ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

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

Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina

Article

Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen: Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken

DIW Wochenbericht

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

Suggested Citation: Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2022) : Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen: Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 89, Iss. 3, pp. 22-33,
https://doi.org/10.18723/diw_wb:2022-3-2

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/251387

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

Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken

Von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Nachdem es jahrelang höchstens in kleinen Schritten voranging, haben große Unternehmen in Deutschland zuletzt deutlich mehr Frauen in ihre Vorstände berufen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen gab es im Spätherbst des vergangenen Jahres 139 Vorständinnen und damit 38 mehr als ein Jahr zuvor. Der entsprechende Frauenanteil nahm um gut drei Prozentpunkte auf fast 15 Prozent zu. So stark war der Anstieg seit Start des DIW Managerinnen-Barometers im Jahr 2006 noch nie. Auch in den DAX-Unternehmen gab es im Durchschnitt deutlich mehr Vorständinnen. Das im vergangenen Jahr verabschiedete Beteiligungsgebot für Vorstände, das ab August dieses Jahres gilt, hat offenbar starke Antizipationseffekte ausgelöst: In den Top-200-Unternehmen, die daran gebunden sein werden, ist der Frauenanteil im Vorstand von gut 14 auf gut 19 Prozent gestiegen, in den anderen Unternehmen hingegen nur von elf auf rund 14 Prozent. Ähnlich wie bei der Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeichnet sich auch mit Blick auf die Vorstände ab, dass gesetzliche Vorgaben ein effektives Instrument sind, um den Frauenanteil in Spitzengremien zu erhöhen – wenngleich die Dynamik in den Aufsichtsräten im vergangenen Jahr deutlich schwächer war als in den Jahren zuvor.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit mehr als 15 Jahren 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.[1] Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende eines 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,[2] für alle DAX-Unternehmen,[3] alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung[4] sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken[5] und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen[6] erfasst. Weiterhin werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte sowie dem 2021 beschlossenen Beteiligungsgebot für Vorstände unterliegenden Unternehmen[7] berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten Zahlen wurden vom 28. November bis 7. Dezember

1 Zuletzt im Jahr 2021, vgl. Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2021): Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 22–34 (online verfügbar; abgerufen am 11. Januar 2022. Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt).

2 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 7. Juli 2021).

3 Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Webseite boerse.de entnommen (online verfügbar, abgerufen am 28. November 2021).

4 Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2020 entnommen (online verfügbar, veröffentlicht am 8. April 2021).

5 Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Harald Kuck (2021): Der Brexit wirbelte einiges durcheinander. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 7, 14–25.

6 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 mit Stichtag 31. Dezember 2020, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im März 2021, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

7 Die Liste der im Herbst 2021 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde dankenswerterweise von der Initiative FidAR e.V. zur Verfügung gestellt.

DOI: https://doi.org/10.18723/diw_wb:2022-3-2

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2010	2013	2016	2019	2020	2021	2006	2010	2013	2016	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	195	195	200	197	193	197	97	95	97	100	98	96	97
Mit Frauen im Vorstand	9	22	35	61	78	81	101	1	8	19	35	45	48	60
Anteil in Prozent	**4,6**	**11,3**	**17,9**	**30,5**	**39,6**	**42,0**	**51,3**	**1,0**	**8,4**	**19,6**	**35,0**	**45,9**	**50,0**	**61,9**
Mitglieder insgesamt	953	906	906	931	907	878	944	531	490	484	498	484	468	482
Männer	942	877	866	855	813	777	805	530	479	461	455	428	404	403
Frauen	11	29	40	76	94	101	139	1	11	23	43	56	64	79
Anteil der Frauen in Prozent	**1,2**	**3,2**	**4,4**	**8,2**	**10,4**	**11,5**	**14,7**	**0,2**	**2,2**	**4,8**	**8,6**	**11,6**	**13,7**	**16,4**
Vorsitze insgesamt[2]	195	195	194	176	192	183	176	97	97	97	94	97	95	90
Männer	195	193	190	171	182,5	176	162	97	97	96	94	94,5	91	84
Frauen	0	2	4	5	9,5	7	14	0	0	1	0	2,5	4	6
Anteil der Frauen in Prozent	**0**	**1,0**	**2,1**	**2,9**	**4,9**	**3,8**	**8,0**	**0**	**0**	**1,0**	**0**	**2,6**	**4,2**	**6,7**
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	166	157	154	164	154	160	87	86	86	81	88	83	86
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	117	123	138	150	145	149	65	61	71	74	83	79	81
Anteil in Prozent	**64,7**	**70,5**	**78,3**	**89,6**	**91,5**	**94,2**	**93,1**	**74,7**	**70,9**	**82,6**	**91,4**	**94,3**	**95,2**	**94,2**
Mitglieder insgesamt	2 500	2 293	2 159	2 160	2 177	2 074	2 183	1 389	1 263	1 231	1 198	1 321	1 252	1 317
Männer	2 304	2 050	1 834	1 671	1 563	1 453	1 519	1 270	1 142	1 044	922	932	866	910
Frauen	196	243	325	489	614	621	664	119	121	187	276	389	386	407
Anteil der Frauen in Prozent	**7,8**	**10,6**	**15,1**	**22,6**	**28,2**	**29,9**	**30,4**	**8,6**	**9,6**	**15,2**	**23,0**	**29,4**	**30,8**	**30,9**
Vorsitze insgesamt	170	167	160	153	162	153	160	87	87	87	80	87	83	86
Männer	167	165	156	150	156	145	150	85	85	83	78	84	79	81
Frauen	3	2	4	3	6	8	10	2	2	3	2	3	4	5
Anteil der Frauen in Prozent	**1,8**	**1,2**	**2,5**	**2,0**	**3,7**	**5,2**	**6,3**	**2,3**	**2,3**	**3,4**	**2,5**	**3,4**	**4,8**	**5,8**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2021 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

2021 recherchiert.[8] Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2020, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Top-200-Unternehmen

Bemerkenswerter Anstieg beim Frauenanteil in Vorständen

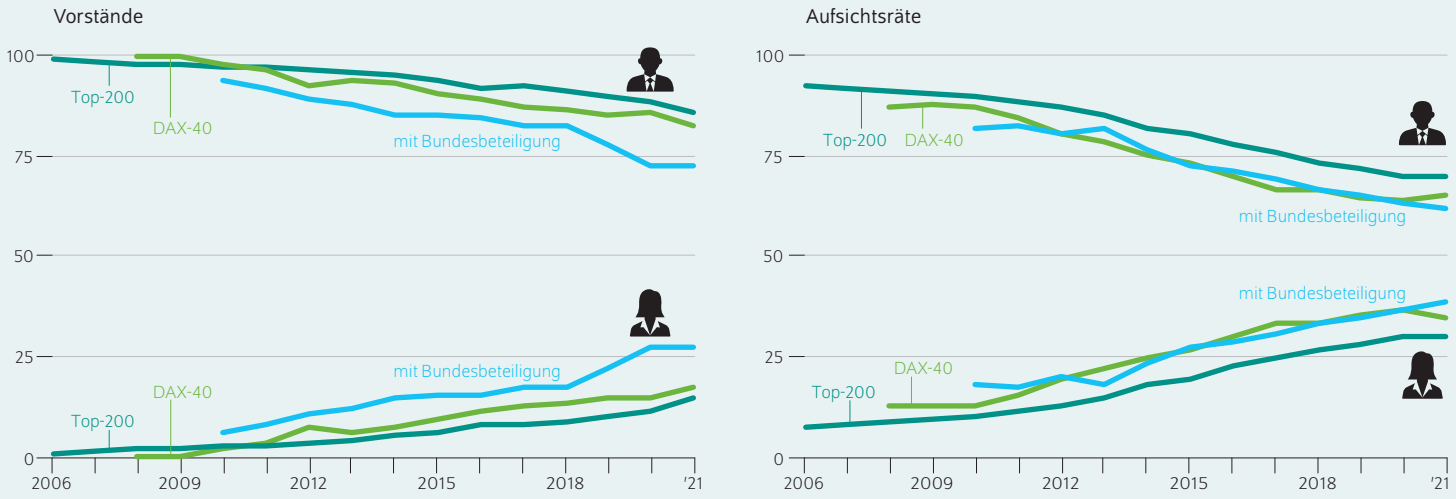
Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) lag im vierten Quartal des Jahres 2021 bei knapp 15 Prozent. Ein Jahr zuvor waren es 11,5 Prozent. Eine solch starke Steigerung innerhalb eines Jahres gab es bei diesem Indikator seit Beginn der Datensammlung im Managerinnen-Barometer im Jahr 2006 noch nie (Tabelle 1, Abbildung 1). Die Gesamtzahl der Vorständinnen in den Top-200-Unternehmen ist um 38 auf 139 gestiegen. Allerdings hat sich durch Vorstandsvergrößerungen die Zahl der Vorstandsmitglieder in dieser Unternehmensgruppe insgesamt ebenfalls erhöht. In den Top-100-Unternehmen, die seit 2016 durchweg etwas höhere Frauenanteile in den Vorständen hatten, ist dieser ebenfalls stark gestiegen und lag im Spätherbst 2021 bei über 16 Prozent (im Jahr zuvor waren es knapp 14 Prozent).

