

Holst, Elke; Schimeta, Julia

**Article**

## 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen

DIW Wochenbericht

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Holst, Elke; Schimeta, Julia (2011) : 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 78, Iss. 3, pp. 2-10

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/152075>

**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.*

# 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen

Elke Holst  
eholst@diw.de

Julia Schimeta  
jschimeta@diw.de

*Nach wie vor sind die Vorstandsposten der größten 200 Unternehmen Deutschlands nahezu ausschließlich mit Männern besetzt. Frauen nahmen 2010 nur 3,2 Prozent der Vorstandssitze ein. Diesen geringen Anteilswert unterschreiten die größten 100 Unternehmen und die DAX30-Unternehmen mit 2,2 Prozent sogar noch. Dies, obwohl sich die Unternehmen bereits 2001 auf freiwilliger Basis zu einer Stärkung des Anteils von Frauen in Führungspositionen verpflichtet haben.*

*Ein ähnliches, wenngleich weniger gravierendes Bild ergibt sich bei den Aufsichtsräten. Im Durchschnitt nahmen Frauen 2010 10,6 Prozent der Sitze in den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen ein; von allen untersuchten Aufsichtsräten sind hier knapp 30 Prozent ausschließlich von Männern besetzt. Die meisten Frauen gelangen mit über 70 Prozent noch immer als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und somit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen in die Kontrollgremien.*

*Insgesamt ist die massive Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der großen Unternehmen in Deutschland seit Jahren unverändert. Soll der Anteil von Frauen in den Top-Gremien in absehbarer Zeit signifikant gesteigert werden, sind verbindliche Zielgrößen und deren entschlossene Umsetzung in den Unternehmen notwendig – unverbindliche Selbstverpflichtungen haben angesichts der Zahlen an Glaubwürdigkeit verloren.*

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichtsräten beziehungsweise Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> In die vorliegende Erhebung wurden 200 Wirtschaftsunternehmen (außerhalb des Finanzsektors) miteinbezogen.<sup>2</sup> Zur Darstellung der Entwicklung werden die Ergebnisse aus dem Jahr 2010 jenen aus den Jahren 2006 bis 2009 gegenübergestellt. Gesondert nach dem Anteil von Frauen in den Spitzengremien ausgewertet wurden für 2010 zudem die DAX30-Unternehmen und die im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen mit Bundesbeteiligung.<sup>3</sup>

## Frauen in Vorständen der Top-200-Unternehmen bleiben die große Ausnahme ...

Die Vorstände (einschließlich Geschäftsführungen) der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (außerhalb des Finanzsektors) waren auch im Jahr 2010 nahezu ausschließlich von Männern besetzt (Tabelle 1). Von 906 Vorstandsmitgliedern insgesamt sind gerade einmal 29 Frauen, dies entspricht

<sup>1</sup> Zuletzt im Jahr 2010, vgl. Holst, E., Wiemer, A.: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, 2-10. Für einen generellen Überblick zur Situation von Frauen in Führungspositionen vgl. Holst, E., Busch, A.: Führungskräftemonitor 2010. DIW Berlin, Politikberatung kompakt, Nr. 56.

<sup>2</sup> Die Angaben wurden im Untersuchungszeitraum November 2010 bis Anfang Januar 2011 den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, sofern dort keine Angaben verfügbar waren, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2009 entnommen und durch Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen gewonnen. Die Auswahl der nach dem Umsatz 200 größten Unternehmen erfolgte auf Basis von: Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2010. Müssig Verlag.

<sup>3</sup> Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Basis des Beteiligungsberichts des Bundes; Bundesministerium der Finanzen, Referat VIII B 1 (Hg.): Beteiligungsbericht 2009, Bonn, 2010. Die Angaben wurden Anfang Januar 2011 den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet entnommen; sofern dort keine Angaben verfügbar waren, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2009 oder dem Beteiligungsbericht des Bundes 2009.

einem Anteil von 3,2 Prozent. In den 100 größten Unternehmen sind Frauen zu 2,2 Prozent in den Vorständen vertreten und haben damit nur elf der 490 Sitze inne.

Keinem Vorstand in den Top-100-Unternehmen steht eine Frau vor. Unter den Top-200-Unternehmen haben zwei Frauen den Vorstandsvorsitz inne: Zum einen Isabell Remus bei Sandoz International (Rang 116), in der Geschäftsführung des Unternehmens findet sich mit Susanne Faust noch eine weitere Frau. Zum anderen Petra Hesser bei IKEA Deutschland (Rang 174); neben ihr befinden sich noch zwei weitere Frauen in der Geschäftsführung: Zuzana Poláková und Claudia Willvonseder. Zudem sind in den Geschäftsführungen der 46 Einrichtungshäuser in Deutschland Frauen zu 40 Prozent vertreten (Übersicht 1).<sup>4</sup>

Im Vergleich zum Vorjahr hat der Frauenanteil in Vorständen der Top 200 großer Unternehmen marginal zugenommen (+0,7 Prozentpunkte gegenüber den Jahren 2008 und 2009). Damit stehen 29 Frauen 877 Männern gegenüber. Rund ein Zehntel der Top-200-Unternehmen sind 2010 neu gelistet, unter ihnen zum Beispiel auch die HAVI Global Logistics GmbH (Rang 163), die citiworks AG (Rang 176), die

Tchibo GmbH (Rang 189) und die Dirk Rossmann GmbH (Rang 192), die jeweils eine Frau im Vorstand vorweisen können.

