ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Holst, Elke; Wrohlich, Katharina

Article

Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand

DIW Wochenbericht

Provided in Cooperation with:
German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2018) : Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 85, Iss. 1/2, pp. 3-17,
https://doi.org/10.18723/diw_wb:2018-1-1

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/173078

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

Die Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland greift: In den Kontrollgremien der gut 100 Unternehmen, die an die Quote gebunden sind, ist der Frauenanteil bis Ende 2017 auf durchschnittlich gut 30 Prozent gestiegen – das waren knapp drei Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor. Fast zwei Drittel der Unternehmen hatten mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. In der Gruppe der umsatzstärksten 200 Unternehmen, in denen der Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende vergangenen Jahres im Durchschnitt bei knapp einem Viertel lag, war dies hingegen nur bei 37,5 Prozent der Unternehmen der Fall. Auch ein europäischer Vergleich zeigt, dass Quotenregelungen wirken – insbesondere, wenn Sanktionen drohen. Für Vorstände gibt es in Deutschland bislang keine Geschlechterquote. Dort herrscht mittlerweile beinahe Stillstand: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen lag der Anteil der Vorständinnen Ende 2017 weiterhin bei rund acht Prozent. Um nachhaltig mehr Frauen in Vorstände zu bringen, sollten die Unternehmen im eigenen Interesse ihren Pool potentieller Kandidatinnen zügig auf- und ausbauen. Diesen Erneuerungsprozess sollte die nächste Bundesregierung durch bessere Rahmenbedingungen unterstützen. Dazu zählt gegebenenfalls, die bislang freiwilligen Vorgaben für Frauen in hohen Führungspositionen zu verschärfen.

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 Finanzsektors[3] und zusätzlich die seit 2016 der Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen, weiterhin die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unter-

1 Zuletzt im Jahr 2017, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–15 (online verfügbar, abgerufen am 3. Januar 2018. Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt). Vor kurzem präsentierte das DIW Berlin auch erstmals eine Analyse des Frauenanteils in Führungsgremien der größten Energie- und Verkehrsunternehmen Deutschlands, siehe Claudia Kemfert und Olga Egerer (2017): Frauen sind in Top-Positionen der größten Energie- und Verkehrsunternehmen in Deutschland deutlich unterrepräsentiert. DIW Wochenbericht Nr. 47, 1070–1074 (online verfügbar).

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 beziehungsweise Vorstandssprecherinnen 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 beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. Köln, 1226–1227 und 1306–1308.

3 Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Basis von Die Welt (2017): Deutschlands Große 500. DIE WELT-Rangliste der 500 größten deutschen Unternehmen 2016. Berlin. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden im November und Dezember 2017 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2016, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten[1] der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Top-200								Top-100							
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2017
Vorstände/Geschäftsführungen																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	200	197	97	96	100	97	97	98	100	98
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	43	51	61	62	1	3	11	19	17	22	35	38
Anteil in Prozent	**4,6**	**8,9**	**11,2**	**17,9**	**21,8**	**25,9**	**30,5**	**31,5**	**1,0**	**3,1**	**11,0**	**19,6**	**17,5**	**22,4**	**35,0**	**38,8**
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	877	910	931	956	531	526	533	484	461	489	498	511
Männer	942	911	914	866	830	853	855	879	530	519	520	461	442	463	455	467
Frauen	11	23	28	40	47	57	76	77	1	7	13	23	19	26	43	44
Anteil der Frauen in Prozent	**1,2**	**2,5**	**3,0**	**4,4**	**5,4**	**6,3**	**8,2**	**8,1**	**0,2**	**1,3**	**2,4**	**4,8**	**4,1**	**5,3**	**8,6**	**8,6**
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	183	180	176	177	97	96	100	97	92	92	94	85
Männer	195	190	197	190	179	177	171	171	97	96	100	96	92	92	94	85
Frauen	0	1	1	4	4	3	5	6	0	0	0	1	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,5**	**0,5**	**2,1**	**2,2**	**1,7**	**2,9**	**3,4**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Aufsichts-/Verwaltungsräte																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	155	158	154	145	87	88	90	86	85	82	81	74
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	133	137	138	134	65	68	68	71	76	75	74	71
Anteil in Prozent	**64,7**	**73,8**	**72,4**	**78,3**	**85,8**	**86,7**	**89,6**	**92,4**	**74,7**	**77,3**	**75,6**	**82,6**	**89,4**	**91,5**	**91,4**	**95,9**
Mitglieder insgesamt	2 500	2 466	2 268	2 159	2 156	2 202	2 160	2 080	1 389	1 385	1 326	1 231	1 232	1 224	1 198	1 160
Männer	2 304	2 236	1 999	1 834	1 759	1 768	1 671	1 569	1 270	1 249	1 178	1 044	1 003	976	922	867
Frauen	196	230	269	325	397	434	489	511	119	136	148	187	229	248	276	293
Anteil der Frauen in Prozent	**7,8**	**9,3**	**11,9**	**15,1**	**18,4**	**19,7**	**22,6**	**24,6**	**8,6**	**9,8**	**11,2**	**15,2**	**18,6**	**20,3**	**23,0**	**25,3**
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	149	158	153	145	87	88	91	87	84	82	80	74
Männer	167	166	164	156	144	154	150	143	85	86	88	83	81	80	78	73
Frauen	3	2	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	**1,8**	**1,2**	**1,8**	**2,5**	**3,4**	**2,5**	**2,0**	**1,4**	**2,3**	**2,3**	**3,3**	**3,4**	**3,6**	**2,4**	**2,5**	**1,4**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	118	126	123	118	81	66	62	46	63	68	68	65
Mitglieder insgesamt	2 206	1 910	1 567	1 291	1 869	1 959	1 933	1 854	602	1 035	912	748	1 043	1 100	1 104	1 085
Männer	2 023	1 742	1 391	1 088	1 521	1 557	1 483	1 387	487	940	824	640	845	870	842	809
Frauen	183	168	176	203	348	402	450	467	115	95	88	108	198	230	262	276
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	200	224	233	240	84	69	65	61	113	128	135	140
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**76,0**	**74,4**	**67,6**	**54,2**	**57,5**	**55,7**	**51,8**	**51,4**	**73,0**	**72,6**	**73,9**	**56,5**	**57,1**	**55,7**	**51,5**	**50,7**

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

nehmen[4] sowie 61 Beteiligungsunternehmen des Bundes. Daran schließt sich ein EU-Ländervergleich zu den Frauenanteilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines jeweiligen Landes an.[5]

Die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Artikel der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.[6] Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengenommen zeigen die beiden Berichte im vorliegenden Managerinnen-Barometer 2018 die Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen in Deutschland.

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 zehn Jahren, bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen seit sieben und bei den TecDAX-Unternehmen seit fünf Jahren.

5 Wir danken den studentischen Mitarbeiterinnen Paula Arndt, Anna Raffalski und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

6 Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 18–32.

