

Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina

## Article

# Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen - abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor

DIW Wochenbericht

## Provided in Cooperation with:

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2020) : Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen - abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 87, Iss. 4, pp. 38-49, [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2020-4-2](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-4-2)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/214216>

### 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.*

# Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

## ABSTRACT

Die Frauenanteile in den Vorständen großer Unternehmen in Deutschland sind im vergangenen Jahr etwas stärker gestiegen als in den Jahren zuvor. Die 200 umsatzstärksten Unternehmen knackten erstmals die Zehn-Prozent-Marke: 14 Vorstandsposten mehr als noch im Jahr zuvor – nämlich 94 von 907 – hatten Frauen inne. Auch bei den größten börsennotierten und bei den Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist, war die Entwicklung im Vorstand etwas dynamischer – ebenso bei Banken und Versicherungen. Gleichwohl kann noch keine Rede davon sein, dass in sämtlichen Chefetagen das Umdenken begonnen hätte. Bei genauerem Hinsehen vollzieht sich die Entwicklung in den Chefetagen – zumal bei Betrachtung mehrjähriger Zeiträume – nach wie vor in Trippelschritten. Hinzu kommt: In den Aufsichtsräten ging es langsamer voran als in den Jahren zuvor, bei Banken und Versicherungen sank der Frauenanteil sogar. Der gesellschaftliche und politische Druck, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, könnte sich schon bald noch verstärken. In eigenem Interesse, auch mit Blick auf ihren Fachkräftebedarf in der Zukunft, sollten die Unternehmen ihre Anstrengungen dringend erhöhen.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit 2006 die Anteile von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.<sup>1</sup> Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Frauenanteile werden in diesem Bericht für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland<sup>2</sup>, für alle 160 DAX-Unternehmen<sup>3</sup>, alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung<sup>4</sup> sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken<sup>5</sup> und nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen<sup>6</sup> erfasst. Zudem werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen<sup>7</sup> berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten

<sup>1</sup> Zuletzt im Jahr 2018, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Managerinnen-Barometer 2019: Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 20–50 (online verfügbar; abgerufen am 7. Januar 2020). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

<sup>2</sup> Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 nach Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 größten Unternehmen“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 3. Juli 2019).

<sup>3</sup> Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde den Internetseiten [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) und [www.boerse.de](http://www.boerse.de) entnommen (abgerufen am 2. Oktober 2019).

<sup>4</sup> Die vollständige Liste aller Unternehmen mit Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2018 entnommen (online verfügbar, abgerufen am 14. Oktober 2019).

<sup>5</sup> Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Klaus Kuck (2019): Die Konsolidierung hat begonnen. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 07/2019, 8–11.

<sup>6</sup> Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik 2018 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

<sup>7</sup> Die Liste der im Herbst 2019 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde dem Women-on-Board-Index 185 der Initiative FidAR e.V. entnommen (online verfügbar).

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	187	200	197	197	192	197	97	92	100	98	98	97	98
Mit Frauen im Vorstand	9	16	33	51	62	65	78	1	4	19	22	38	41	45
Anteil in Prozent	4,6	8,6	16,5	25,9	31,5	33,9	39,6	1,0	4,3	19,0	22,4	38,8	42,3	45,9
<b>Mitglieder insgesamt</b>	953	833	970	910	956	887	907	531	441	520	489	511	488	484
Männer	942	812	931	853	879	807	813	530	437	497	463	467	439	428
Frauen	11	21	39	57	77	80	94	1	4	23	26	44	49	56
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	4,0	6,3	8,1	9,0	10,4	0,2	0,9	4,4	5,3	8,6	10,0	11,6
<b>Vorsitze insgesamt<sup>2</sup></b>	195	187	198	180	177	171	192	97	92	99	92	85	89	97
Männer	195	186	196	177	171	164	182,5	97	92	99	92	85	88	94,5
Frauen	0	1	2	3	6	7	9,5	0	0	0	0	0	1	2,5
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	1,0	1,7	3,4	4,1	4,9	0	0	0	0	0	1,1	2,6
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	153	170	158	145	152	164	87	78	92	82	74	82	88
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	110	128	137	134	136	150	65	60	76	75	71	77	83
Anteil in Prozent	64,7	71,9	75,3	86,7	92,4	89,5	91,5	74,7	76,9	82,6	91,5	95,9	93,9	94,3
<b>Mitglieder insgesamt</b>	2500	2175	2369	2202	2080	2071	2177	1389	1166	1359	1224	1160	1266	1321
Männer	2304	1961	2064	1768	1569	1514	1563	1270	1048	1186	976	867	906	932
Frauen	196	214	305	434	511	557	614	119	118	173	248	293	360	389
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,8	12,9	19,7	24,6	26,9	28,2	8,6	10,1	12,7	20,3	25,3	28,4	29,4
<b>Vorsitze insgesamt</b>	170	153	171	158	145	153	162	87	78	92	82	74	83	87
Männer	167	151	168	154	143	148	156	85	76	90	80	73	80	84
Frauen	3	2	3	4	2	5	6	2	2	2	2	1	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,3	1,8	2,5	1,4	3,3	3,7	2,3	2,6	2,2	2,4	1,4	3,6	3,4
<b>Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung</b>	123	103	118	126	118	116	118	81	58	58	68	65	69	66
<b>Mitglieder insgesamt</b>	2206	1732	1638	1959	1854	1773	1813	602	968	860	1100	1085	1144	1118
Männer	2023	1563	1438	1557	1387	1283	1272	487	868	753	870	809	813	772
Frauen	183	169	200	402	467	490	541	115	100	107	230	276	331	346
Arbeitnehmervertreterinnen	139	121	117	224	240	254	283	84	76	64	128	140	171	179
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	71,6	58,5	55,7	51,4	51,8	52,3	73,0	76,0	59,8	55,7	50,7	51,7	51,7

1 Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.

2 Bei Doppelspitzen wird beiden Personen jeweils ein halber Vorsitz zugerechnet. Dies ist in den dargestellten Unternehmensgruppen erstmals relevant, da der Softwarekonzern SAP im vergangenen Jahr sowohl Jennifer Morgan als auch Christian Klein an die Spitze seines Vorstands berufen hat.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Zahlen wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.<sup>8</sup> Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2018, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen. Im Anschluss an die Darstellung der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten Unternehmen Deutschlands wird ein Vergleich zu den größten börsennotierten Unternehmen in anderen europäischen Ländern gezogen.