Ein Vergleich zu 2006 verdeutlicht, dass der Anteil der Männer in Vorständen nur in homöopathischen Dosen abnimmt, sie stellen auch 2010 mit 96,8 Prozent fast alle Posten in diesen Gremien.

### ... und sind in Aufsichtsräten vor allem aufgrund von Mitbestimmungsregelungen vertreten

In den Aufsichtsräten sind Frauen häufiger vertreten. Der Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen liegt bei 10,6 Prozent, er hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöht (+ 0,8 Prozentpunkte). Damit sitzen jetzt 243 Frauen und 2050 Männer in den Aufsichtsgremien. Ein Drittel der Unternehmen haben noch immer keine Frauen im Aufsichtsrat. Hierzu gehören so große Unternehmen wie die Porsche Automobil Holding SE (Rang 7), die E.ON Energy Trading SE (Rang 15) und die Robert Bosch GmbH (Rang 17).

Ein einziges Unternehmen besitzt einen mit Frauen und Männern gleichermaßen besetzten Aufsichtsrat: In der NOWEDA eG Apothekergenossenschaft (Rang 185) sind fünf von neun Aufsichtsräten Frauen. Ihr folgen die Douglas Holding AG (Rang 181) mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von 43,8 Prozent und

<sup>4</sup> Auskunft auf Anfrage des DIW Berlin bei der Pressestelle von IKEA Deutschland am 16.12.2010.

#### Übersicht 1

### Frauen in Vorständen in Deutschland 2010

Rang	Unternehmen	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
2	E.ON AG	Regine Stachelhaus
4	Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
42	Adam Opel GmbH	Rita Forst, Susanna Webber
61	SAP AG	Dr. Angelika Dammann
71	Vodafone D2 GmbH	Dr. Susan Hennersdorf
80	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
91	Anton Schlecker	Christa Schlecker, Meike Schlecker
95	DB Regio Aktiengesellschaft	Dr. Bettina Volken
<b>101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
116	Sandoz International GmbH	Isabell Remus (Vorsitz), Susanne Faust
117	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
140	Fujitsu Technology Solutions GmbH	Sabine Schweiger
141	OMV Deutschland GmbH	Ana-Barbara Kuncic, Hannelore Scheidt
152	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz
156	Telefónica O2 Germany GmbH & Co.OHG	Andrea Folgueiras
163	HAVI Global Logistics GmbH*	Eva-Daniela Menzky
169	Nestlé Deutschland AG	Elke Strathmann
174	IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtungs KG	Petra Hesser (Vorsitz), Zuzana Poláková, Claudia Willvonseder
176	citiworks AG*	Stephanie Möller
179	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Elke Schütt
181	DOUGLAS HOLDING AG*	Anke Giesen
189	Tchibo GmbH*	Wioletta Rosolowska
192	Dirk Rossmann GmbH*	Alice Schardt-Roßmann

\* Diese Unternehmen sind 2010 im Vergleich zu den Vorjahren erstmalig im Sample enthalten.

Tabelle 1

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Top 100					Top 200					Dax 30
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2010
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>											
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	95	195	184	191	187	195	30
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	87	186	169	174	171	173	27
Anteil in Prozent	<b>99,0</b>	<b>92,6</b>	<b>96,9</b>	<b>95,7</b>	<b>91,6</b>	<b>95,4</b>	<b>91,8</b>	<b>91,1</b>	<b>91,4</b>	<b>88,7</b>	<b>90,0</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	531	536	526	441	490	953	893	934	833	906	182
Männer	530	529	519	437	479	942	877	911	812	877	178
Frauen	1	7	7	4	11	11	16	23	21	29	4
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,2</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	97	95	96	92	97	195	184	191	187	195	30
Männer	97	95	96	92	97	195	184	190	186	193	30
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>						
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>											
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	86	170	145	168	153	166	30
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	25	60	44	44	43	49	4
Anteil in Prozent	<b>28,2</b>	<b>24,4</b>	<b>22,7</b>	<b>23,1</b>	<b>29,1</b>	<b>35,3</b>	<b>30,4</b>	<b>26,2</b>	<b>28,1</b>	<b>29,5</b>	<b>13,3</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1 389	1 373	1 385	1 166	1 263	2 500	2 268	2 466	2 175	2 293	502
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	1 142	2 304	2 074	2 236	1 961	2 050	436
Frauen	119	118	136	118	121	196	194	230	214	243	66
Anteil der Frauen in Prozent	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>10,1</b>	<b>9,6</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>10,6</b>	<b>13,1</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	87	86	88	78	87	170	145	168	153	167	30
Männer	85	84	86	76	85	167	143	166	152	165	29
Frauen	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>3,3</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	58	123	108	129	103	110	22
Mitglieder insgesamt	565	1180	1035	968	835	2147	1773	1910	1732	1506	369
Männer	487	1087	940	868	759	2023	1616	1742	1563	1360	317
Frauen	115	93	95	100	76	183	157	168	169	146	52
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	56	139	117	125	121	105	37
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	<b>73,0</b>	<b>72,0</b>	<b>72,6</b>	<b>76,0</b>	<b>73,7</b>	<b>76,0</b>	<b>74,5</b>	<b>74,4</b>	<b>71,6</b>	<b>71,9</b>	<b>71,2</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

Der Frauenanteil in den Führungsgremien der größten Unternehmen ist seit 2006 nur marginal gewachsen. Nach wie vor sitzt in mehr als 90 Prozent der 100 größten Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand.