Übersicht 1

Vorständinnen in Deutschland Ende 2017

100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)[1]		
Rang	Unternehmen	Name
1	Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner
2	Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger
3	BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree
5	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel
7	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
12	BASF SE	Saori Dubourg
13	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
16	Bayer AG	Erica Mann
19	Deutsche Bahn AG	Prof. Dr. Sabina Jeschke
20	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
24	Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volkens
25	BP Europa SE	Claudia Joost, Dr. Hildegard Bison
27	Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey
28	Metro Cash & Carry International GmbH	Susanne Kortendick
31	SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan
34	Telekom Deutschland GmbH	Simone Thiäner
36	Daimler Financial Services AG	Yvonne Rosslenbroich
37	Kaufland Stiftung & Co. KG	Lydia Kaltenbrunner
41	Adidas AG	Karen Parkin
42	Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges
43	TUI AG	Dr. Elke Eller
45	Bertelsmann SE	Anke Schäerkordt
52	Shell Deutschland Oil GmbH	Marion Bönsch
53	Merck KGaA	Belén Garijo
57	Schaeffler AG	Corinna Schittenhelm
60	Evonik Industries AG	Ute Wolf
63	Otto GmbH & Co. KG	Petra Scharner-Wolff
68	Marquard & Bahls AG	Anke Schouten
69	Penny-Markt GmbH	Dr. Daniela Büchel
70	Vattenfall GmbH	Gabriele Ehrlich
74	Droege International Group AG	Natalia Köhler, Dr. Hedda im Brahm-Droege
77	dm-drogerie markt GmbH & Co. KG	Kerstin Erbe
78	50Hertz Transmission GmbH	Dr. Katharina Herrmann
83	DB Regio AG	Marion Rövekamp
84	T-Systems International GmbH	Anette Bronder
91	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt
96	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
97	Globus Handelshof Gruppe	Petra Schäfer

101–200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)[1]		
Rang	Unternehmen	Name
104	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
105	Exxon Mobil Central Europe Holding GmbH	Dr. Annette Flormann-Pfaff
116	Ingram Micro Holding GmbH	Gertraud Burgmair, Christine Söder
117	Helios Kliniken GmbH	Karin Gräppi
118	Roche Deutschland Holding GmbH	Claudia Böckstiegel[2], Dr. Ursula Redeker
135	DB Netz AG	Ute Plambeck
139	Ikea Deutschland GmbH & Co. KG	Karin Erch
141	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	Evelyne Freitag, Martina Ochel
144	GEA Group AG	Martine Snels
147	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
149	TUI Deutschland GmbH (zu TUI AG)	Sybille Reiß
153	DB Cargo AG	Dr. Ursula Biernert
159	DB Fernverkehr AG (zu Deutsche Bahn AG)	Birgit Bohle[2]
165	Novartis Deutschland GmbH	Dr. Sidonie Golombowski-Daffner[2], Ester Banque
166	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz[2], Nicole Reimer
168	Pro Sieben Sat.1 Media AG	Sabine Eckhardt
169	British American Tobacco (Germany) GmbH	Sigrid Erdmann
174	Hornbach-Baumarkt AG (zu Hornbach Holding AG)	Susanne Jäger
182	ALSO Deutschland GmbH	Simone Blome-Schwitzki, Sylke Rohbrecht
185	Lufthansa Technik AG (zu Deutsche Lufthansa AG)	Constanze Hufenbecher
186	Mann+Hummel GmbH	Emese Weissenbacher
190	Nestlé Deutschland AG	Béatrice Guillaume-Grabisch[2]
193	Microsoft Deutschland GmbH	Sabine Bendiek[2], Renate Radon, Dr. Christine Haupt, Lise Skaarup Mortensen
200	Werhahn KG	Kathrin Dahnke

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

Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2018

Top-200- und Top-100-Unternehmen: Nur in den Aufsichtsräten geht es weiter aufwärts

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland hat sich 2017 gegenüber dem vorangegangenen Jahr nicht erhöht: Er lag nahezu konstant bei etwas mehr als acht Prozent (Tabelle 1 und Übersicht 1). Sechs von 177 Vorstandsvorsitzen hatten Frauen inne, das entspricht einem Anteil von gut drei Prozent. In knapp einem Drittel der 200 größten Unternehmen war mindestens eine Frau im Vorstand vertreten (plus einen Prozentpunkt gegenüber 2016). In den Top-100-Unternehmen stieg dieser Anteil deutlich stärker und liegt mittlerweile bei fast 40 Prozent.

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen[1]

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat		Durchschnitt DAX-Gruppen						
	2016	2017[2]	2011[3]	2012[3]	2013	2014	2015	2016	2017
Vorstände/Geschäftsführungen									
Unternehmen insgesamt	106	105	130	130	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	130	130	160	160	160	160	160
Mit Frauen im Vorstand	26	33	17	29	37	31	35	37	43
Anteil in Prozent	**24,5**	**31,4**	**13,1**	**22,3**	**23,1**	**19,4**	**21,9**	**23,1**	**26,9**
Mitglieder insgesamt	447	495	569	567	681	630	658	686	697
Männer	446	456	549	535	639	596	620	640	647
Frauen	31	39	20	32	42	34	38	46	50
Anteil der Frauen in Prozent	**6,5**	**7,9**	**3,5**	**5,6**	**6,2**	**5,4**	**5,8**	**6,7**	**7,2**
Vorsitze insgesamt	103	104	130	130	160	157	158	157	155
Männer	102	101	129	129	159	157	158	156	150
Frauen	1	3	1	1	1	0	0	1	5
Anteil der Frauen in Prozent	**1,0**	**2,9**	**0,8**	**0,8**	**0,6**	**0,0**	**0,0**	**0,6**	**3,2**
Aufsichts-/Verwaltungsräte									
Unternehmen insgesamt	106	105	130	130	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	130	130	160	160	158	159	160
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	82	91	119	121	130	134	137
Anteil in Prozent	**100**	**100**	**63,1**	**70,0**	**74,4**	**75,6**	**81,3**	**83,8**	**85,6**
Mitglieder insgesamt	1 562	1 597	1 406	1 434	1 668	1 661	1 653	1 698	1 761
Männer	1 134	1 116	1 228	1 216	1 384	1 346	1 284	1 261	1 284
Frauen	428	481	178	218	286	315	369	437	477
Anteil der Frauen in Prozent	**27,4**	**30,1**	**12,7**	**15,2**	**17,1**	**19,0**	**22,3**	**25,7**	**27,1**
Vorsitze insgesamt	104	105	130	130	158	158	158	157	160
Männer	100	101	129	129	154	153	152	152	155
Frauen	4	4	1	1	4	5	6	5	5
Anteil der Frauen in Prozent	**3,8**	**3,8**	**0,8**	**0,8**	**2,5**	**3,2**	**3,8**	**3,2**	**3,1**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	101	104	100	87	72	94	98	96	98
Mitglieder insgesamt	1 520	1 573	1 074	911	891	1 263	1 284	1 292	1 360
Männer	1 103	1 101	952	783	737	999	973	924	955
Frauen	417	472	122	128	164	264	311	368	405
Arbeitnehmervertreterinnen	222	249	90	85	101	148	167	192	205
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**53,2**	**52,8**	**73,8**	**66,4**	**61,6**	**56,1**	**53,7**	**52,2**	**50,6**

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Jeweils am Jahresende.
2 Unternehmen laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) auf Anfrage (Stand: 23. November 2017).
3 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Allerdings hat sich der durchschnittliche Frauenanteil im Vorstand dadurch nicht verändert – er betrug Ende 2017 wie schon im Jahr zuvor rund neun Prozent. Nach wie vor findet sich unter den 100 größten Unternehmen kein einziges mit einer Frau als Vorstandsvorsitzenden.

Im Vergleich zu den Vorständen ist die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten dynamischer. Dort stieg er 2017 gegenüber dem Vorjahr um zwei Prozentpunkte auf knapp 25 Prozent. Ganz ähnlich verlief die Entwicklung bei den Top-100 Unternehmen, die mit den Top-200-Unternehmen in etwa gleichauf liegen. In beiden Unternehmensgruppen gab es jeweils eine Aufsichtsratsvorsitzende weniger als im Jahr zuvor. Mit zwei beziehungsweise einer Vorsitzenden entsprach der Anteil zum Jahresende jeweils nur gut einem Prozent. Im Fall der Top-200-Unternehmen ist die Zahl seit 2014, als noch fünf Frauen einen Aufsichtsrat leiteten, konstant rückläufig.

Waren Frauen in Aufsichtsräten vor ein paar Jahren noch überwiegend Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite – sie stellte vor zehn Jahren noch mehr als drei Viertel aller Frauen in Aufsichtsräten –, holte die Kapitalseite in den

vergangenen Jahren auf. 2017 wurden in etwa gleich viele Frauen von Kapital- und Arbeitnehmerseite entsandt.