**Top-200-Unternehmen**

**Frauenanteil in Vorständen ist 2019 stärker gestiegen als in den Jahren zuvor**

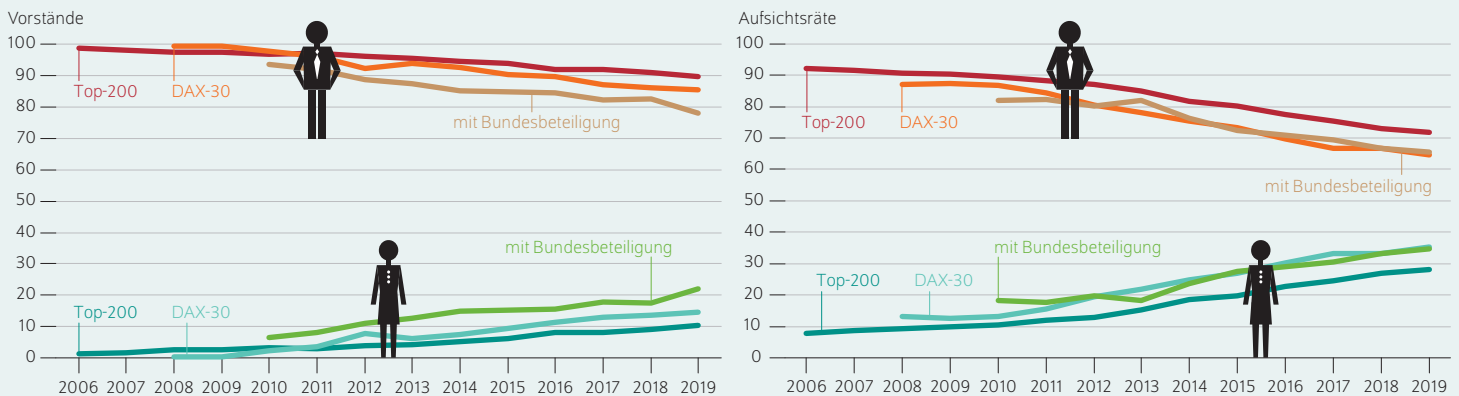
In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) in Deutschland waren im Herbst 2019 erstmals mehr als zehn Prozent Frauen vertreten (Tabelle 1<sup>9</sup>, Abbildung 1). Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil um 1,4 Prozentpunkte auf nun 10,4 Prozent. In den Top-100-Unternehmen, die die Zehn-Prozent-Marke bereits im Jahr zuvor geknackt hatten, ist der Frauenanteil

<sup>8</sup> Wir danken Arianna Antezza, Denise Barth, Maximilian Hauser und Kathrin Jehne für die exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

<sup>9</sup> Die Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2019 sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).

Abbildung 1

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Trotz der jüngsten Steigerungen bei den Frauenanteilen ist der Abstand zu den Männern insbesondere auf der Vorstandsebene noch immer immens.

in den Vorständen ebenfalls weiter gestiegen und liegt nun bei 11,6 Prozent. Dies sind jeweils größere Anstiege als in den Vorjahren. Von 2016 auf 2017 beispielsweise stagnierte der Frauenanteil in den Vorständen der 100 beziehungsweise 200 größten Unternehmen Deutschlands, und auch von 2017 auf 2018 fiel der Anstieg mit weniger als einem Prozentpunkt in den Top-200-Unternehmen eher gering aus.<sup>10</sup>

Wesentlich geringer ist die Repräsentanz von Frauen allerdings, wenn man nur die Vorstandsvorsitze betrachtet. Trotz Steigerungen gegenüber dem Vorjahr waren in den Top-200-Unternehmen nur knapp fünf Prozent der Vorstandsvorsitzenden Frauen. In den Top-100-Unternehmen waren es mit 2,6 Prozent noch weniger.

**Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt weiter, Dynamik hat aber abgenommen**

Auch in den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile gestiegen: In den Top-200-Unternehmen waren im Herbst 2019 28,2 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder Frauen – eine Zunahme um mehr als einen Prozentpunkt gegenüber dem Jahr zuvor. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-100-Unternehmen hat ebenfalls um einen Prozentpunkt zugelegt und liegt jetzt – unweit der 30-Prozent-Marke – bei 29,4 Prozent.

<sup>10</sup> Ein Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) über Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene in privatwirtschaftlichen Betrieben auf Basis des IAB-Betriebspanels zeigt ebenfalls, dass der Frauenanteil in der ersten Führungsebene in den Jahren 2016 bis 2018 nahezu unverändert blieb. Der Befund des DIW Managerinnen-Barometers, das sich auf die Unternehmensebene bezieht, zeigt sich demnach für die Jahre 2016 bis 2018 auch für die betriebliche Ebene. Vgl. dazu Susanne Kohaut und Iris Möller (2019): Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. IAB Kurzbericht 23/2019.

Mehr oder weniger unverändert im Vergleich zu den Jahren zuvor ist der Anteil der Frauen, die von Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat entsandt werden. Während vor zehn Jahren noch drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite gestellt wurden, ist die Aufteilung seit 2016 nahezu ausgeglichen.

Ebenfalls nahezu unverändert und damit sehr niedrig geblieben im Vergleich zu 2018 ist die Anzahl der einem Aufsichtsrat vorsitzenden Frauen: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen ist deren Zahl von fünf auf sechs gestiegen, in den Top-100-Unternehmen ist sie mit drei konstant.<sup>11</sup> In beiden Fällen liegt der Frauenanteil zwischen drei und vier Prozent.

**Börsennotierte Unternehmen**

**Zehn-Prozent-Marke in Vorständen langsam in Sicht**

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX<sup>12</sup>) ist im Vergleich zum Vorjahr in allen DAX-Gruppen leicht gestiegen. Er lag im Jahr 2019 mit 9,3 Prozent um gut einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor, aber immer noch unter der Zehn-Prozent-Marke (Tabelle 2<sup>13</sup>). Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen ist seit 2017 mehr oder weniger unverändert und beträgt rund drei Prozent.

<sup>11</sup> Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), Bettina Würth (Würth-Gruppe), Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG), Cristina Stenbeck (Zalando SE), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH), Monika Standziak-Koresh (Orlen Deutschland).

<sup>12</sup> Seit 2018 können alle TecDAX-Unternehmen (zusätzlich zu ihrer Listing im TecDAX) auch im DAX-30, MDAX oder SDAX gelistet sein. Vgl. Georg Buschmann (2018): So sieht der neue Dax aus. Wirtschaftswoche Online vom 6. September (online verfügbar).

<sup>13</sup> Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2019 sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).

Tabelle 2

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

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat <sup>4</sup>			Durchschnitt DAX-Gruppen							
	2017	2018	2019	2011 <sup>5</sup>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>											
Unternehmen insgesamt	105	104	105	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung <sup>2</sup>	105	104	105	130	160	160	160	160	160	160	159
Mit Frauen im Vorstand	33	34	42	17	37	31	35	37	43	51	56
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>31,4</b>	<b>32,7</b>	<b>40,0</b>	<b>13,1</b>	<b>23,1</b>	<b>19,4</b>	<b>21,9</b>	<b>23,1</b>	<b>26,9</b>	<b>31,9</b>	<b>35,2</b>
Mitglieder insgesamt	495	483	494	569	681	630	658	686	697	709	706
Männer	456	442	443	549	639	596	620	640	647	651	640
Frauen	39	41	51	20	42	34	38	46	50	58	66
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>7,9</b>	<b>8,5</b>	<b>10,3</b>	<b>3,5</b>	<b>6,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>6,7</b>	<b>7,2</b>	<b>8,2</b>	<b>9,3</b>
Vorsitze insgesamt <sup>3</sup>	104	104	105	130	160	157	158	157	155	153	157
Männer	101	102	101,5	129	159	157	158	156	150	149	152,5
Frauen	3	2	3,5	1	1	0	0	1	5	4	4,5
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,3</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>											
Unternehmen insgesamt	105	104	105	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	104	105	130	160	160	158	159	160	160	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	104	105	82	119	121	130	134	137	140	136
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>63,1</b>	<b>74,4</b>	<b>75,6</b>	<b>81,3</b>	<b>83,8</b>	<b>85,6</b>	<b>87,5</b>	<b>85,5</b>
Mitglieder insgesamt	1597	1511	1577	1406	1668	1661	1653	1698	1761	1709	1698
Männer	1116	1016	1027	1228	1384	1346	1284	1261	1284	1195	1167
Frauen	481	495	550	178	286	315	369	437	477	514	531
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>30,1</b>	<b>32,8</b>	<b>34,9</b>	<b>12,7</b>	<b>17,1</b>	<b>19,0</b>	<b>22,3</b>	<b>25,7</b>	<b>27,1</b>	<b>30,1</b>	<b>31,3</b>
Vorsitze insgesamt	105	104	105	130	158	158	158	157	160	160	159
Männer	101	100	99	129	154	153	152	152	155	151	151
Frauen	4	4	6	1	4	5	6	5	5	9	8
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>5,7</b>	<b>0,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>5,6</b>	<b>5,0</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	104	102	103	100	72	94	98	96	98	95	94
Mitglieder insgesamt	1573	1502	1559	1074	891	1263	1284	1292	1360	1308	1307
Männer	1101	1009	1017	952	727	999	973	924	955	877	854
Frauen	472	493	542	122	164	264	311	368	405	431	453
<b>Arbeitnehmervertreterinnen</b>	<b>249</b>	<b>255</b>	<b>278</b>	<b>90</b>	<b>101</b>	<b>148</b>	<b>167</b>	<b>192</b>	<b>205</b>	<b>219</b>	<b>228</b>
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>52,8</b>	<b>51,7</b>	<b>51,3</b>	<b>73,8</b>	<b>61,6</b>	<b>56,1</b>	<b>53,7</b>	<b>52,2</b>	<b>50,6</b>	<b>50,8</b>	<b>50,3</b>