IBM Deutschland (Rang 152) sowie Sanofi-Aventis Deutschland (Rang 126) mit jeweils 41,7 Prozent. Aufsichtsräte mit einem Drittel oder mehr Frauen sind mit drei Prozent weiterhin die Ausnahme (Abbildung 1). Gut ein Zehntel der Top-200-Unternehmen können einen Frauenanteil von einem Viertel oder mehr im Aufsichtsrat aufweisen.

Ein Grund für den im Durchschnitt höheren Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zu den Vorständen sind die Mitbestimmungsregelungen, die bei großen Unternehmen einen von der Mitarbeiterzahl abhängigen Anteil von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat vorschreiben.<sup>5</sup> Auch 2010 wurden wieder

die meisten Frauen von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt (Tabelle 1): Ihr Anteil ist in den Top-100-Unternehmen mit 73,7 Prozent etwas höher als in den Top-200 (71,9 Prozent). Auf Seiten der Kapitalgeber nehmen Frauen ihr Mandat nicht selten aufgrund der Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein. Von ihnen haben zwei den Aufsichtsrats-

Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen besetzt sein.

Gemäß §1 u. §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBI ist auch bei AG's, GmbH's, KG a.A.'s und Genossenschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben.

Gemäß §1 u. §4 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) BGBI muss bei AG's, GmbH's, KG a.A.'s, Versicherungsvereinen a.G. sowie Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein.

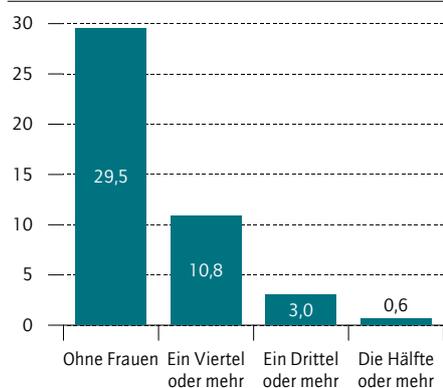
Für einen Überblick vgl. auch <http://www.boeckler-boxen.de/1856.htm> [03.01.2011].

<sup>5</sup> Gemäß §1 u. §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBI muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1000

Abbildung 1

### Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

Weniger als ein Prozent der Aufsichtsräte der 200 größten Unternehmen in Deutschland ist gleichmäßig mit Männern und Frauen besetzt.

vorsitz inne: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel KGaA) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).<sup>6</sup>

Seit 2006 nimmt der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten ganz langsam zu und es werden auch etwas mehr Frauen von der Kapitalseite in die Aufsichtsräte der Top-200-Unternehmen entsendet. Ausgehend von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau hat dies aber nur marginale Auswirkungen auf die generelle Repräsentanz von Frauen in den obersten Kontrollgremien. Die vorgelegten Ergebnisse stimmen mit anderen Studien überein, die zeigen, dass nur in Ausnahmefällen Frauen in Top-Positionen gelangen.<sup>7</sup>

### DAX30-Vorstände: Vier Frauen und 178 Männer

In den DAX30-Unternehmen liegt der Anteil von Frauen in den Vorständen 2010 mit 2,2 Prozent noch

<sup>6</sup> Bei der Würth-Gruppe handelt es sich beim obersten Kontrollgremium nicht um einen Aufsichtsrat, sondern um einen Beirat mit Aufsichtsratsfunktion.

<sup>7</sup> Vgl. zum Beispiel KIT (Karlsruher Institut für Technologie): Frauen in Führungspositionen-Status Quo in der deutschen Wirtschaft-Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale. Projekt-Abschlussbericht 14.07.2010. Kohaut, S., Möller, I.: Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB Kurzbericht Nr. 6/2010. Auffallend ist auch, dass Männer häufig über Karrieresprünge in Führungspositionen aufsteigen, dies ist für Frauen insbesondere in Ostdeutschland weit weniger der Fall. Vgl. Wippermann, C.: Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken. Sekundäranalyse der Studie in: Bauer, U., Dähler, S.: Frauen machen neue Länder. Das volle Leben. Frauenkarrieren in Ostdeutschland. Berlin, 2010.

unter dem der Top-200-Unternehmen. Von den 182 Vorstandspositionen werden vier von Frauen eingenommen, drei mehr als 2009: Brigitte Ederer und Barbara Kux bei Siemens, Dr. Angelika Dammann bei SAP und Regine Stachelhaus bei E.ON.

In fast allen Aufsichtsräten der DAX30-Unternehmen sind Frauen vertreten, vier sind ausschließlich in Männerhand; das sind die Linde AG, Fresenius Medical Care KG, HeidelbergCement AG und Fresenius SE. Insgesamt beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten 13,1 Prozent. Auch hier werden Frauen vorwiegend über die Arbeitnehmervertretungen entsandt (71,2 Prozent). Den höchsten Frauenanteil erreicht mit 30 Prozent die Deutsche Bank AG. Mit jeweils 25 Prozent folgen die Deutsche Post AG, die Henkel AG & Co. KG, die Commerzbank AG, die Beiersdorf AG und die Merck KGaA.