Börsennotierte Unternehmen: Entwicklung des Frauenanteils wenig dynamisch

In der Gruppe der 160 untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) zeigt sich insgesamt – wie auch bei den Top-100- beziehungsweise Top-200-Unternehmen – keine große Dynamik beim Frauenanteil in den Vorständen.[7] Gegenüber dem Vorjahr lag er 2017 mit gut sieben Prozent einen halben Prozentpunkt höher (Tabelle 2 und Übersicht 2). Der Anteil der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehatten, nahm um etwa zweieinhalb Prozentpunkte (oder vier Frauen) auf gut drei Prozent (fünf Frauen) zu.

Knapp 27 Prozent der 160 untersuchten DAX-Unternehmen hatten im Jahr 2017 mindestens eine Frau im Vorstand, mehr als doppelt so viele wie zum Beobachtungsbeginn im Jahr 2011. Der Anstieg im Vergleich zum vorangegangenen Jahr betrug fast vier Prozentpunkte. Damit lag die Gruppe der 160 DAX-Unternehmen allerdings nach wie vor deutlich hinter den 200 größten Unternehmen (31,5 Prozent) und noch deutlicher hinter den 100 größten Unternehmen (knapp 39 Prozent) zurück, die beide ihren Anteil seit 2011 mindestens verdreifachen konnten.

In 137 von 160 DAX-Unternehmen war mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der Anteil in Höhe von fast 86 Prozent war jedoch ebenfalls geringer als bei den Top-200- und Top-100-Unternehmen. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen stieg in den DAX-Unternehmen zuletzt nur noch geringfügig – im Vergleich zum Vorjahr war ein Plus von rund einem Prozentpunkt auf gut 27 Prozent zu verzeichnen. Damit lagen die untersuchten DAX-Unternehmen etwas vor den Top-200- und Top-100-Unternehmen, die ihre Aufsichtsräte im Durchschnitt zu rund 25 Prozent mit Frauen besetzt hatten.

In fünf DAX-Unternehmen war 2017 eine Frau Aufsichtsratsvorsitzende – gleich viele wie 2016. Analog zu den Top-200-Unternehmen setzte sich auch bei den börsennotierten Unternehmen der Trend fort, dass Frauen zunehmend von der Kapitalseite in den Aufsichtsrat entsandt werden. Die Hälfte aller Frauen in Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen sind mittlerweile Vertreterinnen der Kapitalseite.

7 Von den 160 untersuchten DAX-Unternehmen waren 56 auch unter den Top-200-Unternehmen vertreten (25 DAX-30, 5 SDAX, 21 MDAX, 5 TecDAX). Unter den Top-100-Unternehmen befanden sich 33 DAX-Unternehmen (22 DAX-30, 1 SDAX, 9 MDAX, 1 TecDAX).

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen[1] in Deutschland Ende 2017

Unternehmen	Name	Quote AR
DAX-30		
Adidas AG	Karen Parkin	ja
BASF SE	Saori Dubourg	ja
Bayer AG	Erica Mann	ja
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Commerzbank AG	Dr. Bettina Orlopp	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	
Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volkens	ja
Deutsche Post DHL Group	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey	ja
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	ja
Merck KGaA	Belén Garijo	ja
ProSiebenSat1 Media SE	Sabine Eckhardt	
Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner	ja
Allianz SE	Jacqueline Hunt, Dr. Helga Jung	ja
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger	ja
Deutsche Bank AG	Kim Hammonds, Sylvie Matherat	ja
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. jur. Doris Höpke	ja
SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan	ja
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
MDAX		
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
GEA Group AG	Martine Snels	ja
Fraport AG	Anke Giesen	ja
Fuchs Petrolub SE	Dagmar Steinert	
Innogy SE	Hildegard Müller	ja
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Corinna Schittenhelm	
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer[2]	
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	
SDAX		
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler	
Deutz AG	Dr. Margarete Haase	ja
DIC Asset AG	Sonja Wärntges[2]	
Grenke AG	Antje Leminsky	
Hamburger Hafen und Logistik AG	Angela Titzrath[2]	
KWS Saat SE	Eva Kienle	
PATRIZIA Immobilien AG	Anne Kavanagh	
WashTec AG	Karoline Kalb	
zooplus AG	Andrea Skersies	
TecDAX		
Dialog Semiconductor	Julie Pope	
GFT Technologies SE	Marika Lulay[2]	
MediGene	Prof. Dr. Dolores J. Schendel[2]	
MorphoSys	Dr. Marlies Sproll	
Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt	ja
Weitere der Quote unterliegende Unternehmen		
Bremer Lagerhaus-Gesellschaft – AG von 1877	Andrea Eck	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow[2]	ja
Maternus-Kliniken-AG	Ilona Michels[2]	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja
TUI AG	Dr. Elke Eller	ja

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

Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2018

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen[1]

	DAX-30								MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2009	2010	2011	2013	2015	2016	2017	2011	2013	2015	2016	2017	2011	2013	2015	2016	2017	2013	2015	2016	2017
Vorstände/Geschäftsführungen																						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	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	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	1	3	6	10	16	17	21	5	8	5	7	8	6	11	11	11	9	8	3	2	5
Anteil in Prozent	**3,3**	**3,3**	**10,0**	**20,0**	**33,3**	**53,3**	**56,7**	**70,0**	**10,0**	**16,0**	**10,0**	**14,0**	**16,0**	**12,0**	**22,0**	**22,0**	**22,0**	**18,0**	**26,7**	**10,0**	**6,7**	**16,7**
Mitglieder insgesamt	183	183	182	188	191	197	195	200	213	213	195	206	208	168	170	165	178	172	107	101	107	117
Männer	182	182	178	181	179	178	173	174	208	205	190	197	199	160	157	154	167	163	98	98	103	111
Frauen	1	1	4	7	12	19	22	26	5	8	5	9	9	8	13	11	11	9	9	3	4	6
Anteil der Frauen in Prozent	**0,5**	**0,5**	**2,2**	**3,7**	**6,3**	**9,6**	**11,3**	**13,0**	**2,3**	**3,8**	**2,6**	**4,4**	**4,3**	**4,8**	**7,6**	**6,7**	**6,2**	**5,2**	**8,4**	**3,0**	**3,7**	**5,1**
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	48	48	48	50	50	50	49	48	30	30	30	29
Männer	30	30	30	30	30	30	30	30	50	49	48	48	47	49	50	50	49	46	30	30	29	27
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**2,1**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**4,2**	**0,0**	**0,0**	**3,3**	**6,9**
Aufsichts-/Verwaltungsräte																						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	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	30	50	50	50	49	50	50	50	49	50	50	30	29	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	27	26	26	28	28	30	30	35	45	46	45	47	21	27	33	36	35	19	23	23	25
Anteil in Prozent	**90,0**	**90,0**	**86,7**	**86,7**	**93,3**	**93,3**	**100**	**100**	**70,0**	**90,0**	**92,0**	**91,8**	**94,0**	**42,0**	**54,0**	**67,3**	**72,0**	**70,0**	**63,3**	**79,3**	**76,7**	**83,3**
Mitglieder insgesamt	527	513	502	479	489	488	490	490	581	584	599	579	631	346	388	365	414	399	207	201	215	241
Männer	458	448	436	404	384	357	342	327	515	489	472	427	461	309	337	302	326	309	174	153	166	187
Frauen	69	65	66	75	107	131	148	163	66	95	127	152	170	37	51	63	88	90	33	48	49	54
Anteil der Frauen in Prozent	**13,1**	**12,7**	**13,1**	**15,7**	**21,9**	**26,8**	**30,2**	**33,3**	**11,4**	**16,3**	**21,2**	**26,3**	**26,9**	**10,7**	**13,1**	**17,3**	**21,3**	**22,6**	**15,9**	**23,9**	**22,8**	**22,4**
Vorsitze insgesamt	kA	30	30	30	30	30	30	30	50	48	50	48	50	50	50	49	49	50	30	29	30	30
Männer	kA	29	29	29	29	29	29	29	50	46	48	47	49	50	50	48	48	49	29	27	28	28
Frauen	kA	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	**kA**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**0,0**	**4,2**	**4,0**	**2,1**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**3,3**	**6,9**	**6,7**	**6,7**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	kA	22	24	23	28	27	27	35	25	37	35	38	41	17	21	22	23	7	12	12	10
Mitglieder insgesamt	423	kA	369	395	310	470	463	464	397	331	498	469	542	282	172	198	236	242	78	118	124	112
Männer	367	kA	317	334	250	342	324	310	358	279	389	336	393	260	146	155	171	169	62	87	93	83
Frauen	56	kA	52	61	70	128	139	154	39	52	109	133	149	22	26	43	65	73	16	31	31	29
Arbeitnehmervertreterinnen	41	kA	37	43	40	70	74	79	28	33	57	65	78	19	17	22	33	35	11	18	20	13
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**73,2**	**kA**	**71,2**	**70,5**	**57,1**	**54,7**	**53,2**	**51,3**	**71,8**	**63,5**	**52,3**	**48,9**	**52,3**	**86,4**	**65,4**	**51,2**	**50,8**	**47,9**	**68,8**	**58,1**	**64,5**	**44,8**

