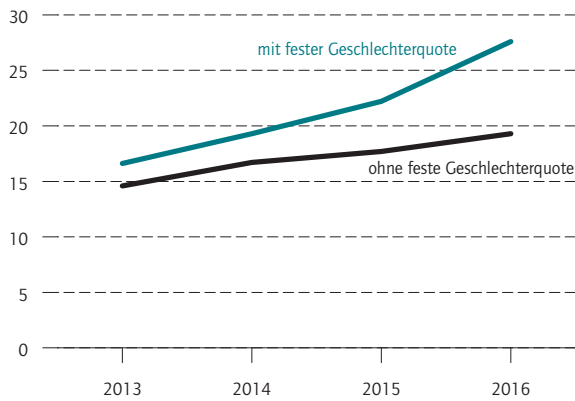
Erste Berechnungen zeigen, dass Unternehmen, die bereits einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens einem Drittel erreichten, diesen Anteil offenbar nicht mehr weiter erhöhten (Abbildung 4). Ausnahmen bestätigen jedoch die Regel: Die *Deutsche Telekom* beispielsweise, die mit ihrer öffentlichen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

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

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

Abbildung 3

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



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

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

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

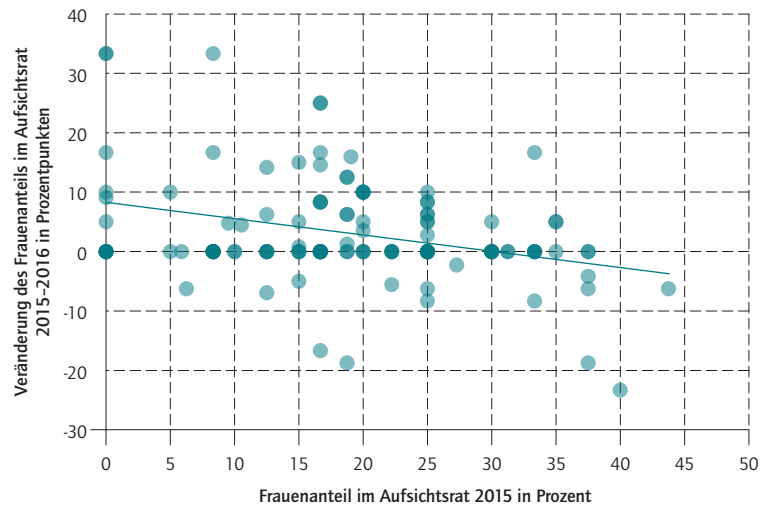
Mehr Frauen in Aufsichtsräten = mehr Frauen in Vorständen?

Mit der verbindlichen Geschlechterquote in Aufsichtsräten ist die Hoffnung verbunden, dass Frauen generell einen besseren Zugang zu hohen Führungspositionen erhalten. Gezeigt wurde, dass sich die Frauenanteile im Aufsichtsrat börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen tatsächlich stärker erhöht haben als in Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen. Aber führt ein höherer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten mittelfristig auch dazu, dass der Frauenanteil in Vorständen steigt? Eine lineare Regression des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf die Veränderung des Frauenanteils im Vorstand (in einem späteren Jahr) zeigt, dass es einen kleinen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang gibt (Abbildung 6). Das gilt insbesondere für den Zusammenhang zwischen der Höhe des Frauenanteils im Aufsichtsrat im Jahr 2013 beziehungsweise 2014 und der Veränderung desselben in den Vorständen zwischen 2015 und 2016.¹⁵ Auch wenn dieser Zusammenhang nicht eindeutig als kausale Wirkung des

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

Abbildung 4

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



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

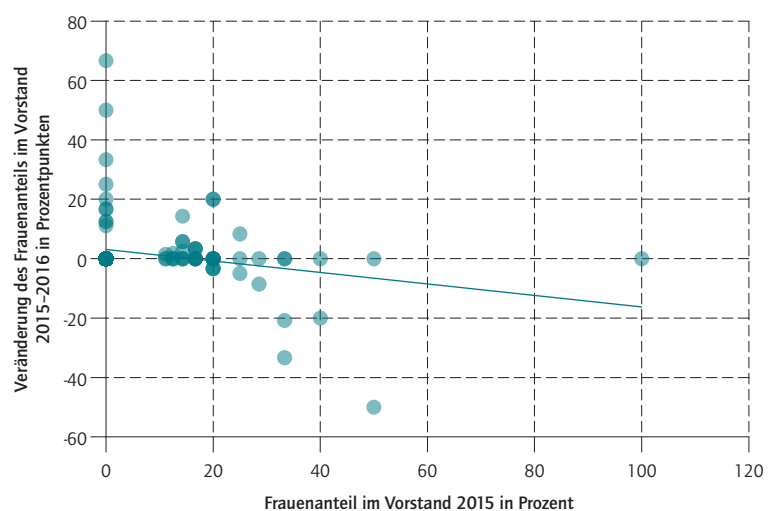
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