Eine im Vergleich zu den vergangenen Jahren sehr starke Steigerung gab es auch beim Anteil von Frauen unter den Vorstandsvorsitzenden: In der Gruppe der Top-200-Unternehmen hat sich dieser Anteil im Vorjahresvergleich verdoppelt und lag im vierten Quartal 2021 bei acht Prozent (14 Frauen statt sieben im Jahr zuvor). In den Top-100-Unternehmen ging es mit fast sieben Prozent Frauen als Vorstandsvorsitzenden (statt zuvor gut vier Prozent) ebenfalls deutlich aufwärts. Das entspricht sechs statt vier Frauen,

8 Die Autorinnen dieses Berichts danken Arianna Antezza, Louise Koch und Lukas Hain für die exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

In den Top-200- und den DAX-40-Unternehmen stieg der Frauenanteil in Vorständen zuletzt deutlich stärker als in Aufsichtsräten.

die im vierten Quartal 2021 eines der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland führten.[9]

Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt kaum

In den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile nach wie vor deutlich höher als in den Vorständen. Im vergangenen Jahr entwickelten sie sich aber weniger dynamisch. In der Gruppe der Top-200-Unternehmen wurde gleichwohl erstmals die 30-Prozent-Marke geknackt. So stieg der Frauenanteil in den dortigen Aufsichtsräten um einen halben Prozentpunkt auf gut 30 Prozent. Stagnation herrschte hingegen in den Kontrollgremien der Top-100-Unternehmen: Wie im Jahr zuvor lag der Frauenanteil im Spätherbst 2021 dort bei knapp 31 Prozent.

Gestiegen ist hingegen die Zahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende – wenn auch weiterhin auf niedrigem Niveau: bei den Top-200-Unternehmen von acht im Jahr 2020 auf zehn im Jahr 2021, was etwas mehr als sechs Prozent aller Aufsichtsratsvorsitze entspricht. Bei den Top-100-Unternehmen waren fünf Frauen und damit im Vorjahresvergleich eine mehr Aufsichtsratsvorsitzende – der entsprechende Anteil lag im vierten Quartal 2021 bei knapp sechs Prozent.[10]

Börsennotierte Unternehmen

Überall mehr Frauen in Vorständen – besonders starke Steigerung in der DAX-40-Gruppe

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-40, MDAX, SDAX und TecDAX) ist – wie auch in den Top-200-Unternehmen – im Vergleich zu den Vorjahren stark gestiegen. Im Spätherbst 2021 lag er im Durchschnitt aller DAX-Unternehmen bei etwas mehr als 14 Prozent – ein Anstieg um drei Prozentpunkte gegenüber dem Jahr zuvor (Tabelle 2). Einen so großen Anstieg innerhalb eines Jahres gab es seit Beginn des Beobachtungszeitraumes im Jahr 2011 noch nie. Der Frauenanteil unter den Vorstandsvorsitzenden ist ebenfalls gestiegen, auf zuletzt knapp sechs Prozent.[11]

Ein detaillierterer Blick auf die einzelnen DAX-Gruppen (Tabelle 3) zeigt, dass die größten börsennotierten

9 Manon van Beek (Tennet TSO GmbH), Anna Maria Braun (B. Braun SE), Dr. Stephanie Coßmann (Lanxess AG), Belén Garijo (Merck KGaA) , Tanja Gönner (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), Dr. Marianne Janik (Microsoft Deutschland GmbH), Christina Johansson (Bilfinger SE), Carla Kriwet (BSH Hausgeräte GmbH), Dr. Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf Gruppe), Martina Merz (Thyssenkrupp AG), Tina Müller (Douglas GmbH), Dr. Sabine Nikolaus (Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH), Aline Seifert (Alliance Healthcare Deutschland AG) und Dr. Susanna Zapreva (Enercity AG).

10 Filiz Albrecht (Bosch Rexroth AG), Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel GmbH), Beate Bockelt (Sanofi-Aventis Deutschland GmbH), Anna Borg (Vattenfall GmbH), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH), Yvonne van der Laan (Basell Polyolefine GmbH), Doreen Nowotne (Brenntag SE), Monika Standziak-Koresh (Orlen Deutschland GmbH), Cristina Stenbeck (Zalando SE) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).

11 Dr. Stephanie Coßmann (Lanxess AG), Melissa Di Donato (SUSE S.A.), Belén Garijo (Merck KGaA), Dr. Britta Giesen (Pfeiffer Vacuum Technology AG), Christina Johansson (Bilfinger SE), Martina Merz (Thyssenkrupp AG), Petra von Strombeck (New Work SE), Sonja Wärntges (DIC Asset AG) und Maria Zesch (Takkt AG).

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen[1] in Deutschland

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat[3]				Durchschnitt DAX-Gruppen						
	2016	2018	2020	2021	2011[4]	2013	2015	2017	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	106	104	107	103	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	104	107	103	130	160	160	160	159	159	159
Mit Frauen im Vorstand	26	34	50	57	17	37	35	43	56	64	81
Anteil in Prozent	**24,5**	**32,7**	**46,7**	**55,3**	**13,1**	**23,1**	**21,9**	**26,9**	**35,2**	**40,3**	**50,9**
Mitglieder insgesamt	447	483	485	476	569	681	658	697	706	686	689
Männer	446	442	424	405	549	639	620	647	640	610	592
Frauen	31	41	61	71	20	42	38	50	66	76	97
Anteil der Frauen in Prozent	**6,5**	**8,5**	**12,6**	**14,9**	**3,5**	**6,2**	**5,8**	**7,2**	**9,3**	**11,1**	**14,1**
Vorsitze insgesamt[2]	103	104	107	103	130	160	158	155	157	157	158
Männer	102	102	104	97	129	159	158	150	152,5	152	149
Frauen	1	2	3	6	1	1	0	5	4,5	5	9
Anteil der Frauen in Prozent	**1,0**	**1,9**	**2,8**	**5,8**	**0,8**	**0,6**	**0**	**3,2**	**2,9**	**3,2**	**5,7**
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	106	104	107	103	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	104	107	103	130	160	158	160	159	159	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	104	107	103	82	119	130	137	136	141	144
Anteil in Prozent	**100**	**100**	**100**	**100**	**63,1**	**74,4**	**81,3**	**85,6**	**85,5**	**88,7**	**90,6**
Mitglieder insgesamt	1562	1511	1621	1552	1406	1668	1653	1761	1698	1703	1677
Männer	1134	1016	1045	1002	1228	1384	1284	1284	1167	1150	1126
Frauen	428	495	576	550	178	286	369	477	531	553	557
Anteil der Frauen in Prozent	**27,4**	**32,8**	**35,5**	**35,4**	**12,7**	**17,1**	**22,3**	**27,1**	**31,3**	**32,4**	**33,2**
Vorsitze insgesamt	104	104	107	103	130	158	158	160	159	159	159
Männer	100	100	102	99	129	154	152	155	151	152	151
Frauen	4	4	5	4	1	4	6	5	8	7	8
Anteil der Frauen in Prozent	**3,8**	**3,8**	**4,7**	**3,9**	**0,8**	**2,5**	**3,8**	**3,1**	**5,0**	**4,4**	**5,0**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Doppelspitzen werden jeweiels als halber Vorsitz gezählt.
3 Unternehmen laut Women-on-Board-Index 2021 von FidAR.
4 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2021 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