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

DAX-30-Gruppe hängt andere börsennotierte Unternehmen immer weiter ab

Im Vergleich der einzelnen DAX-Gruppen zeigt sich mit Blick auf den Frauenanteil in Führungsgremien ein sehr unterschiedliches Bild (Tabelle 3). Den höchsten Frauenanteil in Vorständen von DAX-Unternehmen verzeichnen seit einigen Jahren die DAX-30-Unternehmen. Lagen sie zu Beginn der 2000er Jahre noch in etwa gleichauf mit den MDAX- und sogar hinter den SDAX- und TecDAX-Unternehmen, entwickelte sich der Anteil der Vorständinnen dort seither recht dynamisch: Mit 13 Prozent lag er deutlich höher als in den anderen Gruppen mit gut vier Prozent (MDAX) beziehungsweise jeweils gut fünf Prozent (SDAX und TecDAX). In 70 Prozent der DAX-30-Unternehmen war Ende 2017 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten – auch dieser Wert ist in den anderen Gruppen deutlich geringer.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich – wenngleich auf höherem Niveau – in den Aufsichtsräten beobachten. Fast alle DAX-30-Unternehmen unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat. Wohl nicht zuletzt deshalb setzt sich der positive Trend der vergangenen Jahre fort. Mittlerweile haben alle DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat und der durchschnittliche Frauenanteil in diesem Gremium betrug 2017 ein Drittel. Das entspricht einem Anstieg um gut drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. In den anderen Gruppen ist zum einen der Frauenanteil im Aufsichtsrat deutlich geringer (MDAX knapp 27 Prozent, SDAX knapp 23 Prozent und TecDAX gut 22 Prozent), zum anderen verlief die Entwicklung zuletzt wenig dynamisch. In den TecDAX-Unternehmen ging der Frauenanteil in diesem Gremium im Durchschnitt sogar leicht zurück.

Positiver Trend bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilwiese geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Der Frauenanteil in Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung stieg in den Jahren 2010 bis 2014 recht dynamisch: Von knapp sieben Prozent hat er sich auf fast 15 Prozent mehr als verdoppelt. Danach ebbte die Dynamik zunächst ab, bevor sie 2017 wieder einsetzte: Gegenüber dem vorangegangenen Jahr erhöhte sich der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen um mehr als zwei Prozentpunkte und betrug schließlich fast 18 Prozent (Tabelle 4 und Übersicht 3).

In den Aufsichtsräten verlief die Entwicklung zuletzt ebenfalls positiv. Im Jahr 2017 war in fast allen Unternehmen mit Bundesbeteiligung mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der durchschnittliche Frauenanteil in diesem Gremium stieg auf knapp 31 Prozent, lag damit aber niedriger als in der Gruppe der 30 größten börsennotierten Unternehmen. Zehn Frauen hatten einen Aufsichtsratsvorsitz inne, das entspricht einem Anteil von knapp einem Fünftel.

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen[1] des Bundes

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

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

DAX-30-Unternehmen führend bei Frauenanteil in Aufsichtsräten, Beteiligungsunternehmen des Bundes bei Vorständen

Ein Vergleich der Entwicklung ausgewählter Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Abstand zwischen dem Frauen- und Männeranteil in den Aufsichtsräten deutlicher verringert hat als in den Vorständen (Abbildung 1). Die Unternehmen mit Bundesbeteiligung sind nach wie vor Spitzenreiter, was den Frauenanteil in Vorständen betrifft. An zweiter Stelle stehen die DAX-30-Unternehmen. Lag diese Unternehmensgruppe zunächst noch hinter den Top-200-Unternehmen, ist sie im Jahr 2010 an ihnen vorbeigezogen und hat den Abstand 2017 weiter vergrößert.

Schon seit einigen Jahren haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung ihre Vorreiterrolle bei den Aufsichtsräten verloren, sie wurden 2016 von den DAX-30-Unternehmen überholt. Diese erreichten im Durchschnitt einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von einem Drittel, die Unternehmen mit Bundesbeteiligung rund 31 Prozent. Die Top-200-Unternehmen konnten den Frauenanteil im Aufsichtsrat ebenfalls erhöhen, mit etwa einem Viertel lag er im Vergleich zuletzt aber deutlich niedriger.

Positive Auswirkungen der Geschlechterquote sichtbar

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlech-

Übersicht 3

Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung[1]

Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	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 Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worringen	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
Futurium gGmbH	Cornelia Quennet-Thielen	Staatssekretärin und Amtschefin des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin, Leiterin der Zentralabteilung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
Fernleitungs-Betriebsgesellschaft mbH	Imke von Bornstaedt-Küpper	Ministerialrätin, Referatsleiterin im Bundesministerium der Verteidigung
Deutsche Energie-Agentur GmbH	Iris Gleicke	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Prof. Monika Grütters	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
Transit-Film-Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

1 Stand November 2017.

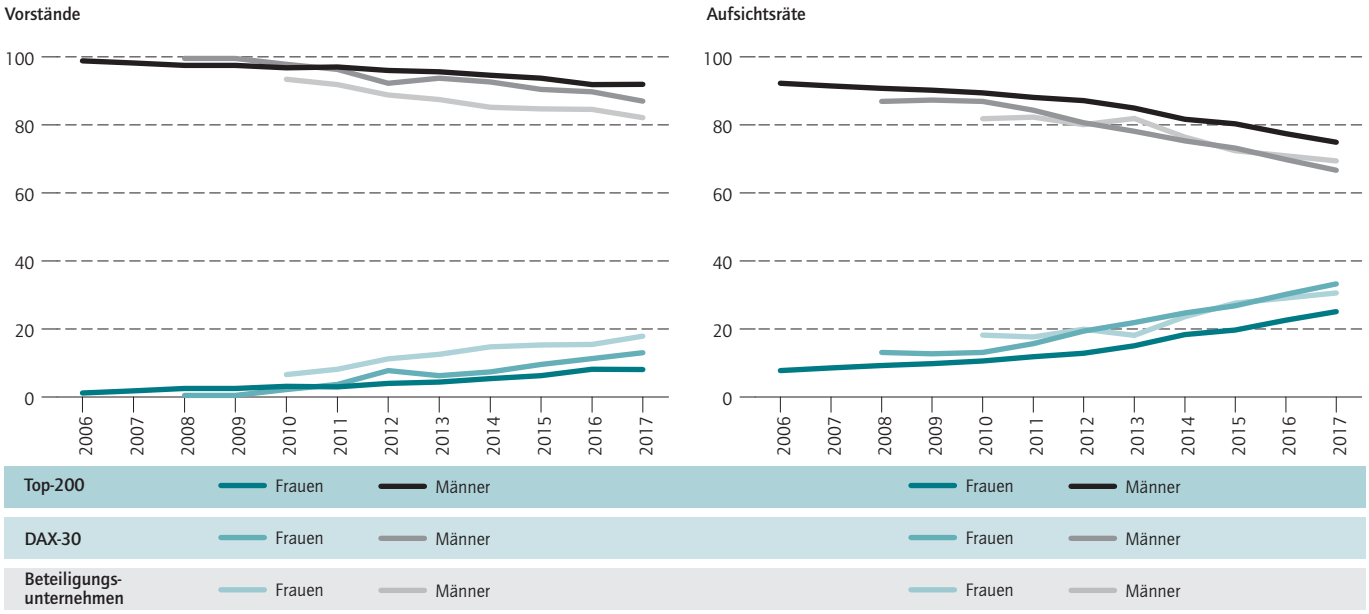
Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen

In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Der Abstand zwischen den Frauen- und Männeranteilen hat sich in den Aufsichtsräten deutlicher verringert als in den Vorständen.