### Vorbildfunktion Bund? Frauenanteil in Top-Organen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Erstmals legt das DIW Berlin auch weitergehende Angaben für die öffentliche Wirtschaft vor. Untersucht wurden 61 der im jährlichen Beteiligungsbericht gelisteten Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare oder wesentliche mittelbare Beteiligungen hält. Diese Unternehmen sind allerdings nur sehr eingeschränkt mit den Top-200-Unternehmen vergleichbar, da sich unter ihnen neben so großen und einflussreichen Unternehmen wie etwa der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Telekom AG und der KfW Bankengruppe auch viele kleinere befinden. Dennoch ist interessant, inwieweit in der öffentlichen Wirtschaft Frauen in den Top-Gremien zum Zuge kommen.<sup>8</sup>

Zu Beginn des Jahres 2011 waren Frauen in den Vorständen (einschließlich Geschäftsführungen) dieser Unternehmen zu 6,6 Prozent vertreten (Tabelle 3). Drei Frauen nehmen einen Vorsitz der Geschäftsführung ein: Frau Dr. Almut Wieland-Karimi im Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (gGmbH), Sabine Brünger-Weilandt im Fachinformationszentrum Karlsruhe, Gesellschaft für wissenschaftliche Information mbH (FIZ Karlsruhe) und Prof. Dr. Anke Kaysser-Pyzalla im Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie (GmbH). In der Bayreuther Festspiele GmbH sind beide Geschäftsführerinnen weiblich: Eva Wagner-Pasquier und Katharina Wagner.

Von den untersuchten Kontrollgremien sind 14,8 Prozent ausschließlich mit Männern besetzt – weit we-

<sup>8</sup> Für eine Übersicht der Unternehmen vgl. Beteiligungsbericht des Bundes, a. a. O.

Tabelle 2

### Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2010

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
185	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	5	55,6
181	DOUGLAS HOLDING AG	16	7	43,8
152	IBM Deutschland GmbH	12	5	41,7
126	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	5	41,7
197	ALBA AG	6	2	33,3
8	REWE-Handelsgruppe	20	5	25,0
49	Henkel KGaA	16	4	25,0
86	Merck KGaA	16	4	25,0
12	Deutsche Post World Net AG	20	5	25,0
66	Otto GmbH & Co KG	20	5	25,0
29	E.ON Ruhrgas AG	16	4	25,0
168	VR-LEASING GmbH	12	3	25,0
200	Envia Mitteldeutsche Energie AG	20	5	25,0
109	Beiersdorf AG	12	3	25,0
144	B. Braun Melsungen AG	12	3	25,0
147	Andrae-Noris Zahn AG (ANZAG)	16	4	25,0
175	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,0
189	Tchibo GmbH	12	3	25,0

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

niger als in den Top-200-Unternehmen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten insgesamt liegt bei 18,2 Prozent, ihr Anteil an den Vorsitzen bei 15,1 Prozent (Übersicht 2 listet die Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen mit Bundesbeteiligung namentlich). Zu erklären sind diese vergleichsweise häufigen Vorsitze mit der funktionsgebundenen Gremienbesetzung im Bereich der öffentlichen Verwaltung.<sup>9</sup> Die höhere Repräsentanz von Frauen in Entscheidungspositionen in Politik und Verwaltung schlägt sich damit bei den Aufsichtsräten und Aufsichtsratsvorsitzen nieder. Hinzu kommt, dass seit 1994 im Bereich des Bundes bei Berufungen und Entsendungen von Gremienmitgliedern das Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) anzuwenden ist, das die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes sicherstellen soll.<sup>10</sup> Zudem handelt es sich vorwiegend um kleinere Unternehmen, in denen generell etwas mehr Frauen Top-Positionen einnehmen (Tabelle 4). Trotz ihres höheren Anteils in den Spitzengremien sind Frauen insgesamt auch in den Organen der Unternehmen

<sup>9</sup> Die acht weiblichen Aufsichtsratsvorsitze werden von sieben Frauen ausgefüllt. Alle sieben Frauen haben jeweils eine Leitungsfunktion in einer obersten Bundesbehörde inne.

<sup>10</sup> Alle vier Jahre wird dem Bundestag über die Zielerreichung ein Evaluationsbericht zur Repräsentanz von Frauen in Gremien im Einflussbereich des Bundes vorgelegt. Zuletzt: Fünfter Bericht der Bundesregierung über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien im Einflussbereich des Bundes (Fünfter Gremienbericht), Bundestagsdrucksache 17/4308, 2010.

