



Managerinnen-Barometer 2022

20 Bericht von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

Immer noch Männerdomänen, aber: Endlich tut sich etwas in den Vorständen großer Unternehmen

22 Bericht von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

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

34 Bericht von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

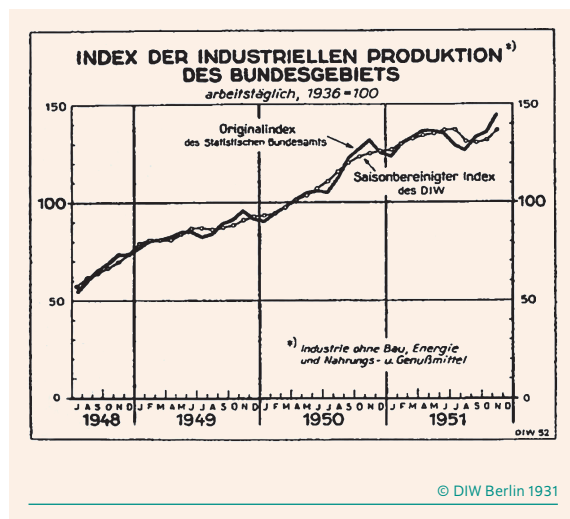
Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam

43 Interview mit Virginia Sondergeld

44 Kommentar von Marcel Fratzscher

De-Globalisierung ist keine Lösung

Saisonbereinigung des westdeutschen Produktionsindex



Die vom Statistischen Bundesamt berechnete Indexziffer der industriellen Produktion des Bundesgebiets gibt in ihrem monatlichen Auf und Ab nicht nur den Trend der Entwicklung und die mittel- und kurzfristigen Konjunkturschwankungen, sondern auch die jahreszeitlich bedingte Bewegung der Produktion wieder. Für die Beobachtung der jeweiligen Konjunkturlage bietet daher dieser Index nur einen unvollkommenen Anhaltspunkt. Das Fehlen der Saisonbereinigung beeinträchtigte die Deutung der Entwicklung der deutschen Industriewirtschaft in der Zeit von der Währungsreform bis 1950 zunächst nicht allzustark. Der Saisonrhythmus in den einzelnen Industriezweigen wurde in dem betrachteten Zeitraum durch die ungewöhnlich hohen, das rasche Wiederhineinwachsen der Produktion in den Friedensstand kennzeichnenden monatlichen Zuwachsraten weitgehend überdeckt. Seit dem Frühjahr des vergangenen Jahres aber steigt der Trend nur noch sehr langsam, und die „Saison“ schlägt wieder stärker durch. Eine exakte Diagnose der wirtschaftlichen Entwicklung der westdeutschen Industrie erfordert daher, daß die sogenannten Saisonnormalen abgeschätzt und die Produktionsindezahlen „saisonbereinigt“ werden.

Aus dem Wochenbericht Nr. 3 vom 18. Januar 1952

IMPRESSUM



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

Annekatri 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

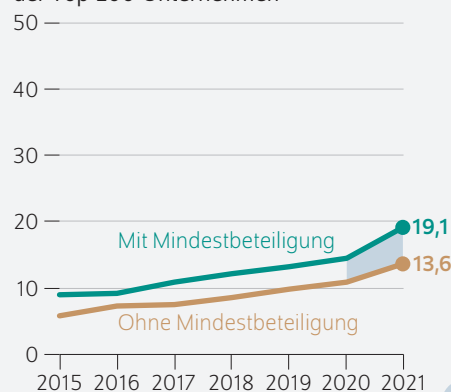
Immer noch Männerdomänen, aber: Endlich tut sich etwas in den Vorständen großer Unternehmen

Von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

- Frauenanteil in Vorständen der 200 größten Unternehmen steigt auf fast 15 Prozent – so stark wie noch nie seit Start des DIW Managerinnen-Barometers im Jahr 2006
- Anders als zuvor war die Entwicklung in Vorständen 2021 deutlich dynamischer als in Aufsichtsräten, wenngleich Frauenanteile dort nach wie vor auf höherem Niveau sind
- Neue gesetzliche Mindestbeteiligung für Vorstände scheint bemerkenswerte Antizipationseffekte mit sich zu bringen
- Ähnlich wie bei der Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt sich, dass gesetzliche Vorgaben ein effektives Instrument für mehr Frauen in Spitzengremien sind
- Reichweite von Geschlechterquote und Mindestbeteiligung in Deutschland im EU-Vergleich jedoch relativ gering – Ausweitung auf alle börsennotierten Unternehmen denkbar

Die gesetzliche Mindestbeteiligung für Vorstände scheint bereits zu wirken, bevor sie verpflichtend greift.

Frauenanteil in Vorständen der Top-200-Unternehmen



Quellen: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Ab August 2022:
Mindestens eine Frau in
Vorständen mit vier
oder mehr Mitgliedern von
börsennotierten und
paritätisch mitbestimmten
Unternehmen



66

Unternehmen müssen
sich daran halten

19

Unternehmen hatten im
Spätherbst 2021 noch keine
Frau im Vorstand

© DIW Berlin 2022

ZITAT

„Geschlechterquoten sind ein effektives Instrument, um Frauenanteile in den jeweiligen Gremien zu erhöhen. Ein Allheilmittel sind sie allerdings nicht: die Unternehmenskultur sowie wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und soziale Normen sind weitere wichtige Parameter für Gleichstellungsfortschritte.“

— Virginia Sondergeld —

MEDIATHEK



Audio-Interview mit Virginia Sondergeld
www.diw.de/mediathek

Immer noch Männerdomänen, aber: Endlich tut sich etwas in den Vorständen großer Unternehmen

Von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

Noch ist es nur ein erstes Zeichen, doch einiges spricht dafür, dass es tatsächlich der Startschuss für mehr Frauen in den Vorständen großer Unternehmen in Deutschland gewesen sein könnte: Nach der mühsamen Entwicklung in den vorangegangenen Jahren wurden 2021 deutlich mehr Vorständinnen berufen. Das zeigt das neueste DIW Managerinnen-Barometer – die größte Analyse von Frauenanteilen in Spitzengremien der Privatwirtschaft in Deutschland. 38 Vorständinnen kamen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes hinzu. Die nun insgesamt 139 Frauen entsprechen einem Frauenanteil von fast 15 Prozent – ein Plus von mehr als drei Prozentpunkten gegenüber dem vorangegangenen Jahr. So stark ging es seit Beginn des DIW Managerinnen-Barometers im Jahr 2006 nicht nach oben. Ähnlich lief es in den 160 börsennotierten Unternehmen: Auch dort gab es den stärksten Anstieg der vergangenen Jahre, ebenfalls drei Prozent auf nunmehr gut 14 Prozent Frauen in den Vorständen.

Woher kommt plötzlich diese Dynamik? Es ist wohl nicht von der Hand zu weisen, dass das noch junge Beteiligungsgebot für Vorstände eine erste Wirkung entfaltet. Im vergangenen Jahr trat es in Kraft und verpflichtet betroffene Unternehmen ab August dieses Jahres, bei der Neubesetzung von Vorstandsposten mindestens eine Frau – oder im umgekehrten, nicht vorhandenen Fall mindestens einen Mann – zu berufen. Das gilt für Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind sowie vier oder mehr Vorstandsmitglieder haben. Auch wenn dies derzeit nur auf 66 Unternehmen zutrifft, scheint die neue gesetzliche Vorgabe bemerkenswerte Antizipationseffekte hervorzurufen: Zwölf Unternehmen, die im Herbst 2020 noch keine Frau im Vorstand hatten, haben mittlerweile eine Vorständin in ihren Reihen. In nur noch 19 der 66 Unternehmen waren die

Vorstände im Spätherbst 2021 reine Männerdomänen – ein Jahr zuvor waren es noch etwa 30 Unternehmen. Während die Top-200-Unternehmen, die an die Mindestbeteiligung im Vorstand gebunden sein werden, ihren Frauenanteil in diesem Gremium von gut 14 auf gut 19 Prozent erhöhten, betrug der Anstieg in den anderen Top-200-Unternehmen knapp drei Prozentpunkte auf rund 14 Prozent.

Es zeigt sich also: Ähnlich wie die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte, die es bereits seit einigen Jahren gibt, scheint auch das Beteiligungsgebot für Vorstände ein effektives Instrument zu sein, um den Frauenanteil in Spitzengremien zu erhöhen. Ein Allheilmittel sind die gesetzlichen Vorgaben allerdings nicht: die Unternehmenskultur sowie wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und soziale Normen sind weitere wichtige Parameter, um die Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft zu erreichen.

Der starke Anstieg von Frauen in Vorständen nährt jedoch die Hoffnung, dass gleichstellungspolitischer Schwung entsteht: Vorständinnen haben direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur, Gehaltsschemata, Personalpolitiken und vieles mehr. Im Vergleich zu Aufsichtsrätinnen sind sie zudem für andere Beschäftigte eines Unternehmens deutlich sichtbarer und wirken somit noch besser als Rollenvorbilder und als Beleg, dass es Frauen bis ins Top-Management schaffen können. Für all das können gesetzliche Vorgaben zur Repräsentation von Frauen in Spitzengremien der Anstoß sein.

Deshalb spricht vieles dafür, solche Vorgaben gegebenenfalls noch auszuweiten. Mit 66 Unternehmen ist die Reichweite des Beteiligungsgebots für Vorstände in Deutschland äußerst gering. Das zeigt auch ein Vergleich aller in der

Europäischen Union existierenden Geschlechterquoten im zweiten Teil des diesjährigen DIW Managerinnen-Barometers. Die Politik sollte daher die Ausweitung der Mindest-

beteiligung in Vorständen, beispielsweise auf sämtliche börsennotierte Unternehmen, in Erwägung ziehen.

