

## Managerinnen- Barometer 2015



**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Weiterhin kaum Frauen  
in den Vorständen großer Unternehmen –  
auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen 47

**Interview** mit Elke Holst

»Vorstände großer Unternehmen  
bleiben männliche Monokulturen« 61

**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Finanzsektor:  
Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering 62

**Am aktuellen Rand** Kommentar von Alexander Kritikós

Grexit: eine Scheindiskussion  
zum Schaden Griechenlands und der EU 72



DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.  
 Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
 T +49 30 897 89 -0  
 F +49 30 897 89 -200  
 82. Jahrgang  
 21. Januar 2015

**Herausgeber**

Prof. Dr. Pio Baake  
 Prof. Dr. Tomaso Duso  
 Dr. Ferdinand Fichtner  
 Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.  
 Prof. Dr. Peter Haan  
 Prof. Dr. Claudia Kemfert  
 Dr. Kati Krähnert  
 Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
 Prof. Dr. Jürgen Schupp  
 Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
 Prof. Dr. Gert G. Wagner

**Chefredaktion**

Sabine Fiedler  
 Dr. Kurt Geppert

**Redaktion**

Renate Bogdanovic  
 Andreas Harasser  
 Sebastian Kollmann  
 Dr. Claudia Lambert  
 Marie Kristin Marten  
 Dr. Anika Rasner  
 Dr. Wolf-Peter Schill

**Lektorat**

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

**Pressestelle**

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

**Vertrieb**

DIW Berlin Leserservice  
 Postfach 74  
 77649 Offenburg  
 leserservice@diw.de  
 Tel. (01806) 14 00 50 25  
 20 Cent pro Anruf  
 ISSN 0012-1304

**Gestaltung**

Edenspiekermann

**Satz**

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

**Druck**

USE gGmbH, Berlin

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

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.



Der DIW Wochenbericht wirft einen unabhängigen Blick auf die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und der Welt. Er richtet sich an die Medien sowie an Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Wenn Sie sich für ein Abonnement interessieren, können Sie zwischen den folgenden Optionen wählen:

**Standard-Abo:** 179,90 Euro im Jahr (inkl. MwSt. und Versand).

**Studenten-Abo:** 49,90 Euro.

**Probe-Abo:** 14,90 Euro für sechs Hefte.

Bestellungen richten Sie bitte an [leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de) oder den DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg; Tel. (01806) 14 00 50 25, 20 Cent/Anruf aus dem dt. Festnetz, 60 Cent maximal/Anruf aus dem Mobilnetz. Abbestellungen von Abonnements spätestens sechs Wochen vor Laufzeitende

NEWSLETTER DES DIW BERLIN



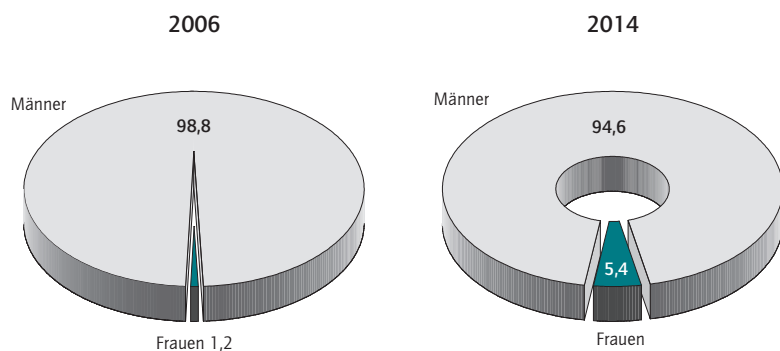
Der DIW Newsletter liefert Ihnen wöchentlich auf Ihre Interessen zugeschnittene Informationen zu Forschungsergebnissen, Publikationen, Nachrichten und Veranstaltungen des Instituts: Wählen Sie bei der Anmeldung die Themen und Formate aus, die Sie interessieren. Ihre Auswahl können Sie jederzeit ändern, oder den Newsletter abbestellen. Nutzen Sie hierfür bitte den entsprechenden Link am Ende des Newsletters.

>> Hier Newsletter des DIW Berlin abonnieren: [www.diw.de/newsletter](http://www.diw.de/newsletter)

ZAHL IM BILD

Der Frauenanteil in den Vorständen der – gemessen am Umsatz – 200 größten Unternehmen in Deutschland lag im Jahr 2014 bei 5,4 Prozent. Wie die Abbildung zeigt, hat sich in den vergangenen Jahren kaum etwas getan: Der Anteil der Vorständinnen stieg seit 2006 um lediglich rund vier Prozentpunkte, die Mehrheit der Männer bleibt überwältigend. Im vorliegenden DIW Wochenbericht erscheint das neueste Managerinnen-Barometer. Die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten der größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors und zusätzlich der börsennotierten Unternehmen sowie solchen mit Bundesbeteiligung skizziert der erste Bericht dieser Ausgabe. Die Entwicklungen speziell für den Finanzsektor stellt der zweite Bericht dar.

Vorstände in Top-200-Unternehmen (Anteile in Prozent)



# Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

Die Vorstände großer Unternehmen in Deutschland befinden sich nach wie vor fest in Männerhand: Ende 2014 lag der Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen in Deutschland bei gut fünf Prozent. Das entspricht einem Plus von einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr und damit einer sehr geringen Dynamik. Die DAX-30-Unternehmen konnten mit gut sieben Prozent den höchsten Frauenanteil verzeichnen, am geringsten war er mit noch nicht einmal drei Prozent bei den MDAX-Unternehmen. Häufiger sind Frauen in den Aufsichtsräten vertreten: In den Top-200-Unternehmen waren Ende des Jahres 2014 gut 18 Prozent Frauen; die DAX-30-Unternehmen schnitten mit einem Frauenanteil von knapp 25 Prozent überdurchschnittlich ab. Die SDAX-Unternehmen wiesen mit knapp 14 Prozent nicht nur den kleinsten Frauenanteil auf, sondern mit 0,6 Prozentpunkten auch den geringsten Zuwachs gegenüber dem Vorjahr. Wie in den Vorständen haben Frauen auch in Aufsichtsräten nur in Ausnahmefällen den Vorsitz inne.

Mit dem vom Bundeskabinett im vergangenen Jahr verabschiedeten Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst dürfte sich die Besetzung zumindest von Aufsichtsratsposten durch Frauen beschleunigen. Die Quotenregelung soll ab 1. Januar 2016 gelten. Vom Gesetz betroffen wären auch Unternehmen mit Bundesbeteiligung. Hier lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2014 bei knapp 24 Prozent und in den Vorständen bei knapp 15 Prozent.

Das DIW Berlin untersucht seit 2006 den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der nach dem Umsatz größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Die vorliegende Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.<sup>2</sup> Zusätzlich wurden die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen<sup>3</sup> und 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes ausgewertet.

Inwieweit Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors vertreten sind, wird im zweiten Artikel des vorliegenden Wochenberichts untersucht. Jene Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen Banken unterschiedlicher Rechtsform.<sup>4</sup> Zusammengekommen geben die zwei Berichte einen Überblick über die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien von über 500 öffentlichen und privaten Unternehmen in Deutschland. Die Ergebnisse werden in das europäische Umfeld eingeordnet.

**1** Zuletzt im Jahr 2014, vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2014): Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten. DIW Wochenbericht Nr. 3/2014.

**2** Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2014. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2014 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2013, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**3** Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit sieben Jahren, bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen seit vier und bei den TecDAX-Firmen seit zwei Jahren.

**4** Holst, E., Kirsch, A. (2015): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015.

Tabelle 1

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

	Top 200									Top 100	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2013	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>											
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	184	191	187	195	197	200	195	197	97	97
Mit Frauen im Vorstand	9	15	17	16	22	22	33	35	43	19	17
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>4,6</b>	<b>8,2</b>	<b>8,9</b>	<b>8,6</b>	<b>11,3</b>	<b>11,2</b>	<b>16,5</b>	<b>17,9</b>	<b>21,8</b>	<b>19,6</b>	<b>17,5</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	953	893	934	833	906	942	970	906	877	484	461
Männer	942	877	911	812	877	914	931	866	830	461	442
Frauen	11	16	23	21	29	28	39	40	47	23	19
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,1</b>
Vorsitze insgesamt	195	184	191	187	195	198	198	194	183	97	92
Männer	195	184	190	186	193	197	196	190	179	96	92
Frauen	0	0	1	1	2	1	2	4	4	1	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>											
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	145	168	153	166	163	170	157	155	86	85
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	101	124	110	117	118	128	123	133	71	76
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>64,7</b>	<b>69,7</b>	<b>73,8</b>	<b>71,9</b>	<b>70,5</b>	<b>72,4</b>	<b>75,3</b>	<b>78,3</b>	<b>85,8</b>	<b>82,6</b>	<b>89,4</b>
Mitglieder insgesamt	2500	2268	2466	2175	2293	2268	2369	2159	2156	1231	1232
Männer	2304	2074	2236	1961	2050	1999	2064	1834	1759	1044	1003
Frauen	196	194	230	214	243	269	305	325	397	187	229
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>10,6</b>	<b>11,9</b>	<b>12,9</b>	<b>15,1</b>	<b>18,4</b>	<b>15,2</b>	<b>18,6</b>
Vorsitze insgesamt	170	145	168	153	167	167	171	160	149	87	84
Männer	167	143	166	151	165	164	168	156	144	83	81
Frauen	3	2	2	2	2	3	3	4	5	3	3
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	108	129	103	110	105	118	83	118	46	63
Mitglieder insgesamt	2206	1773	1910	1732	1506	1567	1638	1291	1869	748	1043
Männer	2023	1616	1742	1563	1360	1391	1438	1088	1521	640	845
Frauen	183	157	168	169	146	176	200	203	348	108	198
Arbeitnehmervertreterinnen	139	117	125	121	105	119	117	110	200	61	113
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>76,0</b>	<b>74,5</b>	<b>74,4</b>	<b>71,6</b>	<b>71,9</b>	<b>67,6</b>	<b>58,5</b>	<b>54,2</b>	<b>57,5</b>	<b>56,5</b>	<b>57,1</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland lag 2014 zwar etwas höher als 2013, mit gut fünf Prozent aber immer noch äußerst niedrig.

**Top-200-Unternehmen**

Frauen blieben auch 2014 in den Vorständen der 200 größten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) eine Ausnahme; ihr Anteil lag bei gut fünf Prozent (Tabelle 1). In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil seit Jahren höher, 2014 betrug er gut 18 Prozent. Hier hatte die Entwicklung in den vergangenen Jahren leicht angezogen. Damit sind die Anteile noch immer weit entfernt von einer annähernd ausgewogenen Repräsentation von 40 bis 60 Prozent der Sitze je Geschlecht.

**Vorstände:**

**vereinzelt Vorstandsposten für Frauen**

Von den Top-200-Unternehmen hatten im Jahr 2014 knapp 22 Prozent mindestens eine Frau im Vorstand – ein Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um fast vier Prozentpunkte. Insgesamt waren 47 oder gut fünf Prozent aller 877 Vorstandsposten mit Frauen besetzt. Im Vergleich zum Vorjahr entsprach dies einem Zuwachs um einen Prozentpunkt. Dieser Zuwachs wurde nicht bei den Top-100-Unternehmen erzielt, sondern in der zweiten Hälfte der Top-200-Unternehmen. Insgesamt nah-

men in den Vorständen 179 Männer und vier Frauen einen Vorstandsvorsitz ein.<sup>5</sup> In der Gruppe der größten 100 Unternehmen gab es kein einziges mit einer Vorstandsvorsitzenden (Übersicht 1).<sup>6</sup> Auf dem Weg zur gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter bleibt für die Unternehmen also noch viel zu tun (Kasten 1).

### Aufsichtsräte: Aufwärtsbewegung

Bei den Aufsichtsräten ist eine leichte Aufwärtsbewegung erkennbar. Bei 155 der Top-200-Unternehmen konnten Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats ermittelt werden.<sup>7</sup> Frauen waren in knapp 86 Prozent der Aufsichtsräte vertreten und hatten gut 18 Prozent der Posten inne. Letzteres entsprach im Vergleich zum Vorjahr einer Steigerung von gut drei Prozentpunkten. Wenn man bedenkt, dass Frauen trotz dieser positiven Entwicklung nur 397 der 2 156 Aufsichtsratsposten inne hatten, wird deutlich, dass weiterhin erhebliche Anstrengungen notwendig sind, wenn die bestehenden Ungleichheiten überwunden werden sollen. Der Anteil an Unternehmen mit einem einigermaßen ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern im Aufsichtsrat blieb verschwindend gering (Abbildung 1). In 59 der Unternehmen betrug der Frauenanteil im Aufsichtsrat mindestens 20 Prozent (Tabelle 2). In 20 Unternehmen hatten Frauen 30 Prozent oder mehr Aufsichtsratsitze. Bei Henkel war die Verteilung der Sitze mit sieben Frauen und neun Männern schon fast ausgeglichen. Bei der Douglas Holding AG und bei H&M stellten Frauen sogar die Mehrheit (acht Frauen und fünf Männer beziehungsweise sechs Frauen und vier Männer).

Bei den Aufsichtsratsvorsitzen blieben Frauen indes die große Ausnahme. Mit gut drei Prozent aller Vorsitze war ihr Anteil nach wie vor extrem gering.<sup>8</sup>

Im Jahr 2006 waren noch ungefähr drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen Arbeitnehmervertreterinnen. Die Kapitalseite hat in der Zwischenzeit zwar aufgeholt, dennoch machten auch 2014 Arbeitnehmervertreterinnen noch mehr als 57 Prozent der Aufsichtsrätinnen aus. Bei der Repräsentation von Frauen in Aufsichtsrä-

### Übersicht 1

#### Frauen in Vorständen in Deutschland Ende 2014

Rang	Unternehmen	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)<sup>1</sup></b>		
3	Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
4	BMW AG St	Milagros Caiña Carreiro-Andree
5	Siemens AG	Lisa Davis
6	BASF SE	Margret Suckale
7	BP Europa SE	Sabine Dietrich, Claudia Joost
9	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
10	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
20	Deutsche Bahn AG	Dr. Heike Hanagarth
21	DB Mobility Logistics AG	Dr. Heike Hanagarth
22	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
23	Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volken
42	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
43	Henkel KGaA (Henkel AG & Co. KGaA Vz)	Kathrin Menges
60	Evonik Industries AG	Ute Wolf
62	Otto GmbH & Co KG	Neela Montgomery
68	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
82	Capgemini Deutschland GmbH	Anne Trizac
<b>101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)<sup>1</sup></b>		
101	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
112	DB Regio Aktiengesellschaft	Marion Rövekamp
115	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
117	Thyssen Krupp Elevator AG	Gabriele Sons
118	HEWLETT-PACKARD GmbH	Angelika Gifford
127	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
131	Roche Deutschland Holding GmbH	Dr. Ursula Redeker
133	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
134	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	Pirjo-Marjatta Väliaho <sup>2</sup> , Bettina Buschhoff
138	Telefónica Germany GmbH & Co.OHG	Rachel Empey
139	DB Schenker Rail Deutschland AG	Dr. Ursula Biernert
145	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
151	Basell Polyolefine GmbH	Rita Geissel
153	Arvato AG	Christine Scheffler
158	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
160	Roche Diagnostics GmbH	Dr. Ursula Redeker <sup>2</sup>
162	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
163	DB Fernverkehr AG	Ulrike Haber-Schilling
164	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz <sup>2</sup> , Susanne Peter
176	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
186	HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH	Petra Bödeker-Schoemann
189	HELIOS Kliniken GmbH	Karin Gräppi
193	Müller Großhandels Ltd & Co. KG	Elke Menold
194	Philips Deutschland GmbH	Dr. Carla Kriwet <sup>2</sup>
197	Getrag GmbH & Cie KG	Tamara Barnekow
199	E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG	Rachel Empey

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

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

5 Für 17 der Top-200-Unternehmen konnten keine Angaben zum Vorstandsvorsitz ermittelt werden.

6 Vorstandsvorsitzende waren wie im Jahr 2013 Pirjo-Marjatta Väliaho (PROCTER & GAMBLE Germany GmbH) und Martina Koederitz (IBM Deutschland GmbH). Hinzu kamen 2014 Ursula Redeker (Roche Diagnostics GmbH) und Carla Kriwet (Philips Deutschland GmbH).