Tabelle 5

Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat
In Prozent

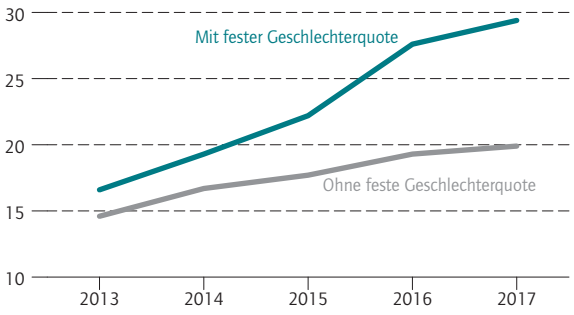
	2017							2017	Veränderung zu 2016 (in Prozentpunkten)
	0 Prozent	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent	30 und mehr Prozent	
Mit verbindlicher Quote	0,0	0,0	16,2	22,9	48,6	9,5	2,9	61,0	14,3
Top-200	7,6	5,6	25,7	24,3	30,6	3,5	3,5	37,5	3,7
DAX-30	0,0	0,0	0,0	33,3	46,7	16,7	3,3	66,7	6,7
MDAX	6,0	2,0	22,0	16,0	46,0	6,0	2,0	54,0	7,3
SDAX	30,0	0,0	28,0	6,0	30,0	2,0	4,0	36,0	6,0
TecDAX	16,7	0,0	36,7	13,3	30,0	3,3	0,0	33,3	−6,7
Bundesbeteiligungen	2,0	2,0	7,8	29,4	37,3	13,7	7,8	58,8	10,8

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 2

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Die im Jahr 2015 verabschiedete Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift.

terquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.[8] Die betroffenen Unternehmen müssen die Quote seit dem 1. Januar 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl"). Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* mitbestimmt sind, müssen seither Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festlegen.[9]

Einiges deutet darauf hin, dass dieses Gesetz tatsächlich einen Anstieg des Frauenanteils in Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen bewirkt hat. Die Gruppe der 160 DAX-Unternehmen, die Top-200- und auch die Top-100-Unternehmen blieben 2017 sowohl mit Blick auf den Frauenanteil in Spitzengremien als auch dessen Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr hinter den gut 100 Unternehmen, die verpflichtend der Geschlechterquote unterliegen, zurück (Tabelle 2). Zudem ist bei den Unternehmen mit Quotenbindung der Anteil der Unternehmen, die einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von 30 oder mehr Prozent haben, im Jahr 2017 um über 14 Prozentpunkte und damit stärker als in allen anderen Unternehmensgruppen gestiegen (Tabelle 5 und Übersicht 4).

Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und der gesetzlichen Geschlechterquote bestätigt sich auch im Vergleich jener Top-200-Unternehmen, die der gesetzlichen Quote für Aufsichtsräte unterliegen, mit jenen, die dieser Quote nicht unterliegen. Die der Quote unterliegenden Unternehmen lagen zwar bereits im Jahr 2013 leicht vor den anderen Unternehmen, seit dem Jahr 2015 hat sich dieser Abstand jedoch deutlich vergrößert und beträgt mittlerweile fast zehn Prozentpunkte (30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat gegenüber 20 Prozent, Abbildung 2).

8 Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38-39 (online verfügbar).

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

Übersicht 4

Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)[1] mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2017

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent
1	Volkswagen AG	20	6	30,0
3	BMW AG	20	6	30,0
16	Bayer AG	20	6	30,0
17	RWE AG	20	6	30,0
84	T-Systems International GmbH	20	6	30,0
85	Salzgitter AG	20	6	30,0
112	Agravis Raiffeisen AG	20	6	30,0
135	DB Netz AG	20	6	30,0
153	DB Cargo AG	20	6	30,0
157	MVV Energie AG	20	6	30,0
58	BSH Hausgeräte GmbH	16	5	31,3
88	Hapag-Lloyd AG	16	5	31,3
106	Hella KGaA Hueck & Co.	16	5	31,3
118	Roche Deutschland Holding GmbH	16	5	31,3
185	Lufthansa Technik AG (zu Deutsche Lufthansa AG)	16	5	31,3
70	Vattenfall GmbH	19	6	31,6
126	Noweda eG	9	3	33,3
165	Novartis Deutschland GmbH	9	3	33,3
168	Pro Sieben Sat.1 Media AG	9	3	33,3
9	Uniper SE	12	4	33,3
25	BP Europa SE	12	4	33,3
44	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	2	33,3
66	Covestro AG	12	4	33,3
71	Brenntag AG	6	2	33,3
142	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	12	4	33,3
146	Leoni AG	12	4	33,3
155	Philips GmbH Market DACH	12	4	33,3
166	IBM Deutschland GmbH	12	4	33,3
171	Osram Licht AG	12	4	33,3
183	Dürr AG	12	4	33,3
197	Krones AG	12	4	33,3
198	Freenet AG	12	4	33,3
5	Siemens AG	20	7	35,0
24	Deutsche Lufthansa AG	20	7	35,0
40	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	7	35,0
43	TUI AG	20	7	35,0
60	Evonik Industries AG	20	7	35,0
102	Südzucker AG	20	7	35,0
119	GE Deutschland Holding GmbH	11	4	36,4
191	Vonovia SE	11	4	36,4
47	Boehringer Ingelheim	16	6	37,5
53	Merck KGaA	16	6	37,5
103	Infineon Technologies AG	16	6	37,5
190	Nestlé Deutschland AG	16	6	37,5
11	Metro AG	20	8	40,0
13	Deutsche Post AG	20	8	40,0
144	GEA Group AG	12	5	41,7
42	Henkel AG & Co. KGaA	16	7	43,8
7	Deutsche Telekom AG	20	9	45,0
74	Droege International Group AG	6	3	50,0
149	TUI Deutschland GmbH (zu TUI AG)	16	8	50,0
152	Bilfinger SE	12	6	50,0

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

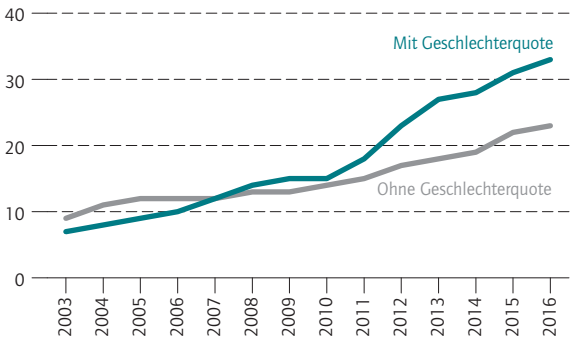
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 3

Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in EU-Ländern mit und ohne Geschlechterquote

In Prozent



Anmerkung: Länder werden dann in die Kategorie „mit Geschlechterquote" einbezogen, wenn sie in den Jahren 2003 bis 2016 eine entsprechende Quote eingeführt haben.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sonja Spitzer und Christina Wieser (2017): Frauen Management Report 2017. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (online verfügbar); Europäische Kommission (2017): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

Auch im EU-Vergleich zeigen sich die positiven Auswirkungen einer verbindlichen Geschlechterquote.