1 Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.

2 Das DAX-30-Unternehmen Linde AG fusionierte 2018 mit dem US-Konzern Praxair. Weder der Aufsichtsrat noch der Vorstand der Linde AG haben eine Entscheidungsbefugnis und existieren nur noch pro forma. Die Hauptverwaltung des Unternehmens befindet sich in den USA. Daher werden der Aufsichtsrat und der Vorstand der Linde AG in diesem Bericht nicht berücksichtigt, womit das Managerinnen-Barometer für 2019 nur Informationen zu 29 statt 30 DAX-30-Unternehmen enthält.

3 Bei Doppelspitzen wird beiden Personen jeweils ein halber Vorsitz zugerechnet. Dies ist in den dargestellten Unternehmensgruppen erstmals relevant, da der Softwarekonzern SAP im vergangenen Jahr sowohl Jennifer Morgan als auch Christian Klein an die Spitze seines Vorstands berufen hat.

4 Unternehmen laut Women-on-Board-Index 2018 von FidAR.

5 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Die DAX-30-Unternehmen<sup>14</sup> liegen beim Frauenanteil in Vorständen bereits seit vielen Jahren vor den anderen DAX-Gruppen und haben eine gewisse Vorreiterrolle inne. Im Jahr 2019 gab es in diesen Unternehmen mit 14,7 Prozent deutlich mehr Vorständinnen als bei den MDAX- (8,9 Prozent), SDAX- (5,8 Prozent) und TecDAX-Unternehmen

(9,2 Prozent, Tabelle 3<sup>15</sup>). Seit im Oktober 2019 Jennifer Morgan gemeinsam mit Christian Klein den Vorsitz des DAX-30-Unternehmens SAP übernommen hat, gibt es auch erstmals eine Frau als Vorsitzende eines Unternehmens dieser Unternehmensgruppe.<sup>16</sup>

Interessant ist zudem die relativ dynamische Entwicklung in den Vorständen der Unternehmen, die der verbindlichen

<sup>14</sup> Das DAX-30-Unternehmen Linde AG fusionierte 2018 mit dem US-Konzern Praxair. Sitz des Unternehmens ist nun Dublin, trotzdem werden die Aktien noch an der Deutschen Börse gehandelt, was einer Sonderstellung gleichkommt. Weder der Aufsichtsrat noch der Vorstand der Linde AG haben noch eine Entscheidungsbefugnis und existieren nur pro forma. Die Hauptverwaltung des Unternehmens befindet sich in den USA. Daher werden der Aufsichtsrat und der Vorstand der Linde AG in diesem Bericht nicht berücksichtigt, womit das Managerinnen-Barometer für 2019 nur Informationen zu 29 statt 30 DAX-30-Unternehmen enthält.

<sup>15</sup> Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).

<sup>16</sup> Unter den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen gab es bereits in den Jahren zuvor vereinzelt Frauen als Vorsitzende eines Vorstands.

Tabelle 3

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

	DAX-30						MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2014	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung <sup>2</sup>	30	30	30	30	30	29	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	12	21	22	22	5	5	8	16	19	6	10	9	13	15	4	5	7	9
Anteil in Prozent	3,3	20,0	40,0	70,0	73,3	75,9	10,0	10,0	16,0	26,7	31,7	12,0	20,0	18,0	18,6	21,4	13,3	16,7	23,3	30,0
Mitglieder insgesamt	183	188	188	200	189	190	213	187	208	253	257	168	162	172	267	259	93	117	139	131
Männer	182	181	174	174	163	162	208	182	199	234	234	160	152	163	254	244	88	111	130	119
Frauen	1	7	14	26	26	28	5	5	9	19	23	8	10	9	13	15	5	6	9	12
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,4	13,0	13,8	14,7	2,3	2,7	4,3	7,5	8,9	4,8	6,2	5,2	4,9	5,8	5,4	5,1	6,5	9,2
Vorsitze insgesamt <sup>3</sup>	30	30	30	30	30	29	50	49	48	58	59	50	48	48	65	69	30	29	29	29
Männer	30	30	30	30	30	28,5	50	49	47	58	57	49	48	46	61	67	30	27	29	28,5
Frauen	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	2	1	0	2	4	2	0	2	0	0,5
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	1,7	0	0	2,1	0	3,4	2,0	0	4,2	6,2	2,9	0	6,9	0	1,7
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	29	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	30	30	29	35	47	47	56	54	21	26	35	54	53	20	25	27	26
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	100	100	100	70,0	94,0	94,0	93,3	90,0	42,0	52,0	70,0	77,1	75,7	66,7	83,3	90,0	86,7
Mitglieder insgesamt	527	479	490	490	478	458	581	595	631	650	604	346	366	399	581	636	210	241	259	259
Männer	458	404	369	327	319	296	515	492	461	451	416	309	316	309	425	455	169	187	183	178
Frauen	69	75	121	163	159	162	66	103	170	199	188	37	50	90	156	181	41	54	76	81
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	24,7	33,3	33,3	35,4	11,4	17,3	26,9	30,6	31,1	10,7	13,7	22,6	26,9	28,5	19,5	22,4	29,3	31,3
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	29	50	49	50	60	60	50	50	50	70	70	29	30	30	30
Männer	k.A.	29	29	29	29	28	50	48	49	58	57	50	49	49	64	66	27	28	27	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	0	1	1	2	3	0	1	1	6	4	2	2	3	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	0	2,0	2,0	3,3	5,0	0	2,0	2,0	8,6	5,7	6,9	6,7	10,0	6,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	24	29	27	27	26	35	36	38	38	35	41	19	23	30	33	10	10	14	12
Mitglieder insgesamt	423	395	484	464	455	442	397	480	542	506	441	282	188	242	347	432	111	112	166	148
Männer	367	334	363	310	304	281	358	398	393	341	291	260	154	169	232	282	84	83	110	95
Frauen	56	61	121	154	151	153	39	82	149	165	150	22	34	73	115	150	27	29	56	53
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	66	79	80	83	28	45	78	82	70	19	19	35	57	75	18	13	28	27
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	54,5	51,3	53,0	54,2	71,8	54,9	52,3	49,7	46,7	86,4	55,9	47,9	49,6	50,0	66,7	44,8	50,0	50,9

1 Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.