7 Nicht alle Unternehmen haben einen Aufsichtsrat. Nicht alle Unternehmen mit einem Aufsichtsrat geben die Zusammensetzung bekannt.

8 Aufsichtsratsvorsitzende waren Petra Roth (Thüga AG), Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA Vz), Bettina Würth (Würth-Gruppe), Eva Castillo Sanz (Telefónica Germany GmbH & Co.OHG) und Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH).

ten unterschieden sich die Unternehmen der Ränge 1 bis 100 nicht wesentlich von denen der Ränge 101-200.

### Börsennotierte Unternehmen

In den Spitzengremien börsennotierter Unternehmen blieben Frauen auch im Jahr 2014 stark unterreprä-

Kasten 1

**Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen**

Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen vorgeschlagen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.<sup>1</sup> Ein Teil hiervon wurde im Gesetzentwurf zur Frauenquote aufgegriffen.<sup>2</sup> Der nachfolgende Fünf-Punkte-Plan bleibt dennoch aktuell:

1. Die Unternehmensführung sollte die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als ein Unternehmensziel definieren (Commitment).
2. Die Erstellung verbindlicher Zielgrößen und die Festlegung eines absehbaren Zeitplans zu deren Erreichung wurden im neuen Gesetz aufgenommen. Eine Einbeziehung der höheren Führungsebenen ist notwendig, um die Zahl weiblicher „High Potentials“ nachhaltig erhöhen zu können. Zielvereinbarungen mit den vorhandenen Führungskräften und ein effizientes Controlling sowie Anreize und Sanktionen bei der Umsetzung sind weitere Schritte auf dem Weg zum angestrebten Ziel.
3. Weiterhin ist Transparenz bei Einstellungen in und Beförderungen auf Führungspositionen eine wichtige Voraus-

setzung. Damit können Leistungen objektiv anhand von offenliegenden Kriterien bewertet werden. Zudem wäre mehr Transparenz bei Verdiensten und Bonuszahlungen ein Fortschritt.

4. Wichtig ist eine Infragestellung der aus traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern abgeleiteten Normen und Strukturen – wie überlange Arbeitszeiten und Präsenzkultur – und die Einführung flexibler Karrieremodelle für beide Geschlechter. Das Thema Work-Life-Balance gewinnt in Führungspositionen, unabhängig von der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Frauen und Männer weiter an Bedeutung.
5. Die Unternehmenskultur sollte sich stärker für Frauen in Führungspositionen öffnen, und Geschlechterklischees sollten abgebaut werden. Vorbilder im Sinne neuer Rollenmodelle in Führungspositionen können hier unterstützen. Das bezieht auch Männer ein, die ihre Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren. Zudem gilt es, Vorteile von Verschiedenheit aufzuzeigen und Widerstände, die fast immer mit Neuerungen verbunden sind, zu überwinden.

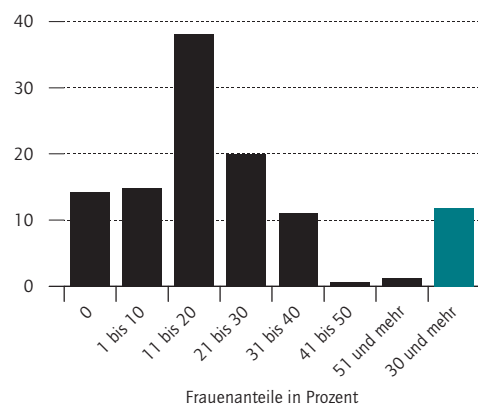
1 Zuletzt etwa in Holst, E., Kirsch, A. (2014): Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland immer noch die Ausnahme – moderat steigende Anteil in Aufsichtsräten. DIW Wochenbericht Nr. 3/2014.  
 2 Siehe dazu auch Kasten 2 dieses Berichts.

Schließlich sollten die Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensleitung auf der Unternehmenswebsite und in Geschäftsberichten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle Unternehmen obligatorisch sein.

Abbildung 1

**Top-200-Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende des Jahres 2014**

Anteile in Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

Nur knapp zwölf Prozent der Unternehmen hatten 30 Prozent oder mehr Frauen im Aufsichtsrat.

sentiert. Der Anteil von Frauen im Top- oder Mittelmanagement ist gewöhnlich in kleineren und mittleren Unternehmen höher als in großen Unternehmen.<sup>9</sup> Für die Vorstände der DAX-Unternehmen lässt sich dies nicht bestätigen – der Frauenanteil liegt hier überall auf sehr geringem Niveau: Er reichte von noch nicht einmal drei Prozent in den MDAX-Unternehmen bis zu maximal gut sieben Prozent in den DAX-30-Firmen beziehungsweise in absoluten Zahlen von fünf Frauen in den MDAX-Unternehmen bis 14 Frauen in den DAX-30-Unternehmen (Tabelle 3 und Übersicht 2). 45 der 50 MDAX-Unternehmen hatten überhaupt keine Frau im Vorstand; allerdings waren selbst bei den DAX-30-Unternehmen 18 Vorstände reine Männerdomänen. Kein einziges der untersuchten börsennotierten Unternehmen hatte eine Frau als Vorsitzende des Vorstands.

In den Aufsichtsräten waren zwar mehr Frauen vertreten als in Vorständen, dennoch hatten sie lediglich zwischen knapp 14 Prozent (SDAX) und knapp 25 Prozent

9 Vgl. etwa Schwarze, B., Frey, A., Hübner, A.-G. (2013): Frauen im Management 2013. Osnabrück.

(DAX-30) der Aufsichtsratssitze inne. In zwei Unternehmensgruppen, DAX-30 und MDAX, waren Frauen in über 90 Prozent der Aufsichtsräte präsent. Bei den SDAX-Firmen war das nur in gut der Hälfte und in den TecDAX in zwei Drittel der Unternehmen der Fall. Obwohl in den Aufsichtsräten über die Jahre hinweg ein leichter Aufwärtstrend zu verzeichnen ist, bleibt eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern in weiter Ferne.

**DAX-30-Unternehmen: Stagnation in Vorständen, Bewegung in Aufsichtsräten**

In der Diskussion um Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen stehen die DAX-30-Unternehmen gewöhnlich im Fokus der Öffentlichkeit. Der Frauenanteil in den Vorständen lag dort Ende 2014 bei gut sieben Prozent. Im Beobachtungszeitraum seit dem Jahr 2008 war die Zahl der Vorständinnen von einer Frau auf 15 Frauen im Jahr 2012 gestiegen – diese Zahl wurde sowohl 2013 als auch 2014 nicht wieder erreicht (zwölf beziehungsweise 14 Frauen). Insgesamt waren Frauen in nur 40 Prozent der Vorstände der DAX-30-Unternehmen vertreten. Der Vorstandsvorsitz blieb weiterhin ausschließlich in Männerhand.

Wie im Jahr 2013 hatten auch im vergangenen Jahr 28 der DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat.<sup>10</sup> Der Anteil der Aufsichtsrätinnen stieg im Jahresvergleich um fast drei Prozentpunkte auf knapp 25 Prozent. Eine einzige Frau stand einem Aufsichtsrat vor.<sup>11</sup> Unter den Aufsichtsrätinnen waren die Arbeitnehmervertreterinnen mit 54,5 Prozent noch immer in der Mehrheit, wenngleich die Kapitalseite in den letzten Jahren aufgeholt hat.

**MDAX-Unternehmen: Anteil der Vorständinnen sinkt auf weniger als drei Prozent**

In den 50 MDAX-Unternehmen waren Ende 2014 nur noch fünf Frauen in den Vorständen fünf unterschiedlicher Unternehmen vertreten. Damit machten sie noch nicht einmal drei Prozent aller Vorstandsmitglieder aus. Im Vorjahr hatten noch acht Unternehmen eine Frau im Vorstand. Zudem stand keine Frau mehr an der Spitze eines MDAX-Unternehmens, denn mit dem Verkauf des Pharmagroßhändlers Celesio an einen US-amerikanischen Konzern schied die Sprecherin des Vorstandes, Marion Helmes, aus.

In den meisten MDAX-Unternehmen (94 Prozent) war Ende 2014 mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertre-

Tabelle 2

**Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit 20 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2014**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
184	DOUGLAS HOLDING AG	13	8	61,5
182	H & M HENNES & MAURITZ B.V. & Co. KG	10	6	60,0
43	Henkel KGaA (Henkel AG & Co. KGaA Vz) <sup>2</sup>	16	7	43,8
163	DB Fernverkehr AG	16	6	37,5
73	Merck KGaA	16	6	37,5
138	Telefónica Germany GmbH & Co.OHG <sup>2</sup>	16	6	37,5
150	TUI Deutschland GmbH	16	6	37,5
88	T-Systems International GmbH	19	7	36,8
23	Deutsche Lufthansa AG	20	7	35,0
10	Deutsche Post AG	20	7	35,0
9	Deutsche Telekom AG	20	7	35,0
189	HELIOS Kliniken GmbH	20	7	35,0
196	Stadtwerke Leipzig GmbH	20	7	35,0
53	Adidas AG	12	4	33,3
173	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3
21	DB Mobility Logistics AG	12	4	33,3
139	DB Schenker Rail Deutschland AG	3	1	33,3
37	Marquard & Bahls AG	6	2	33,3
143	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	3	33,3
86	Vodafone GmbH	16	5	31,3
118	HEWLETT-PACKARD GmbH	17	5	29,4
16	EDEKA Zentrale AG & Co. KG	18	5	27,8
164	IBM Deutschland GmbH	11	3	27,3
27	Thüga Aktiengesellschaft <sup>2</sup>	11	3	27,3
35	TUI AG	15	4	26,7
137	Stadtwerke Köln GmbH	19	5	26,3
47	Alfred C. Toepfer International (Gruppe)	4	1	25,0
6	BASF SE	12	3	25,0
70	Bayer Material Science AG	4	1	25,0
72	Bayer Pharma AG (Bayer Healthcare)	16	4	25,0
119	Beiersdorf AG	12	3	25,0
4	BMW AG St	20	5	25,0
123	Bosch Rexroth AG	20	5	25,0
29	Celesio AG	12	3	25,0
3	Daimler AG	20	5	25,0
57	ExxonMobil Central Europe Holding GmbH	12	3	25,0
140	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,0
36	Heraeus Holding GmbH	12	3	25,0
186	HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH	16	4	25,0
157	Lufthansa Technik AG (Gruppe)	16	4	25,0
87	Mxingvest AG	16	4	25,0
194	Philips Deutschland GmbH	12	3	25,0
58	RWE Vertrieb AG	16	4	25,0
176	Sanacorp Pharmahandel GmbH	16	4	25,0
126	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	12	3	25,0
5	Siemens AG	20	5	25,0
64	Lufthansa Air Plus Servicekarten GmbH	9	2	22,2
39	SAP AG	18	4	22,2
49	Wintershall AG	9	2	22,2
84	Würth-Gruppe <sup>2</sup>	9	2	22,2
15	Metro AG	19	4	21,1
18	BAYER AG	20	4	20,0
22	Continental AG	20	4	20,0
145	DB Netz Aktiengesellschaft	20	4	20,0
31	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	4	20,0
165	MVV Energie AG	20	4	20,0
97	OMV Deutschland GmbH	15	3	20,0
17	Robert Bosch GmbH	20	4	20,0
122	Voith GmbH	20	4	20,0

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats machen.  
2 Hier leitet auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Lediglich zwei Unternehmen hatten ihren Aufsichtsrat Ende 2014 mit mehr Frauen als Männern besetzt.

10 Weiterhin ohne Frauen im Aufsichtsrat waren Fresenius SE & Co. KGaA und Fresenius Medical Care.

11 Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA Vz).

Tabelle 3

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen<sup>1</sup>**

	DAX-30							MDAX				SDAX				TecDAX	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2013	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																	
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	1	3	6	13	10	12	5	5	8	5	6	11	11	10	8	4
Anteil in Prozent	3,3	3,3	10,0	20,0	43,3	33,3	40,0	10,0	10,0	16,0	10,0	12,0	22,0	22,0	20,0	26,7	13,3
Mitglieder insgesamt	183	183	182	188	193	191	188	213	210	213	187	168	164	170	162	107	93
Männer	182	182	178	181	178	179	174	208	205	205	182	160	152	157	152	98	88
Frauen	1	1	4	7	15	12	14	5	5	8	5	8	12	13	10	9	5
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	0,5	2,2	3,7	7,8	6,3	7,4	2,3	2,4	3,8	2,7	4,8	7,3	7,6	6,2	8,4	5,4
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	49	50	50	50	48	48	50
Männer	30	30	30	30	30	30	30	50	50	49	49	49	49	50	50	48	50
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																	
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	27	26	26	28	28	28	35	42	45	47	21	21	27	26	19	20
Anteil in Prozent	90,0	90,0	86,7	86,7	93,3	93,3	93,3	70,0	84,0	90,0	94,0	42,0	42,0	54,0	52,0	63,3	66,7
Mitglieder insgesamt	527	513	502	479	494	489	490	581	588	584	595	346	352	388	366	207	210
Männer	458	448	436	404	398	384	369	515	506	489	492	309	312	337	316	174	169
Frauen	69	65	66	75	96	107	121	66	82	95	103	37	40	51	50	33	41
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	12,7	13,1	15,7	19,4	21,9	24,7	11,4	13,9	16,3	17,3	10,7	11,4	13,1	13,7	15,9	19,5
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	30	30	50	50	48	49	50	50	50	50	30	29
Männer	k.A.	29	29	29	29	29	29	50	50	46	48	50	50	50	49	29	27
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	0	1	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0,0	0,0	4,2	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	3,3	6,9
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	k.A.	22	24	20	23	29	35	28	25	36	41	39	17	19	7	10
Mitglieder insgesamt	423	k.A.	369	395	322	310	484	397	329	331	480	282	260	172	188	78	111
Männer	367	k.A.	317	334	259	250	363	358	283	279	398	260	241	146	154	62	84
Frauen	56	k.A.	52	61	63	70	121	39	46	52	82	22	19	26	34	16	27
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	40	40	66	28	30	33	45	19	15	17	19	11	18
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	k.A.	71,2	70,5	63,5	57,1	54,5	71,8	65,2	63,5	54,9	86,4	78,9	65,4	55,9	68,8	66,7

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Unter den börsennotierten Unternehmen war der Frauenanteil der DAX-30-Unternehmen in den Aufsichtsräten am höchsten.

ten. Im Vergleich zu 2013 entspricht dies einer Verbesserung um vier Prozentpunkte oder um zwei auf 47 Unternehmen. Frauen hatten 103 der 595 Posten inne. Dies entspricht einem Anteil von gut 17 Prozent aller Posten, ein Prozentpunkt mehr als im Jahr 2013. Nur noch eine Frau war Vorsitzende eines Kontrollgremiums, eine weniger als im vorangegangenen Jahr.<sup>12</sup>

In 36 der 50 MDAX-Unternehmen konnten die Aufsichtsratsmitglieder nach ihrer Zugehörigkeit zur Kapitaleseite beziehungsweise zur Arbeitnehmervertretung untersucht werden. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen, die die Kapitaleseite vertreten, nahm deutlich zu auf nun knapp 45 Prozent.