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



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 Bundesbeteiligung⁴ sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken⁵ und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen⁶ 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 Unternehmen⁷ 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 Rückversicherungstatistik 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.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen¹ 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 insgesamt²	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

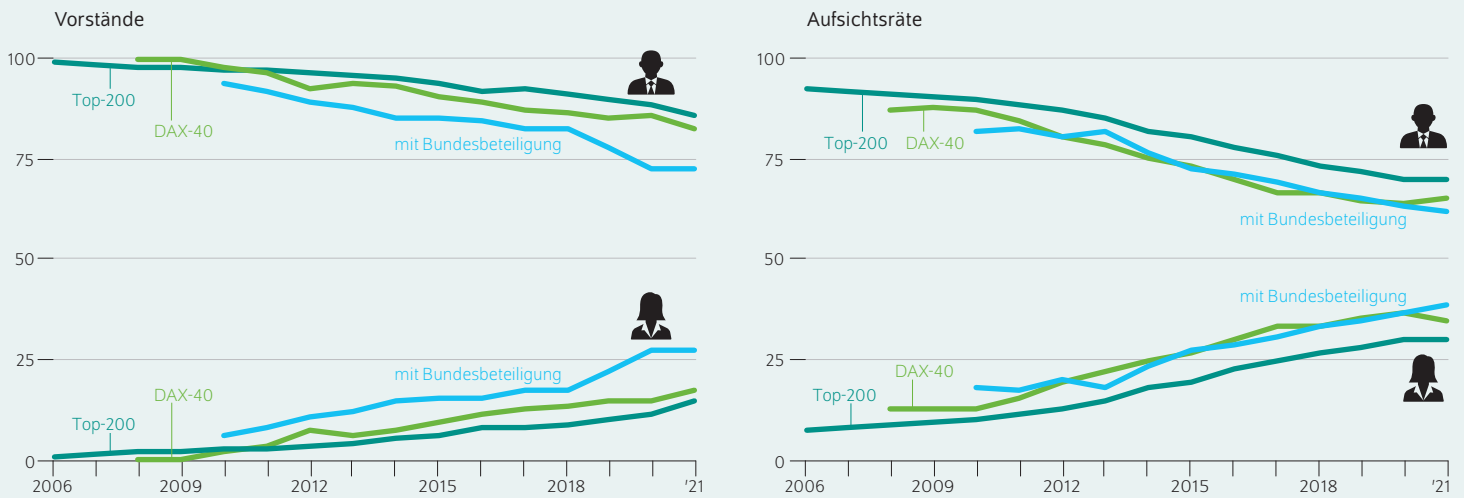
2006 noch nie (Tabelle 1, Abbildung 1). Die Gesamtzahl der Vorständinnen in den Top-200-Unternehmen ist um 38 auf 139 gestiegen. Allerdings hat sich durch Vorstandsvergrößerungen die Zahl der Vorstandsmitglieder in dieser Unternehmensgruppe insgesamt ebenfalls erhöht. In den Top-100-Unternehmen, die 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 (Sano-fi-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 Wärtges (DIC Asset AG) und Maria Zesch (Takkt AG).

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ 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 jeweils 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-Unternehmen¹

	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 Wärtges (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-Unternehmen¹

	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 insgesamt²	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 Beteiligungsunternehmen¹ 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

¹⁴ Helga Barth (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH), Annabritta Biederbeck (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 Rüstungsaltslasten mbH).

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

¹⁵ Kristine Braden (Citigroup Global Markets Europe AG), Isabelle Chevelard (Targobank AG), Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen), Karin-Brigitte Göbel (Stadtparkasse 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 Böhner (Volkswahl 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. Ingrid-Ulla Bartölke (Volkswagen Bank GmbH), Anke Beckemeyer (Sparda-Bank West e.G.), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Mónica López-Monís 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 Deutschland¹

	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 Hypothekbank 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 (Stadtparkasse 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. Ingrid-Ulla Bartölke (Volkswagen Bank GmbH), Mónica López-Monís 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 Deutschland¹ 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 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 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 Hypothekbank 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 Wochenberichtsreihe, 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 Teilhabungsgebot 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.

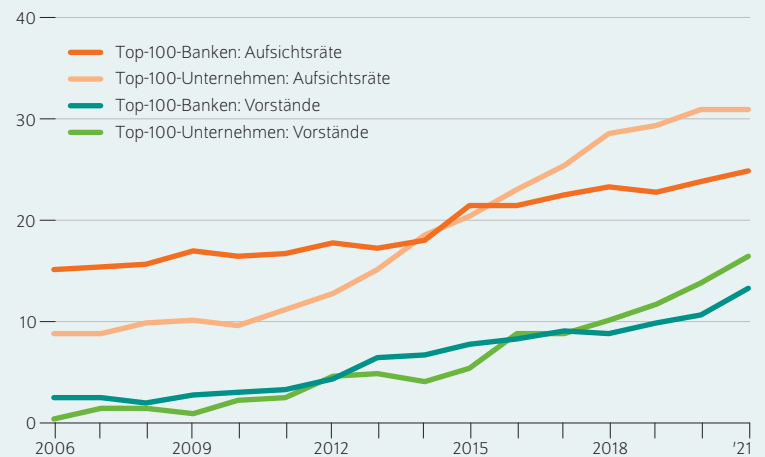
Obwohl dieses neue Gesetz als Vorhaben erst seit gut einem Jahr bekannt ist und erst für Vorstandsbestellungen ab dem Sommer 2022 greift, lassen sich erhebliche Antizipationseffekte dieses Gesetzes feststellen:²⁶ In den Top-200-Unternehmen, die der neuen Mindestbeteiligung für Vorstände unterliegen, 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.

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 2

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



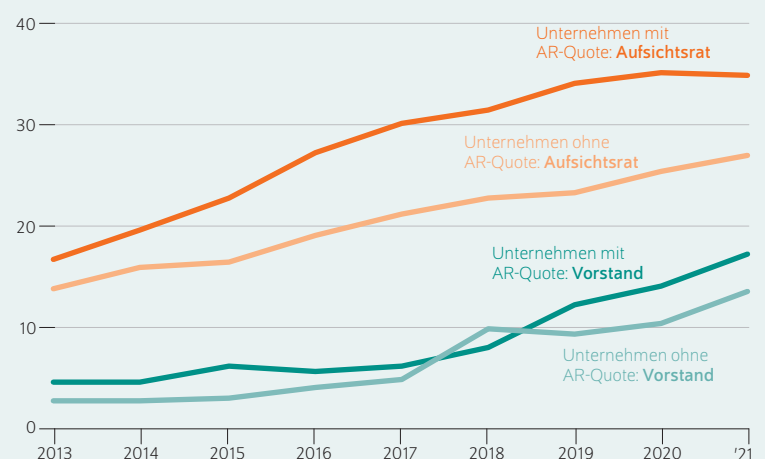
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© 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.

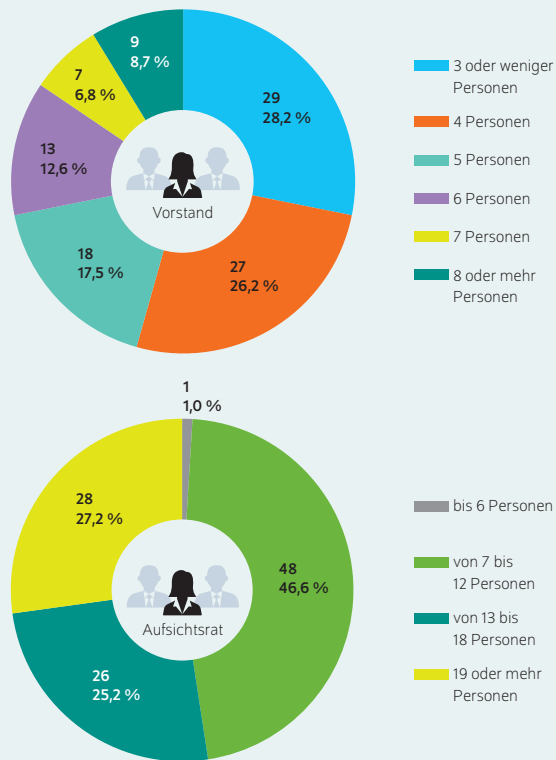
© DIW Berlin 2022

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

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.

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.

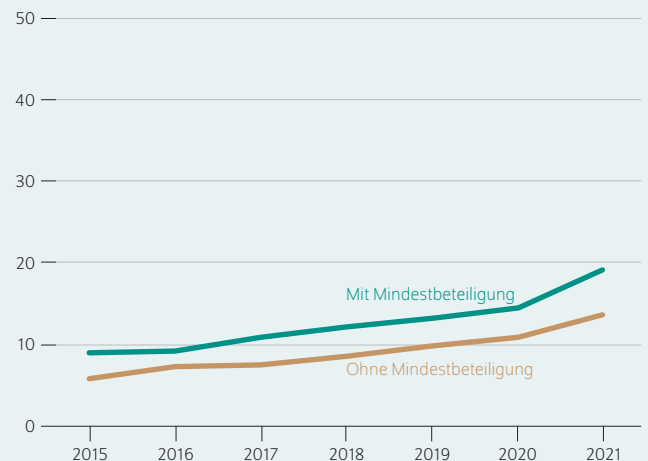
Im Allgemeinen ist die Vorstandsgröße über die Zeit ziemlich konstant. Allerdings haben zehn Unternehmen im Zuge der Berufung einer Frau in den Vorstand diesen insgesamt vergrößert.

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)

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.