Tabelle 3

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes 2011

Vorstände/Geschäftsführungen	
Unternehmen insgesamt	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60
Ohne Frauen im Vorstand	51
Anteil in Prozent	<b>85,0</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	152
Männer	142
Frauen	10
Anteil der Frauen in Prozent	<b>6,6</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	54
Männer	51
Frauen	3
Anteil der Frauen in Prozent	<b>5,6</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>	
Unternehmen insgesamt	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	8
Anteil in Prozent	<b>14,8</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	577
Männer	472
Frauen	105
Anteil der Frauen in Prozent	<b>18,2</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	53
Männer	45
Frauen	8
Anteil der Frauen in Prozent	<b>15,1</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

In den Vorständen der Unternehmen mit Bundesteiligung beträgt der Frauenanteil nur 6,6 Prozent.

mit Bundesbeteiligung deutlich unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst Frauen sind<sup>11</sup> und es hier seit Jahren eine Gesetzgebung gibt, die die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen sicherstellen soll<sup>12</sup>, stellt dies den Bund vor besondere Herausforderungen. Den großen Bundesunternehmen kommt dabei besondere öffentliche Aufmerksamkeit zu, die Besetzung der Spitzenpositionen hätte eigentlich Vorbildcharakter. So verwundert es besonders, dass bei der letzten großen Umstrukturierung des Vorstands der Deutschen Bahn AG im Jahr 2009 keine einzige Frau berücksichtigt wurde. Zuvor war mit Margret Suckale noch eine Frau im Vorstand der Deutschen Bahn ver-

<sup>11</sup> Seit 2008 sind im Bundesdienst mehr Frauen als Männer beschäftigt. Vgl. zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz, Bundestagsdrucksache 17/4307, 2010.

<sup>12</sup> Zum Beispiel das Bundesgleichstellungsgesetz von 2001 (zuvor Frauenfördergesetz) und das Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes (Bundesgremienbesetzungsgesetz, BGremBG) von 1994. Gremien im Sinne dieses Gesetzes sind Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte, kollegiale Organe und vergleichbare Gruppierungen unbeschadet ihrer Bezeichnung, soweit der Bund für deren Mitglieder Berufungs- oder Entsendungsrechte hat (§ 2 BGremBG).

Tabelle 4

**Zeitliche Entwicklung des Frauenanteils im Top-Management nach Unternehmensgröße**

	2004	2007	2/08	01/09	5/09	1/10	10/10	Veränderung 10/10 – 2004
	Prozent							Prozentpunkte
Top-Management Großunternehmen	6,8	7,5	5,4	5,7	5,7	5,9	6,1	-0,7
Top-Management mittelständische Unternehmen	9,1	9,4	10,3	10,6	10,7	10,9	11,1	2,0
Top-Management kleine Unternehmen	11,2	11,9	12,4	12,7	12,8	12,9	12,9	1,7
Top-Management Großkonzerne über 1 Mrd. € Umsatz					3,4	3,5	3,7	0,3*
Top-Management DAX-Unternehmen					2,8	3,2	3,0	0,2*
Top-Management Verbände und Behörden	16,4	13,5	15,0	15,6	15,9	16,0	16,3	-0,1

\* Veränderung 10/10 – 5/09.

Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, 2010; Darstellung des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

**Je kleiner das Unternehmen, desto höher der Frauenanteil im Top-Management.** Bei den Großunternehmen ist der Anteil im Vergleich mit 2004 sogar leicht gesunken.

Übersicht 2

**Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung 2011**

	Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
1	Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
2	Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
3	GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
4	Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH	Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel	Abteilungsleiterin des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
5	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
6	NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Hilde Trebesch	Unterabteilungsleiterin Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
7	Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schaub	Referatsleiterin des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
8	Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin Anfang Januar 2011.

DIW Berlin 2011

treten gewesen. Sie wechselte 2009 zur BASF SE und soll im Mai 2011 in den dortigen Vorstand aufsteigen.<sup>13</sup> Auch die Dainler AG will offenbar 2011 erstmals eine Frau in den Vorstand berufen.<sup>14</sup>

**Das Beispiel Norwegen: Die Quote als effektives Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten**

In Norwegen wurde 2003 eine Quote eingeführt, wonach beide Geschlechter zu mindestens 40 Prozent in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vertreten sein müssen. Mittlerweile liegen die ersten

Studien zur Wirkung dieser Politikmaßnahme vor.<sup>15</sup> Von sechs Prozent im Jahr 2002 stieg der Frauenanteil demnach im Jahr 2009 auf die obligatorische Größe von 40 Prozent (Abbildung 2). Die gezielte Steuerung dieses Bereiches verzeichnete damit recht schnelle Erfolge. In Deutschland bewegt sich dagegen der Frauenanteil in diesen Gremien kaum vom Fleck (Abbildung 3). Die Einführung der Quote in Norwegen wurde von einer Vielzahl flankierender Maßnahmen auf Seiten der Unternehmen und Verbände begleitet. Hierzu gehören beispielsweise spezielle Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, die Erstellung von Datenbanken für potenzielle Kandidatinnen und deren Vernetzung.

<sup>13</sup> BASF SE: Margret Suckale und Michael Heinz in den Vorstand der BASF SE berufen. Presseinformation vom 21.10.2010. <http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-10-460>.

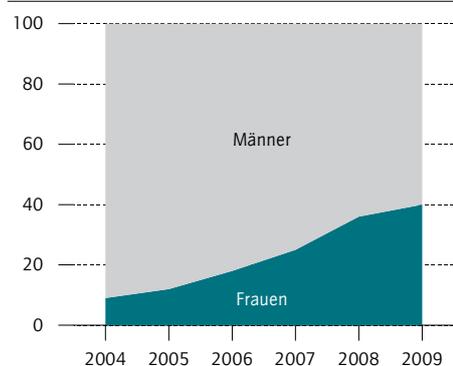
<sup>14</sup> Vgl. Die Aufsteiger des Jahres 2011. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 02.01.2011.

<sup>15</sup> Storvik, A., Teigen, M.: Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, 2010. Vgl. Auch Holst, E.: Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 35/2005, 2–10.