**SDAX-Unternehmen: Mit Abstand geringste Präsenz von Frauen im Aufsichtsrat**

In zehn der 50 SDAX-Unternehmen waren im vergangenen Jahr Frauen im Vorstand vertreten – das ist ein Unternehmen weniger als in den Jahren 2012 und 2013. Während es 2013 noch 13 Vorständinnen gab (knapp acht Prozent), waren es Ende 2014 zehn (gut sechs Prozent); keine von ihnen nahm den Vorsitz ein.

Bezüglich der Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten lagen die SDAX-Unternehmen weit hinter den MDAX- und DAX-30-Unternehmen zurück. Nur in rund der Hälfte der Aufsichtsräte (52 Prozent) waren Frauen vertreten. Sie hatten 50 der 366 Aufsichtsratssitze inne. Der Frauenanteil in Höhe von 14 Prozent ist damit im Vergleich zu 2013 lediglich im Nachkommabereich ge-

<sup>12</sup> Marija G. Korsch (Aareal Bank AG).



Übersicht 2

**Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2014**

Unternehmen	Name
<b>DAX-30</b>	
Allianz SE	Dr. Helga Jung
BASF SE	Margret Suckale
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree
Continental AG	Dr. Ariane Reinhard
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Deutsche Börse AG	Hauke Stars
Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens
Deutsche Post AG	Melanie Kreis
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
Henkel AG & Co. KGaA Vz	Kathrin Menges
Munich RE AG	Giuseppina Albo, Dr. jur. Doris Höpke
Siemens AG	Lisa Davis
<b>MDAX</b>	
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek
Evonik Industries AG	Ute Wolf
Fraport AG	Anke Giesen
RTL Group S.A.	Anke Schäferkordt
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer
<b>SDAX</b>	
comdirect bank AG	Martina Palte
Delticom AG	Susann Dörsel-Müller
Deutsche Beteiligung AG	Susanne Zeidler
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
DIC Asset AG	Sonja Wärtnges
GfK SE	Debra A. Pruent
GRENKELEASING AG	Antje Leminsky
KWS SAAT AG	Eva Kienle
Schaltbau Holding AG	Elisabeth Prigge
zooplus AG	Andrea Skersies
<b>TecDAX</b>	
BB Biotech AG	Felicia Flanigan, Lydia Bänziger
MorphoSys AG	Dr. Marlies Sproll
o2 (Telefonica Deutschland Holding AG)	Rachel Empey
SMA Solar Technology AG	Lydia Sommer

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

stiegen. Erstmals seit der Aufnahme der SDAX-Unternehmen in diese Erhebung im Jahr 2011 nahm eine Frau den Aufsichtsratsvorsitz eines SDAX-Unternehmens ein.<sup>13</sup> Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat konnten für 19 der 50 Unternehmen ermittelt werden. In diesen Unternehmen stellten Arbeitnehmervertreterinnen mit 56 Prozent weiterhin die Mehrheit der Aufsichtsrätinnen.

**TecDAX-Unternehmen: deutlicher Rückgang des Frauenanteils im Vorstand**

Die 30 TecDAX-Unternehmen verzeichneten 2014 gegenüber dem Vorjahr einen starken Rückgang des

<sup>13</sup> Susanne Klatten bei SGL Carbon. Das Unternehmen gehörte 2013 noch zu den MDAX-Unternehmen.

Anteils der Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand, von knapp 27 auf gut 13 Prozent. Die Zahl der Vorständinnen sank von neun auf fünf; sie nahmen demnach Ende 2014 gut fünf Prozent aller Vorstandssitze ein – im vorangegangenen Jahr waren es noch gut acht Prozent. Nach wie vor gab es keine Vorstandsvorsitzende.

In zwei Drittel der Unternehmen waren Frauen im Aufsichtsrat vertreten. Das ist weit mehr als in den SDAX-Unternehmen, in denen nur etwas über der Hälfte der Unternehmen Aufsichtsrätinnen hatten, und gleichzeitig viel weniger als in den MDAX- und DAX-30-Unternehmen, in denen Frauen in über 90 Prozent der Aufsichtsräte vertreten waren. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichneten die TecDAX-Unternehmen deutliche Zuwächse: Der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten stieg von knapp 16 auf 19,5 Prozent. Mit zwei Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende<sup>14</sup> lagen sie vor den übrigen börsennotierten Unternehmensgruppen. Zehn der 30 TecDAX-Unternehmen machten Angaben zur Vertretung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten. In diesen Unternehmen waren zwei Drittel der Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite entsandt.

**Unternehmen mit Bundesbeteiligung**

Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare Beteiligungen hält, werden vom DIW Berlin seit dem Jahr 2010 untersucht. Die 60 im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen<sup>15</sup> sind in unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur tätig. Ein Vergleich zu den großen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch nur eingeschränkt möglich, da die meisten Unternehmen mit Bundesbeteiligung wesentlich kleiner sind.

**Frauenanteil in Aufsichtsräten merklich gestiegen**

Ende 2014 hatten 17 der 60 Unternehmen Frauen im Vorstand (gut 28 Prozent). Insgesamt lag der Frauenanteil in den Vorständen bei knapp 15 Prozent. Das entspricht einem Plus von mehr als zwei Prozentpunkten gegenüber 2013 (Tabelle 4). Fünf Vorstandsvorsitzende waren Frauen (knapp zehn Prozent). Damit zeichnet sich bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung im Durchschnitt ein anderes Bild ab als im Privatsektor.

<sup>14</sup> Eva Castillo Sanz bei o2 Telefonica Deutschland Holding AG und Sandy Möser bei der RIB Software AG.

<sup>15</sup> Von den 87 unmittelbaren Beteiligungen des Bundes zum Stichtag 31. Dezember 2013 wurden die kleinen Beteiligungen an Wohnungsgenossenschaften sowie ein Unternehmen ohne eigene Organe und ein Unternehmen, das 2013 aus den Bundesbeteiligungen ausgeschieden ist, nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2014): Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2013. Berlin.

Tabelle 4

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

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>					
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>15,0</b>	<b>16,7</b>	<b>20,0</b>	<b>23,3</b>	<b>28,3</b>
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135
Männer	142	135	127	125	115
Frauen	10	12	16	18	20
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>	<b>11,2</b>	<b>12,6</b>	<b>14,8</b>
Vorsitze insgesamt	54	55	57	56	52
Männer	51	52	51	51	47
Frauen	3	3	6	5	5
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>10,5</b>	<b>8,9</b>	<b>9,6</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte<sup>1</sup></b>					
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>85,2</b>	<b>76,4</b>	<b>79,6</b>	<b>80,4</b>	<b>92,6</b>
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602
Männer	472	483	464	453	459
Frauen	105	104	115	100	142
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>18,2</b>	<b>17,7</b>	<b>19,9</b>	<b>18,1</b>	<b>23,6</b>
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49
Männer	45	45	42	39	40
Frauen	8	8	11	8	9
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,1</b>	<b>20,8</b>	<b>17,0</b>	<b>18,4</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

Von den Beteiligungsunternehmen des Bundes hatten 2014 gut 28 Prozent mindestens eine Frau im Vorstand.

Knapp 93 Prozent der Bundesbeteiligungsunternehmen verfügten über mindestens eine Frau im Aufsichtsrat, was einem Anstieg von gut zwölf Prozentpunkten gegenüber 2013 entspricht. Insgesamt nahmen Frauen 142 der 602 Aufsichtsratsposten ein. Mit knapp 24 Prozent lag der Frauenanteil um über fünf Prozentpunkte höher als im vorangegangenen Jahr. Neun Aufsichtsratsvorsitze (gut 18 Prozent) waren mit einer Frau besetzt (Übersicht 3).<sup>16</sup>

Im Unterschied zur Privatwirtschaft sind Aufsichtsratsvorsitze 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.

**Politische Initiativen: Die „Frauenquote“**

Die Forderungen nach einer gesetzlichen Frauenquote in Spitzengremien sind vor dem Hintergrund der stagnierenden Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen entstanden, an der auch die freiwillige „Verein-

<sup>16</sup> In den Aufsichtsgremien der Unternehmen der Bundesländer waren im Januar 2014 Frauen zu knapp 22 Prozent vertreten. Bei den Unternehmen der Landeshauptstädte lag der Anteil bei fast 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. In den Vorständen (Top-Managementorganen) der öffentlichen Unternehmen waren auf Landesebene gut zehn Prozent und in den Landeshauptstädten gut 17 Prozent Frauen. Vgl. FidAR 2014: Public Women-on-Board-Index (PWoB): Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland. [www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/20140702\\_Studie\\_Public\\_WoB-Index\\_end.pdf](http://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/20140702_Studie_Public_WoB-Index_end.pdf), 29. Dezember 2014.

Übersicht 3

**Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung Ende 2014**

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
Deutsche Energie-Agentur GmbH	Iris Gleicke	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Engagement Global gGmbH	Heike Spielmans	keine
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Prof. Monika Grütters	Staatsministerin bei der Bundeskanzlerin und Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worrigen	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

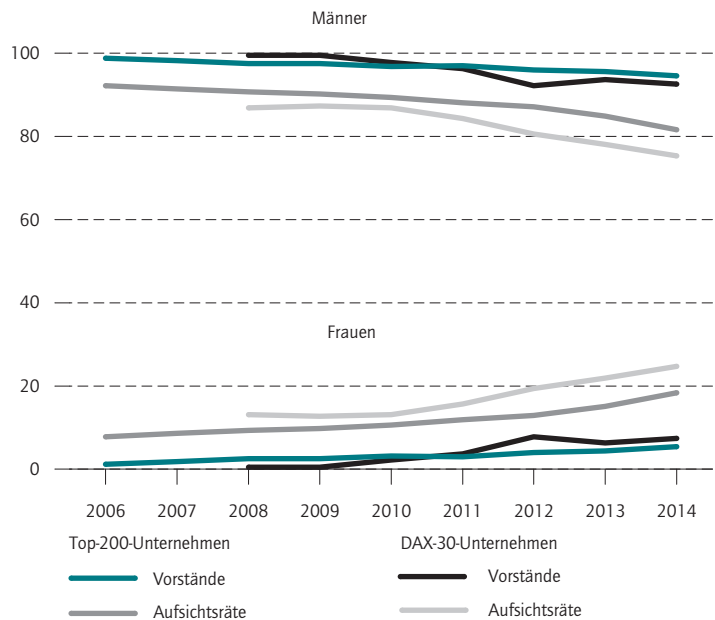
© DIW Berlin 2015

barung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ im Jahre 2001 nichts geändert hat. Nachdem bereits die damalige Vizepräsidentin der EU-Kommission, Viviane Reding, bekannt gab, eine Frauenquote für die Mitgliedsländer zu erwägen und Schritte zu deren Etablierung einleitete, nahm die Diskussion um eine Frauenquote mit konkreten Forderungen und Gesetzesvorlagen ab dem Jahr 2011 auch in Deutschland zusätzlich Fahrt auf.<sup>17</sup> So erweiterte in dem Jahr etwa die Regierungskommission *Deutscher Corporate Governance Kodex* ihre Empfehlungen, um eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen zu erreichen. Die nordrhein-westfälische Landesregierung brachte zudem einen Gesetzentwurf zur Einführung einer Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten in den Bundesrat ein, auf dem „Frauenquotengipfel“ und danach fanden Gespräche zwischen Vertreterinnen und Vertretern der DAX-30-Unternehmen und der Bundesregierung statt und schließlich wurden erstmals Zielgrößen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen vorgelegt.

Am 11. Dezember 2014 beschloss das Bundeskabinett schließlich einen Entwurf für ein Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Kasten 2). Er sieht Zielgrößen für den Frauenanteil in Leitungsgremien vor, die über das bisher erreichte Niveau hinausgehen. Die Bestimmungen zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat richten sich an derzeit 108 Unternehmen in der Privatwirtschaft. Als Sanktion vorgesehen ist bei einer quotenwidrigen Wahl, dass die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze unbesetzt bleiben (*leerer Stuhl*). Etwa 3 500 Unternehmen sind von der Bestimmung zur Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen betroffen. Allerdings sind bei Nichterfüllung der letztgenannten Maßnahme keine Sanktionen vorgesehen. Die Festlegung von Zielgrößen setzt auf die Förderung von Frauen innerhalb der Unternehmen und soll einen Aufstieg bis in Spitzenpositionen ermöglichen. Ein systematischer Aufbau von Frauen in Führungspositionen auf allen Hierarchieebenen wurde in den Unternehmen bisher versäumt. So kam es dazu, dass die in Vorstände berufenen Frauen oftmals extern rekrutiert wurden – eine Tatsache, die wiederum die Rücktrittswahrscheinlich-

Abbildung 2

**Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-200-Unternehmen und der DAX-30-Unternehmen**



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

Die Frauenanteile in den Spitzengremien sind in den DAX-30-Unternehmen größer als in den Top-200-Unternehmen.

keit dieser Vorständinnen erhöhte.<sup>18</sup> Mit dem Ziel einer paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Unternehmen mit Bundesbeteiligung wird das Bundesgremienbesetzungsgesetz novelliert.

Die Ausgangslage der einzelnen Unternehmensgruppen ist derzeit recht unterschiedlich (Abbildung 2). Die Schere zwischen Frauen- und Männeranteilen in den Spitzengremien konnte zwar nirgends auch nur annähernd geschlossen werden, die DAX-30-Unternehmen haben sich aber offenbar am besten auf das Gesetz vorbereitet und verfügen mittlerweile über die höchsten Anteile an Frauen in Aufsichtsräten. Ähnlich ist die Entwicklung in den Top-200-Unternehmen, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Die SDAX-Unternehmen bleiben hingegen weit zurück. Allen untersuchten Unternehmensgruppen gemeinsam ist der extrem niedrige Anteil von Frauen in Vorständen. Ausnahme sind die – jedoch nur eingeschränkt vergleichbaren – Unternehmen mit Bundesbeteiligung mit einem deutlich überdurchschnittlichen Anteil. Um die weiteren Ziele des geplanten Gesetzes zur Erhöhung der Frauenanteile in Vorständen und obersten Management-Ebenen zu errei-

<sup>17</sup> Vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2011): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. DIW Wochenbericht Nr. 3/2012.

<sup>18</sup> Vgl. www.mpib-berlin.mpg.de/de/presse/2014/11/unstatistik-des-monats-frauen-in-dax-vorstaenden-unerwuensch, 29. Dezember 2014.

Kasten 2

**Eckpunkte der geplanten gesetzlichen Frauenquote**

Das Bundeskabinett hat am 11. Dezember 2014 den Entwurf für ein „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ beschlossen.