2 Das DAX-30-Unternehmen Linde AG fusionierte 2018 mit dem US-Konzern Praxair. Weder der Aufsichtsrat noch der Vorstand der Linde AG haben eine Entscheidungsbefugnis und existieren nur noch pro forma. Die Hauptverwaltung des Unternehmens befindet sich in den USA. Daher werden der Aufsichtsrat und der Vorstand der Linde AG in diesem Bericht nicht berücksichtigt, womit das Managerinnen-Barometer für 2019 nur Informationen zu 29 statt 30 DAX-30-Unternehmen enthält.

3 Bei Doppelspitzen wird beiden Personen jeweils ein halber Vorsitz zugerechnet. Dies ist in den dargestellten Unternehmensgruppen erstmals relevant, da der Softwarekonzern SAP im vergangenen Jahr sowohl Jennifer Morgan als auch Christian Klein an die Spitze seines Vorstands berufen hat.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen.<sup>17</sup> In dieser gut 100 Unternehmen umfassenden Gruppe ist der Anteil der Frauen im Vorstand stärker gestiegen (von 8,5 Prozent im Jahr 2018 auf 10,3 Prozent im Jahr 2019, Tabelle 2) als im Durchschnitt aller DAX-Unternehmen (von 8,2 auf 9,3 Prozent).

<sup>17</sup> Die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte galt im Jahr 2019 für 105 Unternehmen. Sie wurde im Jahr 2015 verabschiedet. Siehe dazu auch in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Katharina Wrohlich und Anja Kirsch (2020): Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW Wochenbericht Nr. 4, 50–55 (online verfügbar).

Dynamik in Aufsichtsräten hat sich abgeschwächt

Die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten war in den vergangenen Jahren deutlich dynamischer als in den Vorständen. Zuletzt war das aber nicht mehr der Fall: Zwar nimmt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen nach wie vor zu, aber nicht mehr so stark wie in den Jahren zuvor. In den DAX-Unternehmen betrug der Frauenanteil in den Aufsichtsräten Ende 2019 31,3 Prozent – gut ein Prozentpunkt mehr als im Jahr davor (Tabelle 2).

Die DAX-Gruppe mit den traditionell höchsten Frauenanteilen in den Aufsichtsräten sind die DAX-30-Unternehmen. Diese

Gruppe konnte – gemeinsam mit den TecDAX-Unternehmen – im Jahr 2019 den größten Zuwachs verzeichnen: In der DAX-30-Gruppe stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von 33,3 Prozent im Jahr 2018 auf 35,4 Prozent im Jahr 2019 (Tabelle 3). Bei den TecDAX-Unternehmen betrug der Zuwachs ebenfalls rund zwei Prozentpunkte auf nun 31,3 Prozent. Etwas weniger dynamisch war die Entwicklung bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen, hier erhöhte sich der Frauenanteil um 0,5 Prozentpunkte auf 31,1 Prozent (MDAX) beziehungsweise um 1,6 Prozentpunkte auf 28,5 Prozent (SDAX).

Stark zugelegt hat erneut die Gruppe der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat unterliegen. In diesen Unternehmen ist der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr um gut zwei Prozentpunkte gestiegen und liegt jetzt bei knapp 35 Prozent – also deutlich über dem Durchschnitt aller DAX-Unternehmen, die auf einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von rund 31 Prozent kommen.

Während in der DAX-30-Gruppe und in der Gruppe der an die Geschlechterquote gebundenen Unternehmen seit 2016 in allen Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist, ist der Anteil der Unternehmen ohne eine einzige Frau im Aufsichtsrat unter den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen im Vergleich zu 2018 gestiegen (Tabelle 3). 2019 hatten zehn Prozent der MDAX-, 24,3 Prozent der SDAX- und 13,3 Prozent der TecDAX-Unternehmen keine einzige Frau im Aufsichtsrat.

Die Anzahl der einem Aufsichtsrat von DAX-Unternehmen vorstehenden Frauen ist seit 2018 nahezu unverändert geblieben. In allen DAX-Gruppen zusammengenommen ist die Zahl von neun im Jahr 2018 auf acht im Jahr 2019 gesunken (Tabelle 2).<sup>18</sup>

### Beteiligungsunternehmen des Bundes: Frauenanteil in Vorständen steigt wieder

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise 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 von politischen Ämtern beeinflusst.

In den Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung konnte im vergangenen Jahr ein Anstieg des Frauenanteils um 4,4 Prozentpunkte auf 22 Prozent verzeichnet werden

Tabelle 4

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

	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	61	60	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	59	60	60	62
Mit Frauen im Vorstand	9	12	17	20	22	20	28
Anteil in Prozent	15,0	20,0	28,3	33,9	36,7	33,3	45,2
<b>Mitglieder insgesamt</b>							
Männer	142	127	115	120	115	117	117
Frauen	10	16	20	22	25	25	33
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	11,2	14,8	15,5	17,9	17,6 <sup>2</sup>	22,0
<b>Vorsitze insgesamt</b>							
Männer	54	57	52	42	41	47	49
Frauen	3	6	5	7	5	7	8
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	10,5	9,6	16,7	12,2	14,9	16,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	61	60	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	54	54	50	51	55	56
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	43	50	48	50	55	56
Anteil in Prozent	85,2	79,6	92,6	81,4	98,0	100	100
<b>Mitglieder insgesamt</b>							
Männer	577	579	602	554	530	580	601
Frauen	472	464	459	393	368	387	393
Frauen	105	115	142	161	162	193	208
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	19,9	23,6	29,1	30,6	33,3	34,6
<b>Vorsitze insgesamt</b>							
Männer	53	53	49	50	51	56	54
Frauen	45	42	40	44	41	46	43
Frauen	8	11	9	6	10	10	11
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	20,8	18,4	12,0	19,6	17,9	20,4

1 Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.  
2 Dieser Wert wurde gegenüber dem DIW Managerinnen-Barometer 2019 (DIW Wochenbericht 3/2019) korrigiert.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

(Tabelle 4<sup>19</sup>). Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, stieg von sieben auf acht, was einem Anteil von gut 16 Prozent entspricht.

In den Aufsichtsräten setzte sich die positive Entwicklung fort. Wie schon im Jahr zuvor haben alle Beteiligungsunternehmen des Bundes mit Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag Ende 2019 bei 34,6 Prozent und damit in etwa gleichauf mit dem entsprechenden Vergleichswert der DAX-30-Gruppe. Traditionell haben die Beteiligungsunternehmen des Bundes im Vergleich mit anderen Unternehmensgruppen am häufigsten eine Aufsichtsratsvorsitzende: In gut 20 Prozent der Unternehmen dieser Gruppe war dies im Jahr 2019 der Fall.

18 DAX-30: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA); MDAX: Marija Korsch (Aareal Bank), Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG) (TecDAX), Cristina Stenbeck (Zalando SE); SDAX: Bärbel Schomburg (HAMBORNER REIT), Ayla Busch (Pfeiffer Vacuum) (TecDAX), Susanne Klatten (SGL Carbon), Heather Sonn (Steinhoff).

19 Zahlen für weitere Jahre und die Namen der Frauen, die dem Vorstand eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vorsitzen, sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).