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 | vsundergeld@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



Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam

Von Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Geschlechterquoten sind ein effektives Instrument, um den Frauenanteil in Spitzengremien großer Unternehmen in Europa zu erhöhen. Dabei unterscheiden sich die Quotenregelungen mitunter stark zwischen den einzelnen Ländern, etwa mit Blick auf die Zahl der betroffenen Unternehmen, die konkreten Quotenziele oder Sanktionen. Zu diesen Ergebnissen kommt dieser Bericht als zweiter Teil des DIW Managerinnen-Barometers 2022. Auf Basis europäischer Daten für die Jahre 2003 bis 2021 zeigt sich, dass die Gruppe der neun EU-Länder, die eine Geschlechterquote eingeführt haben, der Gruppe der übrigen EU-Länder mittlerweile deutlich voraus ist, was die Repräsentanz von Frauen im Spitzengremium betrifft (knapp 35 im Vergleich zu gut 22 Prozent). In der Regel ist der Frauenanteil unter den nichtexekutiven DirektorInnen – in Deutschland die AufsichtsrätInnen – höher als unter den exekutiven DirektorInnen. Berechnungen, die berücksichtigen, dass sich die Länder hinsichtlich Faktoren wie kultureller Normen bezüglich der Geschlechterrollen oder der Arbeitsmarkt- und Familienpolitik unterscheiden, bestätigen die Wirksamkeit von Quotenregelungen. Vor diesem Hintergrund erscheint die jüngste Initiative der EU-Kommissionspräsidentin, den Richtlinienvorschlag der EU-Kommission für eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in Spitzengremien großer Unternehmen voranzubringen, hilfreich. Derzeit wird er noch im Rat der Europäischen Union blockiert. Würde sich dies ändern, könnten die Frauenanteile in den Spitzengremien insbesondere in jenen Ländern steigen, die noch keine gesetzliche Geschlechterquote haben.

Frauen sind in Spitzenpositionen der Wirtschaft nach wie vor stark unterrepräsentiert – sowohl in Deutschland als auch im Durchschnitt aller Länder der Europäischen Union (EU). In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurden in mehreren europäischen Ländern, inklusive Deutschland, verschiedene Maßnahmen ergriffen, um den Frauenanteil in diesen Positionen zu erhöhen.¹ Unter „Spitzenpositionen“ werden DirektorInnen verstanden, die entweder geschäftsführend (exekutiv) oder nichtgeschäftsführend (nichtexekutiv) tätig sind. Bei dualistischen Corporate-Governance-Systemen handelt es sich dabei um Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten und bei monistischen Systemen um Positionen im sogenannten Board of Directors.

Besonders hervorzuheben sind hierbei gesetzliche Geschlechterquoten für die Besetzung von Spitzengremien, die bisher in neun EU-Ländern eingeführt wurden. Eine weitere Maßnahme, die in 18 EU-Ländern ergriffen wurde, sind Empfehlungen zur Berücksichtigung von Diversität bei der Besetzung von Spitzengremien in nationalen Corporate-Governance-Kodizes.² Auf EU-Ebene wurde im Jahr 2014 eine gesetzliche Berichtspflicht eingeführt, die Unternehmen vorschreibt, öffentliche Angaben zur Zusammensetzung und Arbeitsweise der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane zu machen, ihr Diversitätskonzept für diese Organe zu beschreiben und über dessen Umsetzung und Ergebnisse zu berichten.³

Die gesetzliche Berichtspflicht zur Zusammensetzung der Spitzengremien und dem dazugehörigen Diversitätskonzept ist eine indirekte Maßnahme, um den Frauenanteil in Spitzenpositionen zu erhöhen. Empfehlungen in nationalen

¹ Anja Kirsch (2021): Women on Board Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance. Study commissioned by the European Parliament's Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs at the request of the JURI Committee, 7. Dezember (online verfügbar; abgerufen am 4. Januar 2021). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt).

² Eine ausführliche Beschreibung der Corporate-Governance-Kodizes finden sich zum Beispiel 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).

³ EU-Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen (Non-Financial Reporting Directive 2014/95/EU) (online verfügbar).

Corporate-Governance-Kodizes haben einen unverbindlichen Charakter. Demgegenüber sind gesetzliche Geschlechterquoten eine direkte und verbindliche Maßnahme, um den Frauenanteil in Spitzengremien zu erhöhen. Entsprechend kontrovers werden solche Geschlechterquoten diskutiert.⁴

Dieser zweite Teil des DIW Managerinnen-Barometers 2022 analysiert die in der EU in einzelnen Ländern vorhandenen Geschlechterquoten im Detail. Zunächst wird die Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland sowie das im vergangenen Jahr beschlossene Beteiligungsgebot für Vorstände dargestellt. Dann werden die Geschlechterquoten in neun EU-Mitgliedstaaten detailliert verglichen. Dieser Bericht enthält außerdem eine empirische Analyse europäischer Daten zum Frauenanteil in Spitzengremien über einen längeren Zeitraum. Er zeigt, dass der Frauenanteil unter den nichtexekutiven DirektorInnen im EU-Durchschnitt höher ist als der Frauenanteil unter den exekutiven DirektorInnen. Weiterhin zeigt der Bericht einen positiven Zusammenhang zwischen der Einführung nationaler Geschlechterquoten in den EU-Ländern und dem dortigen Frauenanteil in Spitzengremien auf. Der Bericht schließt mit einem Blick auf die neuesten Entwicklungen auf dem Weg zu einer Geschlechterquote auf EU-Ebene.

Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland nun um Beteiligungsgebot für Vorstände ergänzt

Im Mai 2015 trat das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind und gleichzeitig der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, zu einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.

Im Frühjahr 2020 legten die Bundesfrauenministerin Franziska Giffey und die Bundesjustizministerin Christine Lambrecht (beide SPD) einen Gesetzentwurf vor, der eine gesetzliche Vorgabe zur Beteiligung von Frauen und Männern in den Vorständen privatwirtschaftlicher Unternehmen vorsah. Mehr als ein halbes Jahr lang schien es, als könnten sich die damaligen Regierungsparteien CDU/CSU und SPD nicht auf diesen Gesetzesvorschlag einigen. Im November 2020 kam dann die für viele BeobachterInnen überraschende Nachricht: Eine vom Koalitionsausschuss eingesetzte Arbeitsgruppe hatte sich auf ein Gesetzesvorhaben zu einem Beteiligungsgebot in Vorständen geeinigt.⁵ Am 6. Januar 2021 beschloss das Bundeskabinett den Entwurf für ein Zweites Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II), das unter anderem eine gesetzlich verbindliche

Mindestbeteiligung von einer Frau beziehungsweise einem Mann in mindestens vierköpfigen Vorständen großer börsennotierter Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, beinhaltet. Der Gesetzentwurf wurde am 11. Juni 2021 in etwas abgeänderter Form vom Bundestag verabschiedet. Das Gesetz wurde am 11. August 2021 verkündet.⁶ Es betrifft derzeit 66 Unternehmen,⁷ die eine Untergruppe aus jenen Unternehmen bilden, für die die Geschlechterquote im Aufsichtsrat gilt.⁸ Das Gesetz bestimmt, dass jeweils mindestens eine Frau und ein Mann im Vorstand vertreten sein müssen. Eine Bestellung unter Verstoß gegen das Beteiligungsgebot ist nichtig. Dies gilt für Vorstandsbestellungen ab 1. August 2022. Bestehende Mandate können bis zu ihrem Ende wahrgenommen werden.⁹

Neun EU-Länder haben Geschlechterquoten für Spitzengremien

Neben Deutschland haben acht weitere EU-Mitgliedstaaten in den vergangenen 15 Jahren Geschlechterquoten für die Spitzengremien von Unternehmen eingeführt (Tabelle 1). Spanien war ab dem Jahr 2007 das erste Land der Europäischen Union mit einer solchen Geschlechterquote.¹⁰ Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande folgten im Jahr 2011. Deutschland führte die Quote für Aufsichtsräte im Jahr 2015 ein, gefolgt von Österreich und Portugal im Jahr 2017.¹¹ In Griechenland gibt es seit dem Jahr 2020 eine Geschlechterquote für Spitzengremien in der Wirtschaft.

Die 2011 in Frankreich eingeführte Geschlechterquote gilt ausschließlich für nichtexekutive DirektorInnen. Eine zusätzliche Quote für die höchsten zehn Prozent der oberen Managementpositionen inklusive der exekutiven DirektorInnen wurde im Dezember 2021 vom Parlament verabschiedet.¹² Auch in Deutschland wurden die gesetzlichen Regelungen im vergangenen Jahr, wie oben beschrieben, um Vorgaben für exekutive DirektorInnen – also VorständInnen – erweitert.

⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021): Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II (online verfügbar).

⁷ Eigene Recherche auf Basis der Liste der im Herbst 2021 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen. Diese Liste wurde dankenswerterweise von der Initiative FidAR e.V. zur Verfügung gestellt.

⁸ Die Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent gilt für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen, unabhängig von der Größe des Aufsichtsrats. Das sind derzeit 103 Unternehmen.

⁹ § 76 Absatz 3a des Aktiengesetzes.

¹⁰ Weltweit als erstes Land hat Norwegen bereits im Jahr 2003 eine Geschlechterquote für Aufsichtsräte eingeführt. Siehe dazu zum Beispiel Arndt und Wrohlich (2019), a. a. O.

¹¹ Sara Falcão Casaca et al. (2021): Is a progressive law accelerating the longstanding snail's pace? Women on corporate boards in Portugal. RAE-Revista de Administração de Empresas 61 (2), 1–7. Theresa Haager und Christina Wieser (2021): Frauen.Management.Report.2021. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.

¹² Gesetz Nr. 2021-1774 vom 24. Dezember 2021 zur Beschleunigung der wirtschaftlichen und beruflichen Gleichstellung (online verfügbar); Le Monde (2021): Parité femmes-hommes: le Sénat vote pour l'établissement de quotas aux postes de direction des grandes entreprises, 28. Oktober (online verfügbar).

⁴ Vgl. dazu beispielsweise Heike Anger und Dieter Fockenbrock (2020): Frauenquote für Vorstände: Gefährliches Glatteis oder überfällige Maßnahme? Handelsblatt Online vom 25. Februar (online verfügbar).

⁵ Vgl. Thomas Sigmund und Heike Anger (2020): Koalition einigt sich: Frauenquote in Vorständen kommt. Handelsblatt Online vom 21. November (online verfügbar).