Der Gesetzentwurf sieht folgende Eckpunkte vor:

*Privatwirtschaft*

- „Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt künftig eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Die Quotenregelung greift damit bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien mit in der Regel mehr als 2 000 Arbeitnehmern sowie bei Europäischen Aktiengesellschaften (SE), bei denen sich das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Insgesamt betroffen sind derzeit 108 Unternehmen.
- Sie müssen die Quote ab 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt (leerer Stuhl).
- Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, werden verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Der Kreis der betroffenen Unternehmen erfasst neben Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien auch GmbHs, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern. In der Summe unterliegen etwa 3 500 Unternehmen der Zielgrößenverpflichtung.
- Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen. Die Unternehmen können sie selbst setzen und sich an ihren Strukturen ausrichten. Dabei sind folgende Vorgaben zu beachten: Liegt der Frauenanteil in einer Führungsebene unter

30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen nicht hinter dem tatsächlichen Status Quo zurückbleiben.

- Die 2015 erstmals festzulegende Frist zur Erreichung der Zielgrößen darf nicht länger als zwei Jahre sein. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre sein.“<sup>1</sup>

*Öffentlicher Dienst*

- „Damit der Bund mit gutem Beispiel vorangeht, wird das Bundesgremienbesetzungsgesetz mit dem Ziel der paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien novelliert, deren Mitglieder der Bund bestimmen kann. Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.

Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit wird zudem das Bundesgleichstellungsgesetz umfassend novelliert. Die Bundesverwaltung wird künftig insbesondere verpflichtet, sich für jede Führungsebene konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauen- beziehungsweise Männeranteils zu setzen. Zielvorgaben und Maßnahmen sind im Gleichstellungsplan der jeweiligen Dienststelle darzustellen.“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BMFSFJ (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen: Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Frauenquote. Presseinformation vom 11. Dezember 2014, [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen;did=212326.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen;did=212326.html), 18. Dezember 2014; vgl. auch Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/PdfAnlagen/gesetzentwurf-frauenquote;property=pdf;bereich=bmfsfj;sprache=de;rw=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/PdfAnlagen/gesetzentwurf-frauenquote;property=pdf;bereich=bmfsfj;sprache=de;rw=true.pdf), 29. Dezember 2014.

<sup>2</sup> BMFSFJ (2014), a. a. O.

chen, bedarf es offensiver Maßnahmen innerhalb der Unternehmen. Das DIW Berlin hat hierzu bereits Vorschläge gemacht (Kasten 1).

**Gleichberechtigte Teilhabe bleibt in Europa eine Herausforderung**

Die EU-Kommission veröffentlicht regelmäßig Informationen zur Repräsentation von Frauen und Männern in wichtigen Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz europäischer

Länder.<sup>19</sup> Die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, werden in den 28 EU-Ländern, vier Kandidatenländern (Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und Türkei) und den verbleibenden Ländern des Europäischen Wirt-

<sup>19</sup> Europäische Kommission (2014): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 16. Dezember 2014.

schaftsraums (Liechtenstein und Norwegen) untersucht. Je Land handelt es sich um 9 bis 50 Unternehmen; für Deutschland wurden die Anteile von Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Firmen erhoben. Aufgrund der unterschiedlichen Corporate-Governance-Strukturen sind die Daten nur eingeschränkt vergleichbar.<sup>20</sup> Dennoch erlaubt der europäische Vergleich einen allgemeinen Überblick zu Stand und Entwicklung der Frauenanteile im höchsten Entscheidungsgremium von Unternehmen in Europa.

Im April 2014 waren Frauen durchschnittlich zu 19 Prozent im höchsten Entscheidungsgremium der Unternehmen vertreten (Abbildung 3). Deutschland lag mit einem Frauenanteil in den Aufsichtsräten von 22 Prozent im Mittelfeld. Die Teilhabe von Frauen in den Leitungsgremien war am höchsten in Island (46 Prozent), Norwegen (40 Prozent), Lettland (31 Prozent), Frankreich (30 Prozent), Finnland (29 Prozent), Schweden (27 Prozent), und den Niederlanden (25 Prozent). Am Ende des Länder-Rankings stehen Zypern, Estland, Tschechien (je sieben Prozent) und Malta (drei Prozent).

Insgesamt ist die Entwicklung in Europa seit Beginn der Datenerhebung aufwärts gerichtet. Seit 2003 hat sich die Repräsentation von Frauen in den Leitungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen in Europa um zehn Prozentpunkte erhöht. Eine ausgewogene Repräsentation der Geschlechter ist aber noch lange nicht erreicht (Abbildung 4).

In Island und Norwegen ist die Teilhabe von Frauen in den Leitungsgremien inzwischen am höchsten in Europa. Beide Länder haben gesetzliche Quoten, die einen Anteil von mindestens 40 Prozent je Geschlecht vorsehen.<sup>21</sup> Die größten Anstiege innerhalb der EU-28-Länder wurden seit 2010 in Frankreich, Italien, Slowenien, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und Deutschland verzeichnet. Besondere Zuwächse gab es vor allem in Ländern, die entweder eine Geschlechterquote eingeführt oder diskutiert haben oder in denen zumindest eine breite öffentliche Diskussion über die mangelnde Teilhabe von Frauen in wirtschaftlichen Spitzenpositionen stattgefunden hat.<sup>22</sup>

**20** Die Corporate-Governance-Struktur kann dualistisch oder monistisch sein. In Ländern mit dualistischen Strukturen bestehen die Leitungsorgane aus Vorstand und Aufsichtsrat; in Ländern mit monistischen Strukturen gibt es nur ein Gremium (board of directors), in dem manche Mitglieder geschäftsführend sind und andere nicht. In einzelnen Ländern kommen beide Formen vor. Für eine Übersicht der Strukturen in den Ländern Europas vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2014), a. a. O., 27, sowie Holst, E., Busch, A., Kröger, L. (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Politikberatung kompakt Nr. 65, DIW Berlin, 87.

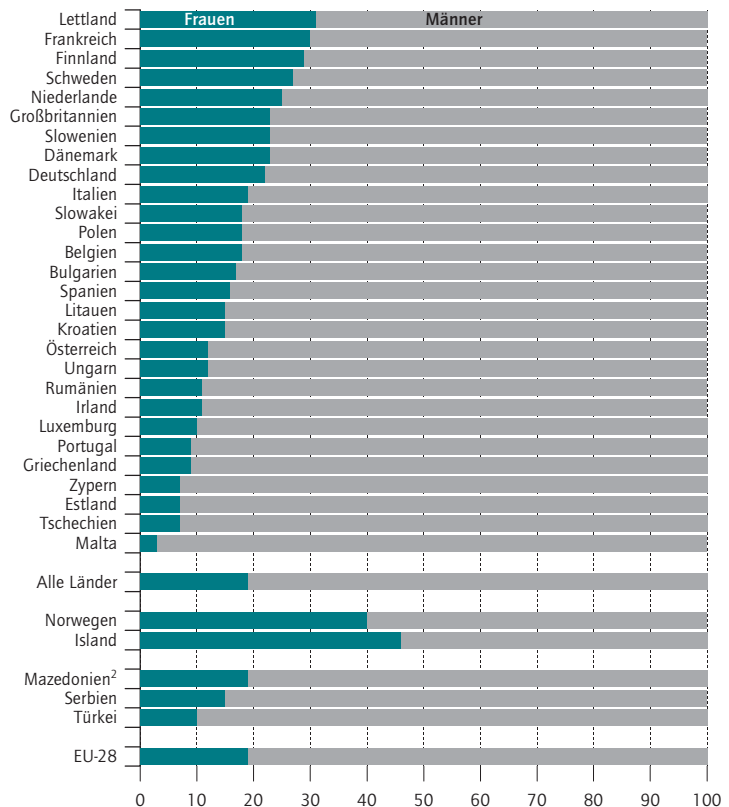
**21** Zu Island siehe Rafnsdóttir, G. L., Einarsdóttir, T., Snorrason, J. S. (2014): Gender Quota on the Boards of Corporations in Iceland. In: De Vos, M., Cuilliford, P. (Hrsg.): Gender Quotas for Company Boards.

**22** Europäische Kommission 2014: Das Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen: Europa durchbricht die

Abbildung 3

**Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2014**

Anteile in Prozent



<sup>1</sup> Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, April 2014.

© DIW Berlin 2015

Innerhalb der EU gibt es große Unterschiede hinsichtlich des Frauenanteils in den Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen.

Geschlechterquoten für privatwirtschaftliche Unternehmen gibt es inzwischen in einigen europäischen Ländern; allerdings sind diese Quotenregelungen sehr unterschiedlich ausgestaltet. Verbindlichen Charakter haben die Geschlechterquoten in Norwegen, Frankreich, Belgien und Italien. In den Niederlanden, Spanien und Island gleichen die Quoten wegen fehlender Sanktionen eher einer Empfehlung.<sup>23</sup> In der Schweiz wird gegen-

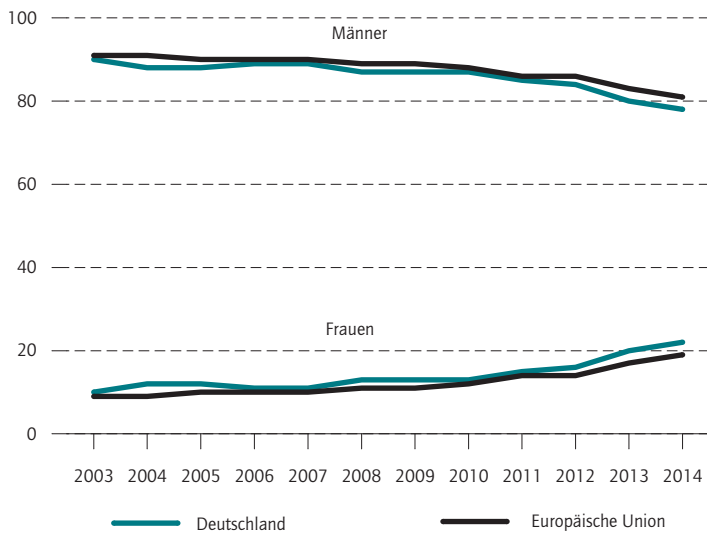
gläserne Decke. September; vgl. auch Holst, E., Busch, A., Kröger, L. (2012), a. a. O., 84 ff.

**23** Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg.

Abbildung 4

**Frauen- und Männeranteile in Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsräten in Deutschland und in der EU**

In Prozent



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2015

Der Frauenanteil in Aufsichts- und Verwaltungsräten liegt in Deutschland über dem EU-Durchschnitt.

wärtig eine Geschlechterquote von 30 Prozent für börsennotierte Unternehmen angestrebt.<sup>24</sup>

Auf europäischer Ebene hat die EU-Kommission im November 2012 eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen entworfen. Sie schlug eine Geschlechterquote von 40 Prozent bis zum Jahr 2020 vor. Das Europäische Parlament stimmte im November 2013 zu. Obwohl im Rat der EU das Ziel der Richtlinie breite Zustimmung findet, lehnten einige Länder – zum Beispiel das Vereinigte Königreich und die Niederlande – eine EU-weite Quote mit dem Hinweis auf unterschiedliche Ausgangslagen in den Mitgliedstaaten ab. Sie bezweifelten außerdem, dass eine EU-Regelung effektiver als Regelungen auf der Ebene der Mitgliedstaaten wäre. Der italienische Ratsvorsitz im zweiten Halbjahr 2014 versuchte, die bestehenden Bedenken durch die Einführung einer Flexibilitätsklausel und eines verlängerten Zeitplans auszuräumen. Dennoch kam im Dezember 2014 keine Einigung zustande. Deutschland stellte sich zwar

<sup>24</sup> Spiegel Online (2014): Gleichberechtigung: Schweiz will eine Frauenquote einführen. 28. November 2014, [www.spiegel.de/politik/ausland/schweiz-will-frauenquote-einfuehren-a-1005629.html](http://www.spiegel.de/politik/ausland/schweiz-will-frauenquote-einfuehren-a-1005629.html).

nicht grundsätzlich gegen eine EU-Quote, unterstützte die Richtlinie in ihrer gegenwärtigen Fassung mit Hinweis auf die laufenden Verhandlungen zur Frauenquote in Deutschland aber nicht.<sup>25</sup>

**Wirtschaftliche Effekte der Teilhabe von Frauen in Leitungsgremien nicht eindeutig**

Zu den wirtschaftlichen Effekten von mehr Frauen in Leitungsgremien liegt eine Vielzahl von Studien zu Ländern mit und ohne Quotenregelungen vor.<sup>26</sup> In diesen Studien werden das Vorhandensein oder die Anzahl von Frauen in Leitungsgremien mit Kennzahlen zur Unternehmensrentabilität oder zur Unternehmensbewertung in Beziehung gesetzt. Deren Ergebnisse sind jedoch nicht eindeutig: Einige Studien finden positive, andere negative oder gar keine Effekte, und wiederum andere finden positive Effekte bei ausgewählten Kennzahlen und negative bei anderen.<sup>27</sup> Eine eindeutige Wirkung des Geschlechts der Gremienmitglieder auf Unternehmensergebnisse ist aus den vorliegenden Studien bislang nicht abzuleiten. Studien für Deutschland, die zum Ziel haben, die wirtschaftlichen Auswirkungen von mehr Frauen in Vorständen in Deutschland zu überprüfen, stehen zudem vor dem Problem kleiner Fallzahlen und teilweise recht geringer Verweildauern.

Im Zusammenhang mit der Quotendiskussion sind Studien interessant, die einen Schwellenwert untersuchen. Sie prüfen, ob das Vorhandensein von Frauen in Leitungsgremien erst ab einer „kritischen Masse“ von Frauen (einer bestimmten Anzahl oder eines bestimm-

<sup>25</sup> Rat der Europäischen Union (2014): Interinstitutionelles Dossier, 2012/0299 (COD): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. 4. Dezember 2014, [register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=DE&t=PDF&f=ST+16300+2014+INIT](http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=DE&t=PDF&f=ST+16300+2014+INIT); Rat der Europäischen Union (2014): PRESS RELEASE. 3357th Council meeting Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Brussels, 11. Dezember 2014, [www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/lsa/146172.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lsa/146172.pdf); Süddeutsche Zeitung (2014): Frauenquote: Und jetzt Europa. 11. Dezember 2014, [www.sueddeutsche.de/politik/frauenquote-und-jetzt-europa-1.2263513](http://www.sueddeutsche.de/politik/frauenquote-und-jetzt-europa-1.2263513).

<sup>26</sup> Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird durch heterogene Datensätze und unterschiedliche methodische Ansätze erschwert.