Abbildung 2

### Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten in Norwegen

In Prozent



Quelle: Institut für Sozialforschung Norwegen. In: Storvik, A., Teigen, M.: Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, 2010, 9.

DIW Berlin 2011

Seit der Einführung der Frauenquote in Norwegen ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen um mehr als das Vierfache angestiegen.

Bestrebungen in Deutschland zur Einführung verbindlicher Regelungen sind erst kürzlich wieder gescheitert. Bündnis 90/Die Grünen hatten im Oktober 2010 einen Gesetzentwurf zur „geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten“ in den Bundestag eingebracht, in dem auf der Kapitalseite eine Mindestquote für beide Geschlechter in Höhe von 40 Prozent gefordert wird. Auf Arbeitnehmerseite sollen bereits bestehende Regelungen zur geschlechtergerechten Besetzung ausgeweitet und strenger gefasst werden. Im Bundestag fand der Antrag bislang keine Mehrheit.<sup>16</sup>

### Deutschland im internationalen Vergleich

Im Vergleich der größten börsennotierten Unternehmen in Europa befindet sich Deutschland mit einem Frauenanteil in den höchsten Entscheidungspositionen wie auch schon in den vergangenen Jahren<sup>17</sup> im Mittelfeld (Tabelle 5) – Grund für die vergleichsweise gute Platzierung ist vor allem die häufige Entsen-

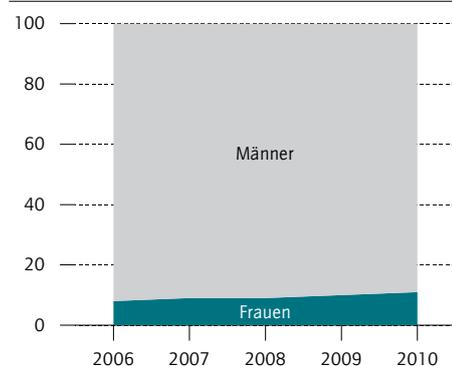
<sup>16</sup> Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten. Deutscher Bundestag. Drucksache 17/3296 vom 13.10.2010. Er wurde am 3. Dezember 2010 im Bundestag diskutiert, [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/32523214\\_kw48\\_de\\_frauenquote/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/32523214_kw48_de_frauenquote/index.html). Weitere Informationen zur Situation in anderen Ländern finden sich auch bei der überparteilichen und überregionalen Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR), <http://www.fidar.de/>.

<sup>17</sup> Vgl. für 2009: Holst, E., Wiemer, A.: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, 9.

Abbildung 3

### Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten in Deutschland

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen in Deutschland verharrt auf niedrigem Niveau.

derung von Frauen durch die Arbeitnehmerseite in die Aufsichtsräte. Deutschland nimmt Platz neun ein mit einem Prozentpunkt über dem Durchschnitt der EU-27-Staaten. Spitzenreiter der 27 EU-Staaten sind Finnland und Schweden. Zu beachten ist in dieser Darstellung der Europäischen Kommission, dass die Zahl der berücksichtigten Unternehmen sehr gering ist.

In einem weiteren, elf Länder umfassenden Vergleich des Anteils von Frauen in den Vorständen befindet sich Deutschland zusammen mit Indien auf dem letzten Platz (Abbildung 4). Spitzenreiter ist Schweden mit 17 Prozent, gefolgt von den USA, Großbritannien und Norwegen. Russland, China, Frankreich, Spanien und Brasilien liegen dazwischen.

### Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen: Der „business case“

Zahlreiche internationale Studien weisen mittlerweile auf den Zusammenhang zwischen Frauenrepräsentanz in der Unternehmensleitung und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen hin.<sup>18</sup> Dabei geht es etwa um die Eigenkapital- und Anlagenrendite

<sup>18</sup> McKinsey & Company: Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. 2010. Catalyst, The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards. Catalyst, New York 2007. Francoeur, C., Labelle, R., Sinclair-Desgagné, B.: Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. In: Journal of Business Ethics, 81, 2008, 83–95. Carter, D., Simkins, B., Simpson, G.: Corporate governance, board diversity and firm value. Financial Review, 38, 2003, 33–35. Erhardt, N., Werbel, J., Shrader, C.: Board of director diversity and firm financial performance. In: Corporate Governance: An International Review, 11 (2), 2003, 102–111. Smith, N., Smith, V., Verner,

Tabelle 5

### Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2010

	Unternehmen mit Angaben	Mitglieder	
		Frauen	Männer
		Prozent	
1	Finnland	24	74
2	Schweden	26	74
3	Lettland	33	77
4	Slowakei	10	78
5	Rumänien	10	79
6	Dänemark	18	82
7	Niederlande	21	85
8	Ungarn	13	86
9	<b>Deutschland</b>	<b>30</b>	<b>87</b>
10	Litauen	28	87
11	Vereinigtes Königreich	49	87
	<b>EU-27</b>	<b>588</b>	<b>88</b>
12	Tschechien	11	88
13	Frankreich	36	88
14	Polen	19	88
15	Bulgarien	15	89
16	Belgien	19	90
17	Spanien	34	90
18	Slowenien	17	90
19	Österreich	19	91
20	Irland	19	92
21	Estland	14	93
22	Griechenland	19	94
23	Italien	38	95
24	Portugal	19	95
25	Zypern	19	96
26	Luxemburg	10	96
27	Malta	18	98
	<b>Nicht-EU-Staaten</b>		
	Norwegen	16	61
	Mazedonien	10	80
	Island	7	84
	Kroatien	20	84
	Republik Serbien	14	88
	Türkei	48	90

Daten gesammelt von 27/09/2010-08/10/2010

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen; Darstellung des DIW Berlin.