Tabelle 1

Geschlechterquoten in Ländern der Europäischen Union

Land	Einführung der Quote (Jahr)	Dauer	Quotenziel (in Prozent)	Kriterien für den Geltungsbereich der Quote	Anzahl erfasster Unternehmen (ungefähre Wert)	Reichweite	Sanktionen	Art der Sanktionen	Dominantes Board-System	Anwendungsbereich (DirektorInnen)
Spanien	2007	Unbefristet	40	Unternehmensgröße	5000	Weit	Nein	Keine	Monistisch	Exekutive und nichtexekutive zusammen
Belgien	2011	Unbefristet	33,3	Börsennotierung	200	Mittel	Ja	Leerer Stuhl und Stundung der Tantiemen	Monistisch	Exekutive und nichtexekutive zusammen
Frankreich	2011	Unbefristet	40	Börsennotierung oder Unternehmensgröße	950	Mittel	Ja	Leerer Stuhl und Stundung der Tantiemen	Monistisch	Nichtexekutive
	2021	Unbefristet	40	Unternehmensgröße	unklar	Mittel	Ja	Geldstrafe	Monistisch	Exekutive
Italien	2011	Befristet	33,3	Börsennotierung	350	Schmal bis mittel	Ja	Geldstrafen und Abberufung	Dualistisch (Board of Auditors)	Exekutive und nichtexekutive (getrennte Gremien)
	2019	Befristet	40	Börsennotierung	350	Schmal bis mittel	Ja	Geldstrafen und Abberufung	Dualistisch (Board of Auditors)	Exekutive und nichtexekutive (getrennte Gremien)
Niederlande	2011	Befristet	30	Börsennotierung oder Unternehmensgröße	5000	Weit	Nein	Keine	Dualistisch und monistisch	Exekutive und nichtexekutive (getrennt bei dualistischen Boards)
	2022	Befristet	33,3	Börsennotierung	100	Schmal bis mittel	Ja	Leerer Stuhl	Dualistisch und monistisch	Nichtexekutive
Deutschland	2015	Unbefristet	30	Börsennotierung und Unternehmensgröße	100	Schmal	Ja	Leerer Stuhl	Dualistisch	Nichtexekutive
	2021	Unbefristet	Eine Frau bzw. ein Mann	Börsennotierung, Unternehmensgröße und Vorstandsgröße	66	Schmal	Ja	Leerer Stuhl	Dualistisch	Exekutive
Österreich	2017	Unbefristet	30	Börsennotierung oder Unternehmensgröße	70	Schmal bis mittel	Ja	Leerer Stuhl	Dualistisch	Nichtexekutive
Portugal	2017	Unbefristet	33,3	Börsennotierung	70	Schmal bis mittel	Ja	Leerer Stuhl und Geldstrafen	Dualistisch (Board of Auditors)	Exekutive und nichtexekutive
Griechenland	2020	Unbefristet	25	Börsennotierung	160	Mittel	Ja	Geldstrafen	Monistisch	Exekutive und nichtexekutive zusammen

Quelle: Heike Mensi-Klarbach und Cathrine Seierstad (2020): Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios. European Management Review 17 (3), 615–631; sowie eigene Zusammenstellung auf Basis der nationalen Quotengesetze.

© DIW Berlin 2022

Quoten nicht überall zeitlich unbefristet

Während die meisten Länder zeitlich unbefristete Geschlechterquoten haben, sind sie in Italien und den Niederlanden auf unterschiedliche Weise befristet. In Italien bezog sich das Quotengesetz von 2011 auf drei Amtszeiten der DirektorInnen, die in der Regel jeweils drei Jahre betragen.¹³ In der Änderung des Gesetzes im Jahr 2019 wurde erneut eine Befristung festgelegt, dieses Mal für sechs Amtszeiten. Die Änderung trat im Januar 2020 in Kraft.¹⁴

In den Niederlanden galt das 2011 beschlossene Gesetz erst ab dem Jahr 2013. Es war zunächst für drei Jahre gültig und lief im Januar 2016 aus. Im Anschluss wurde es erneut für drei Jahre eingeführt und galt bis Januar 2020. Dann war für zwei Jahre kein Quotengesetz mehr in Kraft. Ein Gesetzesentwurf für eine neue, stark veränderte Geschlechterquote wurde im Februar 2021 von der zweiten Kammer und im September 2021 von der ersten Kammer des Parlaments

gebilligt. Es trat am 1. Januar 2022 in Kraft. Auch dieses Gesetz sieht eine Befristung vor, und zwar von acht Jahren.¹⁵

Geschlechterquoten gelten für nichtexekutive DirektorInnen, immer häufiger aber auch für exekutive DirektorInnen

Welche Organe mit der Unternehmensführung betraut sind, ist im Gesellschaftsrecht festgelegt und unterscheidet sich daher von Land zu Land. Zwei grundlegende Ordnungsrahmen sind das dualistische Modell, in dem Unternehmensleitung und -überwachung von getrennten Gremien (Vorstand und Aufsichtsrat) wahrgenommen werden, und das monistische Modell, in dem beide Funktionen in einem Gremium (Board of Directors) vereint sind.¹⁶

¹³ Gesetz 12/07/2011, Nr. 120, Änderungen des konsolidierten Wortlauts der Bestimmungen über die Kredit- und Versicherungsgewerbe gemäß Gesetzesdekret Nr. 58 vom 24. Februar 1998 über den gleichberechtigten Zugang zu den Verwaltungs- und Kontrollorganen der an geregelten Märkten notierten Gesellschaften (Golfo-Mosca-Gesetz) (online verfügbar).

¹⁴ Haushaltsgesetz, 27/12/2019, Nr. 160 (online verfügbar). White & Case (2020): Italy increases gender quotas in corporate boards of listed companies, 29. Januar (online verfügbar).

¹⁵ Gesetz vom 29. September 2021 zur Änderung des Buches 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuches, um das Verhältnis zwischen der Anzahl der Männer und Frauen im Vorstand und im Aufsichtsrat großer Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung ausgewogener zu gestalten (online verfügbar); Mijntje Lückers-Rovers (2021): The Dutch Female Board Index 2021. Tilburg University TIAS School for Business and Society (online verfügbar).

¹⁶ Beim dualistischen Modell lassen sich mehrere Varianten unterscheiden. Beim dualistischen Modell, das in Italien und Portugal vorherrscht, werden sowohl der Aufsichtsrat als auch der Vorstand von der Hauptversammlung gewählt. Die Aufgaben des Aufsichtsrats beziehen sich hauptsächlich auf die Rechnungsprüfung. Beim dualistischen Modell, das in Deutschland vorgeschrieben ist, wird nur der Aufsichtsrat von der Hauptversammlung gewählt. Seine Aufgaben gehen über die Rechnungsprüfung hinaus, denn er bestellt den Vorstand und legt dessen Vergütung fest. Außerdem bedürfen bestimmte Arten von Geschäften seiner Zustimmung. Vgl. OECD (2021): OECD Corporate Governance Factbook 2021, 30. Juni (online verfügbar).

In der Vergangenheit war in den EU-Ländern meist eines dieser Modelle vorgeschrieben. Seit Mitte der 2000er Jahre ermöglichen mehrere EU-Mitgliedstaaten es den Unternehmen, sich für eines der beiden Modelle zu entscheiden. Aktuell ist ein monistisches Board-System in Griechenland, Irland, Malta, Spanien, Schweden und Zypern vorgeschrieben. Ein dualistisches Modell ist in Deutschland, Estland, Lettland, Österreich, Polen und der Slowakei verpflichtend. In den übrigen Mitgliedstaaten besteht die Wahl zwischen mehreren Modellen. Dennoch bleibt in vielen dieser Länder das ehemals vorgeschriebene Modell dominant.¹⁷

Die Geschlechterquoten unterscheiden sich darin, für welche Gremien und für welche DirektorInnen sie gelten. In Spanien, Belgien und Griechenland ist das monistische System vorherrschend oder sogar vorgeschrieben. Hier bezieht sich die Geschlechterquote auf das Gesamtgremium (Board of Directors) und unterscheidet nicht zwischen exekutiven (geschäftsführenden) und nichtexekutiven (nichtgeschäftsführenden) DirektorInnen. In Frankreich ist das monistische System ebenfalls vorherrschend, aber dort gilt die Quote aus dem Jahr 2011 ausschließlich für nichtexekutive DirektorInnen. Bei französischen Unternehmen mit einem dualistischen Board-System gilt die Quote nur für den Aufsichtsrat. Aktuell kommt eine Quote speziell für exekutive DirektorInnen hinzu.

In Italien und Portugal, wo ein dualistisches System mit einem Board of Auditors gängig ist, gelten die Quoten für beide Gremien getrennt. In den dualistischen Systemen Deutschlands und Österreichs gelten die Quoten ausschließlich für den Aufsichtsrat (und damit nur für nichtexekutive DirektorInnen). Das neue Beteiligungsgebot in Deutschland gilt für VorständInnen, also exekutive DirektorInnen.

Quotenziele unterscheiden sich deutlich

Das niedrigste vorgeschriebene Quotenziel beträgt 25 Prozent in Griechenland, das höchste 40 Prozent in Spanien, Frankreich und Italien. In Frankreich gibt es allerdings im aktuell beschlossenen Gesetz für die exekutiven DirektorInnen ein Zwischenziel von 30 Prozent bis 2027, bevor im Jahr 2030 das Quotenziel von 40 Prozent erreicht werden soll. In Italien betrug die Quote ursprünglich 33,3 Prozent und wurde auf 40 Prozent angehoben. In Deutschland und Österreich hingegen beträgt das Quotenziel für Aufsichtsräte, also die nichtexekutiven DirektorInnen, 30 Prozent. Bei der neuen Regelung für VorständInnen in Deutschland gibt es kein festes Quotenziel. Stattdessen besteht ein Beteiligungsgebot von einer Frau und einem Mann in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern, unabhängig von deren genauer Anzahl. In Belgien, Portugal und den Niederlanden

beträgt das Quotenziel 33,3 Prozent. In den Niederlanden lag es ursprünglich bei 30 Prozent und wurde im neuen Gesetz auf 33,3 Prozent erhöht.