Unternehmen, die im DAX-40-Index vertreten sind, mit Blick auf den Frauenanteil in Vorständen im vierten Quartal 2021 nach wie vor vorne lagen (17,5 Prozent). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass der Leitindex der deutschen Börse im September 2021 von 30 auf 40 Unternehmen erweitert wurde. Da sich die Zusammensetzung der DAX-Spitzengruppe dadurch deutlich verändert hat, sind die Frauenanteile in den Gremien der DAX-30-Unternehmen aus dem Herbst 2020 nur bedingt vergleichbar mit denen der DAX-40-Unternehmen im Herbst 2021. Betrachtet man nur die Unternehmen, die 2020 im DAX-30 vertreten waren, zeigt sich für diese im Herbst 2021 mit knapp 19 Prozent ein höherer Frauenanteil in Vorständen als in der DAX-40-Gruppe. Gegenüber dem Jahr zuvor entsprach das einer Steigerung um gut vier Prozentpunkte.

Von der Änderung der Zusammensetzung der Börsenindizes war auch der MDAX betroffen – in diesem Index sind seit September 2021 zehn Unternehmen weniger erfasst. Vergleicht man den Frauenanteil in den Vorständen der MDAX-Unternehmen der neuen Zusammensetzung im Spätherbst 2021 mit dem des vorangegangenen Jahres, zeigt sich in etwa eine Stagnation bei rund zwölf Prozent. Ein Vergleich mit der MDAX-Gruppe in der Zusammensetzung aus dem Herbst 2020 ergibt keine größeren Unterschiede.

Im Gegensatz dazu hat sich der Frauenanteil in den Vorständen der SDAX- und TecDAX-Unternehmen merklich erhöht: von knapp acht auf fast 13 Prozent bei den SDAX- und von knapp elf auf fast 14 Prozent bei den TecDAX-Unternehmen (Tabelle 4).

Was die Vorstandsvorsitze betrifft, gab es in allen DAX-Gruppen Steigerungen, mit Ausnahme der MDAX-Unternehmen (nach wie vor zwei Frauen als Vorstandsvorsitzende).[12] Bei den DAX-40-Unternehmen gab es im Spätherbst 2021

12 Dr. Stephanie Coßmann (Lanxess AG) und Martina Merz (Thyssenkrupp AG).

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-30-/DAX-40- und MDAX-Unternehmen[1]

	DAX-30/DAX-40[2]							MDAX[3]					
	2008	2011	2015	2019	2020	2021 (DAX-30)	2021 (DAX-40)	2011	2015	2019	2020	2021 (MDAX-60)	2021 (MDAX-50)
Vorstände/Geschäftsführungen													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	29[4]	40	50	50	60	60	60	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	29	28	39	50	50	60	60	60	50
Mit Frauen im Vorstand	1	6	16	22	21	25	31	5	5	19	24	26	20
Anteil in Prozent	**3,3**	**20,0**	**53,3**	**75,9**	**72,4**	**89,3**	**79,5**	**10,0**	**10,0**	**31,7**	**40,0**	**43,3**	**40,0**
Mitglieder insgesamt	183	188	197	190	178	176	234	213	195	257	250	248	193
Männer	182	181	178	162	152	143	193	208	190	234	220	217	170
Frauen	1	7	19	28	26	33	41	5	5	23	30	31	23
Anteil der Frauen in Prozent	**0,5**	**3,7**	**9,6**	**14,7**	**14,6**	**18,8**	**17,5**	**2,3**	**2,6**	**8,9**	**12,0**	**12,5**	**11,9**
Vorsitze insgesamt[5]	30	30	30	29	29	28	39	50	48	59	59	59	49
Männer	30	30	30	28,5	29	27	38	50	48	57	57	57	47
Frauen	0	0	0	0,5	0	1	1	0	0	2	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	**0**	**0**	**0**	**1,7**	**0**	**3,6**	**2,6**	**0**	**0**	**3,4**	**3,4**	**3,4**	**4,1**
Aufsichts-/Verwaltungsräte													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	29	40	50	50	60	60	60	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	29	28	39	50	50	60	60	60	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	29	29	28	39	35	46	54	55	55	45
Anteil in Prozent	**90,0**	**86,7**	**93,3**	**100**	**100**	**100**	**100**	**70,0**	**92,0**	**90,0**	**91,7**	**91,7**	**90,0**
Mitglieder insgesamt	527	479	488	458	452	436	544	581	599	604	629	625	527
Männer	458	404	357	296	287	281	355	515	472	416	420	418	353
Frauen	69	75	131	162	165	155	189	66	127	188	209	207	174
Anteil der Frauen in Prozent	**13,1**	**15,7**	**26,8**	**35,4**	**36,5**	**35,6**	**34,7**	**11,4**	**21,2**	**31,1**	**33,2**	**33,1**	**33,0**
Vorsitze insgesamt	kA	30	30	29	29	28	39	50	50	60	60	60	50
Männer	kA	29	29	28	28	27	36	50	48	57	57	57	49
Frauen	kA	1	1	1	1	1	3	0	2	3	3	3	1
Anteil der Frauen in Prozent	**kA**	**3,3**	**3,3**	**3,4**	**3,4**	**3,6**	**7,7**	**0**	**4,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**2,0**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Seit 20. September 2021 umfasst die Gruppe der größten börsennotierten Unternehmen 40 statt 30 Mitglieder.
3 Im Gegenzug zur Ausweitung der DAX-30- auf DAX-40 Gruppe wurde der MDAX im Herbst 2021 um zehn Unternehmen verkleinert.
4 Deutsche Wohnen SE wurde im Jahr 2021 von Vonovia SE übernommen und deshalb nicht mehr berücksichtigt.
5 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

mit Belén Garijo bei Merck wieder eine Frau als Vorstandsvorsitzende. Bei den SDAX-Unternehmen stieg die Zahl der Frauen unter den Vorstandsvorsitzenden von drei auf sechs und bei den TecDAX-Unternehmen von einer Frau auf zwei Frauen.[13]

Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt nur bei SDAX- und TecDAX-Unternehmen

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen hat bereits im Jahr 2018 die 30-Prozent-Marke geknackt (Tabelle 2). Seither war die Entwicklung in diesem Gremium weniger dynamisch, zuletzt gab es in einigen Gruppen sogar leichte Rückgänge zu verzeichnen. Im Durchschnitt aller DAX-Gruppen betrug der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Spätherbst 2021 gut 33 Prozent und damit knapp einen Prozentpunkt mehr als im Jahr zuvor.

Die höchsten Frauenanteile in den Aufsichtsräten hatten in den vergangenen Jahren immer die größten börsennotierten Unternehmen. In der DAX-40-Gruppe betrug der Frauenanteil im vierten Quartal 2021 knapp 35 Prozent und damit mehr als in den anderen DAX-Gruppen (Tabelle 3). Allerdings lag dieser Wert unter dem des Vorjahres – auch dann, wenn die Umstrukturierung des Indexes berücksichtigt wird.