<sup>27</sup> Siehe zum Beispiel Adams, R. B., Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309 (negativer Effekt auf Tobins Q (Unternehmensbewertung über Marktwert-Buchwert-Verhältnis) und ROA (Gesamtkapitalrentabilität)); Campbell, K., Mínguez-Vera, A. (2008): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451 (positiver Effekt auf Tobins Q); Haslam, S.A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., Atkins, C. (2010): Investing with Prejudice: the Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497 (negativer Effekt auf Tobins Q, kein Effekt auf ROA und ROE/Eigenkapitalrentabilität); Rose, C. (2007): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413 (kein Effekt auf Tobins Q).

ten Anteils) in den Gremien überhaupt wirtschaftliche Effekte hat, oder ob sich der Effekt verändert. Eine amerikanische Studie zeigt, dass Frauen – sofern nur eine oder sehr wenige in einem Gremium vertreten sind – Nachteile entstehen, etwa durch besondere Beobachtung und verstärkte geschlechterstereotypische Bewertungen (sogenannter „Token-Status“).<sup>28</sup> Erst wenn eine „kritische Masse“ von drei oder mehr Frauen in einem Gremium vorhanden ist beziehungsweise Frauen etwa ein Drittel der Mitglieder stellen, wird die Präsenz von Frauen als weitgehend normal angesehen – sie werden dann eher akzeptiert und weniger an der effektiven Teilnahme an der Leitung und Kontrolle von Unternehmen gehindert.<sup>29</sup> Eine andere Studie untersuchte die Zusammensetzung der Aufsichtsräte börsennotierter deutscher Firmen (in den Jahren 2000 bis 2005) und entdeckte einen nicht-linearen Zusammenhang: Die Eigenkapitalrentabilität von Firmen mit Frauen im Aufsichtsrat war zunächst geringer und erst ab 30 Prozent Frauen höher als bei Firmen ohne Frauen im Aufsichtsrat.<sup>30</sup> Es wurde argumentiert, dass die Vorteile, die eine diverse Zusammensetzung des Aufsichtsrats haben kann, erst ab dieser kritischen Masse an Frauen sichtbar werden. Beide Studien deuten darauf hin, dass die Art und Weise, wie Frauen und Männer in Leitungsgremien zusammenarbeiten, eine wichtige Rolle spielt.

**28** Die besondere Beobachtung zeigt sich etwa in Deutschland in der in den Medien weit verbreiteten Berichterstattung von Zu- und Abgängen von Frauen in Vorständen großer Unternehmen und der Bewertung von deren Eignung für derartige Positionen. Weit weniger Aufmerksamkeit wird Männern aufgrund ihrer größeren Zahl in diesen Positionen geschenkt.

**29** Erkut, S., Kramer, V.W., Konrad, A.M. (2008): Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference? In: Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D., Huse, M. (Hrsg.): Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice. Cheltenham, UK, 222-232.

**30** Joecks, J., Pull, K., Vetter, K. (2013): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass"? Journal of Business Ethics, 118(1), 61-72.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | eholst@diw.de

## Fazit

Die Diskussion um die Frauenquote blieb zwar nicht ohne Auswirkungen auf die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten großer Unternehmen: Dennoch wurde eine auch nur annähernd gleiche Teilhabe von Frauen und Männern Ende 2014 nicht erreicht. In den Vorständen haben sich die männlichen Monokulturen weiterhin verfestigt: Über 13 Jahre nach der freiwilligen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ reichte der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen von weniger als drei Prozent in den MDAX-Unternehmen über gut fünf Prozent in den Top-200-Unternehmen bis hin zu maximal gut sieben Prozent in den DAX-30-Unternehmen.

Bei den Aufsichtsräten sieht es etwas besser aus, auch wenn die Spannbreiten zwischen den Unternehmensgruppen groß sind: So waren Frauen in den DAX-30-Unternehmen mit einem Anteil von knapp 25 Prozent vergleichsweise häufig vertreten; in den SDAX-Unternehmen war der Frauenanteil mit knapp 14 Prozent am geringsten. Die Top-200-Unternehmen lagen mit gut 18 Prozent und die Unternehmen mit Bundesbeteiligung mit knapp 24 Prozent dazwischen.

Das Bundeskabinett hat im Dezember 2014 den Entwurf für ein Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Das Gesetz muss nun noch die parlamentarischen Hürden nehmen. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob Unternehmen bereit und in der Lage sind, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen herzustellen. Ein solches Verhalten würde den diesbezüglichen Absichtserklärungen der Unternehmen mehr Glaubwürdigkeit verleihen und einer Verschärfung von Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in hohen Führungspositionen vorbeugen.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

**EXECUTIVE BOARD AND SUPERVISORY BOARD MEMBERS IN GERMANY'S LARGE CORPORATIONS  
REMAIN PREDOMINANTLY MALE**

---

**Abstract:** The executive boards of large corporations in Germany continue to be in men's hands: at the close of 2014, a good five percent of executive board members at the top 200 companies in Germany were women. This is equivalent to an increase of one percentage point over 2013, which is evidence of the rather sluggish development in this area. DAX 30 companies recorded the largest proportion of female board members at a good seven percent, while the lowest share was recorded for MDAX companies (less than three percent). The representation of women on supervisory boards was better: at the end of 2014, a good 18 percent of board members were women in the top 200 companies; DAX 30 companies displayed above-average results for female board members at just below 25 percent. At a little over 14 per-

cent, SDAX companies displayed not only the lowest percentage of women, but also the lowest increase over 2013 (0.6 percentage points). Both on executive and supervisory boards, female chairpersons remain the exception.

Following the law passed by the federal government cabinet last year on equality for women and men in managerial positions, both at private companies and in the civil service, female representation, at least on supervisory boards, is likely to improve. The gender quota introduced in this legislation will come into effect on January 1, 2016. Companies with government-owned shares will also be affected by the quota regulation. Here, female representation on the supervisory boards and executive boards at the end of 2014 was just under 24 and just under 15 percent, respectively.

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

**Keywords:** Board diversity, board composition, female directors, corporate boards, women CEOs, gender equality, management, listed companies, private companies, public companies, women's quotas, gender quotas





PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin  
Gender Studies im Vorstandsbereich des  
DIW Berlin

## SIEBEN FRAGEN AN ELKE HOLST

# »Vorstände großer Unternehmen bleiben männliche Monokulturen«

1. Frau Holst, wie hat sich der Anteil von Frauen in den Vorständen großer deutscher Unternehmen im Jahr 2014 entwickelt? Hier hat sich praktisch nichts getan. Die Entwicklung ist vielfach sogar rückläufig. Bei den Top-200-Unternehmen lag der Anteil der Frauen Ende 2014 bei gut fünf Prozent, in den MDAX-Unternehmen erreichte er nicht einmal drei Prozent. Mit sieben Prozent nehmen die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen im Vergleich der Frauenanteile bei den untersuchten Unternehmensgruppen den vordersten Platz ein. Die Vorstände bleiben also männliche Monokulturen, und das ist keine positive Bilanz einer Selbstverpflichtung zu mehr Frauen in Führungspositionen, die die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft im Jahr 2001 eingegangen sind.
2. Wie sieht es bei den Aufsichtsräten aus? Etwas besser: Der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen liegt bei gut 18 Prozent und hat zuletzt um drei Prozentpunkte zugenommen. Zwischen 2006 und 2014 lag der jahresdurchschnittliche Zuwachs bei 1,3 Prozentpunkten. In den DAX-30-Unternehmen war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten mit einem Viertel am höchsten, in den SDAX-Unternehmen lag der Anteil noch nicht einmal bei 14 Prozent.
3. Bei welchen Unternehmensgruppen sind die deutlichsten Fortschritte zu verzeichnen? In den Aufsichtsräten sind das die TecDAX-, Top-200- und DAX-30-Unternehmen mit rund drei Prozentpunkten Zuwachs im Vergleich der Jahre 2013 und 2014. Die nur eingeschränkt vergleichbaren Unternehmen mit Bundesbeteiligung verzeichnen mit 5,5 Prozent sogar einen etwas höheren Anstieg und erreichen einen Frauenanteil von knapp 24 Prozent. Diese Unternehmen legen auch bei den Vorständen besonders stark zu. In den anderen untersuchten Unternehmensgruppen kann bei den Vorständen kaum von Fortschritten gesprochen werden. Hier können sich die Top-200-Unternehmen mit einem Plus von nur einem Prozentpunkt die Spitze. MDAX-, SDAX-, und TecDAX-Unternehmen verzeichneten eine rückläufige Entwicklung des bereits sehr niedrigen Ausgangsniveaus. Die DAX-30-Unternehmen blieben im Jahr
4. Bei welchen Unternehmen ist die Entwicklung am schlechtesten? Im Unterschied zu den Vorständen verzeichneten alle untersuchten Unternehmensgruppen einen Zuwachs beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zum Vorjahr. Am Ende des Rankings lagen die MDAX- und SDAX-Unternehmen mit einem Zuwachs von knapp einem Prozentpunkt.
5. Wie hat sich der Anteil von Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors entwickelt? Da sieht es ähnlich aus wie bei den Unternehmen, allerdings ist die Entwicklung hier schleppender, obwohl die Mehrheit der Beschäftigten Frauen sind. Im Finanzsektor ist die Durchlässigkeit zu Toppositionen für Frauen offenbar besonders gering.
6. Das Bundeskabinett hat einen Entwurf für ein Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen verabschiedet. Wie beurteilen Sie diesen Entwurf? Konkrete Sanktionen sind im geplanten Gesetz nur für Aufsichtsräte vorgesehen. Für Vorstände und hohe Führungspositionen sollen Zielgrößen formuliert werden. Ob dies ausreicht, um in absehbarer Zeit eine annähernd gleiche Vertretung von Frauen und Männern in Spitzengremien zu erreichen, wird sich zeigen. Die Verpflichtung, Zielgrößen von Frauenanteilen für die Vorstandsebene und zwei Führungsebenen darunter festzulegen, soll dazu beitragen, dass Frauen innerhalb der Unternehmen bis in die Spitze aufsteigen können. Dies könnte helfen, die häufigen Rücktritte von Frauen in Vorständen zu reduzieren, die derzeit meist extern berufen werden.
7. Wie beurteilen Sie die Entwicklung insgesamt? Vor dem Hintergrund der seit vielen Jahren anhaltenden Diskussionen bleibt die Entwicklung hinter den Erwartungen zurück. Verbesserungen und damit positive Signale waren bei den Aufsichtsräten zu beobachten. In den Vorständen sind hingegen die Versäumnisse nicht übersehbar. Dort ist so gut wie nichts passiert.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



Das vollständige Interview zum Anhören finden  
Sie auf [www.diw.de/interview](http://www.diw.de/interview)

# Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering

Von Elke Holst und Anja Kirsch (FU Berlin)

In den Spitzengremien von Unternehmen des Finanzsektors waren Frauen Ende des Jahres 2014 kaum häufiger vertreten als ein Jahr zuvor. In den Vorständen der 100 größten Banken und Sparkassen verharrte der Frauenanteil bei durchschnittlich knapp sieben Prozent und in den Vorständen der 60 größten Versicherungen bei 8,5 Prozent. In den Aufsichtsräten verlief die Entwicklung bestenfalls schleppend: Der Frauenanteil betrug 18 Prozent bei den Geldinstituten und gut 17 Prozent bei den Versicherungen – die Zuwächse gegenüber dem Vorjahr lagen lediglich im Nachkommabereich. In den öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen waren Frauen indes häufiger in den Aufsichtsgremien vertreten als im Jahr zuvor: Mit einem Frauenanteil von knapp 19 Prozent liegen die Geldinstitute dieses Bereichs ungefähr gleichauf mit den privaten Banken (gut 18 Prozent). Insgesamt stellen die Arbeitnehmervertreterinnen nach wie vor die Mehrheit der Aufsichtsrätinnen, allerdings hat die Kapitalseite in den vergangenen Jahren deutlich aufgeholt. Auf europäischer Ebene waren im Rat der Europäischen Zentralbank und in den Entscheidungsgremien der nationalen Zentralbanken ebenfalls vergleichsweise wenige Frauen vertreten, wobei es im Ländervergleich deutliche Unterschiede gibt.

Das geplante „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ soll die Frauenanteile insbesondere in den Aufsichtsräten börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Unternehmen in Deutschland erhöhen. Die Hartnäckigkeit der Strukturen könnte im Finanzsektor noch größer sein als etwa in den Top-200-Unternehmen: Obwohl mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor Frauen sind, nahm der Anteil der Aufsichtsrätinnen in den Banken zwischen 2006 und 2014 jahresdurchschnittlich um weniger als 0,4 Prozentpunkte zu – gegenüber 1,3 Prozentpunkten in den Top-200-Unternehmen.

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte<sup>1</sup>) des Finanzsektors in Deutschland.<sup>2</sup> Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.<sup>3</sup> Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen wird mit jenen der privaten Banken und Genossenschaftsbanken verglichen.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Beitrag im vorliegenden Wochenbericht dargestellt. Jene Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen sowie 59 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>4</sup> Zusammengenommen ergeben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.

**1** Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

**2** Zuletzt im Jahr 2014, vgl. Holst, E., Kirsch, A. (2014): Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten. DIW Wochenbericht Nr. 3/2014.

**3** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme (2013) größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Kuck, H., Hirschmann, S. (2014): Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft: Keine Bewegung an der Spitze. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8, 10-11. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2013) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2014. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November bis Dezember 2014 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2013, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**4** Holst, E., Kirsch, A. (2015): Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015.

Tabelle 1

**Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen**

In Prozent

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Erbringung von Finanzdienstleistungen <sup>1</sup>	57,1	57,2	57,3	57,4	57,4	57,6	57,4	56,9	56,9	57,1	57,2	57,1	56,9	57,0	57,0
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,3	57,5	57,6	57,8	57,8	58	57,8	57,2	57,3	57,6	57,6	57,6	57,5	57,5	57,7
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) <sup>2</sup>	47,2	47,6	47,8	48	48,3	48,8	49,1	48,9	48,8	50,0	49,2	49,2	49,3	49,7	49,5
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten <sup>3</sup>	60	59,7	60,4	61,3	61,5	62,1	61,1	61,6	61,5	61,2	60,9	60,8	60,8	60,2	59,4

<sup>1</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Kreditgewerbe“ geführt.

<sup>2</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Versicherungsgewerbe“ geführt.

<sup>3</sup> Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten“ geführt.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Nürnberg, März 2014.

© DIW Berlin 2015

In der Finanzbranche arbeiten mehrheitlich Frauen.

## Mehr Frauen als Männer im Finanzsektor beschäftigt

2014 waren mehr als die Hälfte (57 Prozent) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich der „Erbringung von Finanzdienstleistungen“ Frauen (Tabelle 1). Bei Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) stellten Frauen rund die Hälfte der Beschäftigten. In den mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundenen Tätigkeiten lag der Frauenanteil mit knapp 60 Prozent deutlich höher, ist allerdings seit der Finanzkrise 2008 um insgesamt rund zwei Prozentpunkte gesunken.<sup>5</sup>

Bei den öffentlich-rechtlichen Finanzinstituten waren anteilig die meisten Frauen beschäftigt – nach Angaben des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes knapp 63 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2013. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken lag der Frauenanteil mit knapp 58 Prozent etwas niedriger. In der Versicherungswirtschaft machten Frauen rund 54 Prozent der Beschäftigten im Innendienst und nur etwas mehr als 21 Prozent im Außendienst aus.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Hierbei handelt es sich um Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit den Kreditinstituten und Versicherungen stehen, ohne diese jedoch einzuschließen (etwa Fondmanager/-innen).