Tabelle 5

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

	Banken							Versicherungen						
	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	59	59
mit Frauen im Vorstand	10	9	17	28	32	29	32	10	11	21	27	26	26	26
Anteil in Prozent	10,0	9,0	17,0	28,0	32,0	29,0	32,0	15,9	17,7	34,4	45,8	43,3	44,1	44,1
Mitglieder insgesamt	442	418	407	394	406	404	410	394	392	384	353	341	342	327
Männer	431	407	390	364	370	369	370	384	381	362	321	312	309	291
Frauen	11	11	17	30	36	35	40	10	11	22	32	29	33	36
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,6	4,2	7,6	8,9	8,7	9,8	2,5	2,8	5,7	9,1	8,5	9,6	11,0
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	98	97	98	63	62	61	59	60	60	59
Männer	98	100	97	95	93	92	93	63	62	60	58	59	58	57
Frauen	2	0	3	3	5	5	5	0	0	1	1	1	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	3,0	3,1	5,1	5,2	5,1	0	0	1,6	1,7	1,7	3,3	3,4
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	98	99	99	99	63	62	61	59	59	59	58
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	87	88	93	95	96	95	46	48	50	50	50	50	52
Anteil in Prozent	89,0	87,0	88,0	94,9	96,0	97,0	96,0	73,0	77,4	82,0	84,7	84,7	84,7	89,7
Mitglieder insgesamt	1633	1555	1491	1518	1532	1531	1564	812	734	704	640	580	592	581
Männer	1387	1294	1226	1194	1186	1176	1208	720	643	596	518	454	459	452
Frauen	246	261	265	324	346	355	356	92	91	108	122	126	133	129
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,8	17,8	21,3	22,6	23,2	22,8	11,3	12,4	15,3	19,1	21,7	22,5	22,2
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	99	98	99	63	62	61	59	59	60	58
Männer	97	96	97	92	93	93	95	63	61	60	57	56	59	57
Frauen	3	4	3	6	6	5	4	0	1	1	2	3	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	4,0	3,0	6,1	6,1	5,1	4,0	0	1,6	1,6	3,4	5,1	1,7	1,7
<b>Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung</b>														
Unternehmen insgesamt	33	50	56	81	84	89	88	24	52	39	48	51	54	51
Mitglieder insgesamt	599	764	786	1255	1312	1363	1378	291	634	411	573	545	574	535
Männer	496	637	649	968	1004	1037	1057	256	555	358	461	424	443	412
Frauen	103	127	137	288	308	326	321	35	79	53	112	121	131	123
Arbeitnehmervertreterinnen	85	91	87	157	162	164	158	32	63	43	71	73	75	63
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	71,7	63,5	54,5	52,6	50,3	49,2	91,4	79,7	81,1	63,4	60,3	57,3	51,2

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

**Banken und Versicherungen**

**Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen, leichter Rückgang in Aufsichtsräten**

Nachdem es in den 100 größten Banken Deutschlands in den Jahren 2015 bis 2018 beim Frauenanteil in Vorständen nur sehr moderate Zuwächse gab oder sogar zu einer Stagnation kam, ging es zuletzt wieder stärker bergauf: Der Frauenanteil in den Vorständen stieg von 8,7 Prozent im Jahr 2018 auf 9,8 Prozent im Jahr 2019 (Tabelle 5<sup>20</sup>). Auch bei den Versicherungen erhöhte sich der Frauenanteil in Vorständen und war Ende 2019 mit elf Prozent – das entspricht einem Plus von 1,4 Prozentpunkten im Vergleich zum Jahr zuvor – erstmals

zweistellig. Die Anzahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert (fünf bei den Banken, zwei bei den Versicherungen).

Die Frauenanteile in den Aufsichtsräten großer Unternehmen des Finanzsektors sind traditionell – wie auch in anderen Wirtschaftssektoren – höher und auch in der Vergangenheit von Jahr zu Jahr stärker gestiegen als die Frauenanteile in den Vorständen. Zuletzt hat sich dies jedoch umgekehrt: Während die Frauenanteile in den Vorständen der größten Banken und Versicherungen im Vergleich zu 2018 zugelegt haben, gab es beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen zuletzt eine Stagnation zu verzeichnen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten deutschen Banken blieb in Höhe von rund 23 Prozent in etwa konstant. Eine Stagnation ist auch bei den Versicherungen zu beobachten: Hier verblieb der Frauenanteil in Aufsichtsräten

<sup>20</sup> Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in Banken und Versicherungen im Jahr 2019 sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).



bei knapp über 22 Prozent. Die Anzahl der einem Aufsichtsrat vorsitzenden Frauen ist von 2018 auf 2019 zurückgegangen (vier Frauen bei den 100 größten Banken und eine Frau bei den 60 größten Versicherungen).<sup>21</sup>

**Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen nur bei öffentlich-rechtlichen und privaten Banken**

Vergleicht man die einzelnen Bankengruppen untereinander, so zeigt sich, dass die öffentlich-rechtlichen Banken ihren Frauenanteil in Vorständen am stärksten steigern konnten (Tabelle 6<sup>22</sup>): Von 7,2 Prozent im Jahr 2018 ging es um über zwei Prozentpunkte auf 9,3 Prozent nach oben. Anteilig die meisten Vorständinnen haben mit fast elf Prozent allerdings die Privatbanken – ein Anstieg um gut einen Prozentpunkt. Bei den Genossenschaftsbanken hingegen ging es in die andere Richtung: Nach einem Frauenanteil von 10,7 Prozent im Jahr 2018 lag dieser im Folgejahr nur noch bei 9,1 Prozent.

In den Aufsichtsräten ist das Bild hingegen umgekehrt. In diesen Gremien sank der Frauenanteil zuletzt sowohl bei den öffentlich-rechtlichen Banken (von 22,3 auf 21,2 Prozent) als auch – wenn auch nur wenig – bei den Privatbanken (von 27,7 auf 27,3 Prozent). Bei den Genossenschaftsbanken stieg der Frauenanteil im Aufsichtsrat hingegen von 21,8 Prozent im Jahr 2018 auf 23,1 Prozent im Jahr 2019.

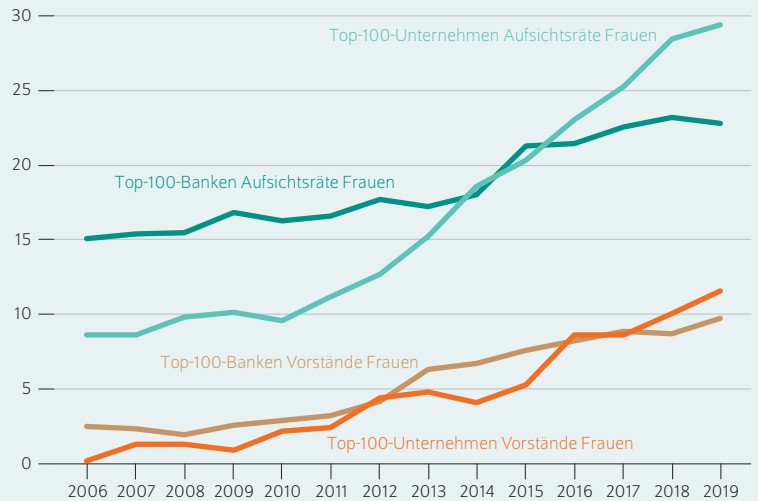
**Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen im Vergleich: besonders schleppende Entwicklung im Finanzsektor**

Der Vergleich des Frauenanteils in den Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten Banken und der 100 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors macht deutlich, wie wenig dynamisch die Entwicklung des Frauenanteils im Finanzsektor verläuft (Abbildung 2). Zu Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2006 war der Frauenanteil in allen Vorständen verschwindend gering, bei den 100 größten Banken mit 2,5 Prozent aber immerhin höher als in den Top-100-Unternehmen (0,2 Prozent). Bis 2012 verlief die Entwicklung in beiden Unternehmensgruppen in etwa parallel. In den Jahren danach ging es mit Blick auf den Frauenanteil in Vorständen in den Banken etwas dynamischer bergauf als in den übrigen Sektoren. Seit 2014 ist jedoch der Frauenanteil in den Vorständen der Top-100-Unternehmen fast jedes Jahr um mindestens einen Prozentpunkt gestiegen, während die Zunahme bei den 100 größten Banken deutlich geringer ausfiel. 2019 lag daher der Frauenanteil in den Vorständen der Top-100-Unternehmen mit 11,6 Prozent bereits das zweite Jahr in Folge über dem der Top-100-Banken (9,8 Prozent).