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

Abbildung 5

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



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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

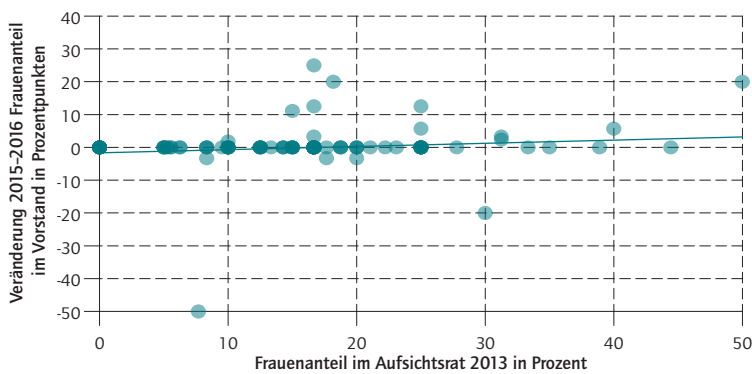
© DIW Berlin 2017

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

Abbildung 6

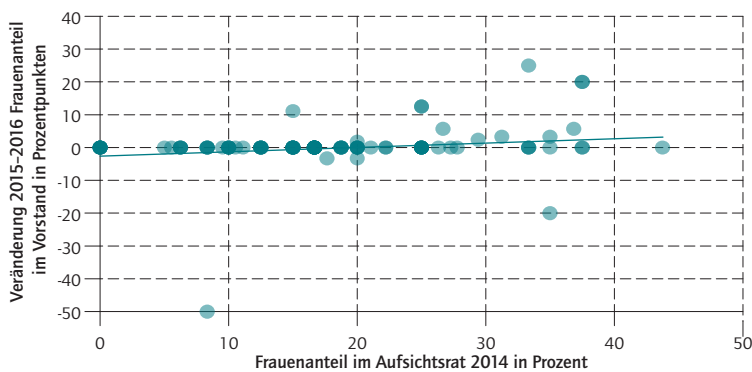
Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Aufsichtsrat in einem Jahr und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)

2013



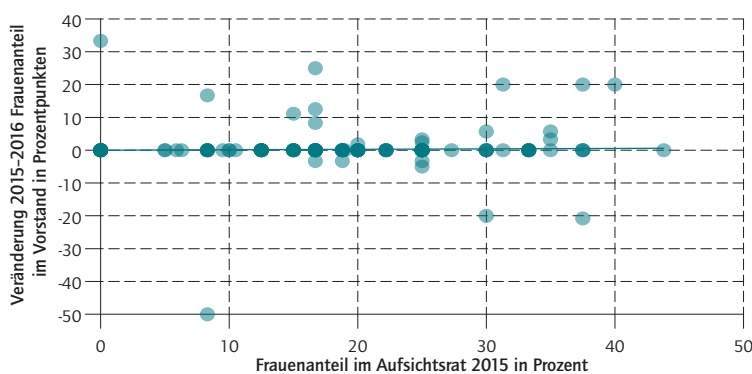
Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,03$, p -Value: 0,07, $n=99$

2014



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

2015



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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

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

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

Wirtschaftliche Effekte höherer Frauenquoten in Aufsichtsräten methodisch schwer nachzuweisen

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

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

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

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

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

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

Fazit

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

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

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

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

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

Neben der Quote als *top-down*-Maßnahme sind daher weitere politische Maßnahmen nötig, die *bottom-up* wirken, beispielsweise finanzielle Anreize einer stärkeren Beteiligung von Vätern an der Sorgearbeit. Dies könnte beispielsweise durch eine Erhöhung der „Partnermonate“ im Elterngeld²² oder durch die Einführung einer finanziellen Leistung bei Familienarbeitszeit²³ erfolgen. Solche Maßnahmen würden erstens gegen vorherrschende Geschlechterstereotype wirken und zweitens Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.diw.de/econbull





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

Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso
Dr. Ferdinand Fichtner
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.
Prof. Dr. Peter Haan
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Dr. Kati Krähnert
Prof. Dr. Lukas Menkhoff
Prof. Johanna Möllerström, Ph.D.
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Jürgen Schupp
Prof. Dr. C. Katharina Spieß
Prof. Dr. Gert G. Wagner

Chefredaktion

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

Redaktion

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

Lektorat

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

Vertrieb

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

Gestaltung

Edenspiekermann

Satz

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

Druck

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –
auch auszugsweise – nur mit Quellen-
angabe und unter Zusendung eines
Belegexemplars an die Serviceabteilung
Kommunikation des DIW Berlin
(kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.