Hinweise auf positive Auswirkungen einer gesetzlichen Geschlechterquote auch im EU-Vergleich

Auch ein Vergleich europäischer Länder legt nahe, dass politische Rahmenbedingungen den Frauenanteil in den Führungsgremien der größten Unternehmen eines Landes positiv beeinflussen können.[10] Ein Vergleich jener Länder, die in den vergangenen Jahren eine verbindliche Geschlechterquote für die höchsten Entscheidungsgremien bestimmter Unternehmen festlegten, mit jenen, in denen es solche gesetzlichen Bestimmungen nicht gibt, zeigt ein klares Bild: Länder mit Quotenregelung haben im Durchschnitt deutlich höhere Frauenanteile als Länder ohne Quotenregelung – und das, obwohl bis Mitte der 2000er Jahre der Frauenanteil in der Gruppe der Länder ohne Quotenregelung noch höher als in der Vergleichsgruppe war (Abbildung 3). Insbesondere seit 2011, dem Jahr, in dem Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande eine verbindliche Quote festgelegt haben, ist der Frau-

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

enanteil in den höchsten Entscheidungsgremien stark gestiegen (Kasten Seite 16). Von 2011 bis 2015 zog zwar auch in den Ländern ohne verbindliche Quotenregelungen die Entwicklung an, allerdings weniger deutlich als in den Ländern mit einer verbindlichen Quotenregelung. Zudem fällt auf, dass die Entwicklung in den Ländern ohne Geschlechterquote seit 2015 stagniert. Dies könnte mit dem damaligen Scheitern der rechtsverbindlichen Quotenregelung auf EU-Ebene zusammenhängen, was den Druck auf die Unternehmen reduziert haben dürfte.[11]

Ein Vergleich einzelner ausgewählter Länder im Zeitverlauf zeigt die Auswirkungen einer gesetzlichen Geschlechterquote noch deutlicher. Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande haben alle im selben Jahr (2011) eine gesetzliche Geschlechterquote eingeführt (allerdings in unterschiedlicher Höhe und mit unterschiedlichen Sanktionen, siehe Kasten Seite 16). Diese Länder befanden sich bis 2006 noch unter dem EU-Durchschnitt, was den Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen betrifft (Abbildung 4). Für Belgien, Frankreich und Italien trifft dies sogar bis 2010 zu. Seit 2011 stieg in diesen vier Ländern der Frauenanteil deutlich an; seit 2014 liegen die vier Länder deutlich über dem Durchschnitt der 28 EU-Länder. Auffallend ist jedoch, dass in den Niederlanden, das als einziges Land aus dieser Gruppe keine Sanktion für den Fall eines Nichterfüllens der Quote eingeführt hatte, die Entwicklung des Frauenanteils in Führungsgremien deutlich weniger dynamisch verlief als in den anderen drei Ländern. Italien und Frankreich haben Deutschland im Beobachtungszeitraum überholt.

In Deutschland, wo die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte am 1. Mai 2015 in Kraft trat, verlief die Entwicklung des Frauenanteils in diesem Gremium lange Zeit parallel zum EU-Durchschnitt – nach 2015 ging es jedoch überdurchschnittlich stark aufwärts.

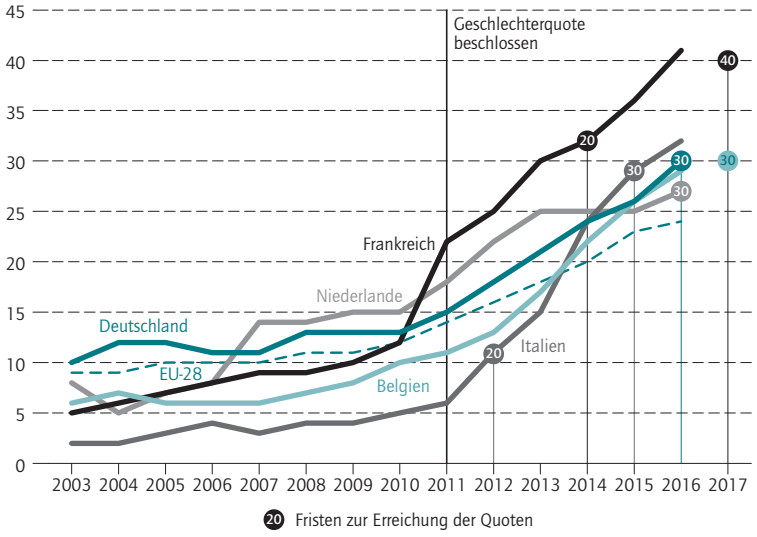
Deutschland lag 2017 über dem EU-Durchschnitt, aber deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich

Im Durchschnitt aller EU-Länder waren Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen 2017 zu einem Viertel vertreten (Abbildung 5). Deutschland lag mit 32 Prozent sieben Prozentpunkte darüber, aber deutlich hinter dem Spitzenreiter Frankreich (43 Prozent). Auch in Schweden (36 Prozent), Italien (34 Prozent) und Finnland (33 Prozent) ist der Frauenanteil höher als in Deutschland. In

Abbildung 4

Einführung von Quotenregelungen und Entwicklung des Frauenanteils in ausgewählten EU-Ländern

Anteil in höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Sonja Spitzer und Christina Wieser (2017): Frauen Management Report 2017. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (online verfügbar); Europäische Kommission (2017): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

In Belgien, Frankreich, Italien und (mit Einschränkungen) in den Niederlanden ist der Frauenanteil nach Einführung der verbindlichen Quote im Jahr 2011 deutlich gestiegen.

Europa waren Island und Norwegen jahrelang Vorreiter beim Frauenanteil in Führungspositionen, mittlerweile hat Frankreich diese Länder eingeholt.

Mittlerweile erhöhen einige Unternehmen ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat auch über die 30-Prozent-Marke hinaus

Im Managerinnen-Barometer 2017 hat das DIW Berlin erstmals untersucht, wie sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat von Unternehmen in Deutschland entwickelt, in denen das Kontrollgremium bereits zu 30 Prozent mit Frauen besetzt ist. Die Berechnungen zeigten, dass sich in den allermeisten Unternehmen dieser Anteil nicht mehr weiter erhöhte. Vielmehr bestand ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat im Jahr 2015 und der Veränderung zum Jahr 2016.[12] Den aktuellen Auswertungen für das Jahr 2017 zufolge hat sich dieser negative Zusammenhang abge-