Börsennotierung und/oder Unternehmensgröße sind häufigste Kriterien für Quotenbindung

Der Geltungsbereich der Geschlechterquote wird in verschiedenen Ländern durch die Kriterien Börsennotierung und/oder Unternehmensgröße definiert. Börsennotierung ist ein Kriterium für den Geltungsbereich der Quote in allen Ländern außer Spanien. In Belgien, Italien, Portugal und Griechenland ist dies sogar das einzige Kriterium. In diesen Ländern gilt die Quote ausschließlich für börsennotierte Unternehmen.

In Frankreich und Österreich sind zusätzlich nichtbörsennotierte Unternehmen von der Quote erfasst, wenn sie eine bestimmte Mindestgröße erreichen. Diese Mindestgröße wird anhand der Vermögenswerte, des Umsatzes oder der Beschäftigtenzahl gemessen. Dies war auch bei der ersten niederländischen Quote der Fall. Die neue Quote in Frankreich für obere Managementpositionen gilt in Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten.

In Spanien ist die Unternehmensgröße das einzige Kriterium, anhand dessen der Geltungsbereich der Geschlechterquote festgelegt wird. Sie gilt für alle Unternehmen, die eine ungekürzte Gewinn- und Verlustrechnung vorlegen müssen. Dazu sind Unternehmen verpflichtet, die eine Mindestgröße in Bezug auf Vermögenswerte, Umsatz oder Mitarbeiterzahl aufweisen.

In Deutschland ist der Geltungsbereich der Quote besonders eng begrenzt, denn er umfasst nur einen Teil der börsennotierten Unternehmen. Zusätzlich zur Börsennotierung muss ein weiteres Kriterium erfüllt sein, nämlich die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Diese gilt in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Das neue Beteiligungsgebot für Vorstände hat sogar einen noch schmaleren Geltungsbereich. Es gilt für eine Untergruppe dieser großen, börsennotierten Unternehmen, die zusätzlich einen Vorstand mit mindestens vier Mitgliedern haben.

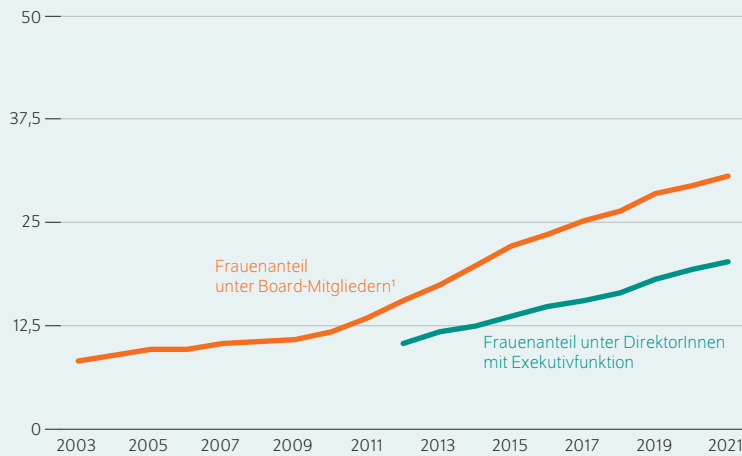
Reichweite der Quoten sehr unterschiedlich, von rund 5 000 Unternehmen in Spanien bis etwa 70 in Österreich und Portugal

Die Kriterien für den Geltungsbereich beeinflussen Reichweite und Bedeutung der Geschlechterquote in einer Volkswirtschaft. Wenn Börsennotierung das Kriterium für die Geltung der Quote ist, können die erfassten Unternehmen leicht ermittelt werden, zum Beispiel über die Veröffentlichungen der Börsenaufsichtsbehörden. Wenn hingegen Kennzahlen für die Unternehmensgröße ausschlaggebend sind oder mehrere Kriterien erfüllt sein müssen, ist die Ermittlung der an die Quote gebundenen Unternehmen

¹⁷ So bleibt das monistische Board-System dominant in Belgien, Bulgarien, Dänemark, Frankreich und Luxemburg. Das dualistische Modell ist in Kroatien weiterhin vorherrschend, während in Italien und Portugal ein dualistisches Board-of-Auditors-Modell dominant bleibt. Vgl. Martin Gelter und Mathias Siems (2021): Letting companies choose between board models: An empirical analysis of country variations. European Corporate Governance Institute – Law Working Paper Nr. 573/2021 (online verfügbar).

Abbildung 1

Durchschnittlicher Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in der EU



1 Mitglieder des „Boards“ sind im zugrundeliegenden Datensatz die Mitglieder des Aufsichtsrats bei Unternehmen, in denen Unternehmensleitung und -überwachung von getrennten Gremien (Vorstand und Aufsichtsrat) wahrgenommen werden, und alle Mitglieder (sowohl exekutiv als auch nichtexekutiv) des Board of Directors bei Unternehmen, in denen beide Funktionen in einem Gremium vereint sind.

Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2022

Die Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen in der EU sind über die Jahre gestiegen, eine Parität bleibt aber in weiter Ferne.

schwieriger. Daher wird die Zahl der erfassten Unternehmen meist geschätzt.¹⁸ Während die Zahl der erfassten Unternehmen in Spanien und bei der ersten niederländischen Quote auf circa 5000 geschätzt wird, sind es in anderen Ländern deutlich weniger Unternehmen. In Frankreich sind circa 950 Unternehmen an die Quote gebunden,¹⁹ in Italien um die 350 und in Belgien etwa 200. Die griechische Quote gilt für ungefähr 160 Unternehmen. In Deutschland gilt die Quote in Aufsichtsräten für derzeit 103 Unternehmen und das Beteiligungsgebot für Vorstände für 66 Unternehmen; die neue Quote in den Niederlanden erfasst ebenfalls ungefähr 100 Unternehmen. In Österreich und Portugal gelten die Quoten jeweils für rund 70 Unternehmen.

So oder so erfasst die Quotenregelung in jedem Land nur einen kleinen Teil der dort ansässigen Unternehmen. Um zu einer Einschätzung der Reichweite der Quoten zu kommen, genügt es nicht, die absoluten Zahlen der erfassten Unternehmen zu vergleichen, denn sie müssen jeweils in Beziehung zur Zahl aller Unternehmen betrachtet werden. Auch die wirtschaftliche Bedeutung der an die Quote gebundenen Unternehmen im Vergleich zu allen Unternehmen sollte bei einer solchen Einschätzung berücksichtigt werden. Daher ist es aufwendig, die Reichweite der Quotenregelungen in der EU miteinander zu vergleichen. Ein Vergleich

unter Einbezug dieser Faktoren wurde in einer wissenschaftlichen Studie angestellt.²⁰ In dieser wurde die Reichweite der Geschlechterquote in Deutschland als schmal eingeordnet. In Italien, Österreich und Portugal hat die Quote der Studie zufolge eine schmale bis mittlere Reichweite, in Belgien und Frankreich eine mittlere und in Spanien eine große Reichweite. Letzteres gilt auch für die erste niederländische Quote. In Anlehnung an die Studie kann man die Reichweite der neuen niederländischen Quote als nur noch schmal bis mittel und die Reichweite der Quote in Griechenland als mittel einstufen.²¹

Sanktionen bei Nicht-Einhaltung der Quote – außer in Spanien

In acht Ländern sieht das Quotengesetz Sanktionen bei dessen Nicht-Einhaltung vor. In Spanien enthält das Gesetz keine Sanktionen; daher wird die spanische Quote manchmal als nichtverpflichtende Empfehlung angesehen. Allerdings enthält sie einen Anreiz eingehalten zu werden, denn öffentliche Aufträge können bevorzugt an Unternehmen vergeben werden, die die Quote erfüllen.²² Das erste Quotengesetz in den Niederlanden enthielt ebenfalls keine Sanktionen, das neue Gesetz hingegen schon.

Die häufigste Form einer Sanktion ist der sogenannte „leere Stuhl“. Dabei bleibt eine Position solange unbesetzt, bis eine Besetzung gefunden wird, die der Quote entspricht. Die Benennung einer Person des überrepräsentierten Geschlechts ist null und nichtig. Diese Sanktion ist in Belgien, Deutschland, Frankreich, Österreich und Portugal vorgesehen, seit dem laufenden Jahr auch in den Niederlanden.

Eine zusätzliche Sanktion ist die Stundung der Tantiemen aller DirektorInnen, solange die Besetzung des Gremiums nicht der Quote entspricht. Diese Sanktion ist in Belgien und Frankreich vorgesehen. Die dritte Möglichkeit sind Geldstrafen, die in Italien, Portugal und Griechenland verhängt werden können. In Portugal ist eine Geldstrafe für Unternehmen vorgesehen, wenn diese eine Position nicht innerhalb von 360 Tagen der Quote entsprechend besetzen. In Italien ermahnt die Börsenaufsichtsbehörde Unternehmen, die die Quote nicht einhalten, und verhängt eine Geldstrafe. Bei weiterer Nicht-Einhaltung der Quote werden alle vorhandenen DirektorInnen abberufen. In Griechenland sind Geldstrafen möglich, jedoch nicht im Gesetz konkretisiert. Das neue Gesetz in Frankreich sieht eine Geldstrafe in Höhe von einem Prozent der Lohnsumme für Unternehmen vor, die die Quote für exekutive DirektorInnen und TopmanagerInnen nicht einhalten (masse salariale).

²⁰ Heike Mensi-Klarbach und Cathrine Seierstad (2020): Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review* 17 (3), 615–631. Ergänzend fand persönliche Kommunikation mit der Erstautorin dieser Studie statt.

²¹ Mensi-Klarbach und Seierstad (2020), a. a. O.