Noch stärker ausgeprägt zeigt sich dieses Muster für die Aufsichtsräte. Hier lagen die 100 größten Banken im Jahr 2006 mit einem Frauenanteil von etwa 15 Prozent deutlich vor

Abbildung 2

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

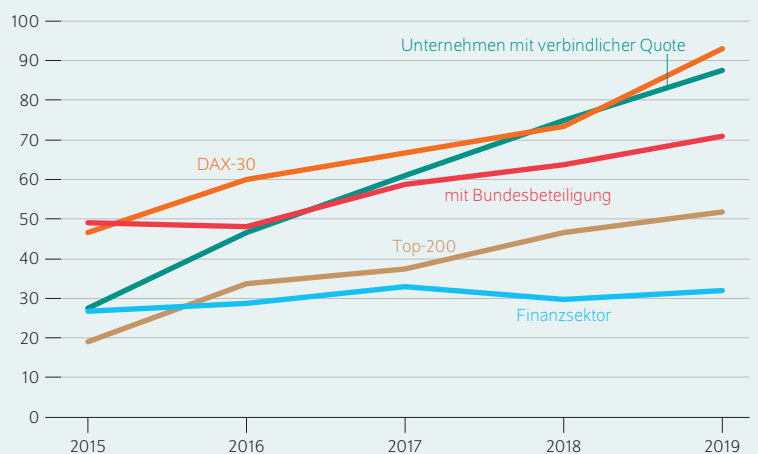
© DIW Berlin 2020

In Spitzengremien der Top-100-Banken sind Frauen anteilig seltener vertreten als in den Top-100-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.

Abbildung 3

**Unternehmen mit mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat**

Anteil an jeweiliger Unternehmensgruppe in Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Im Finanzsektor haben mit Abstand die wenigsten Unternehmen ihren Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent mit Frauen besetzt.

<sup>21</sup> Banken: Edith Sitzmann (Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank / L-Bank), Mónica López-Monís Gallego (Santander Consumer Bank AG), Marija Korsch (Aareal Bank AG), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin); Versicherungen: Isabella Pfaller (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG).

<sup>22</sup> Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen).

Tabelle 6

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

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken <sup>2</sup>					Genossenschaftsbanken				
	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>															
Unternehmen insgesamt	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
mit Frauen im Vorstand	4	10	14	13	16	5	9	12	9	10	3	4	6	7	6
Anteil in Prozent	7,5	19,2	26,4	23,6	29,6	14,7	28,1	40,0	32,1	37,0	23,1	25,0	35,3	41,2	31,6
<b>Mitglieder insgesamt</b>															
Männer	197	190	204	207	204	151	132	132	122	129	56	65	70	75	77
Frauen	5	13	16	15	19	5	9	14	12	14	3	4	6	8	7
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	6,8	7,8	7,2	9,3	3,3	6,8	10,6	9,8	10,9	5,4	6,2	8,6	10,7	9,1
<b>Vorsitze insgesamt</b>															
Männer	53	50	53	54	53	34	28	28	27	26	13	15	17	16	19
Frauen	0	1	3	3	3	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	2,0	5,7	5,6	5,7	2,9	0	3,6	3,7	3,8	0	6,7	5,9	6,3	5,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>															
Unternehmen insgesamt	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung	53	51	53	55	54	34	30	30	27	26	13	16	17	17	19
mit Frauen im Aufsichtsrat	50	50	52	55	53	26	24	26	25	24	12	15	17	17	18
Anteil in Prozent	94,3	98,0	98,1	100	98,1	76,5	80,0	86,7	92,6	92,3	92,3	93,8	100	100	95,0
<b>Mitglieder insgesamt</b>															
Männer	999	906	940	970	957	349	323	309	300	308	219	275	283	261	299
Frauen	168	171	207	216	203	58	59	82	83	84	34	40	57	57	69
Anteil der Frauen in Prozent	16,8	18,9	22,0	22,3	21,2	16,6	18,3	26,5	27,7	27,3	15,5	14,5	20,1	21,8	23,1
<b>Vorsitze insgesamt</b>															
Männer	53	51	53	54	54	34	30	29	27	26	13	16	17	17	19
Frauen	2	4	3	3	2	0	1	1	2	2	0	0	2	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	7,8	5,7	5,6	3,7	0	3,3	3,4	7,4	7,7	0	0	11,8	0	0

1 Jeweils am Jahresende. Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden im Oktober und November 2019 recherchiert.

2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

den 100 größten Unternehmen (knapp neun Prozent). Seit 2010 stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten Unternehmen jedoch kontinuierlich und erreichte 2019 einen Wert von über 29 Prozent. Die Entwicklung des Frauenanteils in den Kontrollgremien der 100 größten Banken verlief über den gesamten Zeitraum (mit Ausnahme der Jahre 2013 bis 2015) deutlich weniger dynamisch; zuletzt ist der Frauenanteil sogar wieder leicht gesunken. Im Jahr 2019 betrug der Wert knapp 23 Prozent und war damit um fast sieben Prozentpunkte geringer als der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 umsatzstärksten Unternehmen der anderen Wirtschaftssektoren.

Ein weiterer Vergleich unterstreicht, wie abgehängt der Finanzsektor mittlerweile ist: Banken und Versicherungen, die mindestens 30 Prozent Frauen in ihrem Kontrollgremium haben, gibt es deutlich seltener als entsprechende Unternehmen in anderen Gruppen. Nur bei knapp 32 Prozent der Finanzinstitute – also weniger als jedem dritten – ist das der Fall (Tabelle 7). Demgegenüber haben mittlerweile knapp 88 Prozent der Unternehmen, für die die verbindliche Geschlechterquote im Aufsichtsrat gilt, einen Frauenanteil

von mindestens 30 Prozent in ihrem Kontrollgremium. Bei den DAX-30-Unternehmen sind es sogar gut 93 Prozent. Und selbst bei den SDAX-Unternehmen, die in dieser Hinsicht nach dem Finanzsektor am schlechtesten abschneiden, hat immerhin fast jedes zweite mindestens 30 Prozent Aufsichtsrätinnen in seinen Reihen. Während sich dieser Anteil unter den Top-200-Unternehmen, den Beteiligungsunternehmen des Bundes, den an die Geschlechterquote im Aufsichtsrat gebundenen Unternehmen und den DAX-30-Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren mitunter deutlich erhöht hat, blieb er im Finanzsektor weitgehend konstant (Abbildung 3).

Die Tatsache, dass Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors besonders stark unterrepräsentiert sind – obwohl Frauen die Mehrzahl der Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig ausmachen – wurde in der Vergangenheit bereits mehrfach dokumentiert.<sup>23</sup> Aktuell hat auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in einer

<sup>23</sup> Vgl. dazu Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW Wochenbericht Nr. 37, 827–837 (online verfügbar).