<sup>6</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2013): Ergänzende Statistiken zum Jahresbericht. 5, [www.dsgv.de/\\_download\\_gallery/Publikationen/Statistisches\\_Beiheft\\_2013.pdf](http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Statistisches_Beiheft_2013.pdf); Arbeitgeberverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2013): Beschäftigungsstruktur. [www.avr.org/avr.nsf/DF0197809AF5693C12571CB0025AB6D/\\$FILE/Personalstatistik%202013%20Besch%C3%A4ftigungsstruktur.pdf](http://www.avr.org/avr.nsf/DF0197809AF5693C12571CB0025AB6D/$FILE/Personalstatistik%202013%20Besch%C3%A4ftigungsstruktur.pdf); Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V.: Frauenanteil in den Unternehmen. [www.agv-vers.de/projekte/frauen-in-fuehrung/kennzahlen/frauenanteile-in-den-unternehmen.html](http://www.agv-vers.de/projekte/frauen-in-fuehrung/kennzahlen/frauenanteile-in-den-unternehmen.html). Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, AGV-Banken, hat Daten zur Beschäftigten-

Angesichts ihres hohen Beschäftigtenanteils waren Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors mit einem Anteil von 27 Prozent weit unterrepräsentiert.<sup>7</sup>

## Top-100-Banken und Sparkassen

### Vorstände: Frauenanteil verharrt auf niedrigem Niveau

In den Vorständen der 100 größten Banken und Sparkassen waren von insgesamt 387 Vorstandsmitgliedern 26 Frauen (Tabelle 2). Dies entspricht einem Frauenanteil von knapp sieben Prozent, ein Plus von 0,4 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. In nur 23 von 100 Banken waren überhaupt Frauen im Vorstand vertreten. Unter den Vorstandsvorsitzenden gab es nur zwei Frauen und damit sogar eine weniger als im Vorjahr.<sup>8</sup> Den höchsten Frauenanteil verzeichnete die Investitionsbank des Landes Brandenburg: Hier waren zwei der drei Vorstandsmitglieder Frauen – den Vorsitz hatte jedoch ein Mann inne.

struktur im privaten Bankgewerbe 2009 veröffentlicht. Der Anteil an Frauen und Männern war mit jeweils rund 50 Prozent ausgeglichen, [www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/\\_doc\\_Statistik/7-02-3-0-Beschäftigtenstruktur.pdf](http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/_doc_Statistik/7-02-3-0-Beschäftigtenstruktur.pdf), 27. November 2014.

<sup>7</sup> Anteil bezieht sich auf 2012. Vgl. Statistisches Bundesamt (2014): Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Wiesbaden.

<sup>8</sup> Eva Wunsch-Weber bei der Frankfurter Volksbank e.G. in Frankfurt/Main und Dr. Birgit Roos bei der Sparkasse Krefeld. Ausgeschieden ist Manuela Better bei der Deutschen Pfandbriefbank AG, Unterschleißheim.

Tabelle 2

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

	Banken und Sparkassen									Versicherungen								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																		
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
mit Frauen im Vorstand	10	9	7	9	10	12	17	24	23	10	13	9	11	10	14	21	29	27
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>10,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,0</b>	<b>9,0</b>	<b>10,0</b>	<b>12,0</b>	<b>17,0</b>	<b>24,0</b>	<b>23,0</b>	<b>15,9</b>	<b>20,0</b>	<b>15,5</b>	<b>17,7</b>	<b>16,1</b>	<b>23,7</b>	<b>34,4</b>	<b>48,3</b>	<b>45,0</b>
Mitglieder insgesamt	442	430	414	418	408	404	407	396	387	394	411	372	392	399	385	384	396	353
Männer	431	420	406	407	396	391	390	371	371	384	398	363	381	389	370	362	362	323
Frauen	11	10	8	11	12	13	17	25	26	10	13	9	11	10	14	22	34	30
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>4,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>5,7</b>	<b>8,6</b>	<b>8,5</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Männer	98	98	100	100	98	99	97	97	98	63	65	57	62	62	59	60	59	59
Frauen	2	2	0	0	2	1	3	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																		
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	97	63	65	58	62	62	59	61	60	60
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	91	85	87	88	88	88	89	89	46	49	42	48	48	45	50	50	48
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>89,0</b>	<b>91,0</b>	<b>85,0</b>	<b>87,0</b>	<b>88,0</b>	<b>88,0</b>	<b>88,0</b>	<b>89,0</b>	<b>91,8</b>	<b>73,0</b>	<b>75,4</b>	<b>72,4</b>	<b>77,4</b>	<b>77,4</b>	<b>76,3</b>	<b>82,0</b>	<b>83,3</b>	<b>80,0</b>
Mitglieder insgesamt	1633	1573	1566	1555	1548	1567	1491	1485	1504	812	831	727	734	732	689	704	683	661
Männer	1387	1331	1324	1294	1295	1307	1226	1230	1234	720	726	629	643	645	599	596	572	547
Frauen	246	242	242	261	253	260	265	255	270	92	105	98	91	87	90	108	111	114
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,4</b>	<b>15,5</b>	<b>16,8</b>	<b>16,3</b>	<b>16,6</b>	<b>17,8</b>	<b>17,2</b>	<b>18,0</b>	<b>11,3</b>	<b>12,6</b>	<b>13,5</b>	<b>12,4</b>	<b>11,9</b>	<b>13,1</b>	<b>15,3</b>	<b>16,3</b>	<b>17,2</b>
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	97	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Männer	97	95	97	96	97	98	97	97	92	63	65	57	61	61	58	60	59	58
Frauen	3	5	3	4	3	2	3	3	5	0	0	1	1	1	1	1	1	2
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,0</b>	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>5,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	53	56	36	76	24	41	38	52	34	33	39	27	59
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	786	564	1159	291	455	444	634	351	385	411	312	647
Männer	496	731	654	637	549	628	649	455	943	256	406	390	555	319	347	358	266	534
Frauen	103	127	113	127	93	110	137	109	216	35	49	54	79	32	38	53	46	113
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	87	69	131	32	45	41	63	26	36	43	34	81
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>82,5</b>	<b>74,8</b>	<b>74,3</b>	<b>71,7</b>	<b>66,7</b>	<b>70,9</b>	<b>63,5</b>	<b>63,3</b>	<b>60,6</b>	<b>91,4</b>	<b>91,8</b>	<b>75,9</b>	<b>79,7</b>	<b>81,3</b>	<b>94,7</b>	<b>81,1</b>	<b>73,9</b>	<b>71,7</b>

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

In den Vorständen der Banken und Sparkassen gab es 2014 nur eine Frau mehr als im Vorjahr.

**Aufsichtsräte: Kaum Fortschritte**

Weit häufiger als in Vorständen sind Frauen in den Aufsichtsräten der untersuchten Banken und Sparkassen vertreten. Hier erreichten sie Ende des Jahres 2014 einen Anteil von 18 Prozent, was 270 von insgesamt 1504 Sitzen entspricht. Damit haben sich die Verhältnisse gegenüber dem Vorjahr kaum geändert – das Plus liegt bei unter einem Prozentpunkt. 97 Banken machten Angaben zur Zusammensetzung ihrer Aufsichtsräte: In 89 Aufsichtsräten waren Frauen vertreten und fünf Banken hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende (zwei mehr als im Jahr 2013).<sup>9</sup> Angaben zur Arbeitnehmer-

vertretung konnten bei 76 Banken und Sparkassen erhoben werden: In den Aufsichtsräten dieser Geldhäuser waren 216 Frauen vertreten, 131 von ihnen (knapp 61 Prozent) vertraten die Arbeitnehmerschaft.

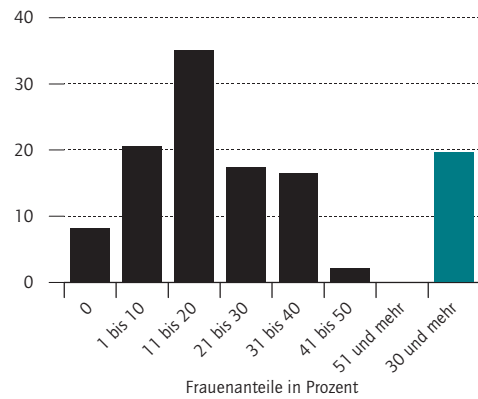
Bei gut acht Prozent der Banken und Sparkassen waren ausschließlich Männer im Aufsichtsrat vertreten, während rund ein Fünftel der Geldinstitute einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent erreichte (Abbildung 1). Genau elf Geldhäuser lagen mit einem Viertel oder mehr Aufsichtsrätinnen nur knapp unter der 30-Prozent-Grenze (Tabelle 3). In 18 Geldinstituten waren Frauen im Aufsichtsrat zu mindestens einem Drittel vertreten. In der öffentlichen HSH Nordbank betrug der Anteil 40 Prozent. Ein Gleichstand bei den Geschlechtern wurde in den Aufsichtsräten der privaten Comdirect Bank

<sup>9</sup> Marija Korsch bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden; Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, Bremen; Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, München; Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin, Berlin; Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken, Würzburg.

Abbildung 1

**Top-100-Banken nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 2014**

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

In keiner Bank waren Frauen im Aufsichtsrat in der Mehrheit.

sowie der öffentlich-rechtlichen IBB Investitionsbank Berlin erreicht.

**Öffentlich-rechtliche Geldhäuser mit leichten Zuwächsen**

Das DIW Berlin untersucht seit 2010 die größten Banken und Sparkassen getrennt nach ihrer Rechtsform und unterscheidet dabei öffentlich-rechtliche, private und Genossenschaftsbanken.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlich-rechtlichen Banken war Ende 2014 mit fast 19 Prozent ähnlich dem der Privatbanken, obwohl letztere nur in 80 Prozent der Fälle überhaupt mindestens eine Frau im Aufsichtsrat hatten – bei den öffentlich-rechtlichen Banken waren es 98 Prozent (Tabelle 4). Bei den Genossenschaftsbanken lag der Frauenanteil bei 14,5 Prozent, wobei in knapp 94 Prozent dieser Geldinstitute mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten war. Nur eine Handvoll Frauen bekleidete derweil den Aufsichtsratsvorsitz: Vier der insgesamt fünf Frauen hatten diese Position bei öffentlich-rechtlichen Banken inne – hier waren die Finanzsenatorin Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, die bayerische Wirtschaftsministerin Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, die Wirtschaftsministerin Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin und Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken Würzburg qua Amt in dieser Funktion – und eine bei einer privaten Bank.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Vgl. auch Fußnote 9.

Tabelle 3

**Größte 100 Banken und Sparkassen<sup>1</sup> mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2014**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
45	IBB Investitionsbank Berlin, Berlin <sup>2</sup>	8	4	4	50,0	öffentl.-rechtl.
52	Comdirect Bank AG, Quickborn	6	3	3	50,0	privat
15	HSH Nordbank AG, Hamburg/Kiel	15	9	6	40,0	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG, Frankfurt/M.	20	13	7	35,0	privat
12	Hypothekbank Frankfurt AG, Eschborn	6	4	2	33,3	privat
19	Deutsche Pfandbriefbank AG, Unterschleißheim	9	6	3	33,3	privat
26	Dexia Kommunalbank Deutschland AG, Berlin	6	4	2	33,3	privat
39	Kreissparkasse Köln, Köln	36	24	12	33,3	öffentl.-rechtl.
42	LfA Förderbank Bayern, München <sup>2</sup>	6	4	2	33,3	öffentl.-rechtl.
51	Oldenburgische Landesbank AG, Oldenburg	12	8	4	33,3	privat
54	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank, Ludwigsburg	9	6	3	33,3	privat
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg, Potsdam	18	12	6	33,3	öffentl.-rechtl.
83	Sächsische Aufbaubank - Förderbank, Dresden	9	6	3	33,3	öffentl.-rechtl.
87	Sparkasse Essen, Essen	15	10	5	33,3	öffentl.-rechtl.
88	BB Bank eG, Karlsruhe	15	10	5	33,3	genossensch.
96	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen, Karlsruhe	30	20	10	33,3	öffentl.-rechtl.
97	Stadtparkasse Wuppertal, Wuppertal	15	10	5	33,3	öffentl.-rechtl.
98	BHF-Bank AG, Frankfurt/M.	6	4	2	33,3	privat
2	Commerzbank AG, Frankfurt/M.	20	14	6	30,0	privat
68	Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam, Potsdam	21	15	6	28,6	öffentl.-rechtl.
56	Sparkasse Hannover, Hannover	18	13	5	27,8	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank), Karlsruhe	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
57	Sparda-Bank Baden-Württemberg eG, Stuttgart	15	11	4	26,7	genossensch.
76	Sparkasse Leipzig, Leipzig	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
95	Sparkasse Mainfranken, Würzburg <sup>2</sup>	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover	20	15	5	25,0	öffentl.-rechtl.
22	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall	20	15	5	25,0	genossensch.
30	Santander Consumer Bank AG, Mönchengladbach	12	9	3	25,0	privat
58	Targobank AG & Co. KGaA, Düsseldorf	12	9	3	25,0	privat
85	Sparkasse Krefeld, Krefeld	12	9	3	25,0	öffentl.-rechtl.

<sup>1</sup> Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats machen.

<sup>2</sup> Hier leitete auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

Bei insgesamt 30 Banken war Ende 2014 mindestens jedes vierte Aufsichtsratsmitglied eine Frau.

Tabelle 4

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken und Sparkassen in Deutschland<sup>1</sup> nach Rechtsform**

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken					Genossenschaftsbanken				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	36	34	35	31	32	12	13	14	16	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	3	4	7	8	10	5	5	7	10	9	2	3	3	5	4
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>7,5</b>	<b>13,7</b>	<b>16,0</b>	<b>19,2</b>	<b>13,9</b>	<b>14,7</b>	<b>20,0</b>	<b>32,3</b>	<b>28,1</b>	<b>16,7</b>	<b>23,1</b>	<b>21,4</b>	<b>31,3</b>	<b>25,0</b>
Mitglieder insgesamt	203	197	195	193	190	157	151	153	128	132	48	56	59	62	65
Männer	199	192	188	184	177	151	146	146	118	123	46	53	56	57	61
Frauen	4	5	7	9	13	6	5	7	10	9	2	3	3	5	4
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>4,7</b>	<b>6,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>7,8</b>	<b>6,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,1</b>	<b>8,1</b>	<b>6,2</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	51	50	50	36	34	35	31	28	12	13	14	16	15
Männer	52	53	50	49	49	34	33	34	30	28	12	13	13	15	14
Frauen	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>5,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>															
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	36	34	35	31	32	12	13	14	16	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	48	50	48	47	50	29	26	27	24	24	11	12	13	15	15
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>92,3</b>	<b>94,3</b>	<b>94,1</b>	<b>94,0</b>	<b>98,0</b>	<b>80,6</b>	<b>76,5</b>	<b>77,1</b>	<b>77,4</b>	<b>80,0</b>	<b>91,7</b>	<b>92,3</b>	<b>92,9</b>	<b>93,8</b>	<b>93,8</b>
Mitglieder insgesamt	960	999	909	885	906	396	349	354	321	323	192	219	228	244	275
Männer	802	831	741	730	735	333	291	293	264	264	160	185	192	204	235
Frauen	158	168	168	155	171	63	58	61	57	59	32	34	36	40	40
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>16,5</b>	<b>16,8</b>	<b>18,5</b>	<b>17,5</b>	<b>18,9</b>	<b>15,9</b>	<b>16,6</b>	<b>17,2</b>	<b>17,8</b>	<b>18,3</b>	<b>16,7</b>	<b>15,5</b>	<b>15,8</b>	<b>16,4</b>	<b>14,5</b>
Vorsitze insgesamt	52	53	51	50	51	36	34	35	31	30	12	13	14	16	16
Männer	49	51	48	48	47	36	34	35	30	29	12	13	14	16	16
Frauen	3	2	3	2	4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,8</b>	<b>3,8</b>	<b>5,9</b>	<b>4,0</b>	<b>7,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

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

<sup>2</sup> Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

Die Frauenanteile in den Vorständen waren 2014 bei öffentlich-rechtlichen, privaten und Genossenschaftsbanken ähnlich.