Während bei den MDAX-Unternehmen eine Stagnation des Frauenanteils in den Aufsichtsräten bei 33 Prozent zu beobachten ist, stieg er in den SDAX- und TecDAX-Unternehmen

13 SDAX: Melissa Di Donato (SUSE S.A.), Dr. Britta Giesen (Pfeiffer Vacuum Technology AG), Christina Johansson (Bilfinger SE), Petra von Strombeck (New Work SE), Sonja Wärntges (DIC Asset AG), Maria Zesch (Takkt AG). TecDAX: Melissa Di Donato (SUSE S.A.) und Dr. Britta Giesen (Pfeiffer Vacuum Technology AG).

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der SDAX- und TecDAX-Unternehmen[1]

	SDAX							TecDAX					
	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2013	2015	2017	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen													
Unternehmen insgesamt	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	6	11	11	9	15	19	30	8	3	5	9	8	10
Anteil in Prozent	**12,0**	**22,0**	**22,0**	**18,0**	**21,4**	**27,1**	**42,9**	**26,7**	**10,0**	**16,7**	**30,0**	**26,7**	**33,3**
Mitglieder insgesamt	168	170	165	172	259	258	262	107	101	117	131	120	118
Männer	160	157	154	163	244	238	229	98	98	111	119	107	102
Frauen	8	13	11	9	15	20	33	9	3	6	12	13	16
Anteil der Frauen in Prozent	**4,8**	**7,6**	**6,7**	**5,2**	**5,8**	**7,8**	**12,6**	**8,4**	**3,0**	**5,1**	**9,2**	**10,8**	**13,6**
Vorsitze insgesamt[2]	50	50	50	48	69	69	70	30	30	29	29	30	30
Männer	49	50	50	46	67	66	64	30	30	27	28,5	29	28
Frauen	1	0	0	2	2	3	6	0	0	2	0,5	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**0**	**0**	**4,2**	**2,9**	**4,3**	**8,6**	**0**	**0**	**6,9**	**1,7**	**3,3**	**6,7**
Aufsichts-/Verwaltungsräte													
Unternehmen insgesamt	50	50	50	50	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	49	50	70	70	70	30	29	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	21	27	33	35	53	57	60	19	23	25	26	26	27
Anteil in Prozent	**42,0**	**54,0**	**67,3**	**70,0**	**75,7**	**81,4**	**85,7**	**63,3**	**79,3**	**83,3**	**86,7**	**86,7**	**90,0**
Mitglieder insgesamt	346	388	365	399	636	622	612	207	201	241	259	266	269
Männer	309	337	302	309	455	443	418	174	153	187	178	182	176
Frauen	37	51	63	90	181	179	194	33	48	54	81	84	93
Anteil der Frauen in Prozent	**10,7**	**13,1**	**17,3**	**22,6**	**28,5**	**28,8**	**31,7**	**15,9**	**23,9**	**22,4**	**31,3**	**31,6**	**34,6**
Vorsitze insgesamt	50	50	49	50	70	70	70	30	29	30	30	30	30
Männer	50	50	48	49	66	67	66	29	27	28	28	28	27
Frauen	0	0	1	1	4	3	4	1	2	2	2	2	3
Anteil der Frauen in Prozent	**0**	**0**	**2,0**	**2,0**	**5,7**	**4,3**	**5,7**	**3,3**	**6,9**	**6,7**	**6,7**	**6,7**	**10,0**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

jeweils um drei Prozentpunkte – auf knapp 32 Prozent beziehungsweise fast 35 Prozent. Somit lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Spätherbst 2021 erstmals in allen DAX-Gruppen über 30 Prozent.

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Frauenanteil in Vorständen stagniert auf relativ hohem Niveau

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 in politischen Ämtern beeinflusst.

Bislang haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung einen höheren Anteil von Frauen in den Vorständen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Besonders in den Jahren von 2018 bis 2020 waren hier deutliche Steigerungen zu beobachten: Der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmensgruppe stieg von knapp 18 Prozent im Jahr 2018 auf fast 28 Prozent im Herbst 2020. Zuletzt hat sich diese positive Entwicklung jedoch nicht fortgesetzt. Im Spätherbst 2021 betrug der Frauenanteil in den Vorständen der Beteiligungsunternehmen des Bundes erneut knapp 28 Prozent (Tabelle 5). Zwar gab es mit 45 Vorständinnen drei mehr als im Jahr zuvor – weil es aber insgesamt mehr Unternehmen mit Bundesbeteiligung und somit Vorstandsposten gab, veränderte sich der Anteil nicht.

Entgegen der Entwicklung in den großen Unternehmen in der Privatwirtschaft ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung weiter gestiegen, um etwa anderthalb Prozentpunkte auf rund 39 Prozent. Damit liegt diese Unternehmensgruppe über

Tabelle 5

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

	2010	2013	2015	2017	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	61	62	63	66
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	61	60	62	63	66
Mit Frauen im Vorstand	9	14	20	22	28	32	33
Anteil in Prozent	**15,0**	**23,3**	**32,8**	**36,7**	**45,2**	**50,8**	**50,0**
Mitglieder insgesamt	152	143	144	140	150	151	162
Männer	142	125	122	115	117	109	117
Frauen	10	18	22	25	33	42	45
Anteil der Frauen in Prozent	**6,6**	**12,6**	**15,3**	**17,9**	**22,0**	**27,8**	**27,8**
Vorsitze insgesamt	54	56	37	41	49	46	37
Männer	51	51	33	36	41	35	30
Frauen	3	5	4	5	8	11	7
Anteil der Frauen in Prozent	**5,6**	**8,9**	**10,8**	**12,2**	**16,3**	**23,9**	**18,9**
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	61	62	63	66
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	51	55	51	56	56	59
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	41	53	50	56	56	59
Anteil in Prozent	**85,2**	**80,4**	**96,4**	**98,0**	**100**	**100**	**100**
Mitglieder insgesamt	577	553	595	530	601	602	626
Männer	472	453	431	368	393	380	385
Frauen	105	100	164	162	208	222	241
Anteil der Frauen in Prozent	**18,2**	**18,1**	**27,6**	**30,6**	**34,6**	**36,9**	**38,5**
Vorsitze insgesamt	53	47	55	51	54	56	59
Männer	45	39	48	41	43	42	40
Frauen	8	8	7	10	11	14	19
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**17,0**	**12,7**	**19,6**	**20,4**	**25,0**	**32,2**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre und die Namen der Frauen, die dem Vorstand oder Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vorsitzen, sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

der DAX-40-Gruppe (Abbildung 1). Deutlich häufiger als in allen anderen Unternehmensgruppen führt bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes zudem eine Frau den Aufsichtsrat. Im vierten Quartal des Jahres 2021 war das in etwa jedem dritten Unternehmen der Fall.[14]

Banken und Versicherungen

Ebenfalls starke Anstiege beim Frauenanteil in Vorständen, aber kaum Zuwächse in Aufsichtsräten

Bei den 100 größten Banken in Deutschland ist der Frauenanteil in den Vorständen wie auch in den Top-200-Unternehmen der übrigen Sektoren der Privatwirtschaft zuletzt stark gestiegen – wenn auch auf niedrigerem Niveau: Im Spätherbst 2021 betrug er hier gut 13 Prozent – ein Zuwachs von fast drei Prozentpunkten im Vergleich zum Jahr zuvor (Tabelle 6). Auch bei den 60 größten Versicherungen stieg der Frauenanteil über 13 Prozent, ausgehend von knapp zwölf Prozent im Herbst 2020. Unter den Vorstandsvorsitzenden gab es in den 100 größten Banken im vierten Quartal 2021 mit acht Frauen jedoch zwei weniger als im Jahr zuvor, der entsprechende Frauenanteil sank von etwas mehr als zehn auf gut acht Prozent.[15] Bei den Versicherungen gab es hingegen einen starken Anstieg: fünf Frauen als Vorstandsvorsitzende (gut acht Prozent) waren mehr als doppelt so viele wie im Jahr zuvor (zwei Frauen beziehungsweise gut drei Prozent).[16]