Auswertung des IAB-Betriebspanels den *Gender Leadership Gap* in verschiedenen Branchen untersucht. Dafür wird der Anteil der Frauen in Führungspositionen in einem Betrieb durch ihren Anteil an allen Beschäftigten in diesem Betrieb geteilt. Die Forscherinnen errechneten den *Gender Leadership Gap* sowohl für die erste als auch für die zweite Führungsebene in privatwirtschaftlichen Betrieben und kamen zum Ergebnis, dass die Lücke im Sektor „Finanz- und Versicherungsleistungen“ im Vergleich mit allen Branchen am höchsten ist.<sup>24</sup>

Einer der Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Banken und Versicherungen dürften stereotype Zuschreibungen und die männerdominierte Führungskultur speziell im Finanzsektor sein.<sup>25</sup> Empirische Studien für die USA und Deutschland haben mehrfach gezeigt, dass im Finanzsektor – stärker noch als in anderen Wirtschaftssektoren – Personen, die extrem lange und unflexible Arbeitszeiten in Kauf nehmen, überproportional belohnt werden.<sup>26</sup>

**Europäischer Vergleich: Deutschland auf Platz acht**

Das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern in hohen Führungspositionen ist in vielen europäischen Ländern ein Thema von großer politischer Relevanz. Seit Norwegen im Jahr 2003 als erstes Land eine gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen eingeführt hat, sind neun weitere Länder, darunter Deutschland im Jahr 2015, diesem Beispiel gefolgt. Viele weitere Länder haben Empfehlungen zu Gender Diversity in den nationalen Corporate-Governance-Kodizes festgeschrieben.<sup>27</sup>

Im Durchschnitt aller EU-Länder lag der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen im Sommer 2019 bei 28 Prozent und damit zwei Prozentpunkte höher als im Jahr zuvor (Abbildung 4).<sup>28</sup> Das europäische Ranking ähnelt auf den oberen

<sup>24</sup> Siehe Kohaut und Müller (2019), a. a. O.

<sup>25</sup> Vgl. dazu beispielsweise Astrid Jäkel, Carolin Kütz und Emily Niemann (2016): Female Leadership in Germany and Switzerland. In: Oliver Wyman (2016): Women in Financial Services, 54ff.

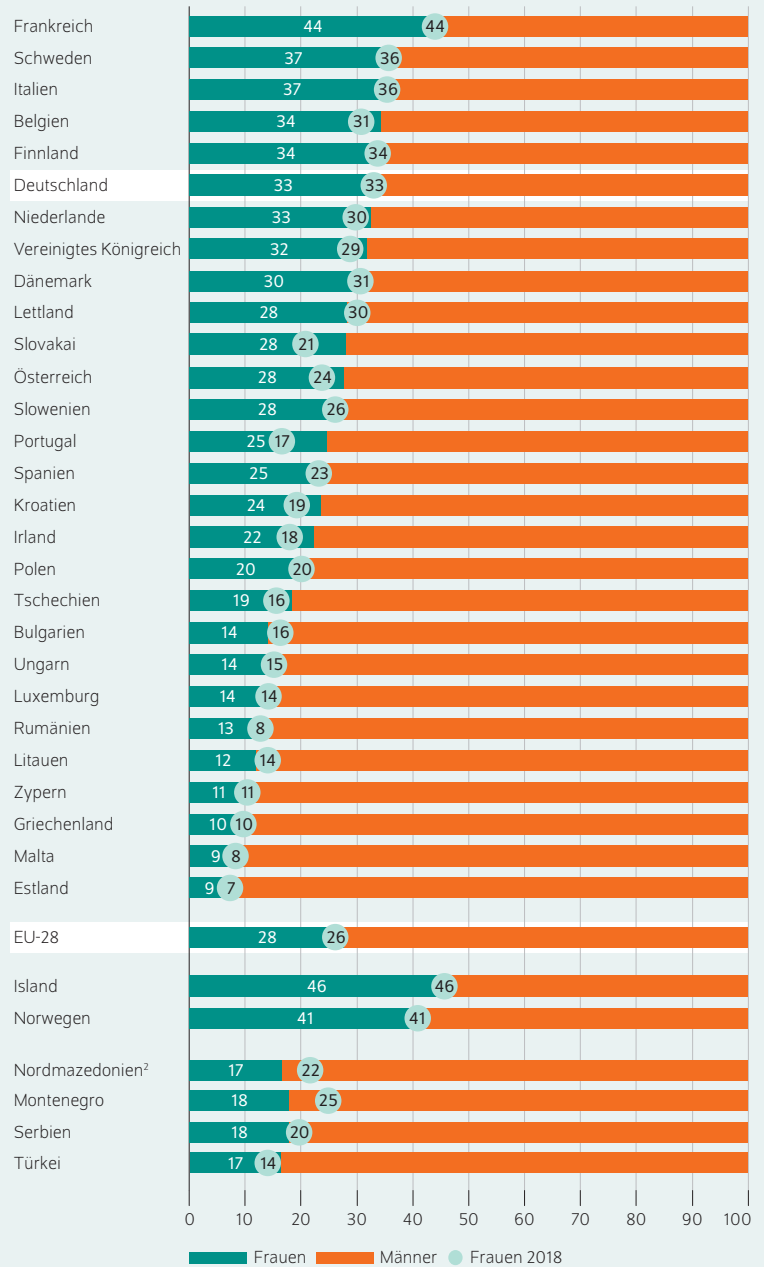
<sup>26</sup> Vgl. dazu für die USA Marianne Bertrand, Claudia Goldin und Lawrence Katz (2010): Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. American Economic Journal: Applied Economics 2, July, 228–255; sowie Claudia Goldin and Lawrence Katz (2012): The Most Egalitarian of All Professions: Pharmacy and the Evolution of a Family-Friendly Occupation. NBER Working Paper 18410. Für Deutschland wird dieser Zusammenhang gezeigt in Aline Zucco (2019): Occupational Characteristics and the Gender Pay Gap. DIW Discussion Paper 1794 (online verfügbar); sowie in Aline Zucco (2019): Große Gender Pay Gaps in einzelnen Berufen hängen stark mit der überproportionalen Entlohnung von langen Arbeitszeiten zusammen. DIW Wochenbericht Nr. 10, 127–136 (online verfügbar).

<sup>27</sup> Eine ausführliche Beschreibung der institutionellen Regelungen in den europäischen Ländern sowie eine Analyse zu den Auswirkungen gesetzlicher Geschlechterquoten und Empfehlungen in den Corporate-Governance-Kodizes findet sich in Paula Arndt und Katharina Wrohlich (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht Nr. 38, 691–698 (online verfügbar).

<sup>28</sup> Diese Zahlen basieren auf der Datenbasis des European Institute for Gender Equality: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives. Zu beachten ist, dass die Zahl der Unternehmen in diesem Ranking von Land zu Land variiert. Sie reicht von zehn in Luxemburg bis zu 50 im Vereinigten Königreich. Für Deutschland gehen die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich ein.

Abbildung 4

**Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2019**  
In Prozent



<sup>1</sup> Die Daten beziehen sich auf alle Mitglieder des höchsten Entscheidungsgremiums des Unternehmens (Vorsitzende, nichtexekutive Mitglieder, leitende Angestellte und Arbeitnehmervertretung, sofern vorhanden). Das höchste Entscheidungsgremium wird in der Regel als Aufsichtsrat (bei einem zweistufigen Governance-System) oder als Vorstand (bei einem einheitlichen System) bezeichnet.  
<sup>2</sup> Ehemalige jugoslawische Republik.

