



Managerinnen-Barometer 2020

36 Editorial von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Langsam wandeln sich die Führungsetagen deutscher Großunternehmen

38 Bericht von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

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

50 Bericht von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich

56 Interview mit Katharina Wrohlich

60 Kommentar von Marcel Fratzscher

Wer echte Investitionen will, muss die Schwarze Null aufgeben

Die Bautätigkeit.

Bautätigkeit in 96¹⁾ Groß- und Mittelstädten

Baustadium	Okt. 1928 bis Febr. 1929	Okt. 1929 bis Febr. 1930	Veränderung 1928/29 auf 1929/30 in v.H.
Bauerlaubnisse			
Wohnungen (Anzahl)	51 416	44 405	— 13,6
gewerbl. Gebäude (cbm) .	6 234 647	5 382 553	— 13,7
öffentl. Gebäude (Anzahl)	210	139	— 33,8
Begonnene Neubauten¹⁾			
Wohnungen (Anzahl)	33 734	35 972	+ 6,6
gewerbl. Gebäude (cbm) .	3 585 354	4 126 236	+ 15,1
öffentl. Gebäude (Anzahl)	133	113	— 15,0
Bauvollendungen			
Wohnungen (Anzahl)	54 646	82 507	+ 51,0
gewerbl. Gebäude (Anzahl)	2 612	3 288	+ 25,9
öffentl. Gebäude (Anzahl)	186	226	+ 21,5

1) Für Baubeginne nur 92.

© DIW Berlin 1930

Die Bausaison hat nur zögernd eingesetzt; die Beschäftigung im Baugewerbe hält sich unter der der beiden Vorjahre. Für die ganze Bausaison 1930 ist – vor allem infolge des Sparprogramms der Gemeinden – ein beträchtlicher Rückgang des Bauvolumens zu erwarten.

Die Gesamtlage.

Die saisonmäßige Belebung im Baugewerbe hat sich in diesem Jahr stark verzögert. Der Umfang der Bauvorhaben ist beträchtlich gesunken. Der Rückgang gewerblicher und öffentlicher Bauvorhaben, der im Jahr 1929 begann, hat sich in den ersten Monaten des laufenden Jahres fortgesetzt. Im öffentlichen Bau werden fast ausschließlich laufende Arbeiten weitergeführt. Im Wohnungsbau konnte im vorangegangenen Jahr mit Hilfe öffentlicher Mittel und durch umfangreiche Zwischenkredite an Stelle der fehlenden Hypotheken ein Rückgang vermieden werden. Für 1930 wurden jedoch auch hier die Bauplanungen erheblich eingeschränkt.

Aus dem Wochenbericht Nr. 4 vom 23. April 1930

IMPRESSUM



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89–0 Fax: –200

87. Jahrgang 22. Januar 2020

Herausgeberinnen und Herausgeber

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

Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Dr. Wolf-Peter Schill

Lektorat

Annekatri Schrenker

Redaktion

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

Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

leserservice@diw.de

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

Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

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

Druck

USE gGmbH, Berlin

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

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

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

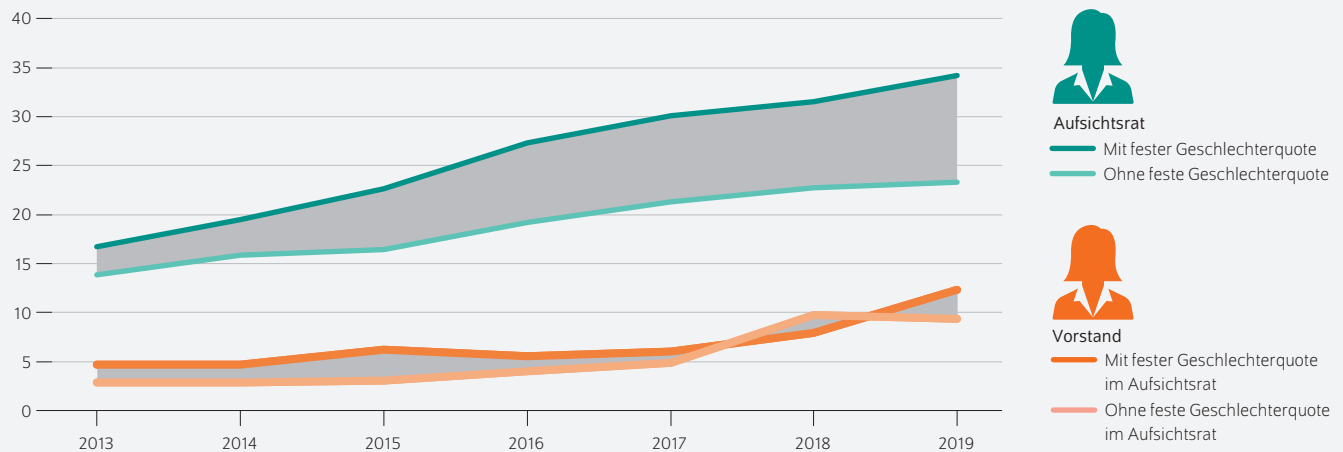
Langsam wandeln sich die Führungsetagen deutscher Großunternehmen

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

- Frauenanteile in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland sind 2019 etwas stärker gestiegen als in den Jahren zuvor
- Anders als in den meisten Vorjahren nahm vielerorts der Anteil der Vorständinnen schneller zu als der Anteil der Aufsichtsrätinnen
- Entwicklung aber nach wie vor auf niedrigem Niveau: Die 200 umsatzstärksten Unternehmen haben beim Frauenanteil im Vorstand gerade erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt
- Hinweise darauf, dass gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte auch mehr Frauen in Vorständen nach sich zieht, verdichten sich
- Für nachhaltig mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen sind unter anderem neue Formen der Arbeitsorganisation nötig

An Geschlechterquote im Aufsichtsrat gebundene Unternehmen hatten zuletzt mehr Vorständinnen

Frauenanteile in Top-200-Unternehmen in Prozent



ZITAT

„Für mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen müssen nicht nur Geschlechterstereotype abgebaut werden. Auch in der Arbeitsorganisation muss es Veränderungen geben. Die Erwartungen an Personen in hohen Führungspositionen sind meist noch immer an der Lebensrealität von Männern ausgerichtet. Ist es wirklich notwendig, dass diese Stellen mit einer so enormen Arbeitsbelastung einhergehen?“ — Katharina Wrohlich —

MEDIATHEK



Audio-Interview mit Katharina Wrohlich
www.diw.de/mediathek

Langsam wandeln sich die Führungsetagen deutscher Großunternehmen

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Mit dieser Personalie wurde in Deutschland Geschichte geschrieben: Im Oktober 2019 hat der Softwarekonzern SAP verkündet, dass Jennifer Morgan gemeinsam mit Christian Klein den Vorstandsvorsitz des Unternehmens übernehmen wird. Erstmals wurde damit eine Frau zur Vorstandsvorsitzenden eines DAX-30-Konzerns berufen. Diese Entwicklung wurde in den Medien als Zeichen für Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern im Bereich hoher Führungspositionen in der Privatwirtschaft gewertet. Und tatsächlich: Das neueste Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zeigt, dass es nicht bei einzelnen Schlaglichtern bleibt, sondern die Dynamik im vergangenen Jahr zugenommen hat. Die Frauenanteile in den Vorständen großer Unternehmen in Deutschland sind im vergangenen Jahr etwas stärker gestiegen als in den Jahren zuvor. Die 200 umsatzstärksten Unternehmen knackten erstmals die Zehn-Prozent-Marke. Dies zeigt aber auch deutlich, dass die positiven Veränderungen von einem sehr niedrigen Niveau ausgehen. Geschlechterparität in den Vorständen der größten Unternehmen in Deutschland ist nach wie vor in weiter Ferne.

Deutlich höher als in den Vorständen liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten – nicht zuletzt dank der 2016 eingeführten Geschlechterquote für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen. Die Untersuchungen des DIW Berlin zeigen, dass die Quote wirkt: Unternehmen, die an die Quote im Aufsichtsrat gebunden sind, haben höhere Frauenanteile im Aufsichtsrat als von der Größe her vergleichbare Unternehmen, für die die Quote nicht gilt.