DIW Berlin 2011

**Aufgrund der Mitbestimmungsregelungen für die Aufsichtsräte** liegt Deutschland im europäischen Vergleich sogar leicht über dem EU-Durchschnitt; Spitzenreiter in der EU sind Finnland und Schweden.

oder auch um Aktienpreis von Unternehmen, der mit der Ernennung einer Frau als Geschäftsführerin steigt.<sup>19</sup> Auch wurde ermittelt, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vor-

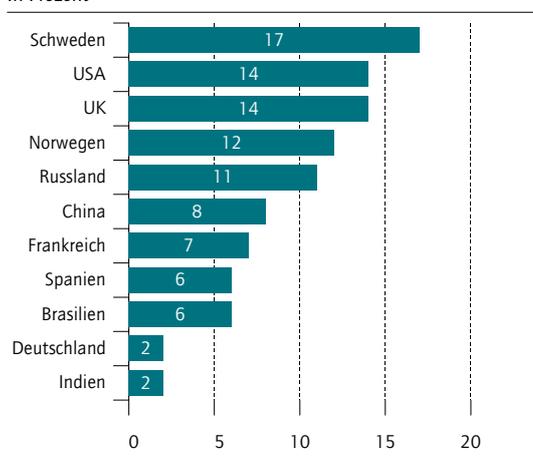
M.: Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. IZA DP No. 1708, 2005.

<sup>19</sup> Haslam, S., Ryan, M. K.: The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 2008, 530-546.

Abbildung 4

### Frauenanteil an Vorständen im internationalen Vergleich 2010

In Prozent



Quelle: McKinsey & Company: Women Matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen. Oktober 2010, 3.

DIW Berlin 2011

**Im internationalen Vergleich** liegt der Frauenanteil in Vorständen in Deutschland weit hinter anderen europäischen Ländern, aber auch hinter Schwellenländern wie China oder Brasilien.

ständen betriebswirtschaftlich für eine effektivere Ausschöpfung der im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Potenziale spricht.<sup>20</sup> Die stärkere Diversifizierung der Führungsgremien sorgt für unterschiedliche Perspektiven und kommt so zu ausgewogeneren Entscheidungen. Schließlich erhöht eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten auch die Legitimation der Entscheidungen des Gremiums gegenüber der Belegschaft, den Auftraggeberinnen und Auftraggebern, den Investorinnen und Investoren, den Kundinnen und Kunden sowie der Öffentlichkeit.<sup>21</sup> International agierende Unternehmen sind immer stärker gefordert, sich auf der Führungsebene stärker für Frauen zu öffnen, um in der internationalen Geschäftswelt nicht negativ aufzufallen.<sup>22</sup> Beispiele wie die Frauenquote der Deutschen Telekom AG zeigen das Potenzial für Image und Öffentlichkeitswirkung einer an Chancengleichheit orientierten Unternehmenspolitik.

<sup>20</sup> KIT (Karlsruher Institut für Technologie): Frauen in Führungspositionen-Status Quo in der deutschen Wirtschaft-Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale. Projekt-Abschlussbericht 14.07.2010, 6.

<sup>21</sup> Lückert-Rovers, M.: Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company. A resource dependency perspective. In: *Management Online REview*, Oxford Management Publishing, Juli 2009.

<sup>22</sup> Siehe auch BMFSFJ und Deutscher Juristinnenbund (Hrsg.): *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung*. Berlin. 2010.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex<sup>23</sup> (DCGK), die sich mit Standards guter Unternehmensführung an die börsennotierten Unternehmen in Deutschland wendet, hat sich den Argumenten für eine größere Diversifizierung der Führungsgremien nicht verschlossen. Im DCGK wird seit Juni 2010 explizit eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ in Aufsichtsräten und Vorständen empfohlen. Unternehmen, die dieser Forderung nicht nachkommen, müssen sich öffentlich erklären („Comply or explain“-Prinzip).

## Fazit

Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien der großen Unternehmen bewegt sich immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau. In den Vorständen der Top-200-Unternehmen ist er mit 3,2 Prozent nahezu vernachlässigbar. Bei der Deutschen Bahn AG, einem Unternehmen mit hundertprozentiger Bundesbeteiligung, das 2009 den Vorstand vollständig austauschte, ist nicht eine Frau in diesem Gremium vertreten – trotz öffentlicher Gleichstellungsbemühungen und -gesetze.

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und die stärkere Einbindung von Frauen in wirtschaftliche Entscheidungsprozesse sind ein schon lange erklärtes Ziel von Wirtschaft, Regierungen, Parteien und Verbänden.

Die enttäuschenden Erfahrungen mit der freiwilligen Vereinbarung zwischen Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft<sup>24</sup> legen nahe, dass ein höheres Maß an Verbindlichkeit, die Konkretisierung und Messbarkeit von Zielvorgaben sowie ein konsequentes Controlling zur Zielerreichung dringend erforderlich ist, wenn signifikante Fortschritte in einem angemessenen Zeitraum gemacht werden sollen.