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

Deutschland liegt über dem EU-Durchschnitt, aber weiterhin deutlich hinter Ländern wie Island, Frankreich und Norwegen.

Tabelle 7

**Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**  
In Prozent

Unternehmensgruppe	2019							2019	Veränderung zu 2018 (Prozentpunkte)
	0 Prozent	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent	30 und mehr Prozent	
Unternehmen mit verbindlicher Quote	0	0	0	12,4	63,8	20,0	3,8	87,6	10,7
Top-200	8,5	3,7	15,9	20,1	37,8	11,6	2,4	51,8	3,8
DAX-30	0	0	0	6,9	72,4	13,8	6,9	93,1	9,8
MDAX	10,0	1,7	11,7	15,0	46,7	13,3	1,7	61,7	0
SDAX	24,3	0	20,0	7,1	30,0	12,9	5,7	48,6	5,7
TecDAX	13,3	0	23,3	10,0	33,3	13,3	6,7	53,3	6,6
Bundesbeteiligungen	0	0	9,1	20,0	25,5	20,0	25,5	70,9	7,3
Finanzsektor	6,4	5,7	29,9	26,1	21,0	5,1	5,7	31,8	2,1
Banken	4,0	5,1	29,3	32,3	19,2	6,1	4,0	29,3	0
Versicherungen	10,3	6,9	31,0	15,5	24,1	5,2	6,9	36,2	5,7

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Plätzen sehr dem des vorangegangenen Jahres: Deutschland liegt zwar – wie im Vorjahr – mit 33 Prozent über dem EU-Durchschnitt, aber nach wie vor sehr deutlich hinter den Spitzenreitern Island (46 Prozent), Frankreich (44 Prozent) und Norwegen (41 Prozent). Auch Schweden und Italien (beide 37 Prozent) sowie Finnland und erstmals Belgien (beide 34 Prozent) liegen bei den Frauenanteilen in den höchsten Entscheidungs- beziehungsweise Kontrollgremien vor Deutschland. Die Niederlande haben mit 33 Prozent einen gleich hohen Anteil wie Deutschland, das Vereinigte Königreich (32 Prozent) und Dänemark (30 Prozent) verzeichnen etwas niedrigere Werte. Schlusslichter waren wie schon in den Jahren zuvor Estland und Malta (beide neun Prozent), Griechenland (zehn Prozent) und Zypern (elf Prozent). Auch Rumänien liegt wie in den Vorjahren innerhalb der sechs untersten Plätze des Rankings, hat sich aber im Vergleich zum Jahr zuvor um fünf Prozentpunkte auf 13 Prozent verbessert.

**Fazit: Geschlechterparität trotz Fortschritten noch in weiter Ferne**

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der rund 500 im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin untersuchten Unternehmen ist seit 2018 gestiegen, der Zuwachs fiel jedoch – anders als in den Vorständen – vielerorts geringer aus als in den Jahren zuvor. Nennenswerte Zuwächse gab es vor allem bei den Unternehmen, die der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen. In diesen Unternehmen stieg der Frauenanteil im Kontrollgremium zuletzt auf knapp 35 Prozent. Hingegen stagnierte der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten Unternehmen im Finanzsektor.

Deutlich mehr Dynamik gab es bei der Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der hier untersuchten

Unternehmen. In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands wurde im vergangenen Jahr beim Frauenanteil erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt. Auch in den größten Unternehmen des Finanzsektors ist diese Marke 2019 erreicht worden. Bei den DAX-30-Unternehmen beträgt der Frauenanteil in den Vorständen mittlerweile knapp 15 Prozent, bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung sogar 22 Prozent.

Die Tatsache, dass die Frauenanteile in den Vorständen großer Unternehmen in Deutschland zuletzt stärker gestiegen sind, sollte aber nicht darüber hinweg täuschen, dass Geschlechterparität auf dieser Ebene nach wie vor in weiter Ferne ist. Ein Grund für die zu beobachtende Dynamik bei der Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen könnte sein, dass das Thema Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen von Wirtschaft und Politik im letzten Jahr sehr stark an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Viele einflussreiche Positionen wurden 2019 mit Frauen besetzt, beispielsweise die Präsidentschaft der EU-Kommission durch Ursula von der Leyen oder die Präsidentschaft der Europäischen Zentralbank durch Christine Lagarde. Eine breite Medienberichterstattung zu den möglichen Auswirkungen auf die Gleichstellung der Geschlechter begleitete diese Personalien.<sup>29</sup> Auch die Tatsache, dass mit Jennifer Morgan ein DAX-30-Konzern erstmals eine Frau an seine Vorstandsspitze berief, wurde in den Medien als Zeichen für Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern auf

<sup>29</sup> Vgl. dazu beispielsweise Hans-Jürgen Jakobs (2019): Das Jahr der Frauen. Handelsblatt Morning Briefing vom 19. Dezember 2019 (online verfügbar); oder Marc Beise (2020): Die wichtigsten Personen der Wirtschaft 2020. Videokolumne der Süddeutschen Zeitung vom 8. Januar 2020 (online verfügbar).

dieser Ebene bewertet.<sup>30</sup> Zugleich hat die öffentliche Diskussion und die Medienberichterstattung zur „Zielgröße Null“, die sich viele Unternehmen bezüglich des Frauenanteils im Vorstand gesetzt haben, einige Unternehmen unter Druck

gesetzt, sich ehrgeizigere Ziele zu setzen.<sup>31</sup> Ob der im vergangenen Jahr dynamischere Anstieg des Frauenanteils in den Vorständen der untersuchten Unternehmen eine Trendwende einläutet, bleibt jedoch abzuwarten.

---

**30** Vgl. beispielsweise Christine Haas und Anne Kunz (2019): Diese Frau schreibt deutsche Konzern-Geschichte. Die Welt vom 13. Oktober 2019 (online verfügbar); oder Kai Lange (2019): Jennifer Morgan ist erste DAX-Chefin – „Angst gehört für mich nicht in die Unternehmenswelt“. Manager Magazin vom 11. Oktober 2019 (online verfügbar).

---

**31** Ein Beispiel dafür ist das Online-Handelsunternehmen Zalando, das für seine „Zielgröße Null“ für den Vorstand stark kritisiert wurde und im Oktober 2019 eine Selbstverpflichtung für eine Geschlechterquote für das Management von 40 Prozent veröffentlicht hat. Vgl. beispielsweise Der Spiegel (2019): Zalando verspricht 40 Prozent Frauen im Management. Bericht vom 15. Oktober 2019 (online verfügbar).

**Katharina Wrohlich** ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

**Anja Kirsch** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.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, finance industry, financial sector, private and public banks, insurance companies.

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 4+5/2020:

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



## IMPRESSUM

---



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

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

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

87. Jahrgang 22. Januar 2020

### Herausgeberinnen und Herausgeber

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

### Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Dr. Wolf-Peter Schill

### Lektorat

Annekatriin Schrenker

### Redaktion

Dr. Franziska Bremus; Rebecca Buhner; Claudia Cohnen-Beck;  
Dr. Anna Hammerschmid; Petra Jasper; Sebastian Kollmann; Bastian Tittor;  
Dr. Alexander Zerrahn

### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

[leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de)

Telefon: +49 1806 14 00 50 25 (20 Cent pro Anruf)

### Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

### Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

### Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

### Druck

USE gGmbH, Berlin

ISSN 0012-1304; ISSN 1860-8787 (online)

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit  
Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den  
Kundenservice des DIW Berlin zulässig ([kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)).

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