Aber wirkt die Quote für Aufsichtsräte indirekt auch auf Vorstände? Der zweite Bericht des DIW Managerinnen-Barometers 2020 zeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat eines Unternehmens und dem Frauenanteil in dessen Vorstand einige Jahre

später gibt. Ob diese Korrelation tatsächlich als kausaler Zusammenhang interpretiert werden kann und ob die Geschlechterquote für Aufsichtsräte auch nachhaltig den Frauenanteil in den Vorständen erhöht, ist nach derzeitigem Forschungsstand noch offen. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung anhand von Interviews mit insgesamt 60 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten zeigen, dass Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich viele Möglichkeiten haben, die Besetzung von Vorständen zu beeinflussen und damit auf mehr Frauen in den Chefetagen hinzuwirken. Es ist jedoch anzunehmen, dass der zunehmende öffentliche und politische Druck der vergangenen Jahre ebenfalls zu der positiven Entwicklung in den Vorständen beigetragen hat. In Zukunft könnten außerdem eine größere Bereitschaft, traditionelle Zuschreibungen von Geschlechterrollen zu hinterfragen, und eine Kultur der Offenheit gegenüber neuen Arbeitsmodellen für Führungskräfte – Stichwort Doppelspitzen mit jeweils reduziertem Arbeitspensum – helfen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen.

EDITORIAL

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

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

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

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

www.diw.de/diw_weekly



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

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

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

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit 2006 die Anteile von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.¹ Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Frauenanteile werden in diesem Bericht für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland², für alle 160 DAX-Unternehmen³, alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung⁴ sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken⁵ und nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen⁶ erfasst. Zudem werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen⁷ berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten

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

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

³ Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde den Internetseiten www.finanzen.net und www.boerse.de entnommen (abgerufen am 2. Oktober 2019).

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

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

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

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

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen¹ in Deutschland (ohne Finanzsektor)

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019	2006	2009	2012	2015	2017	2018	2019
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	187	200	197	197	192	197	97	92	100	98	98	97	98
Mit Frauen im Vorstand	9	16	33	51	62	65	78	1	4	19	22	38	41	45
Anteil in Prozent	4,6	8,6	16,5	25,9	31,5	33,9	39,6	1,0	4,3	19,0	22,4	38,8	42,3	45,9
Mitglieder insgesamt	953	833	970	910	956	887	907	531	441	520	489	511	488	484
Männer	942	812	931	853	879	807	813	530	437	497	463	467	439	428
Frauen	11	21	39	57	77	80	94	1	4	23	26	44	49	56
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	4,0	6,3	8,1	9,0	10,4	0,2	0,9	4,4	5,3	8,6	10,0	11,6
Vorsitze insgesamt²	195	187	198	180	177	171	192	97	92	99	92	85	89	97
Männer	195	186	196	177	171	164	182,5	97	92	99	92	85	88	94,5
Frauen	0	1	2	3	6	7	9,5	0	0	0	0	0	1	2,5
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	1,0	1,7	3,4	4,1	4,9	0	0	0	0	0	1,1	2,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	153	170	158	145	152	164	87	78	92	82	74	82	88
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	110	128	137	134	136	150	65	60	76	75	71	77	83
Anteil in Prozent	64,7	71,9	75,3	86,7	92,4	89,5	91,5	74,7	76,9	82,6	91,5	95,9	93,9	94,3
Mitglieder insgesamt	2500	2175	2369	2202	2080	2071	2177	1389	1166	1359	1224	1160	1266	1321
Männer	2304	1961	2064	1768	1569	1514	1563	1270	1048	1186	976	867	906	932
Frauen	196	214	305	434	511	557	614	119	118	173	248	293	360	389
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,8	12,9	19,7	24,6	26,9	28,2	8,6	10,1	12,7	20,3	25,3	28,4	29,4
Vorsitze insgesamt	170	153	171	158	145	153	162	87	78	92	82	74	83	87
Männer	167	151	168	154	143	148	156	85	76	90	80	73	80	84
Frauen	3	2	3	4	2	5	6	2	2	2	2	1	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,3	1,8	2,5	1,4	3,3	3,7	2,3	2,6	2,2	2,4	1,4	3,6	3,4
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	103	118	126	118	116	118	81	58	58	68	65	69	66
Mitglieder insgesamt	2206	1732	1638	1959	1854	1773	1813	602	968	860	1100	1085	1144	1118
Männer	2023	1563	1438	1557	1387	1283	1272	487	868	753	870	809	813	772
Frauen	183	169	200	402	467	490	541	115	100	107	230	276	331	346
Arbeitnehmervertreterinnen	139	121	117	224	240	254	283	84	76	64	128	140	171	179
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	71,6	58,5	55,7	51,4	51,8	52,3	73,0	76,0	59,8	55,7	50,7	51,7	51,7

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

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

Top-200-Unternehmen

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

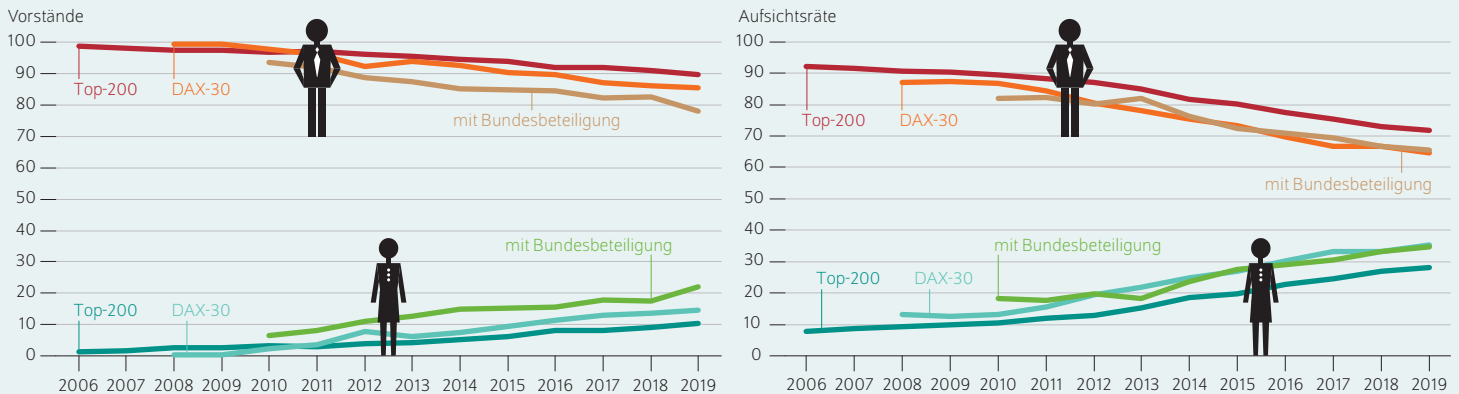
In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) in Deutschland waren im Herbst 2019 erstmals mehr als zehn Prozent Frauen vertreten (Tabelle 1⁹, Abbildung 1). Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil um 1,4 Prozentpunkte auf nun 10,4 Prozent. In den Top-100-Unternehmen, die die Zehn-Prozent-Marke bereits im Jahr zuvor geknackt hatten, ist der Frauenanteil

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

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

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

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

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

Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt weiter, Dynamik hat aber abgenommen

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

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

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

Börsennotierte Unternehmen

Zehn-Prozent-Marke in Vorständen langsam in Sicht

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX¹²) ist im Vergleich zum Vorjahr in allen DAX-Gruppen leicht gestiegen. Er lag im Jahr 2019 mit 9,3 Prozent um gut einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor, aber immer noch unter der Zehn-Prozent-Marke (Tabelle 2¹³). Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen ist seit 2017 mehr oder weniger unverändert und beträgt rund drei Prozent.

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

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

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

¹³ Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2019 sind hier abrufbar: www.diw.de/ managerinnen.

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland

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

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

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

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

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

5 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Die DAX-30-Unternehmen¹⁴ liegen beim Frauenanteil in Vorständen bereits seit vielen Jahren vor den anderen DAX-Gruppen und haben eine gewisse Vorreiterrolle inne. Im Jahr 2019 gab es in diesen Unternehmen mit 14,7 Prozent deutlich mehr Vorständinnen als bei den MDAX- (8,9 Prozent), SDAX- (5,8 Prozent) und TecDAX-Unternehmen

(9,2 Prozent, Tabelle 3¹⁵). Seit im Oktober 2019 Jennifer Morgan gemeinsam mit Christian Klein den Vorsitz des DAX-30-Unternehmens SAP übernommen hat, gibt es auch erstmals eine Frau als Vorsitzende eines Unternehmens dieser Unternehmensgruppe.¹⁶

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

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

¹⁵ Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen.