In den Aufsichtsräten des Finanzsektors sind die Frauenanteile im vergangenen Jahr moderat gestiegen. In den 100 größten Banken nahm er um etwa einen Prozentpunkt auf knapp 25 Prozent zu, in den 60 größten Versicherungen um ebenfalls einen Prozentpunkt auf gut 25 Prozent. Einen Anstieg gab es bei den Versicherungen auch beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden, von knapp sieben auf zehn Prozent (sechs Frauen statt vier).[17] Bei den 100 größten Banken gab es weiterhin sieben Frauen unter den Aufsichtsratsvorsitzenden, was einem Anteil von gut sieben Prozent entspricht.[18]

Frauenanteil in Vorständen steigt in allen Bankengruppen, in Aufsichtsräten nur bei öffentlich-rechtlichen Banken

Vergleicht man die einzelnen Bankengruppen untereinander, so zeigt sich, dass die Privatbanken mit über 17 Prozent den weitaus höchsten Frauenanteil in den Vorständen haben, gefolgt von den Genossenschaftsbanken mit zwölf Prozent und den öffentlich-rechtlichen Banken mit rund elf Prozent (Tabelle 7). In allen drei Bankengruppen stieg der

14 Helga Barth (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH), Annabritta Biederbick (Zentrale Stelle zur Abrechnung von Arzneimittelrabatten), Dr. Daniela Brönstrup (WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH), Tanja Burckardt (Bw Bekleidungsmanagement GmbH), Yasmin Fahimi (SprinD GmbH), Antje Geese (DFS Deutsche Flugsicherung GmbH und Fluko Flughafenkoordination Deutschland GmbH), Monika Grütter (Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH), Eva-Lotta Gutjahr (juris GmbH), Dr. Simone Hartmann (HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH), Oda Keppler (Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH – UFZ), Prof. Dr. Veronika von Messling (Helmholtz-Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH und Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH), Dr. Julia Reuss (NOW GmbH), Ulrike Schauz (Transit-Film-Gesellschaft mbH), Prof. Dr. Ina Schieferdecker (CISPA – Helmholtz-Zentrum für Informationssicherheit gGmbH), Rita Schwarzelühr-Sutter (Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH), Tatjana Tegtbauer (DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH) und Tanja Überall (GEKA Gesellschaft zur Entsorgung von chemischen Kampfstoffen und Rüstungsaltlasten mbH).

15 Kristine Braden (Citigroup Global Markets Europe AG), Isabelle Chevelard (Targobank AG), Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen), Karin-Brigitte Göbel (Stadtsparkasse Düsseldorf), Tanja Müller-Ziegler (Landesbank Berlin AG), Christine Novakovic (UBS Europe SE), Silke Schneider-Wild (Sparda-Bank München e.G.) und Edith Weymayr (Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank (L-Bank)).

16 Heike Bähner (Volkswohl Bund Lebensversicherung a.G.), Zeliha Hanning (Württembergische Lebensversicherung AG und Württembergische Versicherung AG), Katharina Jessel (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG) und Nina Klingspor (Allianz Private Krankenversicherungs-AG).

17 Prof. Dr. Liane Buchholz (Westfälische Provinzial Versicherung AG), Cosima Ingenschay (DEVK Allgemeine Versicherungs-AG), Silke Lautenschläger (DKV Deutsche Krankenversicherung AG), Ulrike Lubek (Provinzial Rheinland Versicherung AG), Alison Martin (ZURICH Insurance plc, NL f. Deutschland) und Isabella Pfaller (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG).

18 Dr. Ingrun-Ulla Bartölke (Volkswagen Bank GmbH), Anke Beckemeyer (Sparda-Bank West e.G.), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Mónica López-Monis Gallego (Santander Consumer Bank AG), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin), Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest e.G.) und Clare Woodman (Morgan Stanley Europe SE).

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland[1]

	Banken							Versicherungen						
	2006	2010	2013	2016	2019	2020	2021	2006	2010	2013	2016	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	99[2]	63	62	60	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	99	63	62	60	59	59	59	60
Mit Frauen im Vorstand	10	10	24	30	32	33	39	10	10	29	31	26	32	32
Anteil in Prozent	**10,0**	**10,0**	**24,0**	**30,0**	**32,0**	**33,0**	**39,4**	**15,9**	**16,1**	**48,3**	**52,5**	**44,1**	**54,2**	**53,3**
Mitglieder insgesamt	442	408	396	404	410	392	403	394	399	396	357	327	338	348
Männer	431	396	371	371	370	351	350	384	389	362	322	291	298	302
Frauen	11	12	25	33	40	41	53	10	10	34	35	36	40	46
Anteil der Frauen in Prozent	**2,5**	**2,9**	**6,3**	**8,2**	**9,8**	**10,5**	**13,2**	**2,5**	**2,5**	**8,6**	**9,8**	**11,0**	**11,8**	**13,2**
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	98	98	95	63	62	60	59	59	59	60
Männer	98	98	97	94	93	88	87	63	62	59	58	57	57	55
Frauen	2	2	3	4	5	10	8	0	0	1	1	2	2	5
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**2,0**	**3,0**	**4,1**	**5,1**	**10,2**	**8,4**	**0**	**0**	**1,7**	**1,7**	**3,4**	**3,4**	**8,3**
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	99[2]	63	62	60	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	98	99	99	97	63	62	60	59	58	58	60
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	88	89	95	95	97	94	46	48	50	52	52	51	52
Anteil in Prozent	**89,0**	**88,0**	**89,0**	**96,9**	**96,0**	**98,0**	**96,9**	**73,0**	**77,4**	**83,3**	**88,1**	**89,7**	**87,9**	**86,7**
Mitglieder insgesamt	1633	1548	1485	1520	1564	1585	1428	812	732	683	639	581	588	605
Männer	1387	1295	1230	1194	1208	1206	1074	720	645	572	498	452	445	453
Frauen	246	253	255	326	356	379	354	92	87	111	141	129	143	153
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**16,3**	**17,2**	**21,4**	**22,8**	**23,9**	**24,8**	**11,3**	**11,9**	**16,3**	**22,1**	**22,2**	**24,3**	**25,3**
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	99	99	97	63	62	60	59	58	58	60
Männer	97	97	97	91	95	92	90	63	61	59	58	57	54	54
Frauen	3	3	3	7	4	7	7	0	1	1	1	1	4	6
Anteil der Frauen in Prozent	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**7,1**	**4,0**	**7,1**	**7,2**	**0**	**1,6**	**1,7**	**1,7**	**1,7**	**6,9**	**10,0**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Die Deutsche Hypothekenbank AG ist in der Norddeutsche Landesbank Girozentrale aufgegangen, deshalb wird sie nicht mehr berücksichtigt.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in Banken und Versicherungen im Jahr 2021 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

Anteil der Vorständinnen gegenüber dem vorherigen Jahr deutlich – im Gegensatz zur Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende: sowohl bei den öffentlich-rechtlichen als auch bei den Genossenschaftsbanken ist sie mit vier Frauen beziehungsweise einer Frau gleich geblieben. Bei den Privatbanken hatten im Spätherbst 2021 mit drei Frauen sogar zwei weniger einen Vorstandsvorsitz inne als ein Jahr zuvor.[19]

In den Aufsichtsräten konnten sich im vergangenen Jahr nur die öffentlich-rechtlichen Banken verbessern: In dieser Bankengruppe stieg der Frauenanteil um etwa zwei Prozentpunkte auf gut 24 Prozent. Bei den Privatbanken ging der Wert sogar etwas zurück (von knapp 29 auf gut 28 Prozent), ebenso bei den Genossenschaftsbanken (von rund 24 auf knapp 23 Prozent).