Die Unternehmen müssen sich also verändern.<sup>25</sup> Die Deutsche Telekom AG hat mit der Einführung einer 30-Prozent-Frauenquote in Führungspositionen des Konzerns sich selbst ein klares Ziel gesteckt. Dahinter steht die Einsicht, dass rein rhetorische Bekenntnisse den Status quo nicht verändern werden und sich ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen für das Unternehmen auszahlt.<sup>26</sup> Einige Unternehmen haben ebenfalls Zielkorridore, Zielvereinbarungen oder Targets eingeführt. Doch diese Unternehmen sind immer noch die Ausnahmen.

Vor dem Hintergrund der ernüchternden Realität in den Führungspositionen nimmt in der Öffentlichkeit die Diskussion um staatliche Regelungen einen immer größeren Raum ein. Auch EU-Justizkommissarin Vivienne Reding schließt eine Quotenregelung nicht mehr aus.<sup>27</sup> Erst kürzlich hat sich der Verband der Unternehmerinnen für eine Frauenquote in den Aufsichtsräten ausgesprochen.<sup>28</sup> Und gerade hat Frankreich für Vorstände eine Frauenquote von 40 Prozent binnen eines Jahres eingeführt.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Darauf hat kürzlich selbst die größte Bank Deutschlands verwiesen. Vgl. Deutsche Bank Research: Auf dem Weg zu „gender-balanced leadership“. Trendforschung, Aktuelle Themen 504, 11.01.2011.

<sup>26</sup> Sattelberger, T: Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden. Erscheint im Sommer 2011.

<sup>27</sup> EU-Kommission droht mit Frauenquote. Die Welt, 17.09.2010. Einige europäische Länder setzen mittlerweile auf staatliche Regulierungen. In Norwegen besteht eine verbindliche gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte. In den Niederlanden wurde im Jahre 2009 eine Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte sowie für Vorstände vom Parlament beschlossen. Auch in Belgien, Finnland, Frankreich, Island, Österreich, Schweden und Spanien wurden entsprechende Gesetzesinitiativen in die Wege geleitet bzw. beschlossen. Vgl. zum Beispiel FidAR: Europas Regierungen setzen auf mehr Frauen in Aufsichtsräten. Presseinformation vom 10.03.2010, [www.fidar.de/fileadmin/user.../PM\\_100315\\_FidAR-Forum\\_II\\_end.pdf](http://www.fidar.de/fileadmin/user.../PM_100315_FidAR-Forum_II_end.pdf), sowie Storvik, A., Teigen, M.: a. a. O.

<sup>28</sup> Vgl. VDU: Deutsche Welle: „Unternehmerinnen fordern Frauenquote“, 2010, [http://www.vdu.de/presse/vdu\\_in\\_den\\_medien/1283](http://www.vdu.de/presse/vdu_in_den_medien/1283) sowie Deutsche Welle: Unternehmerinnen sind für die Quote, 20.12. 2010, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,6317122,00.html>.

<sup>29</sup> Frankreich führt Frauenquote für Vorstandsetagen ein. FTD, 14.1.2011. Eine Frauenquote von 40 Prozent bis 2016 in Aufsichtsräten wurde bereits im vergangenen Jahr beschlossen. Vgl. Französischer Senat stimmt für Frauenquote. Zeit online, 29.10.2010.

**JEL Classification:**  
J16, L25, L32, M14, M51

**Keywords:**  
Board diversity,  
Women CEOs,  
Gender equality,  
Management

<sup>23</sup> <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html> [03.01.2011].

<sup>24</sup> Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, Juli 2001.

**Impressum**

DIW Berlin  
Mohrenstraße 58  
10117 Berlin  
Tel. +49-30-897 89-0  
Fax +49-30-897 89-200

**Herausgeber**

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann  
(Präsident)  
Prof. Dr. Alexander Kritikos  
(Vizepräsident)  
Prof. Dr. Tilman Brück  
Prof. Dr. Christian Dreger  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

**Chefredaktion**

Dr. Kurt Geppert  
Carel Mohn

**Redaktion**

Tobias Hanraths  
PD Dr. Elke Holst  
Susanne Marcus  
Manfred Schmidt  
Renate Bogdanovic

**Lektorat**

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

**Pressestelle**

Renate Bogdanovic  
Tel. +49 – 30 – 89789–249  
presse@diw.de

**Vertrieb**

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 7477649  
Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. 01805–19 88 88, 14 Cent./min.  
Reklamationen können nur innerhalb  
von vier Wochen nach Erscheinen des  
Wochenberichts angenommen werden;  
danach wird der Heftpreis berechnet.

**Bezugspreis**

Jahrgang Euro 180,-  
Einzelheft Euro 7,-  
(jeweils inkl. Mehrwertsteuer  
und Versandkosten)  
Abbestellungen von Abonnements  
spätestens 6 Wochen vor Jahresende  
ISSN 0012-1304  
Bestellung unter leserservice@diw.de

**Satz**

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

**Druck**

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit  
Quellenangabe und unter Zusendung  
eines Belegexemplars an die Stabs-  
abteilung Kommunikation des DIW  
Berlin (Kundenservice@diw.de)  
zulässig.

Gedruckt auf  
100 Prozent Recyclingpapier.