In den Vorständen öffentlich-rechtlicher Banken lag der Frauenanteil Ende 2014 ebenso wie in den Vorständen privater Banken bei knapp sieben Prozent, während die Genossenschaftsbanken einen Frauenanteil von gut sechs Prozent verzeichnen konnten. Allerdings sind die Vorständinnen öffentlich-rechtlicher Institute auf relativ wenige Banken konzentriert – Frauen im Vorstand gab es in knapp 20 Prozent der Banken (zehn Institute). Auch wenn es im Vorjahresvergleich nur in dieser Gruppe mehr Geldhäuser mit mindestens einer Frau im Vorstand gab, reichte der Anstieg nicht aus, um die privaten Banken (knapp 30 Prozent mit Frauen im Vorstand) und die genossenschaftlichen Banken (25 Prozent mit Frauen im Vorstand) zu überflügeln. Die zwei weiblichen Vorstandsvorsitzenden saßen einer öffentlich-rechtlichen und einer genossenschaftlichen Bank vor (Übersicht).

## Versicherungen

### Vorstände: 2014 keine Steigerung gegenüber dem Vorjahr

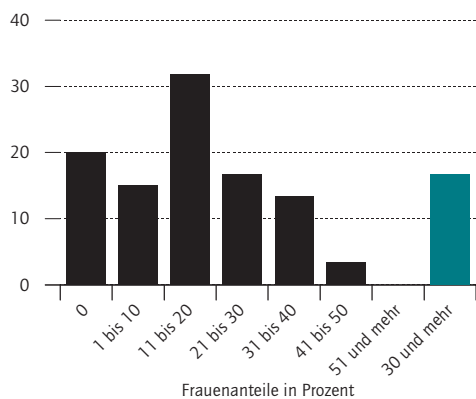
Von den 60 untersuchten Versicherungen hatten 27 mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 2). Von den insgesamt 353 Vorstandsposten waren 30 mit Frauen besetzt.<sup>11</sup> Mit einem Frauenanteil von 8,5 Prozent konnte die Repräsentation von Frauen in den Versicherungsvorständen im Vergleich zum Vorjahr nicht gesteigert werden. Sie lag damit etwas höher als bei den Banken

<sup>11</sup> Einige Frauen hatten Vorstandsposten in mehreren Tochtergesellschaften eines Konzerns. Insgesamt nahmen 18 verschiedene Frauen die 30 Vorstandsposten ein. Vgl. Übersicht.

Abbildung 2

**Top-60-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 2014**

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Bei vielen der 60 größten Versicherungen lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat zwischen elf und 20 Prozent.

und Sparkassen (knapp sieben Prozent). Nur eine Versicherung hatte eine Vorstandsvorsitzende.<sup>12</sup>

**Aufsichtsräte: fast drei Viertel sind Arbeitnehmervertreterinnen**

48 der 60 untersuchten Versicherungen hatten mindestens eine Frau im Aufsichtsrat (80 Prozent). Insgesamt waren 114 der 661 Aufsichtsräte Frauen; das entspricht gut 17 Prozent und knapp einem Prozentpunkt mehr als im Vorjahr. Die seit dem Jahr 2010 zu beobachtende Aufwärtsbewegung hat sich fortgesetzt. Bis auf eine Versicherung konnten für alle Angaben zur Arbeitnehmervertretung ermittelt werden: 81 der 113 Aufsichtsrätinnen wurden von der Arbeitnehmersseite entsandt. Damit waren fast 72 Prozent aller Aufsichtsrätinnen Arbeitnehmervertreterinnen. Von den 60 Aufsichtsratsvorsitzenden wurden zwei von einer – und zwar derselben – Frau eingenommen.<sup>13</sup>

In 20 Prozent der Versicherungen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat. Ein Drittel der Versicherungen hatte mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat; ein Anteil von 30 Prozent und mehr wurde von fast 17 Prozent der Versicherungen erreicht (Abbildung 2). In vier Versicherungen waren ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen (Tabelle 5). Spitzenreiter waren die Allianz Versicherung und die Allianz Global Corporate &

12 Dr. Birgit König bei der Allianz Private Krankenversicherungs-AG.

13 Ulrike Lubek bei Provinzial Rheinland Versicherung AG und Provinzial Rheinland Lebensversicherung.

Übersicht

**Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2014**

Rang	Unternehmen	Rechtsform
<b>100 größte Banken und Sparkassen</b>		
3	KfW Bankengruppe, Frankfurt/M.	Dr. Ingrid Hengster, Dr. Edeltraud Leibrock öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover	Ulrike Brouzi öffentl.-rechtl.
10	Postbank AG, Bonn	Susanne Klöß privat
13	ING-DiBa AG, Frankfurt/M.4	Katharina Herrmann privat
18	Landwirtschaftliche Rentenbank AG, Frankfurt/M.	Imke Ettori öffentl.-rechtl.
24	Aareal Bank AG, Wiesbaden	Dagmar Knopek privat
25	Hamburger Sparkasse AG, Hamburg	Bettina Poullain freie Sparkasse
28	Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig	Dr. Heidrun Zirfas privat
45	IBB Investitionsbank Berlin, Berlin	Sonja Kardorf öffentl.-rechtl.
46	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Düsseldorf4)	Carola Gräfin von Schmettow privat
50	Stadtparkasse München, München	Marlies Mirbeth öffentl.-rechtl.
51	Oldenburgische Landesbank AG, Oldenburg	Karin Katerbau privat
52	Comdirect Bank AG, Quickborn	Martina Palte privat
53	Westdeutsche Immobilien Bank AG, Mainz	Christiane Kunisch-Wolff öffentl.-rechtl.
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg, Potsdam	Jacqueline Tag, Gabriela Pantring öffentl.-rechtl.
56	Sparkasse Hannover, Hannover	Marina Barth, Kerstin Berghoff-Ising öffentl.-rechtl.
58	Targobank AG & Co. KGaA, Düsseldorf	Maria Topaler privat
60	Stadtparkasse Düsseldorf, Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel öffentl.-rechtl.
74	Sparda-Bank Südwest eG, Mainz	Karin Schwartz genossensch.
81	Frankfurter Volksbank e.G., Frankfurt/M	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz) genossensch.
84	Teambank AG, Nürnberg	Dr. Christiane Decker genossensch.
85	Sparkasse Krefeld, Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz) öffentl.-rechtl.
88	BB Bank eG, Karlsruhe	Gabriele Kellermann genossensch.
<b>60 größte Versicherungen</b>		
1	Munich RE AG	Giuseppina Albo, Dr. jur. Doris Höpke
2	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König
4	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders, Silke Lautenschläger
7	AXA Konzern AG	Dr. Andrea von Aubel, Dr. Astrid Stange
9	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick
10	HUK-COBURG -Holding AG	Sarah Rössler
13	Deutsche Krankenversicherung AG DKV	Silke Lautenschläger
14	Generali Lebensversicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender
17	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
20	Allianz SE	Dr. Helga Jung
23	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)
27	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch
28	ERGO Lebensversicherung AG	Silke Lautenschläger
29	ERGO Versicherung AG	Silke Lautenschläger
30	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
32	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
33	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummenerl
34	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick
35	DEVK Sach- und HUK-Versicherungsverein a. G.	Dr. Veronika Simons
36	HDI Lebensversicherungs-AG	Barbara Riebeling
41	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek
43	Allianz Global Corporate & Speciality AG	Sinéad Browne
45	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender
48	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle
53	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft	Sarah Rössler
55	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling
60	Provinzial Rheinland Lebensversicherung	Sabine Krummenerl

Quelle: Erhebung des DIW Berlin

© DIW Berlin 2015

Tabelle 5

**Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2014**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
8	Allianz Versicherungs-AG	6	3	3	50,0
43	Allianz Global Corporate & Speciality AG	6	3	3	50,0
1	Munich RE AG	20	12	8	40,0
23	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	4	2	33,3
49	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	4	2	33,3
6	Hannover Rück SE	9	6	3	33,3
20	Allianz SE	12	8	4	33,3
7	AXA Konzern AG	16	11	5	31,3
3	Talanx AG	16	11	5	31,3
51	R + V Versicherung AG	16	11	5	31,3
4	ERGO Versicherungsgruppe AG	19	14	5	26,3
11	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	9	3	25,0
50	Württembergische Versicherung AG	12	9	3	25,0
22	SV Sparkassenversicherung Holding AG	20	15	5	25,0

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2015

In zwei Versicherungen war das Verhältnis von Frauen und Männern im Aufsichtsrat ausgeglichen.

Tabelle 6

**Frauen im EZB-Rat<sup>1</sup>**

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0
2014	24	22	2	8,3

<sup>1</sup> Seit 1. Januar 2014 durch den Eintritt Lettlands in die Eurozone 24 Mitglieder.

Quelle: EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2015

Der Rat der Europäischen Zentralbank bleibt eine Männerdomäne.

Speciality, in denen der Aufsichtsrat je zur Hälfte mit Frauen und Männern besetzt war. Auf den Plätzen folgte die Munich Re mit 40 Prozent Frauen im 20-köpfigen Aufsichtsrat. Eine Frauen-Mehrheit gab es in keinem Aufsichtsrat der untersuchten Versicherungen.

**Europäische Zentralbank und Zentralbanken der EU-Länder: Spitzenämter bleiben fest in Männerhand**

Die Spitzenpositionen bei der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie bei den nationalen Zentralbanken der 28 EU-Länder dominierten im Jahr 2014 weiterhin Männer. Der EZB-Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und besteht aus den Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 18 Länder des Euroraums sowie den sechs Mitgliedern des EZB-Direktoriums. Jahrelang waren das ausschließlich Männer; 2014 setzte sich der Rat aus 22 Männern und zwei Frauen zusammen (Tabelle 6). Sabine Lautenschläger aus Deutschland wurde im Januar 2014 Direktoriumsmitglied und Chrystalla Georghadji im April 2014 Präsidentin der Zentralbank Zyperns.<sup>14</sup>

Seit die Europäische Kommission im Jahr 2003 begann, die entsprechenden Daten zu erheben, beträgt der Frauenanteil in den wesentlichen Entscheidungsorganen der Zentralbanken im Durchschnitt der Länder 16 bis 18 Prozent<sup>15</sup> – im vergangenen Jahr waren es 18 Prozent (Abbildung 3). Obwohl in keiner nationalen Zentralbank Frauen und Männer auch nur annähernd gleich repräsentiert waren, gab es doch erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern. In Slowenien betrug der Frauenanteil 40 Prozent, in Schweden, Dänemark und Bulgarien jeweils 29 Prozent, gefolgt von Frankreich mit 27 Prozent sowie Finnland und Irland mit jeweils 25 Prozent. In sechs Ländern – Vereinigtes Königreich, Österreich, Portugal, Slowakei, Kroatien und Tschechien – war nicht eine einzige Frau im Gremium vertreten. Die Zahl der Zentralbanken ohne eine einzige Frau im Leitungsgremium war damit sogar höher als im Jahr 2013 (fünf Länder). Insgesamt ist kaum eine Veränderung in der Teilhabe von Frauen in den Spitzengremien der Zentralbanken in Europa erkennbar.

Der Vorstand der Deutschen Bundesbank setzt sich aus dem Präsidenten, der Vizepräsidentin und vier weiteren Mitgliedern zusammen. Claudia Buch ist seit Mai 2014 Vizepräsidentin (Nachfolgerin von Sabine Lautenschläger, die zur EZB wechselte). Mit einer Frau im sechsköpfigen Gremium befand sich die Deutsche Bundesbank im Mittelfeld der Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.

<sup>14</sup> Der EZB-Rat, [www.ecb.europa.eu/ecb/orga/decisions/govc/html/index.de.html](http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/decisions/govc/html/index.de.html).

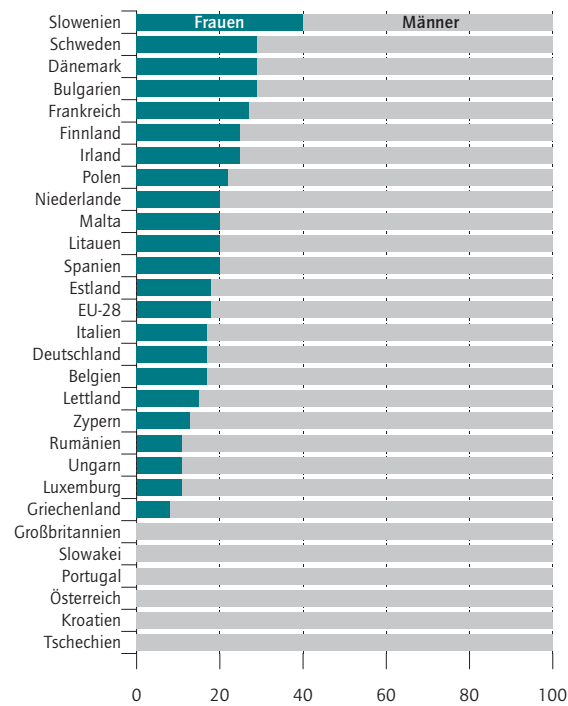
<sup>15</sup> EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_de.htm), 9. Dezember 2014.



Abbildung 3

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> europäischer Zentralbanken 2014<sup>2</sup>**

In Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
2 Stand Oktober 2014.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2014

Deutschland liegt hinsichtlich des Frauenanteils in den wesentlichen Entscheidungsgremien der Zentralbanken im europäischen Vergleich im Mittelfeld.

**Lehman-Sisters-Hypothese: Mehr Frauen in Spitzenpositionen als Weg aus der Krise?**

Im Zuge der Finanzkrise zirkulierte die These, dass die Krise durch riskantes und raffsüchtiges Verhalten von Bankern am Finanzmarkt verursacht wurde, und dass sie gar nicht entstanden wäre, wenn im Finanzsektor mehr Frauen in Spitzenpositionen tätig gewesen wären.<sup>16</sup> Zugleich bestand die Hoffnung, dass eine Erhö-

hung des Frauenanteils in den Leitungspositionen eine Wiederkehr der Krise abwenden würde. Die Lehman-Sisters-Hypothese geht davon aus, dass eine höhere Geschlechterdiversität an der Spitze des Finanzsektors verhaltensbedingte Ursachen der Finanzkrise reduzieren würde. Sie stützt sich auf Aspekte des Finanzverhaltens, die den Fokus auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen legen: erstens die größere Risikoaversion und zweitens die fürsorglichere und verantwortungsvollere Einstellung von Frauen bei finanziellen Entscheidungen. Mehrere Studien bestätigen diese geschlechtsspezifischen Unterschiede bei Einstellungen und Verhalten – gleichwohl könnten diese bei jenen Frauen, die gegenwärtig in der Männerwelt in den oberen Rängen von Finanzunternehmen tätig sind, möglicherweise weniger stark ausgeprägt sein.<sup>17</sup>

Mit der Lehman-Sisters-Hypothese erwachte ein Interesse an einer neuen Kultur am Finanzmarkt, die mehr Gewicht auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiken legt. Aber ist der Mythos der finanziell umsichtigen Frau<sup>18</sup> tatsächlich in der Lage, bestehende Ungleichheiten zu beseitigen und verbesserte Berufs- und Aufstiegschancen für Frauen im Finanzsektor herbeizuführen? Die Entwicklungen deuten bisher nicht darauf hin. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors bleibt weit hinter ihrem Anteil an den Beschäftigten zurück. Das am 11. Dezember 2014 vom Bundeskabinett verabschiedete „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“<sup>19</sup> wird zwar Posten für Frauen im obersten Kontrollgremium einiger ausgewählter Institute sichern und damit möglicherweise den Umgang mit Risiken am Finanzmarkt beeinflussen. Doch bleibt abzuwarten, inwieweit hierdurch – und durch die im Gesetz ebenfalls geforderte Berichtspflicht sowie Zielgrößensetzung von Frauenanteilen für mitbestimmungspflichtige oder börsennotierte Unternehmen – der niedrige Frauenanteil in Vorständen und in Führungspositionen der darunterliegenden Ebenen in absehbarer Zeit nachhaltig gesteigert werden kann. Mit den neuen Regelungen besteht die Chance, dass Unternehmen bei der Auswahl und Beförderung ihrer Führungskräfte ihr Augenmerk ver-

16 Von der Lehman-Sisters-These sprachen zum Beispiel die EU-Kommissarinnen Neelie Kroes (europa.eu/rapid/press-release\_SPEECH-13-990\_en.htm) und Viviane Reding (europa.eu/rapid/press-release\_SPEECH-12-84\_de.htm?locale=en) sowie die stellvertretende Vorsitzende der britischen Labourpartei Harriet Harman (www.independent.co.uk/news/uk/home-news/harriet-harman-if-only-it-had-been-lehman-sisters-1766932.html) und die geschäftsführende Direktorin des Internationalen Währungsfonds Christine Lagarde (www.youtube.com/watch?v=XtI\_BpqoZ30). Alle abgerufen am 28. November 2014.