²² Dennoch ist kein signifikanter Anstieg an Einkommen aus öffentlichen Aufträgen bei Unternehmen, die die Quote einhalten, feststellbar und es scheint, dass die Einhaltung der Quote nicht konsequent bei der Vergabe öffentlicher Aufträge berücksichtigt wird, vgl. Ruth Mateos de Cabo et al. (2019): Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal* 37 (5), 611–624.

¹⁸ Tabelle 1 beinhaltet Angaben zur ungefähren Anzahl der erfassten Unternehmen.

¹⁹ Für die neue Quote für exekutive DirektorInnen konnte die Zahl der erfassten Unternehmen nicht geschätzt werden.

Frauenanteil unter exekutiven DirektorInnen EU-weit niedriger als unter nichtexekutiven DirektorInnen

Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) stellt statistische Daten zum Thema Geschlechtergleichstellung in der Europäischen Union zur Verfügung.²³ In seiner Datenbank für Gender-Statistiken bietet EIGE unter anderem für alle Jahre seit 2003 einen Indikator zum Frauenanteil unter den DirektorInnen („Board Members“) der größten börsennotierten Unternehmen (Blue-Chip-Unternehmen) der EU-Mitgliedstaaten.²⁴ „Board Members“ sind in dieser Datenbank die Mitglieder des Aufsichtsrats bei Unternehmen, in denen Unternehmensleitung und -überwachung von getrennten Gremien (Vorstand und Aufsichtsrat) wahrgenommen werden, und alle Mitglieder (sowohl exekutiv als auch nichtexekutiv) des Board of Directors bei Unternehmen, in denen beide Funktionen in einem Gremium vereint sind. Wie eine Auswertung dieser EIGE-Daten zeigt, ist der Frauenanteil unter den DirektorInnen der größten börsennotierten Unternehmen im EU-Durchschnitt von gut acht Prozent zu Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2003 auf fast 31 Prozent Ende 2021 gestiegen (Abbildung 1).

Daten zum Frauenanteil speziell bei den exekutiven DirektorInnen der größten börsennotierten Unternehmen gibt es EU-weit erst seit dem Jahr 2012. Damals lag dieser Anteil bei durchschnittlich gut zehn Prozent. Zuletzt (Ende 2021) belief sich der Frauenanteil unter den exekutiven DirektorInnen der größten börsennotierten Unternehmen im EU-Durchschnitt auf knapp über 20 Prozent.

In Deutschland lag der Frauenanteil unter den nichtexekutiven DirektorInnen mit 36 Prozent zuletzt über dem EU-Durchschnitt von gut 33 Prozent (Abbildung 2, linker Teil). Hingegen blieb der Frauenanteil unter den exekutiven DirektorInnen der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland – trotz des starken Anstiegs im vergangenen Jahr – mit knapp 18 Prozent unter dem EU-Durchschnitt von gut 20 Prozent (Abbildung 2, rechter Teil).

In den anderen großen EU-Mitgliedstaaten wie Frankreich, Italien oder Spanien ist – ebenso wie in Deutschland – der Frauenanteil unter den nichtexekutiven DirektorInnen mit knapp 48, gut 45 und rund 38 Prozent deutlich höher als der Frauenanteil unter den exekutiven DirektorInnen (knapp 24, gut 14 und rund 17 Prozent). Allerdings gibt es auch einige Ausnahmen, in denen anteilig mehr Frauen unter den exekutiven als unter den nichtexekutiven DirektorInnen vertreten sind: beispielsweise in Rumänien und Estland mit einem Frauenanteil von knapp 32 beziehungsweise gut 31 Prozent

unter den exekutiven DirektorInnen in den größten börsennotierten Unternehmen, aber einem Frauenanteil von nur gut 19 beziehungsweise etwas mehr als neun Prozent unter den nichtexekutiven DirektorInnen.

Verbindliche Quotengesetze erhöhen Frauenanteil signifikant

Die EIGE-Daten ermöglichen für den Zeitraum von 2003 bis 2021 eine empirische Analyse des Zusammenhangs zwischen der Einführung einer gesetzlichen Quote und der Entwicklung des Frauenanteils im Spitzengremium. Das ist der Aufsichtsrat (bei Unternehmen mit getrennten Unternehmensleitungs- und -überwachungsgremien) beziehungsweise das Board of Directors (bei Unternehmen mit einem solchen vereinten Gremium). Leider kann in letzterem Fall nicht zwischen exekutiven und nichtexekutiven Positionen unterschieden werden.²⁵ Die vorliegende Analyse zeigt, dass sich gesetzliche Geschlechterquoten auf die Entwicklung des Frauenanteils im Spitzengremium positiv auswirken (Abbildung 3).²⁶ In Ländern, die seit 2003 eine gesetzliche Geschlechterquote eingeführt haben, ist der Frauenanteil im Spitzengremium bei den größten börsennotierten Unternehmen stärker gestiegen als in den Ländern, die eine solche Regelung bislang nicht haben. Dabei waren Frauen zu Beginn des Beobachtungszeitraums in Ländern, die seither eine Quote eingeführt haben, zunächst anteilig weniger vertreten (im Durchschnitt knapp sechs Prozent) als in den Ländern, die im späteren Verlauf keine Quotenregelung einführten (knapp 13 Prozent). Seit dem Jahr 2010 steigt der Frauenanteil in der Gruppe von Ländern, die eine Quote eingeführt haben, jedoch deutlich stärker als in den anderen Ländern. Das liegt vermutlich daran, dass im Jahr 2011 gleich vier Länder (Belgien, Frankreich, Italien und die Niederlande) eine Quotenregelung eingeführt haben. Im Sommer 2021 lag der Frauenanteil im Spitzengremium der jeweils größten börsennotierten Unternehmen der Länder mit Quote bei knapp 35 gegenüber gut 22 Prozent in den Ländern ohne Quote. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Geschlechterquoten zu einer Erhöhung des Frauenanteils in Spitzengremien beitragen.

Diese deskriptiven Hinweise auf die Wirkung gesetzlicher Quotenregelungen bestätigen sich auch in ökonometrischen Regressionsmodellen. Dabei wird ein Panel-Modell geschätzt, das neben länderspezifischen fixen Effekten und einem allgemeinen Zeittrend auch länderspezifische lineare Zeittrends beinhaltet. Länderspezifische Faktoren sind beispielsweise gesellschaftliche Normen bezüglich der Geschlechterrollen oder institutionelle Regelungen der Arbeitsmarkt- und Familienpolitik. Länderspezifische Zeittrends sind etwa gesellschaftliche Debatten über

²³ Vgl. EIGE: Gender Statistics Database (online verfügbar).

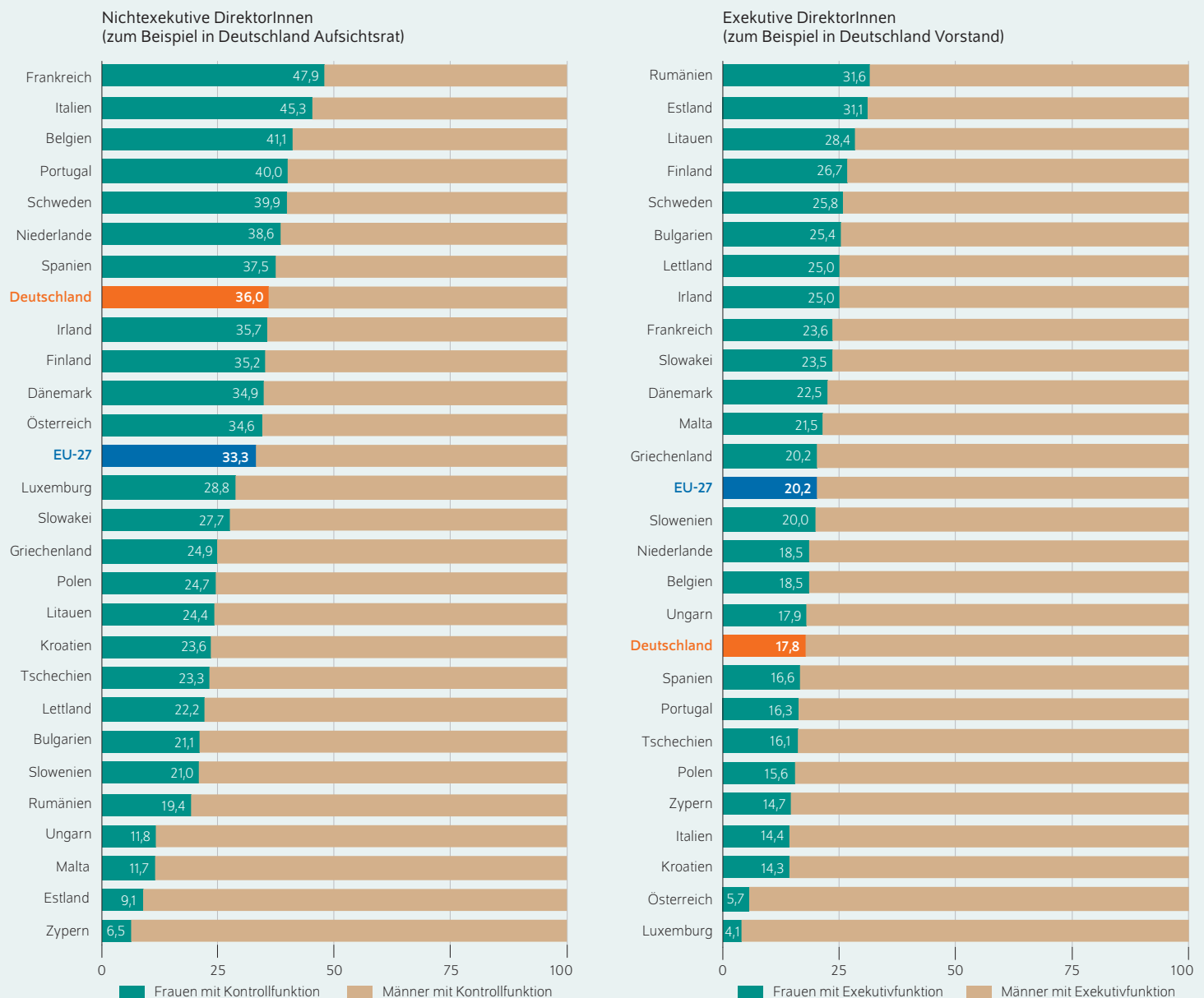
²⁴ Von 2003 bis 2006 wurden jeweils die 50 größten Unternehmen in jedem Land zu Grunde gelegt, seit 2007 werden nur noch die Unternehmen des jeweiligen nationalen Blue-Chip-Index verwendet. Daher schwankt die Zahl der Unternehmen in den Ländern zwischen zehn Unternehmen zum Beispiel in Luxemburg oder der Slowakei und 40 Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Italien.