Bei den öffentlich-rechtlichen Banken ist – entgegen dem positiven Trend beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten – aber die Zahl der Frauen gesunken, die einen Aufsichtsratsvorsitz innehatten (zwei im Vergleich zu vier im Jahr zuvor). Bei den Privatbanken standen hingegen drei statt zuvor zwei Frauen dem Kontrollgremium vor, bei den Genossenschaftsbanken zwei statt eine.[20]

Die 100 größten Banken hatten zu Beginn des Beobachtungszeitraums Mitte der 2000er Jahre zunächst höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen vorzuweisen als die 100 größten übrigen Unternehmen des Privatsektors. Bereits vor einigen Jahren wurden sie jedoch sowohl beim Frauenanteil in Aufsichtsräten (im Jahr 2016) als auch mit Blick auf den Frauenanteil in Vorständen (im Jahr 2018) von den anderen Sektoren überholt (Abbildung 2). Mittlerweile liegen die Top-100-Banken sowohl beim Frauenanteil

19 Öffentlich-rechtliche Banken: Karin-Brigitte Göbel (Stadtsparkasse Düsseldorf), Tanja Müller-Ziegler (Landesbank Berlin AG), Edith Weymayr (Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank (L-Bank), Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen). Genossenschaftsbanken: Silke Schneider-Wild (Sparda-Bank München e.G.). Privatbanken: Kristine Braden (Citigroup Global Markets Europe AG), Isabelle Chevelard (Targobank AG) und Christine Novakovic (UBS Europe SE).

20 Öffentlich-rechtliche Banken: Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg) und Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin). Privatbanken: Dr. Ingrun-Ulla Bartölke (Volkswagen Bank GmbH), Mónica López-Monis Gallego (Santander Consumer Bank AG) und Clare Woodman (Morgan Stanley Europe SE). Genossenschaftsbanken: Anke Beckemeyer (Sparda-Bank West e.G.) und Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest e.G.).

Tabelle 7

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland[1] nach Säulen des Finanzsektors

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken[2]					Genossenschaftsbanken				
	2010	2015	2019	2020	2021	2010	2015	2019	2020	2021	2010	2015	2019	2020	2021
Vorstände/Geschäftsführungen															
Unternehmen insgesamt	52	52	54	54	50[3]	36	31	27	27	29	12	17	19	19	20
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	52	54	54	50	36	31	27	27	29	12	17	19	19	20
mit Frauen im Vorstand	3	14	16	13	16	5	10	10	14	16	2	4	6	6	7
Anteil in Prozent	**5,8**	**26,9**	**29,6**	**24,1**	**32,0**	**13,9**	**32,3**	**37,0**	**51,9**	**55,2**	**16,7**	**23,5**	**31,6**	**31,6**	**35,0**
Mitglieder insgesamt	203	203	204	196	190	157	128	129	122	138	48	63	77	74	75
Männer	199	187	185	180	170	151	118	115	105	114	46	59	70	66	66
Frauen	4	16	19	16	20	6	10	14	17	24	2	4	7	8	9
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**7,9**	**9,3**	**8,2**	**10,5**	**3,8**	**7,8**	**10,9**	**13,9**	**17,4**	**4,2**	**6,3**	**9,1**	**10,8**	**12,0**
Vorsitze insgesamt	52	52	53	53	49	36	29	26	26	27	12	17	19	19	19
Männer	52	51	50	49	45	34	28	25	21	24	12	16	18	18	18
Frauen	0	1	3	4	4	2	1	1	5	3	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	**0**	**1,9**	**5,7**	**7,5**	**8,2**	**5,6**	**3,4**	**3,8**	**19,2**	**11,1**	**0**	**5,9**	**5,3**	**5,3**	**5,3**
Aufsichts-/Verwaltungsräte															
Unternehmen insgesamt	52	52	54	54	50	36	31	27	27	29	12	17	19	19	20
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	52	54	54	50	36	29	26	26	27	12	17	19	19	20
mit Frauen im Aufsichtsrat	48	52	53	54	49	29	25	24	25	25	11	16	18	18	20
Anteil in Prozent	**92,3**	**100**	**98,0**	**100**	**98,0**	**80,6**	**86,2**	**92,3**	**96,2**	**92,6**	**91,7**	**94,1**	**95,0**	**95,0**	**100**
Mitglieder insgesamt	960	933	957	985	829	396	311	308	295	288	192	274	299	305	311
Männer	802	725	754	763	627	333	239	224	210	207	160	231	230	233	240
Frauen	158	208	203	222	202	63	73	84	85	81	32	43	69	72	71
Anteil der Frauen in Prozent	**16,5**	**22,3**	**21,2**	**22,5**	**24,4**	**15,9**	**23,5**	**27,3**	**28,8**	**28,1**	**16,7**	**15,7**	**23,1**	**23,6**	**22,8**
Vorsitze insgesamt	52	52	54	54	50	36	29	26	26	27	12	17	19	19	20
Männer	49	47	52	50	48	36	28	24	24	24	12	17	19	18	18
Frauen	3	5	2	4	2	0	1	2	2	3	0	0	0	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	**5,8**	**9,6**	**3,7**	**7,4**	**4,0**	**0**	**3,4**	**7,7**	**7,7**	**11,1**	**0**	**0**	**0**	**5,0**	**10,0**

1 Die Zahlen für das Jahr 2021 wurden vom 28. November bis 7. Dezember 2021 recherchiert.
2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.
3 Die Deutsche Hypothekenbank AG ist in der Norddeutsche Landesbank Girozentrale aufgegangen, deshalb wird sie nicht mehr berücksichtigt.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

in Aufsichtsräten als auch beim Frauenanteil in Vorständen weit hinter den Top-100-Unternehmen zurück.[21]

Gesetzgebung zur Beteiligung beider Geschlechter in Aufsichtsräten und Vorständen wirkt positiv

Dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten deutlich mehr Wirkung zeigen als nicht verbindliche Empfehlungen oder freiwillige Selbstverpflichtungen, zeigen internationale Vergleichsstudien.[22] Aber auch ein Vergleich innerhalb Deutschlands unterstreicht die Effektivität dieser Maßnahme. Hierzulande wurde im Jahr 2015 im Rahmen des ersten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat beschlossen, und zwar für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind.[23] Im Herbst 2021 traf dies auf 103 Unternehmen zu.

Vergleicht man in der Gruppe der Top-200-Unternehmen die Unternehmen, für die die Quote im Aufsichtsrat gilt, mit den Unternehmen, für die sie nicht gilt, zeigt sich ein deutlich stärkerer Anstieg des Frauenanteils in den Quotenunternehmen, vor allem im Zeitraum von 2014 bis 2019 (Abbildung 3).[24] In diesen Jahren ist in den Unternehmen, die der Quote für den Aufsichtsrat unterliegen, der Frauenanteil um fast 15 Prozentpunkte gestiegen (von rund 20 auf mehr als

21 Ein ausführlicher Vergleich der Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen im Zeitraum von 2006 bis 2019 sowie ein Überblick über mögliche Ursachen zur besonders schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien des Finanzsektors findet sich in Kirsch und Wrohlich (2020), a. a. O.

22 Vgl. dazu 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).

23 Eine ausführliche Beschreibung der Gesetzgebung findet sich im zweiten Bericht dieser Wochenberichtsausgabe, vgl. Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022): Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam. DIW Wochenbericht Nr. 3.

24 Die Tatsache, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten schon seit 2014, also vor Inkrafttreten des FüPoG I gestiegen ist, deutet auf Antizipationseffekte dieses Gesetzes hin, die derzeit auch im Vorfeld der Mindestbeteiligung für Vorstände zu beobachten sind.