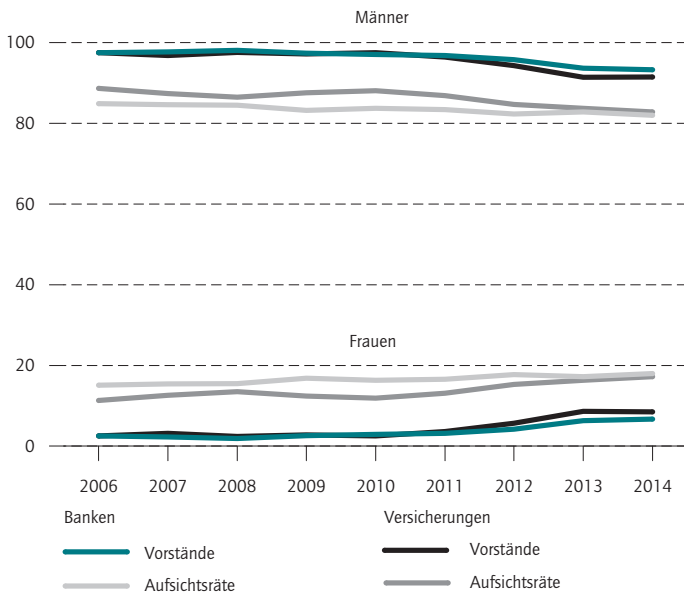
17 van Staveren, I. (2014): The Lehman Sisters hypothesis. Cambridge Journal of Economics 38, 995-1014; Fisher, M. S. (2015): Wall Street Women: Saviors of the Global Economy? Critical Perspectives in International Business 11(2).

18 Prügl, E. (2012): "If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters ...": Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis. International Political Sociology 6(1), 21-35.

19 Vgl. Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Quote, Pressemitteilung des BMFSFJ vom 11. Dezember 2014, www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,-did=212316.html; sowie Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/PdfAnlagen/gesetzentwurf-frauenquote,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf.

Abbildung 4

**Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanzbranche**  
Anteile in Prozent



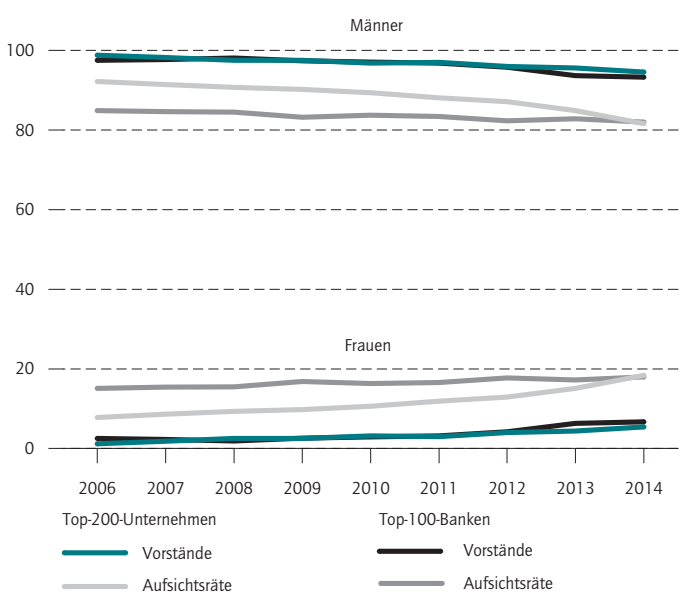
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Die Anteile von Frauen und Männern in Spitzengremien der Finanzbranche nähern sich kaum an.

Abbildung 5

**Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-100-Banken und Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor)**  
In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten der Top-100-Banken lag in etwa gleichauf mit dem Frauenanteil in Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen.

stärkt auf bestehende Ungleichheiten legen und mehr tun, um diese zu beseitigen.

**Finanzsektor mit schwächerer Dynamik als Top-200-Unternehmen**

Im Finanzsektor und in den großen Unternehmen generell ist seit 2006 eine leichte Konvergenz der Frauen- und Männeranteile in den Aufsichtsräten zu verzeichnen, aber praktisch keine in Vorständen (Abbildungen 4 und 5). Die Unternehmen des Finanzsektors könnten sich bei der Umsetzung der Ziele der Frauenquote schwerer tun als die Top-200-Unternehmen in Deutschland. Dort verlief die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten mit jahresdurchschnittlichen Steigerungen von 1,3 Prozentpunkten dynamischer als bei den 100 größten Banken mit noch nicht einmal 0,4 Prozentpunkten. Im Jahr 2006 lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten dieser Geldinstitute mit 15 Prozent noch deutlich über dem in den Top-200-Unternehmen (acht Prozent). Über die vergangenen acht Jahre konnten letztere um gut zehn Prozentpunkte zulegen, während die Banken im gleichen Zeitraum nur einen Zuwachs von lediglich knapp drei Prozentpunkten erzielten. Angesichts dieser schwachen Dynamik entsteht der Eindruck besonders hartnäckiger Strukturen in den Banken und Sparkassen. Damit könnten die Geldhäuser größeren Herausforderungen als die Top-200-Unternehmen gegenüberstehen, die gesetzlich angestrebte Quote in Höhe von mindestens 30 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten zu erreichen.

**Fazit**

Die Entwicklung des Frauenanteils in Spitzenpositionen des Finanzsektors war im Jahr 2014 allenfalls moderat. Das Managerinnen-Barometer des DIW Berlin weist für die Vorstände der 100 größten Banken und Sparkassen einen Anteil von knapp sieben Prozent aus; in den Vorständen von Versicherungen sind rund 8,5 Prozent Frauen. Auf niedrigem Niveau glich die Dynamik der Entwicklung eher einem Ritt auf der Schnecke. Daran hat auch die Finanzkrise nichts geändert. Offenbar haben die Unternehmen im Finanzsektor ihre Strategien hinsichtlich eines Kulturwandels zu einem verantwortungsvolleren Umgang mit Risiken bisher nicht zwingend mit einem größeren Anteil von Frauen in Führungspositionen verbunden.

In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil traditionell höher. In den untersuchten Banken und Versicherungen lag er im Jahr 2014 bei 18 Prozent und damit etwa so hoch wie bei den Top-200-Unternehmen – die in den letzten Jahren aufholten. Die meisten Frauen wurden auch im Finanzsektor von Arbeitnehmervertretungen in das Gremium entsandt, wenngleich die Kapitalseite seit 2006 deutlich Boden gut gemacht hat. Im Ver-

gleich der Geldhäuser nach ihrer Rechtsform nahmen die öffentlichen-rechtlichen Institute weiterhin keine Vorreiterrolle ein. Alle Bankengruppen sind noch weit von einer ausgeglichenen Repräsentation von Frauen und Männern entfernt.

In den letzten Jahren ist die Aufwärtsbewegung in den Aufsichtsräten insbesondere bei den Banken ins Stocken gekommen. In den Vorständen blieb die Schubkraft ohnehin aus; diese Männerdomänen sind nach wie vor überwältigend. Unter dem Strich besteht im Finanzsektor somit weiterhin ein sehr großer Nachholbedarf. Es bleibt abzuwarten, wie sich das geplante „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ auf die weitere Entwicklung in

den Spitzengremien auswirkt. Die verbindliche Quote von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat bei Neubesetzungen ab 2016 wird voraussichtlich für vier der hier untersuchten Banken (Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Postbank und Oldenburgische Landesbank) sowie für fünf Versicherungen (Allianz SE, AXA-Konzern AG, Munich Re, Talanx, Wüstenrot & Württembergische) gelten.<sup>20</sup> Zumindest bei diesen Finanzinstituten ist also eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten zu erwarten.

---

**20** Pütz, L., Weckes, M. (2014): Geschlechterquote für mehr Frauen in den Aufsichtsräten – vor allem Anteilseigner sind gefordert. Mitbestimmungsförderung, Hans Böckler Stiftung.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

## FINANCIAL SECTOR: SHARE OF WOMEN IN TOP DECISION-MAKING BODIES REMAINS LOW

---

**Abstract:** At the end of 2014, women were no better represented on the top decision-making bodies of enterprises in the financial sector than the previous year. The share of women on the executive boards of the 100 largest banks and savings banks remained at an average of almost seven percent and on the executive boards of the 60 largest insurance companies at 8.5 percent. On supervisory boards, change was slow at best: Although the share of women in financial institutions was almost 18 percent and a good 17 percent among insurance companies, only decimal point increases could be observed. In public sector banks and savings banks, however, female representation on supervisory boards was greater than in the previous year: at almost 19 percent, the financial institutions in this sector are roughly on a par with private banks (a good 18 percent). Overall, the majority of women on supervisory boards are still employee representatives but shareholders have

appointed considerably more women to supervisory boards in recent years. At European level, relatively few women were represented on the Council of the European Central Bank and on decision-making bodies of the national central banks, although there are significant differences across countries.

Planned legislation on the equal participation of women and men in leadership positions in the private and public sectors aims to increase the proportion of women on supervisory boards of listed companies subject to codetermination regulations in Germany. The persistence of current structures could be greater in the financial sector than in the top 200 companies: Even though over half of financial sector employees are women, the share of women on the supervisory boards of financial institutions increased on average by less than 0.4 percentage points per year in the period 2006 to 2014, compared to 1.3 percentage points in the top 200 companies.

JEL: G2, J16, J78, L32, M14, M51

**Keywords:** Financial sector, board diversity, women CEOs, gender equality, gender quota, management, public and private banks, insurance companies, central banks



Prof. Dr. Alexander Kritikos ist Forschungsdirektor am DIW Berlin  
Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

# Grexit: eine Scheindiskussion zum Schaden Griechenlands und der EU

Die erneuten vorgezogenen Neuwahlen in Griechenland kommen zum denkbar schlechtesten Zeitpunkt. Und das nur, weil die griechische Verfassung die Wahl eines Staatspräsidenten mit  $\frac{3}{5}$  Mehrheit vorsieht. Ende Dezember letzten Jahres ist diese Wahl wieder einmal gescheitert und so musste das Parlament aufgelöst werden. De facto bedeutet es, dass es nur wenigen Regierungen in Griechenland vergönnt ist, die volle Legislaturperiode zu regieren. Das ist vor allem ein Problem, wenn sie substantielle Reformen umsetzen möchte, die aufgrund der vorgezogenen Neuwahlen dann unterbleiben. Grund also, um in Griechenland über eine Verfassungsänderung nachzudenken.

Aber nun wird am 25. Januar gewählt. Die überflüssigen Wahlen haben die Diskussionen um einen „Grexit“ und um einen weiteren Schuldenschnitt befeuert und zu einer tiefen Verunsicherung in Griechenland, aber auch im europäischen Ausland geführt. Das Kernproblem des Landes ist jedoch ein ganz anderes: Nach sechs Jahren Rezession könnte der zarte Aufschwung in Griechenland durch die erneute Verunsicherung der Märkte wieder erstickt werden. Ein noch viel größeres Problem ist, dass Griechenland von seinen vorhandenen hochproduktiven Ressourcen kaum Gebrauch macht.

Was in der leichtfertig geführten Debatte auch übersehen wird: Ein Grexit wäre ein dramatischer Rückschritt in alte Zeiten, er würde in Griechenland voraussichtlich zu hohen Inflationsraten führen, weil dann wieder die Gelddruckmaschine zur Finanzierung griechischer Staatsausgaben angeworfen würde. Das hätte die verstärkte Abwanderung innovativer Unternehmer und gut ausgebildeter Arbeitskräfte sowie den vollständigen Abzug investiven Kapitals zur Folge. Ein Grexit würde die Modernisierung des Landes schwächen und die Rückkehr in die Zeiten des ausschließlich klientelistisch orientierten Politikbetriebs bedeuten.

Für die Gläubiger Griechenlands hätte ein Austritt zur Folge, dass ein größerer Teil der griechischen Staatsschulden abgeschrieben werden muss als bei einem

Verbleib Griechenlands in der Euro-Zone. Daher wäre am Ende mit einem Euro-Austritt Griechenlands niemandem geholfen.

Festzuhalten ist: Der Reformprozess unter der Führung der Troika ist gescheitert. In fünf Jahren ist es in erster Linie gelungen, Lohnkosten und Sozialausgaben zu senken. Die wichtigsten Strukturreformen sind aber liegen geblieben, während viele Nachbarländer genau diese Reformen auch ohne finanzielle EU-Hilfen in den vergangenen Jahren in kürzester Zeit umgesetzt haben, zuletzt Serbien. Griechenland ist dagegen ähnlich überreguliert wie vor fünf Jahren. Nach wie vor fehlen die Voraussetzungen dafür, dass sich die modernen und innovativen Wirtschaftskräfte in Griechenland voll entfalten können.

In Griechenland ist somit mit keinem nachhaltigen Wachstum zu rechnen, wenn die notwendigen Strukturreformen, etwa zur substantiellen Verbesserung des dortigen Geschäftsklimas, nicht umgesetzt und gleichzeitig erhebliche Investitionen in das griechische Innovationssystem getätigt werden. Polen ist das jüngste Beispiel innerhalb der EU, in dem gezeigt wurde, wie beides – Reformen und Innovationen unterstützende Investitionen – unter effektiver Nutzung von EU-Mitteln realisiert werden kann.

Daher ist der derzeit diskutierte und zweifelsohne erforderliche Schuldenschnitt für Griechenland nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine wirtschaftliche Gesundung. Erfolgt der Schuldenschnitt ohne Reformen und Investitionen, ist das Anhäufen neuer griechischer Staatsschulden vorprogrammiert.

Insofern ist es an den Gläubigern Griechenlands, aus dem verfehlten Reformprozess der vergangenen Jahre zu lernen und einen möglichen Schuldenerlass glaubwürdiger und umsetzungsorientierter an eine legislative und verwaltungstechnische Realisierung von Reformen zu binden, sodass diese Reformen tatsächlich positive Wirkung auf das wirtschaftliche Leben in Griechenland entfalten können.