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

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen¹

	DAX-30						MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2014	2017	2018	2019
Vorstände/Geschäftsführungen																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung²	30	30	30	30	30	29	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	12	21	22	22	5	5	8	16	19	6	10	9	13	15	4	5	7	9
Anteil in Prozent	3,3	20,0	40,0	70,0	73,3	75,9	10,0	10,0	16,0	26,7	31,7	12,0	20,0	18,0	18,6	21,4	13,3	16,7	23,3	30,0
Mitglieder insgesamt	183	188	188	200	189	190	213	187	208	253	257	168	162	172	267	259	93	117	139	131
Männer	182	181	174	174	163	162	208	182	199	234	234	160	152	163	254	244	88	111	130	119
Frauen	1	7	14	26	26	28	5	5	9	19	23	8	10	9	13	15	5	6	9	12
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,4	13,0	13,8	14,7	2,3	2,7	4,3	7,5	8,9	4,8	6,2	5,2	4,9	5,8	5,4	5,1	6,5	9,2
Vorsitze insgesamt³	30	30	30	30	30	29	50	49	48	58	59	50	48	48	65	69	30	29	29	29
Männer	30	30	30	30	30	28,5	50	49	47	58	57	49	48	46	61	67	30	27	29	28,5
Frauen	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	2	1	0	2	4	2	0	2	0	0,5
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	1,7	0	0	2,1	0	3,4	2,0	0	4,2	6,2	2,9	0	6,9	0	1,7
Aufsichts-/Verwaltungsräte																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	29	50	50	50	60	60	50	50	50	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	30	30	29	35	47	47	56	54	21	26	35	54	53	20	25	27	26
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	100	100	100	70,0	94,0	94,0	93,3	90,0	42,0	52,0	70,0	77,1	75,7	66,7	83,3	90,0	86,7
Mitglieder insgesamt	527	479	490	490	478	458	581	595	631	650	604	346	366	399	581	636	210	241	259	259
Männer	458	404	369	327	319	296	515	492	461	451	416	309	316	309	425	455	169	187	183	178
Frauen	69	75	121	163	159	162	66	103	170	199	188	37	50	90	156	181	41	54	76	81
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	24,7	33,3	33,3	35,4	11,4	17,3	26,9	30,6	31,1	10,7	13,7	22,6	26,9	28,5	19,5	22,4	29,3	31,3
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	29	50	49	50	60	60	50	50	50	70	70	29	30	30	30
Männer	k.A.	29	29	29	29	28	50	48	49	58	57	50	49	49	64	66	27	28	27	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	0	1	1	2	3	0	1	1	6	4	2	2	3	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	0	2,0	2,0	3,3	5,0	0	2,0	2,0	8,6	5,7	6,9	6,7	10,0	6,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	24	29	27	27	26	35	36	38	38	35	41	19	23	30	33	10	10	14	12
Mitglieder insgesamt	423	395	484	464	455	442	397	480	542	506	441	282	188	242	347	432	111	112	166	148
Männer	367	334	363	310	304	281	358	398	393	341	291	260	154	169	232	282	84	83	110	95
Frauen	56	61	121	154	151	153	39	82	149	165	150	22	34	73	115	150	27	29	56	53
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	66	79	80	83	28	45	78	82	70	19	19	35	57	75	18	13	28	27
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	54,5	51,3	53,0	54,2	71,8	54,9	52,3	49,7	46,7	86,4	55,9	47,9	49,6	50,0	66,7	44,8	50,0	50,9

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

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

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

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

Dynamik in Aufsichtsräten hat sich abgeschwächt

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

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

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

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

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

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

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Frauenanteil in Vorständen steigt wieder

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

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

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	61	60	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	59	60	60	62
Mit Frauen im Vorstand	9	12	17	20	22	20	28
Anteil in Prozent	15,0	20,0	28,3	33,9	36,7	33,3	45,2
Mitglieder insgesamt	152	143	135	142	140	142	150
Männer	142	127	115	120	115	117	117
Frauen	10	16	20	22	25	25	33
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	11,2	14,8	15,5	17,9	17,6 ²	22,0
Vorsitze insgesamt	54	57	52	42	41	47	49
Männer	51	51	47	35	36	40	41
Frauen	3	6	5	7	5	7	8
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	10,5	9,6	16,7	12,2	14,9	16,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	61	60	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	54	54	50	51	55	56
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	43	50	48	50	55	56
Anteil in Prozent	85,2	79,6	92,6	81,4	98,0	100	100
Mitglieder insgesamt	577	579	602	554	530	580	601
Männer	472	464	459	393	368	387	393
Frauen	105	115	142	161	162	193	208
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	19,9	23,6	29,1	30,6	33,3	34,6
Vorsitze insgesamt	53	53	49	50	51	56	54
Männer	45	42	40	44	41	46	43
Frauen	8	11	9	6	10	10	11
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	20,8	18,4	12,0	19,6	17,9	20,4

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

2 Dieser Wert wurde gegenüber dem DIW Managerinnen-Barometer 2019 (DIW Wochenbericht 3/2019) korrigiert.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

(Tabelle 4¹⁹). Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, stieg von sieben auf acht, was einem Anteil von gut 16 Prozent entspricht.

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

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

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

Tabelle 5

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

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

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Banken und Versicherungen

Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen, leichter Rückgang in Aufsichtsräten

Nachdem es in den 100 größten Banken Deutschlands in den Jahren 2015 bis 2018 beim Frauenanteil in Vorständen nur sehr moderate Zuwächse gab oder sogar zu einer Stagnation kam, ging es zuletzt wieder stärker bergauf: Der Frauenanteil in den Vorständen stieg von 8,7 Prozent im Jahr 2018 auf 9,8 Prozent im Jahr 2019 (Tabelle 5²⁰). Auch bei den Versicherungen erhöhte sich der Frauenanteil in Vorständen und war Ende 2019 mit elf Prozent – das entspricht einem Plus von 1,4 Prozentpunkten im Vergleich zum Jahr zuvor – erstmals

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

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

²⁰ Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in Banken und Versicherungen im Jahr 2019 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen.

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

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

Vergleicht man die einzelnen Bankengruppen untereinander, so zeigt sich, dass die öffentlich-rechtlichen Banken ihren Frauenanteil in Vorständen am stärksten steigern konnten (Tabelle 6²²): Von 7,2 Prozent im Jahr 2018 ging es um über zwei Prozentpunkte auf 9,3 Prozent nach oben. Anteilig die meisten Vorständinnen haben mit fast elf Prozent allerdings die Privatbanken – ein Anstieg um gut einen Prozentpunkt. Bei den Genossenschaftsbanken hingegen ging es in die andere Richtung: Nach einem Frauenanteil von 10,7 Prozent im Jahr 2018 lag dieser im Folgejahr nur noch bei 9,1 Prozent.

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

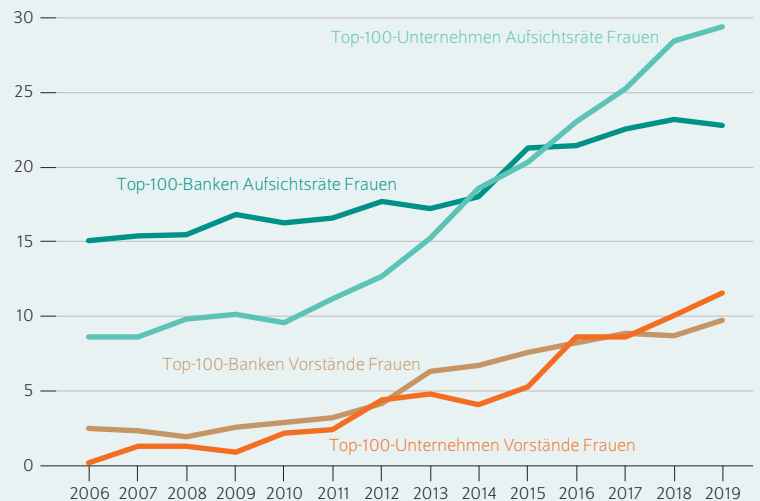
Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen im Vergleich: besonders schleppende Entwicklung im Finanzsektor

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

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

Abbildung 2

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

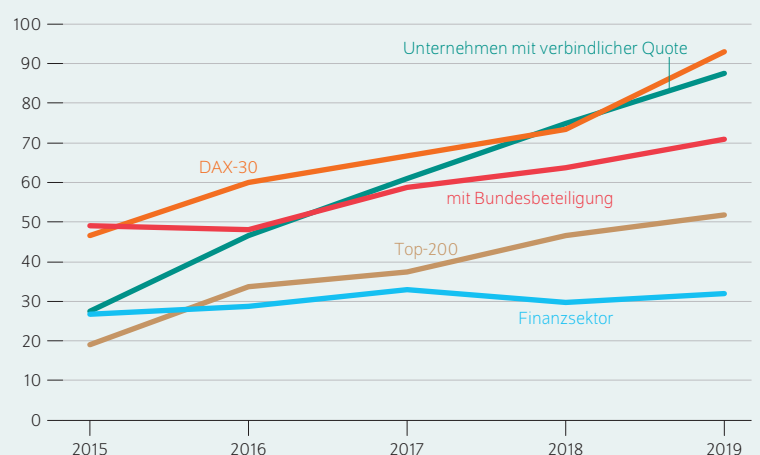
© DIW Berlin 2020

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

Abbildung 3

Unternehmen mit mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Anteil an jeweiliger Unternehmensgruppe in Prozent

Anteil an jeweiliger Unternehmensgruppe in Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

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

²² Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen.