²⁵ Bei getrennten Gremien sind nur die AufsichtsrätInnen und damit die nichtexekutiven DirektorInnen erfasst, während bei vereinten Gremien sowohl exekutive als auch nichtexekutive DirektorInnen im Board of Directors in den Daten enthalten sind.

²⁶ Diesen Zusammenhang hat auch eine Analyse der Daten bis zum Jahr 2019 gezeigt, vgl. Arndt und Wrohlich (2019), a. a. O.

Abbildung 2

Frauenanteile in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen nach EU-Ländern im Jahr 2021



Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2022

In Deutschland lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat zuletzt über dem EU-Durchschnitt und im Vorstand darunter.

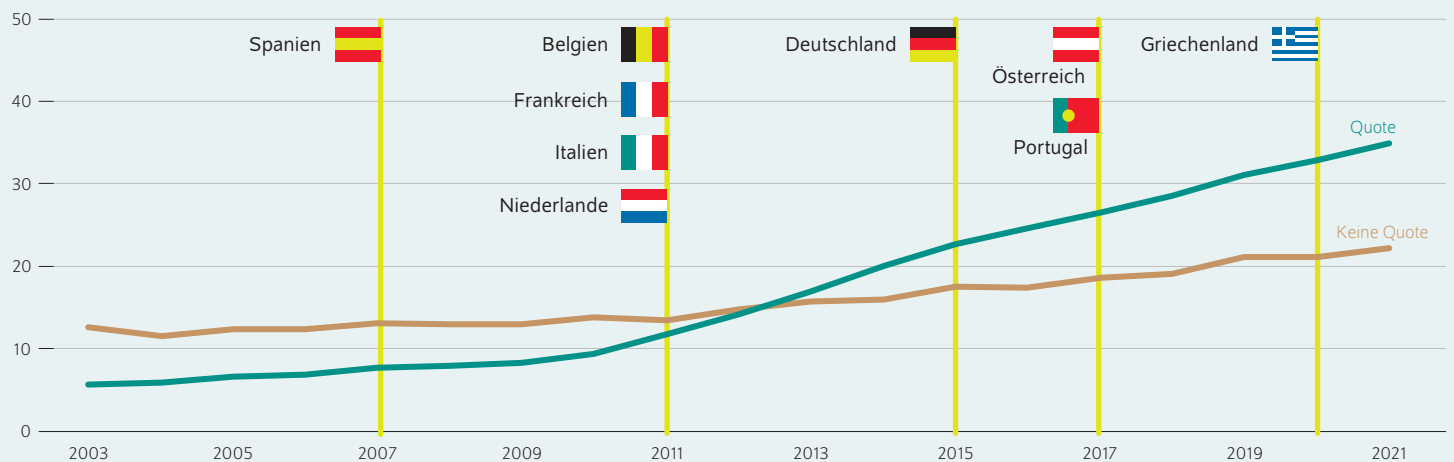
Gleichstellung, die in den Ländern unterschiedlich verlaufen. Die Ergebnisse dieser Schätzung zeigen, dass Länder mit einer gesetzlichen Geschlechterquote einen statistisch signifikant höheren Frauenanteil in Spitzengremien haben als Länder ohne Quote (Tabelle 2). Die Schätzung zeigt zudem, dass freiwillige Verpflichtungen wie Corporate-Governance-Kodizes keine signifikante Auswirkung auf den Frauenanteil in dem betreffenden Gremium haben.

Fazit: Europaweite Quotenregelung könnte weitere Impulse setzen

Der Vergleich der Geschlechterquoten in neun EU-Ländern zeigt, wie facettenreich diese sind. Sie unterscheiden sich hinsichtlich des Zeitpunktes ihrer Einführung, der avisierten Dauer, des angestrebten Quotenziels und auch der Gruppe von Unternehmen, für die sie gelten, und damit in ihrer

Abbildung 3

Durchschnittlicher Frauenanteil im Spitzengremium¹ in Ländern mit und ohne Geschlechterquote



Anmerkung: Die senkrechten gelben Linien markieren jeweils das Jahr der Einführung einer Geschlechterquote.

¹ Aufsichtsrat (bei Unternehmen mit getrennten Unternehmensleitungs- und -überwachungsgremien) beziehungsweise Board of Directors (bei Unternehmen mit einem solchen vereinten Gremium). Leider kann in letzterem Fall nicht zwischen exekutiven und nichtexekutiven Positionen unterschieden werden.

Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2022

Geschlechterquoten haben sich positiv auf die Entwicklung des Frauenanteils in Spitzengremien ausgewirkt.

Bedeutung und Reichweite. Ferner unterscheiden sie sich in Bezug auf die Sanktionen, die bei Nicht-Einhaltung der Quote vorgesehen sind, und – nicht zuletzt – darin, ob sie nur für exekutive DirektorInnen, nur für nichtexekutive DirektorInnen oder für beide gelten. Wie die empirischen Analysen in diesem Wochenbericht zeigen, haben die Geschlechterquoten in all ihrer Unterschiedlichkeit dazu beigetragen, dass der Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen gestiegen ist.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen sind Frauen unter nichtexekutiven DirektorInnen – in Deutschland handelt es sich dabei um die AufsichtsrätInnen – anteilig stärker vertreten als unter den exekutiven DirektorInnen (in Deutschland sind das VorständInnen). Um den Frauenanteil unter diesen zu erhöhen, sind Regelungen, wie sie im vergangenen Jahr in Frankreich und mit dem Beteiligungsgebot in Vorständen auch in Deutschland eingeführt wurden, eine erfolgversprechende Strategie. Gesetzliche Quotenregelungen steigern den Frauenanteil, beispielsweise indem sie die traditionellen, oft informellen Berufungsmechanismen durch Netzwerke („Old Boys’ Clubs“) durchbrechen.²⁷

Auf EU-Ebene hat die Europäische Kommission im Jahr 2012 einen Vorschlag für eine „Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/

Tabelle 2

Effekt der Einführung einer Geschlechterquote auf den Frauenanteil in Spitzengremien großer Unternehmen¹

In Prozentpunkten

Fixed-Effects-Schätzung (einzige erklärende Variable: Quote)		Fixed-Effects-Schätzung (erklärende Variablen: Quote und Corporate-Governance-Kodex)	
Geschlechterquote (Referenz: keine Quote)	3,530**	Geschlechterquote (Referenz: keine Quote)	3,569**
		Corporate-Governance-Kodex (Referenz: keine Empfehlungen im Kodex)	-0,321
N	505	N	505

¹ Geschätzt wird ein Panel-Modell, das neben länderspezifischen fixen Effekten und einem allgemeinen Zeittrend auch länderspezifische lineare Zeittrends beinhaltet.

Lesebeispiel: Führt ein Land eine Geschlechterquote ein, steigt der Frauenanteil im Spitzengremium großer Unternehmen in diesem Land um rund 3,5 Prozentpunkte.

Anmerkungen: ** gibt die statistische Signifikanz der Schätzung auf dem Ein-Prozent-Niveau an.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des European Institute for Gender Equality (EIGE) für die Jahre 2003 bis 2021.

© DIW Berlin 2022

Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“ gemacht.²⁸ Diese Richtlinie sieht für große börsennotierte Unternehmen eine Geschlechterquote von 40 Prozent unter nicht-exekutiven DirektorInnen oder alternativ eine Quote von

²⁷ Vgl. hierzu Isabelle Allemand et al. (2021): Role of Old Boys’ Networks and Regulatory Approaches in Selection Processes for Female Directors. British Journal of Management, online first (online verfügbar).

²⁸ Vorschlag für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen (online verfügbar).

33 Prozent sowohl für exekutive als auch für nichtexekutive DirektorInnen vor. Der Richtlinienvorschlag beinhaltet auch Sanktionen für den Fall der Nicht-Einhaltung. Die Sanktionen sollen von den Mitgliedstaaten selbst festgelegt werden.

Das Europäische Parlament hat den Richtlinienvorschlag für eine EU-weite Geschlechterquote im Jahr 2013 befürwortet. Aufgrund fehlender Einigkeit unter den nationalen Regierungen wurde er im Rat der Europäischen Union jedoch blockiert. Dennoch bleibt der Richtlinienvorschlag eine der Prioritäten der EU-Gleichstellungsstrategie 2020–2025. Die Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen hat in ihren Politischen Leitlinien erklärt, dass sie versuchen werde, eine Mehrheit dafür zu gewinnen. Zudem drängt das Europäische Parlament auf Fortschritte: Im vergangenen Jahr hat es in seiner Resolution vom 21. Januar 2021 zur neuen EU-Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter die Kommission aufgefordert, den Stillstand im Rat zu überwinden und die vorgeschlagene Richtlinie anzunehmen. Im Oktober 2021 haben ParlamentarierInnen des Rechtsausschusses

im Rahmen der European Gender Equality Week des Europäischen Parlaments dazu aufgerufen, die Diskussionen im Rat wieder aufzunehmen. Auch die Arbeits- und SozialministerInnen der EU-Länder haben im Jahr 2021 den Richtlinienvorschlag debattiert und festgestellt, dass eine qualifizierte Mehrheit weiterhin außer Reichweite bleibt.²⁹ Aktuell prüft die deutsche Bundesregierung den Vorschlag erneut. Sollte sich die deutsche Blockade lösen, käme vermutlich eine Mehrheit im Rat zustande.