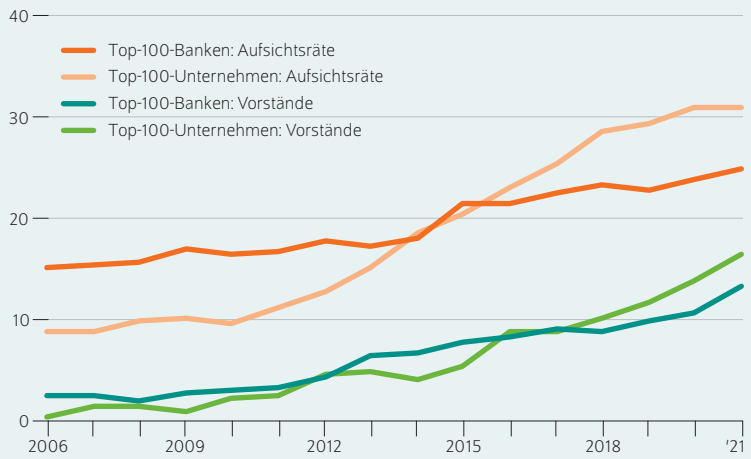
34 Prozent), während er in den Unternehmen, für die die Quote im Aufsichtsrat nicht gilt, nur um gut sieben Prozentpunkte gestiegen ist, von knapp 16 auf gut 23 Prozent. In den letzten beiden Jahren hat diese Gruppe zwar etwas aufgeholt, aber nach wie vor hinkt der Frauenanteil mit zuletzt etwas mehr als 27 Prozent deutlich hinter dem der Quotenunternehmen (35 Prozent) her.

Für die Vorstände gab es im 2015 beschlossenen FüPoG I zunächst keine gesetzlichen Vorgaben. Diese wurden erst im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II) beschlossen, das im August 2021 in Kraft getreten ist und für Vorstandsbestellungen ab dem August 2022 gilt.[25] Dieses Gesetz besagt unter anderem, dass Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und einen mindestens vierköpfigen Vorstand haben, das nächste frei werdende Vorstandsmandat mit einer Frau besetzen müssen, sofern dem Vorstand noch keine Frau angehört. Im Unterschied zur Geschlechterquote für Aufsichtsräte, die im FüPoG I mit 30 Prozent festgesetzt ist, sieht das FüPoG II für die Vorstände nur eine Mindestbeteiligung und keine feste Quote vor. Diese Ausgestaltung ist nachvollziehbar, da Vorstände wesentlich kleinere Gremien sind als Aufsichtsräte (Abbildung 4). Die Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen, haben im Durchschnitt einen Aufsichtsrat mit 15,1 Mitgliedern und einen Vorstand mit 4,6 Mitgliedern. Unter den Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat und dem Beteiligungsgebot für Vorstände unterliegen, ist die durchschnittliche Vorstandsgröße 5,5. Eine Mindestbeteiligung von einer Frau für Vorstände entspricht somit im Durchschnitt einer Geschlechterquote von rund 20 Prozent. Für die Unternehmen, die einen Vorstand mit vier Mitgliedern haben, entspricht die Mindestbeteiligung demnach einer Quote von 25 Prozent.

Obwohl dieses neue Gesetz als Vorhaben erst seit gut einem Jahr bekannt ist und erst für Vorstandsbestellungen ab dem Sommer 2022 greift, lassen sich erhebliche Antizipationswirkungen dieses Gesetzes feststellen:[26] In den Top-200-Unternehmen, die der neuen Mindestbeteiligung für Vorstände unterliegen, lag der Frauenanteil in den Vorständen im Spätherbst 2021 bei etwas mehr als 19 Prozent (Abbildung 5). Das waren knapp fünf Prozentpunkte mehr als ein Jahr zuvor. Einen vergleichbar hohen Anstieg gab es in den vergangenen fünf Jahren nicht. Im Durchschnitt hat der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen in den Jahren 2013 bis 2020 pro Jahr um lediglich einen Prozentpunkt zugenommen. In den Top-200-Unternehmen, die der Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen nicht unterliegen, ist der Anteil der Vorständinnen seit dem Herbst 2020 nur um knapp drei Prozentpunkte auf rund 14 Prozent gestiegen.

Abbildung 2

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



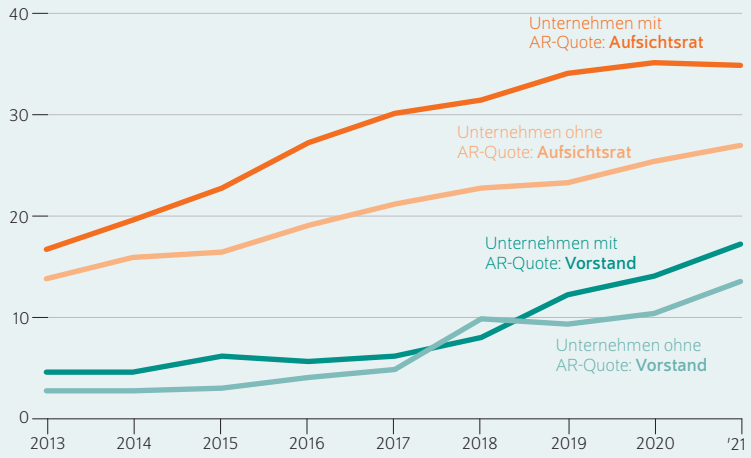
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

Die größten Banken liegen deutlich hinter den größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zurück.

Abbildung 3

Frauenanteil in Spitzengremien von Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote im Aufsichtsrat
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

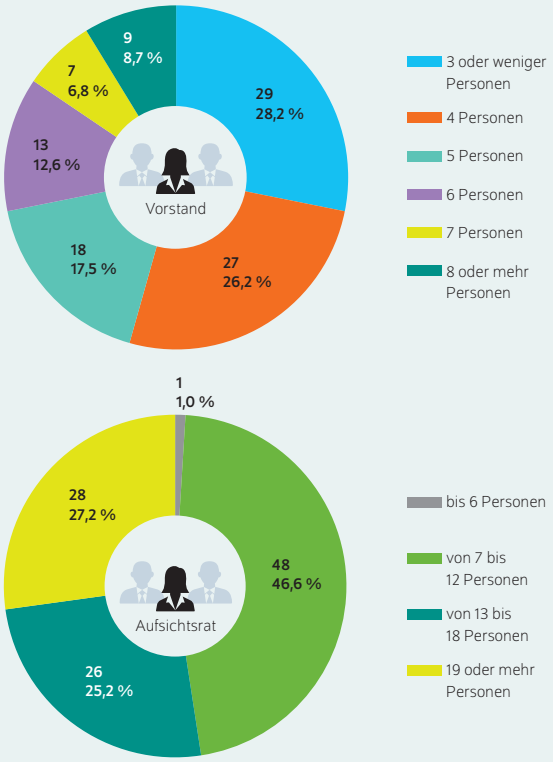
Unternehmen, die der Geschlechterquote in Aufsichtsräten unterliegen, haben auch in Vorständen deutlich mehr Frauen als andere Unternehmen.

25 Vgl. Kirsch, Sondergeld und Wrohlich (2022), a. a. O.

26 Bereits eine Untersuchung aus dem Sommer 2021 hat deutliche Antizipationseffekte dokumentiert, vgl. dazu Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2021): Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen: Einige Unternehmen sind neuem Gesetz bereits zuvorgekommen. DIW aktuell Nr. 65 (online verfügbar).