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland¹ nach Säulen des Finanzsektors

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken ²					Genossenschaftsbanken				
	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019	2011	2014	2017	2018	2019
Vorstände/Geschäftsführungen															
Unternehmen insgesamt	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
Anteil in Prozent	7,5	19,2	26,4	23,6	29,6	14,7	28,1	40,0	32,1	37,0	23,1	25,0	35,3	41,2	31,6
Mitglieder insgesamt	197	190	204	207	204	151	132	132	122	129	56	65	70	75	77
Männer	192	177	188	192	185	146	123	118	110	115	53	61	64	67	70
Frauen	5	13	16	15	19	5	9	14	12	14	3	4	6	8	7
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	6,8	7,8	7,2	9,3	3,3	6,8	10,6	9,8	10,9	5,4	6,2	8,6	10,7	9,1
Vorsitze insgesamt	53	50	53	54	53	34	28	28	27	26	13	15	17	16	19
Männer	53	49	50	51	50	33	28	27	26	25	13	14	16	15	18
Frauen	0	1	3	3	3	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	2,0	5,7	5,6	5,7	2,9	0	3,6	3,7	3,8	0	6,7	5,9	6,3	5,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte															
Unternehmen insgesamt	53	52	53	55	54	34	32	30	28	27	13	16	17	17	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	53	51	53	55	54	34	30	30	27	26	13	16	17	17	19
Anteil in Prozent	94,3	98,0	98,1	100	98,1	76,5	80,0	86,7	92,6	92,3	92,3	93,8	100	100	95,0
Mitglieder insgesamt	999	906	940	970	957	349	323	309	300	308	219	275	283	261	299
Männer	831	735	733	754	754	291	264	227	217	224	185	235	226	204	230
Frauen	168	171	207	216	203	58	59	82	83	84	34	40	57	57	69
Anteil der Frauen in Prozent	16,8	18,9	22,0	22,3	21,2	16,6	18,3	26,5	27,7	27,3	15,5	14,5	20,1	21,8	23,1
Vorsitze insgesamt	53	51	53	54	54	34	30	29	27	26	13	16	17	17	19
Männer	51	47	50	51	52	34	29	28	25	24	13	16	15	17	19
Frauen	2	4	3	3	2	0	1	1	2	2	0	0	2	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	7,8	5,7	5,6	3,7	0	3,3	3,4	7,4	7,7	0	0	11,8	0	0

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

2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

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

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

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

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

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

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

Europäischer Vergleich: Deutschland auf Platz acht

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

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

²⁴ Siehe Kohaut und Müller (2019), a. a. O.

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

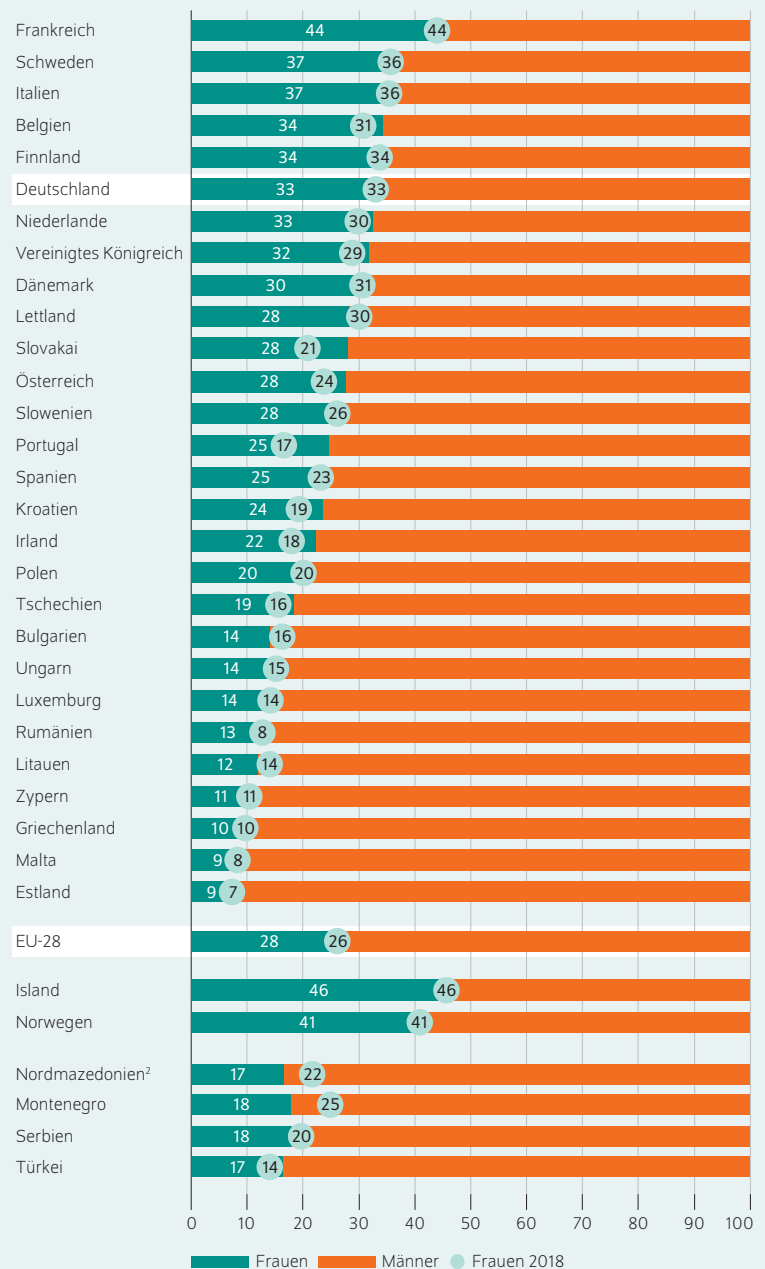
²⁶ Vgl. dazu für die USA Marianne Bertrand, Claudia Goldin und Lawrence Katz (2010): Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. American Economic Journal: Applied Economics 2, July, 228–255; sowie Claudia Goldin und Lawrence Katz (2012): The Most Egalitarian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

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

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

Abbildung 4

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2019 In Prozent



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

² Ehemalige jugoslawische Republik.

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

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

Tabelle 7

Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat In Prozent

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

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

Fazit: Geschlechterparität trotz Fortschritten noch in weiter Ferne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

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

Keywords: corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women, finance industry, financial sector, private and public banks, insurance companies.

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

www.diw.de/diw_weekly



Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte wirkt: Insbesondere in den an sie gebundenen Unternehmen ist der Frauenanteil im Kontrollgremium in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Doch wie sieht es mit der erhofften Strahlkraft der Quote auf die Vorstände aus? Dieser Bericht untersucht als zweiter Teil des aktuellen DIW Managerinnen-Barometers, ob ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und der Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen besteht. Das Kernergebnis: Eine entsprechende Beziehung ist erkennbar und die Hinweise, dass die Geschlechterquote für Aufsichtsräte die Präsenz von Frauen in Vorständen positiv beeinflusst, verdichten sich. Ein kausaler Zusammenhang ist aber noch nicht nachweisbar. Die Antworten aus Interviews mit insgesamt 60 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten belegen, dass Aufsichtsratsmitglieder vielfältige Möglichkeiten haben, die Besetzung von Vorstandsposten zu beeinflussen und damit auf mehr Frauen in den Chefetagen hinzuwirken. Vielerorts werden diese Möglichkeiten aber (noch) nicht vollends ausgeschöpft. Weiterer politischer und gesellschaftlicher Druck und neue Formen der Arbeitsorganisation könnten helfen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen.