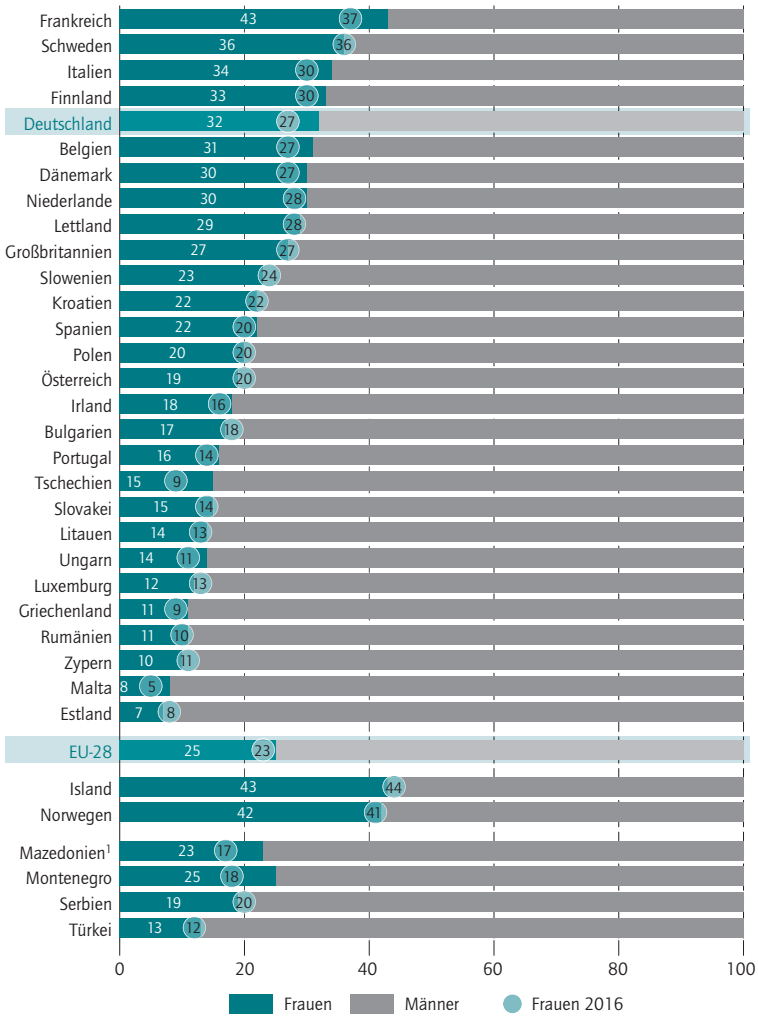
11 Vgl. Hendrik Kafsack (2015): EU-Frauenquote steht vor dem Aus. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Dezember 2015 (online verfügbar).

12 Vgl. dazu Holst und Wrohlich 2017, a. a. O., Abbildungen 4 und 5.

Abbildung 5

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien[1] der größten börsennotierten Unternehmen in der EU und anderen ausgewählten europäischen Ländern

In Prozent



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

Quelle: European Institute for Gender Equality (2017) (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

Deutschland liegt über dem EU-Durchschnitt, aber deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich zurück.

schwächt. Mittlerweile gibt es einige Unternehmen, die bereits 2016 einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von 30 Prozent oder mehr hatten, diesen im Jahr 2017 aber dennoch weiter erhöhten (Abbildung 6).

Für Vorstände gilt allerdings ähnlich wie in den vergangenen Analysen: Hat ein Unternehmen einen Frauenanteil von 25 Prozent im Vorstand erreicht, geht es in aller Regel anschließend nicht weiter aufwärts (Abbildung 7).

Ein negativer Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat beziehungsweise Vorstand im Vorjahr und der Entwicklung dieses Anteils im darauffolgenden Jahr legt nahe, dass die Annahme linearer Wachstumsraten bezüglich des Frauenanteils in diesen Gremien eher unrealistisch ist. Doch selbst wenn die eher optimistische Annahme eines linearen Wachstums zugrunde gelegt und die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen seit 2006 dementsprechend fortgeschrieben wird, wäre eine geschlechterparitätische Besetzung der Vorstände in den Top-200-Unternehmen erst in über 65 Jahren und in Aufsichtsräten in 16 Jahren erreicht.

Fazit

Die Analysen des Managerinnen-Barometers 2018 verdeutlichen, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt zunimmt. Besonders dynamisch ist die Entwicklung in den großen Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote für die Neubesetzung von Aufsichtsratsposten unterliegen. Insgesamt scheint die 2015 eingeführte Quotenregelung zu wirken[13], was auch ein Vergleich innerhalb der Europäischen Union unterstreicht: In Ländern mit verbindlichen Geschlechter- oder Frauenquoten steigt der Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien deutlich stärker als in anderen Ländern.

In den Vorständen geht es hierzulande hingegen kaum voran: Zwar ist der Anteil der Vorständinnen in den 30 größten börsennotierten Unternehmen, die fast alle an die Quote für Aufsichtsräte gebunden sind, im vergangenen Jahr um fast zwei Prozentpunkte auf mittlerweile 13 Prozent gestiegen. Die meist kleineren Unternehmen mit Bundesbeteiligung lagen mit knapp 18 Prozent sogar

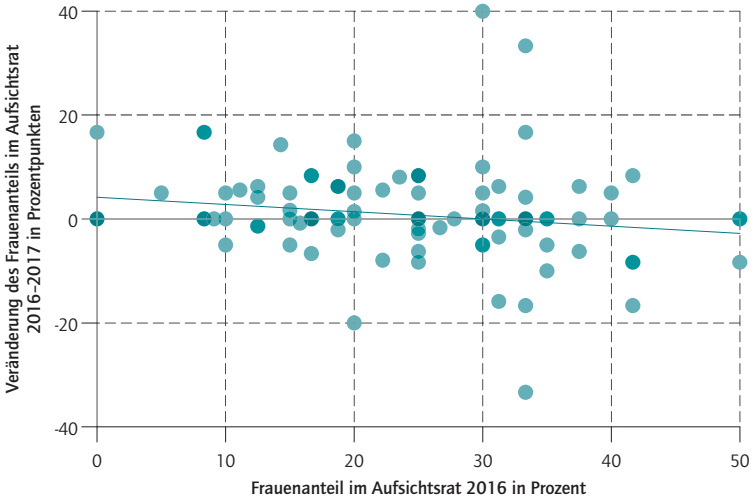
13 Für einen Überblick und die Einordnung von Effekten der Gender-Zusammensetzung in Boards im internationalen Vergleich vgl. beispielsweise Anja Kirsch (2017): The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. The Leadership Quarterly (online verfügbar); sowie Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation (2017): Gender Parity on Boards Around the World (online verfügbar). Für mehr Gleichberechtigung der Geschlechter in Führungspositionen spricht sich auch die OECD aus, vgl. The Pursuit of Gender Equality (2017): An Uphill Battle. OECD Publishing (online verfügbar).

noch darüber. In den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen wird dagegen bestenfalls ein Anteil von rund fünf Prozent erreicht, in einzelnen Gruppen ist er sogar rückläufig. Im Durchschnitt der Top-200-Unternehmen verblieb der Frauenanteil im Vorstand bei etwas mehr als acht Prozent.

Die ungleichen Karrierechancen von Frauen und Männern, und damit der Aufstieg in eine gut bezahlte Tätigkeit, spiegeln sich auch im Gender Pay Gap wider. Die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern war in Deutschland im Jahr 2015 mit 22 Prozent besonders hoch.[14] Um das geschlechtsspezifische Lohngefälle zu verringern, hat die Europäische Union einen Aktionsplan für die Jahre 2017 bis 2019 aufgestellt. Ein Schwerpunkt darin ist die Bekämpfung der vertikalen Segregation, also der unterschiedlich starken Präsenz von Frauen und Männern auf den einzelnen Hierarchieebenen.[15] Hierbei geht es also nicht nur um Spitzenpositionen. Auch die darunterliegenden Führungsebenen sollten stärker mit Frauen besetzt werden, um den Pool, aus dem später Spitzenkräfte rekrutiert werden, zu vergrößern. Ambitionierte Zielgrößen der Unternehmen auf allen Hierarchieebenen – über den Status Quo hinaus – sowie deren zeitnahe Umsetzung sind ein Schritt auf dem Weg zu diesem wichtigen Ziel. Der notwendige Erneuerungsprozess sollte von einer modernisierten Unternehmensorganisation und -kultur begleitet werden.[16] Die Digitalisierung bietet ausgezeichnete Möglichkeiten, diesen Wandel beispielsweise mit Blick auf mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten zu unterstützen. Gefragt ist außerdem eine den Rahmen dazu setzende Politik aus einem Guss, etwa durch den qualitativen und quantitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung und die Forcierung der partnerschaftlichen Aufteilung der Sorgearbeit, zum Beispiel durch den Ausbau der Vätermonate beim Elterngeld.

Abbildung 6

Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat der Top-200-Un-ternehmen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgraden: R^2= 0,03, p-Value= 0,00, n= 117.