Abbildung 4

Größe der Spitzengremien von Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen
Zahl der Unternehmen bzw. Anteil an allen Unternehmen in Prozent



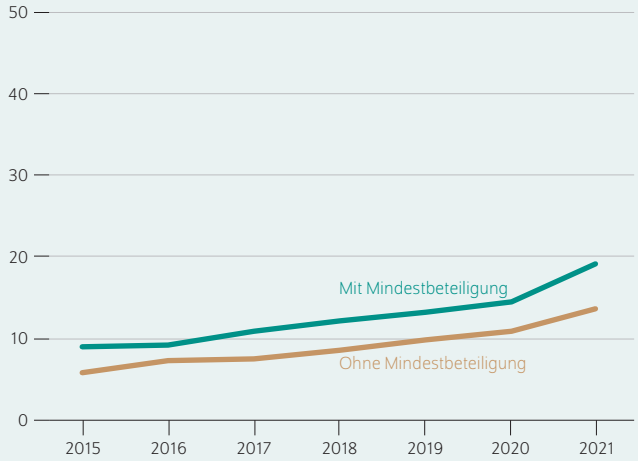
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

Vorstände sind wesentlich kleinere Gremien als Aufsichtsräte.

Abbildung 5

Frauenanteil im Vorstand der Top-200-Unternehmen mit und ohne Mindestbeteiligung im Vorstand
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2022

In Unternehmen, für die ab August 2022 die Mindestbeteiligung in Vorständen gilt, ist der Frauenanteil schon zuletzt stärker gestiegen.

Von den 66 Unternehmen, für die das Beteiligungsgebot gilt, haben 16 Unternehmen mehr Frauen im Vorstand als im Jahr zuvor (zwei Unternehmen haben weniger Frauen). Zwölf Unternehmen, die im Jahr zuvor noch keine Frau im Vorstand hatten, haben im vergangenen Jahr eine Frau in den Vorstand berufen.

Im Allgemeinen ist die Vorstandsgröße über die Zeit ziemlich konstant. Allerdings haben zehn Unternehmen im Zuge der Berufung einer Frau in den Vorstand diesen insgesamt vergrößert.

In den Unternehmen, die an die Geschlechterquote im Aufsichtsrat gebunden sind (und von denen eine Teilgruppe auch die Mindestbeteiligung im Vorstand beachten muss), umfasste der Vorstand in den vergangenen Jahren im Durchschnitt fünf Mitglieder. Im Vergleich zum vorherigen Jahr hatten im Spätherbst 2021 etwas weniger Unternehmen (29) einen Vorstand mit drei oder weniger Mitgliedern (2020: 33 Unternehmen). Diese Entwicklungen deuten nicht darauf hin, dass die Unternehmen durch eine Verkleinerung ihres Vorstands versuchen, das Beteiligungsgebot zu umgehen.

Fazit: Starke Anstiege beim Frauenanteil in Vorständen – gesetzliche Vorgaben entfalten offenbar Antizipationseffekte

Der Frauenanteil in den Vorständen der größten Unternehmen ist in Deutschland im Jahr 2021 im Vergleich zu den Vorjahren stark gestiegen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen übertraf die Steigerung um gut drei Prozentpunkte auf knapp 15 Prozent die durchschnittliche jährliche Entwicklung seit Start des DIW Managerinnen-Barometers im Jahr 2006 um mehr als das Vierfache. Auch in den börsennotierten Unternehmen und bei Banken und Versicherungen gab es deutlich mehr Vorständinnen als zuvor.

Während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten in den Vorjahren oft dynamischer stieg als in den Vorständen, war es 2021 umgekehrt: Dieses Mal gab es in den Kontrollgremien – wenngleich auf höherem Niveau – geringere Zuwächse. In den Top-200-Unternehmen ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten nur geringfügig von knapp unter auf knapp über 30 Prozent gestiegen, in den Top-100-Unternehmen stagnierte er bei etwa 31 Prozent. Lediglich die Unternehmen mit Bundesbeteiligung konnten sich deutlich steigern, auf rund 39 Prozent.

Die starken Anstiege in den Vorständen sind vor dem Hintergrund des im Sommer 2021 beschlossenen Beteiligungsgebots zu sehen: Fortan müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen, deren Vorstand aus mindestens vier Mitgliedern besteht, mindestens eine Vorständin (beziehungsweise im umgekehrten Fall mindestens einen Vorstand) haben. Dieses Gesetz hat – obwohl es erst für Vorstandsbestellungen ab August 2022 gilt – starke Antizipationseffekte hervorgerufen. Von den – Stand jetzt – 66 Unternehmen, für die das Beteiligungsgebot gilt, haben zwölf Unternehmen, die im Herbst 2020 noch keine Frau im Vorstand hatten, mittlerweile eine Vorständin berufen. Nur noch 19 der 66 Unternehmen haben nach wie vor keine Frau im Vorstand. Im Herbst 2020 waren es noch 31 von 64 Unternehmen. Diese Entwicklungen zeigen deutlich, dass gesetzliche Vorgaben eine starke Wirkung entfalten.

Es besteht zudem die Hoffnung, dass der starke Anstieg von Frauen in Vorständen weitere gleichstellungspolitische Auswirkungen nach sich ziehen wird. Vorständinnen haben direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur, Gehaltsschemata und die Personalpolitik in Unternehmen. Durch ihren Einfluss könnten sich positive Effekte auf die Gleichstellung der Geschlechter bei der Bezahlung und der Beförderung in den jeweiligen Unternehmen entwickeln.[27] Zudem sind Vorständinnen – im Unterschied zu Aufsichtsrätinnen – für Beschäftigte im Unternehmen sehr sichtbar. Als Rollenvorbilder stehen sie dafür, dass Karrieren bis ins Top-Management für Frauen möglich sind, dienen Frauen als Inspiration und demonstrieren für den Karriereerfolg relevante Verhaltensweisen und Strategien.[28] Zudem trägt die vermehrte Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern in den obersten Führungsebenen dazu bei, Vorurteile und Zweifel an den Führungsqualitäten von Frauen zu verringern.[29] Durch diese Prozesse können Geschlechterstereotype, Vorurteile und Diskriminierung in der gesamten Breite der Gesellschaft Stück für Stück abgebaut und dadurch langfristig die Chancengleichheit für Frauen und Männer am Arbeitsmarkt erhöht werden.

27 Pallab Kumar Biswas, Helen Roberts und Kevin Stainback (2021): Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? Human Resource Management 60 (4), 659–680; Pallab Kumar Biswas et al. (2021): Board Gender Diversity and Women in Senior Management. Journal of Business Ethics, online first.

28 Thekla Morgenroth, Michelle K. Ryan und Kim Peters (2015): The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. Review of General Psychology 19 (4), 465–483.

29 Thomas F. Pettigrew und Linda R. Tropp (2006): A meta-analytic test of intergroup contact theory. Journal of Personality and Social Psychology 90 (5), 751–783.

Anja Kirsch ist Professorin für Gender, Governance und internationales Management an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Virginia Sondergeld ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin | vsondergeld@diw.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | 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, executive 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 3+4/2022:

www.diw.de/diw_weekly

IMPRESSUM

DIW BERLIN

DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin
www.diw.de
Telefon: +49 30 897 89–0 Fax: –200
89. Jahrgang 19. Januar 2022

Herausgeberinnen und Herausgeber
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; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Carsten Schröder; Prof. Dr. Katharina Wrohlich

Chefredaktion
Sabine Fiedler

Lektorat
Annekatrin Schrenker (Erster Bericht); Dr. Kai-Uwe Müller (Zweiter Bericht)

Redaktion
Prof. Dr. Pio Baake; Marten Brehmer; Rebecca Buhner; Claudia Cohnen-Beck; Dr. Hella Engerer; Petra Jasper; Sebastian Kollmann; Sandra Tubik; Kristina van Deuverden

Vertrieb
DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg
leserservice@diw.de
Telefon: +49 1806 14 00 50 25 (20 Cent pro Anruf)

Gestaltung
Roman Wilhelm, Stefanie Reeg, DIW Berlin

Umschlagmotiv
© imageBROKER / Steffen Diemer

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

Druck
USE gGmbH, Berlin

ISSN 0012-1304; ISSN 1860-8787 (online)
Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den Kundenservice des DIW Berlin zulässig (kundenservice@diw.de).

Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter unter **www.diw.de/newsletter**