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, zu einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent. Diese Regelung trifft gegenwärtig auf insgesamt 105 Unternehmen in Deutschland zu.¹ Die betroffenen Unternehmen müssen die Quote seit dem 1. Januar 2016 sukzessive für die seitdem neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten einhalten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die eigentlich für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben dann rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“).²

Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* paritätisch mitbestimmt sind, müssen sich eigenständig Zielgrößen für den Frauenanteil in ihrem Aufsichtsrat setzen. Diese Regelung trifft auf derzeit 1 643 Unternehmen zu.³ Obwohl das FüPoG eine verbindliche Geschlechterquote nur für Aufsichtsräte börsennotierter und gleichzeitig paritätisch mitbestimmter Unternehmen festschreibt, ist das Ziel des Gesetzes, den Anteil von Frauen in Führungspositionen insgesamt – also über den Aufsichtsrat hinaus – zu erhöhen, um damit die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Erwerbsleben zu gewährleisten.⁴

In diesem Bericht wird daher untersucht, wie sich das Geschlechterverhältnis in Vorständen großer Unternehmen entwickelt hat und inwieweit die verpflichtende

¹ Nach Angaben von FidAR ist die Oldenburgische Landesbank nicht mehr börsennotiert, während die Deutsche Börse AG und die INDUS Holding AG erstmals einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat gewählt haben. Vgl. FidAR (2019): Women-on-Board-Index 185 (online verfügbar; abgerufen am 9. Januar 2020). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

² Ein „leerer Stuhl“ kam im Januar 2018 im Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG zustande, als die Arbeitnehmer nur eine Frau gewählt hatten. Im April 2018 hat das Amtsgericht Saarbrücken eine zweite Arbeitnehmervertreterin bestellt. Vgl. Villeroy & Boch AG (2018): Neue Mitglieder im Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG. Pressemitteilung vom 26. März 2018 (online verfügbar); sowie Villeroy & Boch AG (2019): Geschäftsbericht 2018, 10 (online verfügbar).

³ Vgl. Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Drucksache Nr. 18/13333, 24 (online verfügbar). Diese Zahl wurde basierend auf Erklärungen der Unternehmen aus dem Jahr 2015 ermittelt.

⁴ Vgl. Deutscher Bundestag (2017), a. a. O., 11.

Geschlechterquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte mit dieser Entwicklung in Verbindung steht.

Frauen in Vorständen: Unternehmen geben sich wenig ambitionierte Ziele

Das FüPoG sieht vor, dass der Aufsichtsrat eine Zielgröße für die Repräsentation von Frauen im Vorstand festlegt.⁵ Liegt der Frauenanteil im Vorstand bei Festlegung der Zielgröße unter 30 Prozent, so darf die Zielgröße diesen Status Quo nicht unterschreiten. Die ersten Ziele mussten bis September 2015 gesetzt und spätestens bis 30. Juni 2017 erreicht werden. Alle folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre sein. Die im Jahr 2017 gesetzten Ziele müssen also spätestens bis 30. Juni 2022 erreicht werden.

Da die Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand im Lagebericht des Geschäftsberichts veröffentlicht werden müssen, ist allmählich bekannt geworden, welche Ziele sich die Unternehmen im Jahr 2017 neu gesetzt haben. Es hat sich herausgestellt, dass die meisten Aufsichtsräte die niedrigste Zielgröße, die ihnen erlaubt war, gewählt haben – nämlich den Frauenanteil, den sie bereits erreicht hatten. So ermittelte die *AllBright Stiftung*, dass von den 160 Unternehmen, die in den verschiedenen DAX-Gruppen gelistet sind, nur 37 ein Ziel formuliert hatten, das über ihren Status Quo hinausging.⁶ Die Mehrzahl der Unternehmen nannte bereits erreichte „Ziele“ – für diese ist also kein Veränderungswillen hin zu einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Vorständen zu erkennen.

Die jährlichen Erhebungen des DIW Managerinnen-Barometers zeigen außerdem, dass sich der langjährige Trend, nach dem der jährliche Anstieg des Frauenanteils in Vorständen wesentlich geringer ausfällt als in den Aufsichtsräten, nach Einführung des FüPoG fortsetzte. Beispielsweise stieg der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen von 2016 bis 2018 um 0,8 Prozentpunkte, während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten um 4,3 Prozentpunkte kletterte. In den 160 DAX-Unternehmen lief es ähnlich: Dort stieg der Anteil der Vorständinnen von 2016 bis 2018 um 1,5 Prozentpunkte, der der Aufsichtsrätinnen jedoch um 4,4 Prozentpunkte.⁷

Die Vermutung liegt daher nahe, dass das Gesetz zwar Veränderungen hin zu einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Aufsichtsräten angestoßen hat, bei der Besetzung von Vorstandpositionen aber weiterhin althergebrachte Strukturen und Praktiken vorherrschen. Die Geschlechterparität in Vorständen ist nach wie vor in weiter Ferne.

2019: Gesetzesinitiative und leichte Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen

Da Anzeichen eines Veränderungswillens fehlen und sich der Frauenanteil in Vorständen nur schleppend erhöht, droht der Gesetzgeber seit 2017 mit einer Verschärfung des Gesetzes. Eine verpflichtende Geschlechterquote für Vorstände wird immer wieder diskutiert.⁸ Im November 2019 wurde bekannt, dass das Bundesjustizministerium und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen gemeinsamen Gesetzentwurf dazu erarbeiten. Bundesjustizministerin Christine Lambrecht (SPD) und Bundesfamilienministerin Franziska Giffey (SPD) haben eine mögliche verbindliche Quote für Vorstände nun wieder auf die Agenda gehoben.⁹ Aus der CDU sind sowohl Zustimmung als auch Widerspruch zu hören.¹⁰

Das neueste DIW Managerinnen-Barometer zeigt, dass nach der schleppenden Entwicklung der Vorjahre 2019 mehr Frauen in Vorständen berufen wurden.¹¹ Anders als im langjährigen Trend war der Anstieg in den Vorständen sogar leicht höher als in den Aufsichtsräten, insbesondere bei Banken und Versicherungen. Abgesehen davon, dass sich die Anstiege in den Vorständen im Vergleich zu Aufsichtsräten nach wie vor auf deutlich geringerem Niveau vollziehen, bleibt abzuwarten, ob tatsächlich von einer Trendumkehr gesprochen werden kann oder das vergangene Jahr eher ein Ausreißer war.

Kein einheitliches Bild zu Trickle-Down-Effekt in anderen Ländern

Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, ob es einen gleichstellungspolitischen „Trickle-Down-Effekt“ gibt, ob also der Abbau von Ungleichheit zwischen Frauen und Männern im Aufsichtsrat eines Unternehmens zu den Vorständen „durchsickert“ und dort – wenn auch verzögert – zu egalitäreren Verhältnissen beiträgt.

Empirische Untersuchungen aus anderen Ländern kommen diesbezüglich zu unterschiedlichen Ergebnissen. Einige Forschungsarbeiten belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im höchsten Führungsgremium¹²

⁵ Vgl. § 111(5) AktG.

⁶ Vgl. AllBright Stiftung (2018): Die Macht der Monokultur: Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung (online verfügbar).

⁷ Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Abbildung 1 sowie Tabellen 1 und 2 in Katharina Wrohlich und Anja Kirsch (2020): Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor. DIW Wochenbericht Nr. 4, 38–49 (online verfügbar).

⁸ Siehe beispielsweise Sabine Menkens (2017): Schwesig droht mit Ausweitung der Frauenquote. Die Welt vom 9. März (online verfügbar); sowie Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017): Kommt eine Frauenquote für Vorstände? Bericht vom 17. August 2017, 16.

⁹ Siehe beispielsweise Helena Ott (2019): Ministerinnen wollen mehr. Süddeutsche Zeitung vom 25. November 2019 (online verfügbar).

¹⁰ Siehe beispielsweise Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019): CDU-Wirtschaftsrat gegen Vorstandsquote. Bericht vom 26. November 2019, 1; sowie Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019): Unterstützung aus CDU für Frauenquote. Bericht vom 27. November 2019, 4.

¹¹ Vgl. Wrohlich und Kirsch (2020), a. a. O.