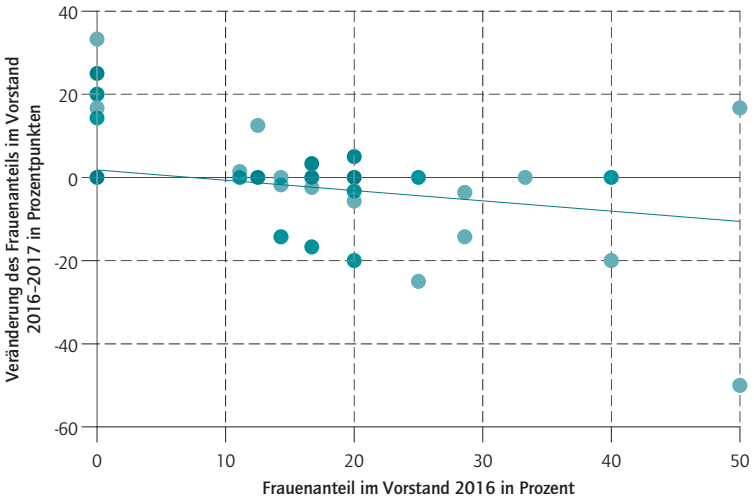
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Mittlerweile erhöhen einige Unternehmen ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat auch über die 30-Prozent-Marke hinaus.

Abbildung 6

Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand der Top-200-Unternehmen 2016 und der Veränderung dieses Anteils von 2016 auf 2017



Hinweis zur Regressionsgraden: R^2= 0,14, p-Value= 0,00, n= 154.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Hat ein Unternehmen einen Frauenanteil von 25 Prozent im Vorstand erreicht, geht es in aller Regel anschließend nicht weiter aufwärts.

14 Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a.a.O., Tabelle 8, 31.

15 Rat der Europäischen Union (2017): Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Dieser Aspekt wurde im Prinzip auch im Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) als zweite Säule in Form einer Zielgrößenverpflichtung für Vorstände und obersten Managementebenen aufgenommen. Hier gilt derzeit eine Frist von fünf Jahren zur Erreichung der von Unternehmen selbst gesetzten Ziele für den Vorstand und die darunter liegenden Führungsebenen. Die freiwilligen Ziele können auch eine „Null-Erhöhung" des Frauenanteils beinhalten. Zu den rechtlichen Regulierungen in der Praxis und dem oft angegebenen „Null-Ziel" vgl. etwa Deutscher Juristinnenbund (2017): Von nichts kommt nichts. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Pressemitteilung vom 24. November (online verfügbar); sowie AllBright (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die verschenkte Chance deutscher Unternehmen (online verfügbar).

16 Dazu gehört auch eine Reduzierung des „Gender-Bias" in Unternehmen, vgl. beispielsweise Shelley J. Correll (2017): Reducing Gender Bias In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change. Gender & Society, Vol 31, No. 6,725-750 (online verfügbar); sowie Iris Bohnet (2017): What works: Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann.

Kasten

Geschlechterquoten im europäischen Vergleich

Mit Blick auf Geschlechterquoten für Aufsichtsräte ist Norwegen europaweit Vorreiter. Bereits 2003 hat das Land eine Quote von 40 Prozent für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen beschlossen und für den Fall der Nichterfüllung teilweise sehr harte Sanktionen festgelegt. Dem Beispiel Norwegen folgten mit zeitlichem Abstand Spanien und Island, die 2007 beziehungsweise 2010 ebenfalls Geschlechterquoten in Höhe von 40 Prozent einführten, jedoch ohne die Nichterreichung dieser Quoten mit Sanktionen zu belegen. Im Jahr 2011 haben vier Länder – Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande – Quoten für Aufsichtsräte beziehungsweise die *Executive Committees (Excos)*[1] eingeführt. Die Bestimmungen in diesen Ländern unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Höhe der Quote, der Frist, bis zu der die Quote erreicht werden muss, sowie der Sanktionen. Deutschland führte im Jahr 2015 eine verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Höhe von 30 Prozent für Unternehmen ein, die börsennotiert *und* paritätisch mitbestimmt sind. Österreich folgte diesem Beispiel und führte eine solche Quotenregelung im Sommer 2017 ein.

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

Tabelle

Gesetzliche Geschlechterquoten in Europa

Land	Gesetz beschlossen	Quote	Frist	Gremien	Gilt für folgende Unternehmen	Sanktionen
Norwegen	2003	40 Prozent	2008	Aufsichtsrat	Staatliche und börsennotierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen bis hin zur Unternehmensauflösung (seit 2015)
Spanien	2007	40 Prozent	2015	Executive Committee	Staatliche und private Kapitalgesellschaften, Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Island	2010	40 Prozent	2013	Aufsichtsrat	Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten	Nein
Belgien	2011	30 Prozent	2017	Executive Committee	Börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen	Für börsennotierte Unternehmen: Jede Neubesetzung eines Postens automatisch nichtig, falls ein Unternehmen die Quote verletzt.
Frankreich	2011	20 Prozent/ 40 Prozent	2014/2017	Aufsichtsrat	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Umsatz	Die Ernennung eines Vorstandsmitglieds, das die Kriterien in Bezug auf das Geschlecht nicht erfüllt, ist automatisch ungültig.
Italien	2011	20 Prozent/ 30 Prozent	2012/2015	Aufsichtsrat	Börsennotierte oder vom Staat kontrollierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen bis zu einer Million Euro bis hin zur Auflösung des Aufsichtsrats
Niederlande	2011	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat und Vorstand	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Deutschland	2015	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert und mitbestimmt sind	Ja: „Leerer Stuhl"
Österreich	2017	30 Prozent	2018	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert sind, Unternehmen, dessen Aufsichtsrat sechs KapitalvertreterInnen umfasst, Unternehmen mit mit mehr als 1 000 Beschäftigten	Ja: „Leerer Stuhl"

Quellen: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2017) (online verfügbar); European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy (2011) (online verfügbar); European Parliament (2015) (online verfügbar); OECD (2015) (online verfügbar); Französische Botschaft (2015) (online verfügbar), Österreichische Wirtschaftskammer (2017) (online verfügbar); European Union (2015) (online verfügbar).

© DIW Berlin 2018

In der Politik sind bislang vor allem von Frauen Impulse für mehr Chancengleichheit in Führungspositionen ausgegangen. Mit der jüngsten Bundestagswahl ist der Frauenanteil im Deutschen Bundestag jedoch erheblich von gut 37 auf knapp 31 Prozent gesunken.[17] Jetzt darf mit Spannung erwartet werden, welche gleichstellungspolitischen Ansätze der zu mehr als zwei Dritteln von Männern dominierte neue Bundestag und die noch zu bildende Bundesregierung verfolgen werden.

17 Zum Frauenanteil in der 19. Wahlperiode vgl. die Angaben des Deutschen Bundestags mit Stand vom Oktober 2017 (online verfügbar) und zum Frauenanteil in der 18. Wahlperiode vgl. die Angaben des Deutschen Bundestags vom Februar 2017 (online verfügbar).

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies am DIW Berlin | eholst@diw.de

Katharina Wrohlich ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

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

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

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2018:

www.diw.de/diw_weekly

DIW BERLIN

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

Herausgeberinnen und Herausgeber
Prof. Dr. Tomaso Duso
Dr. Ferdinand Fichtner
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.
Prof. Dr. Peter Haan
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Prof. Dr. Stefan Liebig
Prof. Dr. Lukas Menkhoff
Prof. Johanna Mollerstrom, Ph.D.
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Jürgen Schupp
Prof. Dr. C. Katharina Spieß

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

Redaktion
Renate Bogdanovic
Dr. Franziska Bremus
Rebecca Buhner
Claudia Cohnen-Beck
Dr. Daniel Kemptner
Sebastian Kollmann
Matthias Laugwitz
Markus Reiniger
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
Satz-Rechen-Zentrum, Berlin

Druck
USE gGmbH, Berlin

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

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.