Könnte sich der Rat der Europäischen Union darauf einigen, den Richtlinienvorschlag zu verabschieden, wäre das ein starkes gleichstellungspolitisches Signal und könnte insbesondere in den Ländern, die bisher keine gesetzlichen Quotenregelungen haben, den Frauenanteil in Spitzengremien signifikant erhöhen.

²⁹ European Parliament (2021): Legislative Train Schedule. Gender Balance on Boards (online verfügbar).

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 | vsundergeld@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, gender equality, gender quota, Germany, Spain, France, Belgium, Italy, the Netherlands, Austria, Portugal, Greece, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women, board models.

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2022:

www.diw.de/diw_weekly



INTERVIEW



Virginia Sondergeld, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin

„Geschlechterquoten sind ein effektives Instrument für mehr Frauen in Spitzengremien“

1. **Frau Sondergeld, die Zahl der Frauen in den Vorständen großer deutscher Unternehmen ist in den letzten Jahren nur langsam gestiegen. Wie hat sich der Frauenanteil in Vorständen im Jahr 2021 entwickelt?** Anders als in den Vorjahren ist der Frauenanteil in den Vorständen im vergangenen Jahr bemerkenswert stark gestiegen. So hat sich beispielsweise in der Top-200-Gruppe, also bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, der Frauenanteil von 11,5 Prozent auf knapp 15 Prozent erhöht. Dies ist eine Steigerung, die wir seit Beginn der Aufzeichnungen des Managerinnen-Barometers im Jahr 2006 noch nie beobachten konnten.
2. **Wo liegen die Gründe für diesen Anstieg?** Im letzten Jahr wurde das Beteiligungsgebot für Vorstände im Rahmen des zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) beschlossen. Es sieht vor, dass in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen, die einen Vorstand von mindestens vier Personen haben, jeweils mindestens eine Frau beziehungsweise mindestens ein Mann vertreten sein muss. Davon sind derzeit 66 Unternehmen betroffen und man sieht gerade in den Top-200, dass viele Unternehmen kürzlich ihre erste Frau im Vorstand benannt haben. Das Gesetz hat also scheinbar eine Antizipationswirkung ausgelöst, denn es gilt erst für Neuberufungen in die Vorstände ab August 2022.
3. **Ist auch der Anteil von Frauen unter den Vorstandsvorsitzenden gestiegen?** Ja, auch hier sehen wir eine steigende Tendenz. Allerdings liegt der Frauenanteil unter den Vorstandsvorsitzenden immer noch auf wesentlich niedrigerem Niveau, bei den Top-200-Unternehmen sind es derzeit acht Prozent. Im Zusammenhang mit der Mindestbeteiligung für Vorstände sehen wir auch, dass Unternehmen ihren Vorstand vergrößern, also eine zusätzliche Position geschaffen und die dann mit einer Frau besetzt haben, aber selten als Vorstandsvorsitzende.
4. **Wie war die Entwicklung in den Aufsichtsräten?** Für die Aufsichtsräte börsennotierter und paritätisch mitbestimmter

Unternehmen gilt schon seit dem ersten Führungspositionen-Gesetz im Jahr 2015 eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Wir konnten in den letzten Jahren sehen, dass diese gut gewirkt hat und der jährliche Anstieg relativ hoch war. Jetzt ist die Dynamik eher abgeflacht, was natürlich auch damit zu tun hat, dass die meisten Unternehmen, für die die Quote gilt, diese bereits erfüllen.

5. **Inwieweit gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgruppen?** Dynamik in den Vorständen sehen wir vor allem bei den Top-200- und den börsennotierten Unternehmen. Bei den Banken und Versicherungen ist das ähnlich. Anders ist es bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligungen, wo der Bund aktiv bei der Besetzung der Vorstände mitwirken kann. Hier ging es im vergangenen Jahr nicht weiter aufwärts, allerdings muss man berücksichtigen, dass sich der Frauenanteil in Vorständen dort schon länger auf einem deutlich höheren Niveau befindet, zuletzt bei fast 28 Prozent.
6. **Wie beurteilen Sie die Wirkung gesetzlich vorgeschriebener Geschlechterquoten?** Wir haben diese Wirkung auf Basis europäischer Daten analysiert. In der EU haben von 27 Ländern derzeit neun in den vergangenen 15 Jahren eine solche Geschlechterquote für Spitzengremien eingeführt. Wir kommen zu dem Ergebnis, dass diese Geschlechterquoten definitiv ein effektives Instrument sind, um Frauenanteile in den jeweiligen Gremien zu erhöhen. In der Gruppe der Länder, die eine solche Quote eingeführt haben, sind die Frauenanteile seit 2003 bis heute viel stärker angestiegen als in der Gruppe der Länder, die diese nicht eingeführt haben. Auch, wenn das FüPoG II erst seit kurzem in Kraft ist, erhoffen wir uns natürlich eine ähnliche Wirkung in Deutschland.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



Das vollständige Interview zum Anhören finden Sie auf www.diw.de/interview



MARCEL FRATZSCHER

De-Globalisierung ist keine Lösung

Marcel Fratzscher ist Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin. Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

Viele Unternehmen schauen mit Sorge auf das neue Jahr. Selten war der Ausblick für die Wirtschaft von so viel Unsicherheit geprägt. Und selten war der Wunsch nach Souveränität so stark – um endlich wieder das Heft des Handelns in die Hand nehmen zu können und nicht länger Getriebener der Pandemie, dysfunktionaler Lieferketten und politischer Unwägbarkeiten zu sein. Dies könnte sich jedoch als gefährliche Illusion erweisen. Versuche, Souveränität wieder stärker national oder lokal zu definieren, werden nicht nur scheitern, sondern würden enormen Schaden anrichten. Der Fokus und die Herausforderungen liegen anderswo.

Die Corona-Pandemie dürfte auch 2022 das bestimmende Thema sein. Europa befindet sich mitten in der vierten Welle, und die Wahrscheinlichkeit weiterer Wellen durch neue Mutanten ist hoch. Die gestörten Lieferketten sind dabei nur eine unmittelbare Folge. Niemand weiß, wo in drei oder sechs Monaten Probleme auftreten werden, aber Hafenschließungen, unterbrochene Verkehrswege oder fehlende Arbeitskräfte werden immer wieder zu Unterbrechungen führen. Die große Offenheit der deutschen Wirtschaft – die in guten Zeiten ihre große Stärke ist – erweist sich derzeit als Verletzlichkeit. Die zunehmenden geopolitischen Konflikte mit China und Russland werden diese Herausforderung nicht leichter machen.

Immer lauter werden die Stimmen, die eine De-Globalisierung und eine Rückverlagerung der Produktion nach Hause wollen, um die Abhängigkeit von Lieferketten zu reduzieren. Lauter werden auch die Stimmen, die Europa bei zentralen Technologien unabhängig machen wollen. Ein solcher Versuch dürfte nicht nur scheitern, sondern könnte kontraproduktiv sein. Er erinnert an den Slogan der Brexit-Befürworter „Take back control“. Es ist offensichtlich, dass Großbritannien durch den Brexit nicht an Souveränität gewonnen, sondern verloren hat. Denn in einer vollends globalen Wirtschaft kann kein Land Souveränität bei den zentralen wirtschaftlichen Herausforderungen beanspruchen.

In einer immer globaleren Welt kann Souveränität nur geteilte Souveränität bedeuten. Die Lieferketten zeigen: Deutschland

gehört zu den größten Gewinnern der globalen Arbeitsteilung. Eine Rückverlagerung (reshoring) mag in Einzelfällen sinnvoll sein, im großen Stil wäre es schädlich. Schon heute fehlt es den Unternehmen an Kapazitäten; eine Rückverlagerung würde die Produktivität in Deutschland deutlich senken, nicht erhöhen. Das Resultat wären geringere Erträge für Unternehmen, weniger Wettbewerbsfähigkeit und geringere Löhne. Ein solcher Protektionismus wäre das Ende des deutschen Wirtschaftsmodells.

Das Gleiche gilt für Technologie-Souveränität. Viele träumen von einem Deutschland oder Europa, das nicht auf 5G-Technologie aus China oder digitale Plattformen von US-Unternehmen angewiesen ist. Dieser Zug ist jedoch abgefahren. Für Deutschland und Europa muss es darum gehen, in wichtigen Zukunftsbereichen – von künstlicher Intelligenz über die Entwicklung von Impfstoffen und Medizintechnik bis hin zu Technologien für die ökologische Transformation – weltweit führend zu werden oder zu bleiben.

Höchste Priorität hat nun, die Resilienz von Volkswirtschaften und Unternehmen zu verbessern und die globale, geteilte Souveränität stärker zu beeinflussen. Bei der Resilienz geht es um kluge Diversifizierung von Risiken, was in den meisten Fällen mehr Redundanzen und eine global noch diversere Produktionsstruktur erfordert.

Europa muss zudem viel stärker mit einer Stimme sprechen, um im Systemwettbewerb mit China und den USA seine Interessen zu wahren. Dabei sind Handelszölle eher unwichtig. Es geht vor allem darum, wer die globalen Standards setzt. Europa wird den Einfluss nur dann erhöhen, wenn es sich selbst stärker integriert. Dies erfordert eine Vollendung des Binnenmarktes für Dienstleistungen, der Kapitalmarkt- und der Bankenunion, eine stärkere internationale Rolle des Euro und eine reformierte Wettbewerbspolitik. Daher könnte 2022 durchaus ein Jahr der Neuorientierung werden. Bei aller Sorge besteht also Grund zu Optimismus.

Der Beitrag ist am 7. Januar in der Wirtschaftswoche erschienen.