¹² Im internationalen Vergleich wird zwischen einem monistischen und einem dualistischen Modell der Unternehmensführung unterschieden. Das monistische System mit seinem Board of Directors gibt es zum Beispiel in Großbritannien und den USA. Das dualistische System mit der Trennung von Geschäftsführung (durch den Vorstand) und Kontrolle (durch den Aufsichtsrat) gibt es neben Deutschland in Österreich und den Niederlanden. In Frankreich kommen beide Systeme vor. Vgl. Gerum, Elmar (2004): Corporate Governance, internationaler Vergleich. In: Georg Schreyögg und Axel v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, 171–178.

eines Unternehmens und dem Frauenanteil auf nachgelagerten Führungsebenen gibt.¹³ Andere Studien können einen solchen Zusammenhang nicht zeigen.¹⁴

Für Deutschland ist zunächst zu klären, über welche Mechanismen die Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat eine Auswirkung auf die Vertretung von Frauen im Vorstand haben könnte. Denn Aufsichtsräte sind ja nicht nur für die Unternehmenskontrolle zuständig, sondern auch mit der personellen Besetzung des Vorstands und der Gestaltung der Verträge der Vorstandsmitglieder befasst. Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren.¹⁵ Wenn im Aufsichtsrat Ausschüsse eingerichtet sind, wird die Bestellung vom Personalausschuss oder vom Präsidialausschuss des Aufsichtsrats vorbereitet.

Das dominante Karrieremuster von Topmanagern ist – trotz leichten Rückgangs in den letzten Jahren – die sogenannte Hauskarriere.¹⁶ Vorstandsmitglieder werden also häufig „hausintern“ aus den darunterliegenden Hierarchieebenen des Unternehmens rekrutiert. Wenn ein Vorstandsmitglied von außerhalb des Unternehmens rekrutiert werden soll, kann der Aufsichtsrat Personalberater beauftragen, geeignete KandidatInnen zu suchen.

Vielfältige Möglichkeiten für Aufsichtsräte, Einfluss auf Frauenanteil in Vorständen zu nehmen

Auf welche Weise Aufsichtsrätinnen zu mehr Geschlechterparität in Vorständen beitragen könnten, war Gegenstand einer qualitativen Untersuchung im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Freien Universität Berlin.¹⁷ Mit 30 Frauen und 30 Männern, die Aufsichtsratsmandate in verschiedenen börsennotierten deutschen Unternehmen bekleiden, wurden Interviews geführt. Es handelte sich sowohl

um AnteilseignervertreterInnen als auch um ArbeitnehmervertreterInnen.

In den Interviews wurden offene Erzählaufforderungen (beispielsweise „Wie würden Sie Ihre Rolle als Mitglied dieses Aufsichtsrates beschreiben?“) mit präzisierenden Fragen (zum Beispiel „Können Sie mir erzählen, wie der Aufsichtsrat eine Vorstandsposition neu besetzt hat?“) kombiniert. Dadurch konnten das subjektive Wissen und die subjektiven Erfahrungen der Befragten erhoben werden.¹⁸

Sowohl Frauen als auch Männer erzählten von Situationen, in denen sie selbst oder andere Aufsichtsratsmitglieder sich für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen eingesetzt hatten. In manchen Aufsichtsräten gab es nach Ansicht der Befragten keine Person oder Gruppe von Personen, die das Thema Gleichstellung vorantrieb – entweder, so empfanden sie, herrschte Einigkeit, dass Gleichstellung ein wichtiges Thema sei, oder das Thema wurde als nachrangig empfunden und wenig diskutiert. In anderen Aufsichtsräten identifizierten die Befragten Individuen, die sich für gleichstellungspolitische Themen einsetzen. Dazu zählten sich zwar einige Männer, dennoch überwogen in den Erzählungen bei der Geschlechter Berichte über den Einsatz von Aufsichtsrätinnen für Gleichstellung. Viele Aufsichtsrätinnen waren darauf bedacht, den Aufsichtsrat für das Thema Gleichstellung zu sensibilisieren, Debatten anzustoßen, Gleichstellungsthemen auf die Tagesordnung zu setzen und voranzutreiben.

Die Befragten nutzten vornehmlich das Berichtswesen: Als Aufsichtsrat konnten sie vom Vorstand eine Aufstellung der Personalstruktur und der Bezahlung nach Geschlecht aufgeschlüsselt verlangen. Sie konnten sich außerdem erläutern lassen, welche Maßnahmen der Vorstand ergreift, um Frauen innerhalb des Unternehmens für Führungspositionen zu qualifizieren sowie um Frauen vom externen Arbeitsmarkt für Führungspositionen zu rekrutieren. Diese Berichte haben sie in den Aufsichtsratssitzungen kritisch hinterfragt, konkretere Programme und Ziele verlangt und Verbesserungsvorschläge gemacht. ArbeitnehmervertreterInnen versuchten ihren Angaben in den Interviews zufolge außerdem, gleichstellungspolitische Themen, die der Betriebsrat bewegte, im Aufsichtsrat zu unterstützen.

Mehrere Befragte erzählten von den Aufsichtsratssitzungen, in denen die Zielgrößen für den Vorstand festgelegt wurden. Sie berichteten teilweise von konfliktreichen Diskussionen. In manchen Aufsichtsräten hatten sich Frauen der Anteilseignerseite und der Arbeitnehmerseite zu diesem Thema

13 Studien mit amerikanischen und australischen Daten haben einen Zusammenhang belegt, vgl. David A. Matsa und Amalia R. Miller (2011): Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review* 101(3), 635–639; Alison Cook und Christy Glass (2015): Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. *Social Science Research* 53, 137–147; Sheryl Skaggs, Kevin Stainback und Phyllis Duncan (2012): Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research* 41(4), 936–948; und Jill A. Gould, Carol T. Kulik und Shruti R. Sardeshmukh, (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management* 57(4), 931–945.

14 Studien mit norwegischen und italienischen Daten konnten nicht eindeutig belegen, dass die Zunahme des Frauenanteils im Spitzengremium eines Unternehmens mit einer Zunahme des Frauenanteils in den obersten Führungspositionen in diesem Unternehmen einhergehen. Vgl. Marianne Bertrand et al. (2018): Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *Review of Economic Studies* 86(1), 191–239; sowie Agata Maida und Andrea Weber (2019): Female leadership and gender gap within firms: Evidence from an Italian board reform. IZA Discussion Paper No. 12099.

15 Vgl. § 84(1) AktG.

16 Vgl. Saskia Freye (2013): Neue Managerkarrieren im deutschen Kapitalismus? Ein akteursorientierter Beitrag zur Analyse institutionellen Wandels. *Leviathan* 41(1), 57–93; und Michael Hartmann (2015): Topmanager 2015. Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität revisited. *Soziale Welt* 66(1), 37–53.

17 Die Forschungsarbeiten, die zu diesen Ergebnissen geführt haben, wurden gemäß der Finanzhilfvereinbarung Nr. 303571 im Zuge des Siebten Rahmenprogramms der Europäischen Union (RP7/2007-2013) sowie durch das Margherita-von-Brentano-Zentrum der Freien Universität Berlin gefördert.

18 Vgl. Uwe Flick (2000): Episodic Interviewing. In: Martin W. Bauer und George Gaskell (Hrsg.): *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*, 76–92. Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe von NVivo-Software zur qualitativen Datenanalyse thematisch analysiert. Dabei wurden Datenfragmente identifiziert, in denen die Befragten ihre eigenen Handlungen im Aufsichtsratskontext oder die anderer Aufsichtsratsmitglieder in Bezug auf die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen im Allgemeinen und speziell an Vorständen im Unternehmen beschrieben. Diese Datenfragmente wurden auf Themen und Muster hin näher untersucht. Ein solches Forschungsdesign ist nicht dazu geeignet, die zahlenmäßige Verbreitung eines Phänomens zu erfassen, also beispielsweise festzustellen, wie viele Aufsichtsrätinnen sich für die Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen einsetzen oder wie häufig sie das tun. Stattdessen kann diese qualitative Vorgehensweise Aufschluss über das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten von Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten geben.

vorbesprochen und – mit unterschiedlichem Erfolg – bei der Sitzung für ein Ziel, das über den Status Quo hinausgeht, plädiert. Für die Zielgrößen für Frauen in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene ist der Vorstand zuständig. Doch auch dort kann der Aufsichtsrat durch die Gestaltung der Vorstandsvergütung Einfluss nehmen. Ein Aufsichtsratsvorsitzender erzählte, dass der Aufsichtsrat einen Teil der Bonuszahlung an den Arbeitsdirektor von der Erreichung von Zielen bezüglich der Erhöhung des Frauenanteils in den ersten und zweiten Führungsebenen abhängig gemacht hatte.

Einige Befragte konnten darüber berichten, wie Vorstandspositionen besetzt werden. Wenn sie mit der Besetzung betraut waren, zum Beispiel als Mitglied des Personalausschusses, konnten sie Personalberater beauftragen, nach Frauen für diese Position zu suchen oder eine gleiche Anzahl von Kandidatinnen und Kandidaten zur Auswahl zu präsentieren. Insbesondere Aufsichtsrätinnen waren wenig geneigt, das Argument, es gäbe keine qualifizierten Frauen für Vorstandspositionen, gelten zu lassen. Bei hausinternen Besetzungen wurden tradierte Anforderungen an VorstandskandidatenInnen, die Frauen seltener erfüllten als Männer, infrage gestellt. Dazu zählt unter anderem, ob aussichtsreiche KandidatenInnen wirklich ein Werk geleitet oder für das Unternehmen im Ausland gearbeitet haben müssen.

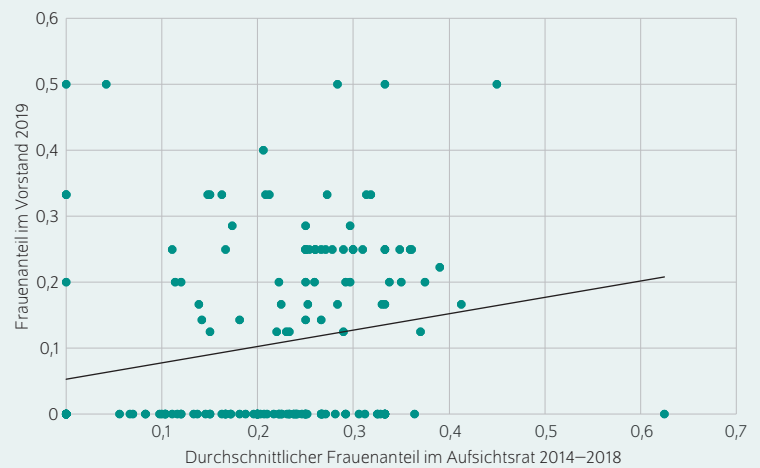
Aber auch wenn sie nicht direkt an der Personalauswahl beteiligt waren, gab es für Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte die Möglichkeit, Zuständige im Rahmen einer Effizienzprüfung daran zu erinnern, verstärkt auf die Auswahl von Frauen für Vorstandspositionen zu achten. Eine Aufsichtsrätin hatte sich geweigert, für einen vorgeschlagenen männlichen Kandidaten für eine Vorstandsposition zu stimmen. Eine zweite Aufsichtsrätin berichtete, dass sich zwei interne Kandidatinnen gemeinsam auf eine Vorstandsposition beworben hatten. Zusammen mit anderen Frauen in ihrem Aufsichtsrat hatte sie vergeblich dafür plädiert, dass das Unternehmen Jobsharing bei der Vorstandsposition ausprobiert.

Aufsichtsrätinnen erzählten, dass sie sich in informellen Situationen wie Sitzungspausen, Firmenfeiern und bei anderen gesellschaftlichen Anlässen sowie bei Betriebsbesichtigungen für Frauen in Führungspositionen einsetzen. In Gesprächen mit Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern erklärten sie, warum sie die Geschlechterquote für sinnvoll erachten und sprachen über weitere gleichstellungspolitische Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie versuchen eigenen Angaben zufolge selbst vorzuleben, dass Frauen in Führungspositionen zur Normalität gehören.

Auch außerhalb des Aufsichtsratskontextes hatten sich einige Aufsichtsrätinnen für Frauen in Führungspositionen engagiert. Manche hatten die Einführung der gesetzlichen Quote im Vorfeld öffentlich unterstützt. Andere hielten Vorträge vor angehenden Aufsichtsrätinnen. Wieder andere engagierten sich an Hochschulen, als Mentorin für junge Frauen in Führungspositionen, oder sie gaben Presseinterviews zu ihrem Werdegang.

Abbildung 1

Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Vorstand im Jahr 2019 und Frauenanteil im Aufsichtsrat der Jahre 2014 bis 2018 In Prozent



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,04$, $p\text{-Value} = 0,011$, $n=161$.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Frauenanteil im Aufsichtsrat und später im Vorstand eines Unternehmens.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung mannigfaltige Handlungsmöglichkeiten auf, wie Aufsichtsratsmitglieder auf mehr Frauen in Vorständen hinarbeiten können. In manchen Aufsichtsräten werden sie (teilweise) ergriffen, in vielen jedoch nicht.

Unternehmen mit mehr Aufsichtsrätinnen haben eher Frauen im Vorstand

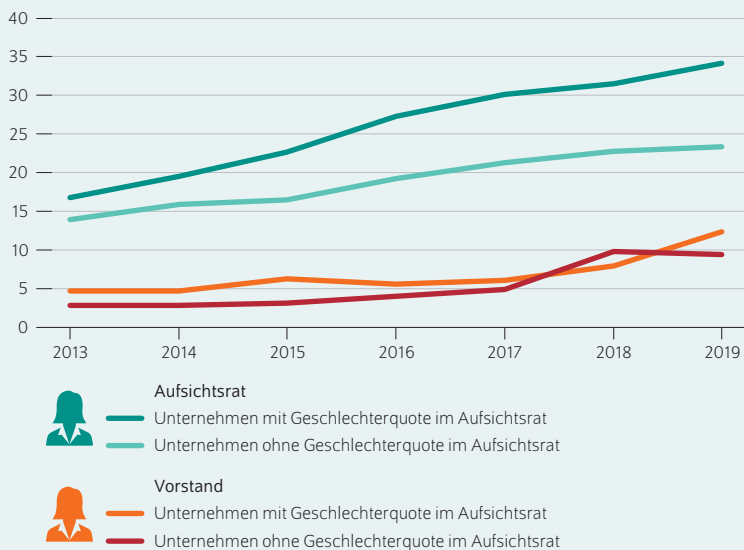
Im DIW Managerinnen-Barometer 2017¹⁹ wurde erstmals untersucht, ob ein höherer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten mittelfristig dazu führt, dass der Frauenanteil in Vorständen steigt. Eine lineare Regression des Frauenanteils im Aufsichtsrat in den Jahren 2013, 2014 und 2015 auf die Veränderung des Frauenanteils im Vorstand von 2015 zu 2016 ergab einen kleinen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang. Auch wenn dieser Zusammenhang nicht eindeutig als kausale Wirkung des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf den Frauenanteil im Vorstand interpretiert werden kann, ist er ein Anhaltspunkt dafür, dass die beiden Größen über einen mittelfristigen Zeitraum korrelieren.

Die aktuellen Auswertungen zeigen erneut diese Beziehung zwischen dem Frauenanteil im Vorstand eines Unternehmens und dem Frauenanteil im Aufsichtsrat zu einem früheren Zeitpunkt (Abbildung 1). Für die Berechnungen wurden

¹⁹ Vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–16 (online verfügbar).

Abbildung 2

Frauenanteil in Spitzengremien von Top-200-Unternehmen mit/ohne feste Geschlechterquote für den Aufsichtsrat In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Im Jahr 2019 hatten Unternehmen, für die die Geschlechterquote im Aufsichtsrat gilt, auch einen höheren Frauenanteil im Vorstand.

die Frauenanteile in den Aufsichtsräten und in den Vorständen der Top-200-Unternehmen der Jahre 2014 bis 2019 herangezogen. Der Frauenanteil im Vorstand eines Unternehmens im Jahr 2019 steht demnach positiv und statistisch signifikant mit dem durchschnittlichen Anteil der Aufsichtsrätinnen der Jahre 2014 bis 2018 in Verbindung. Anders ausgedrückt: Je höher der Frauenanteil im Aufsichtsrat, desto höher später der Frauenanteil im Vorstand.

Es muss allerdings betont werden, dass diese Korrelation nicht notwendigerweise als kausaler Effekt einer zusätzlichen Frau im Aufsichtsrat zu interpretieren ist. Ursächlich könnten beispielsweise unternehmensspezifische Faktoren wie die Unternehmensgröße, Branche und Unternehmenskultur sein. Vermutlich beeinflussen zudem allgemeine Zeittrends wie der zunehmende politische und öffentliche Druck sowohl den Frauenanteil im Aufsichtsrat als auch im Vorstand. Deswegen lässt sich aus dieser Analyse auch nicht unmittelbar ableiten, dass eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat indirekte, positive Auswirkungen auf den Frauenanteil in Vorständen hat.

Quotenunternehmen haben 2019 mehr Frauen in Vorständen als von der Größe vergleichbare Unternehmen

Zu dieser Frage gibt jedoch eine weitere deskriptive Analyse Hinweise. Wie bereits in vorangegangenen Studien

festgehalten wurde²⁰, hat sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen, die der gesetzlichen Geschlechterquote unterliegen, stärker erhöht als bei den übrigen Top-200-Unternehmen (Abbildung 2).²¹ Zwar hatten die Unternehmen, die seit Anfang 2016 der gesetzlichen Geschlechterquote unterliegen, auch schon zu Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2013 einen etwas höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat als die Unternehmen, die dieser Quote nicht unterliegen (17 versus 14 Prozent). Allerdings ist in der Gruppe der Quotenunternehmen unter den 200 umsatzstärksten Unternehmen bereits seit 2014 ein deutlich stärkerer Anstieg des Frauenanteils im Aufsichtsrat zu beobachten als in der Gruppe der Unternehmen, die zwar ebenfalls zu den 200 umsatzstärksten Unternehmen zählen, aber nicht der Geschlechterquote unterliegen. Im Jahr 2019 betrug der Unterschied im Anteil der Aufsichtsrätinnen zwischen diesen beiden Unternehmensgruppen bereits elf Prozentpunkte (23 versus 34 Prozent). Dies kann als Beleg für die Wirksamkeit der Geschlechterquote interpretiert werden.²²

Vergleicht man diese beiden Unternehmensgruppen hinsichtlich des Frauenanteils im Vorstand, so zeigt sich ebenfalls, dass die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen schon seit 2013 etwas höhere Werte aufweisen (fünf versus drei Prozent). Bis 2018 gab es jedoch keine Hinweise darauf, dass die Quotenunternehmen auch mehr Frauen für den Vorstand rekrutieren als die nicht der Quote unterliegenden Unternehmen. Im Jahr 2018 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen mit Geschlechterquote für den Aufsichtsrat mit knapp acht Prozent sogar unter dem der Unternehmen ohne Quote (knapp zehn Prozent). Erst seit 2019 ist hier eine Veränderung zu erkennen: Der Frauenanteil im Vorstand ist im letzten Jahr in den Quotenunternehmen deutlich stärker gestiegen als in den übrigen Top-200-Unternehmen. Es bleibt abzuwarten, ob aus dieser Entwicklung ein längerfristiger Trend wird.

Ob der Unterschied im Anstieg des Frauenanteils in Vorständen in Unternehmen mit und ohne Quotenregelung für den Aufsichtsrat ein Effekt selbiger ist, lässt sich aus dieser deskriptiven Analyse nicht unmittelbar ablesen. Sie deutet aber auf einen solchen Zusammenhang hin. Um zu überprüfen, ob es tatsächlich einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat – und gegebenenfalls der Geschlechterquote – und dem Frauenanteil im Vorstand und auf unteren Führungsebenen eines Unternehmens gibt, ist weitere Forschung notwendig.

²⁰ Vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 19–34 (online verfügbar).

²¹ In der Analyse wurden nur Unternehmen berücksichtigt, die in jedem der Jahre 2013 bis 2019 zu den Top-200-Unternehmen gezählt haben.

²² Auch internationale Vergleiche zeigen starke Evidenz der Wirksamkeit von gesetzlich verbindlichen Quoten, insbesondere, wenn sie mit Sanktionen bei Nichteinhaltung verbunden sind, vgl. Paula Arndt und Katharina Wrohlich (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht Nr. 38, 691–698 (online verfügbar).

Fazit: Für nachhaltig mehr Frauen in Vorständen sind neue Formen der Arbeitsorganisation nötig

Die Geschlechterquote für Aufsichtsräte hat den Frauenanteil in Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen wirksam erhöht. Mittlerweile haben Quotenunternehmen im Durchschnitt knapp 35 Prozent Frauen im Aufsichtsrat.²³ Zu der Frage, ob davon auch positive Effekte auf Vorstände ausgehen, ist die empirische Evidenz aus anderen Ländern bislang gemischt. Die qualitative Untersuchung in diesem Bericht deutet darauf hin, dass sich Aufsichtsräte verstärkt mit der Gleichstellung der Geschlechter in Vorständen befassen. Die Möglichkeiten der Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte, auf Geschlechterparität im Vorstand hinzuwirken, sind vielfältig. Die deskriptiven, quantitativen Auswertungen zeigen eine positive Korrelation zwischen der Präsenz von Frauen im Aufsichtsrat und der späteren Präsenz von Frauen im Vorstand eines Unternehmens. Zudem hatten Quotenunternehmen im vergangenen Jahr mehr Frauen im Vorstand als Unternehmen, die nicht an die Geschlechterquote für Aufsichtsräte gebunden sind. Es ist also möglich, dass es einen gleichstellungspolitischen „Trickle-Down-Effekt“ vom Aufsichtsrat in den Vorstand gibt. Gleichwohl lässt sich noch nicht eindeutig sagen, dass die Geschlechterquote im Aufsichtsrat direkt ursächlich ist für die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen.

Sehr wahrscheinlich hat die öffentliche Debatte über die „Zielgröße Null“ und die Androhung einer gesetzlichen Quote für Vorstände den Druck auf die Unternehmen erhöht, mehr Frauen in ihre Vorstände zu berufen.²⁴ Beispielsweise hat Zalando SE nach Kritik an der Besetzung von gleich zwei

neuen Vorstandspositionen mit Männern eine neue hausinterne Zielvorgabe veröffentlicht.²⁵ Bis Ende 2023 strebt das Unternehmen ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen auf den sechs obersten Führungsebenen an, dazu gehören auch der Aufsichtsrat und der Vorstand. Der Anteil von Männern und Frauen auf der jeweiligen Ebene soll zwischen 40 und 60 Prozent liegen. Über den Fortschritt möchte das Unternehmen im jährlichen Diversitätsbericht informieren.²⁶ Es bleibt abzuwarten, ob sich der positive Trend in den Vorständen in den nächsten Jahren fortsetzt und ob die Politik mit einer neuen gesetzlichen Regelung die beginnende Dynamik unterstützt.

Während das Argument, es gäbe nicht genügend qualifizierte Frauen, die Vorstandspositionen bekleiden können, langsam überholt und entkräftet klingt, sollten die Erwartungen an Personen in hohen Führungspositionen überdacht werden. Solange in Führungsebenen Stellen so zugeschnitten sind, dass sie mit einer enormen zeitlichen Belastung einhergehen, können sie nur von Personen bekleidet werden, die kaum außerberufliche Verpflichtungen haben. Das bedeutet entweder den Verzicht auf Familie oder das Leben in einem Ein-Verdiener-Haushaltsmodell, bei dem sich die meisten Paare für das traditionelle Muster (Mann als Hauptverdiener) entscheiden. Durch neue Formen der Arbeitsorganisation, die eine bessere Vereinbarkeit von Führungspositionen mit anderen Verpflichtungen ermöglichen, könnte der Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig erhöht werden.

²³ Vgl. Wrohlich und Kirsch (2020), a. a. O.

²⁴ Vgl. Heiner Thorborg (2019): Null ist zu wenig. Gastkommentar im Handelsblatt vom 21. August 2019, 48.

²⁵ Vgl. Georg Weishaupt (2019): Cristina Stenbeck: Zalando entdeckt die Frauen. Handelsblatt vom 16. Oktober 2019, 46.

²⁶ Vgl. Zalando (2019): Zalando setzt sich neue Ziele für mehr Diversität im Management. Pressemitteilung vom 15. Oktober 2019 (online verfügbar).

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

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

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

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

www.diw.de/diw_weekly



INTERVIEW



„Weg zur Geschlechterparität in Spitzenpositionen ist nach wie vor weit“

Dr. Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin.

1. **Frau Wrohlich, das DIW Berlin untersucht jedes Jahr, wie Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von etwa 500 großen Unternehmen in Deutschland repräsentiert sind. Wie sieht das Ergebnis für 2019 aus?** Unsere Erhebungen im Rahmen des DIW Managerinnen-Barometers zeigen, dass im letzten Jahr der Frauenanteil in den Vorständen stärker gestiegen ist als in den Jahren zuvor und in fast allen Unternehmensgruppen auch stärker als in den Aufsichtsräten. Das war in den Jahren zuvor meist anders herum. Zwar sehen wir in den Aufsichtsräten ebenfalls einen Anstieg, allerdings hat er im Vergleich zu den Vorjahren etwas nachgelassen.
2. **Welche Unternehmen werden in die Untersuchung einbezogen? Gibt es signifikante Unterschiede in den Branchen?** In unseren Erhebungen untersuchen wir die umsatzstärksten 200 Unternehmen, also die Top-200-Unternehmen, die Top-100-Unternehmen, sämtliche DAX-Unternehmen in den vier Gruppen DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX, dann die 100 größten Banken, die 60 größten Versicherungen sowie alle Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist. Das sind insgesamt etwa 500 Unternehmen. Ja, es gibt Unterschiede zwischen den Gruppen. Auffällig ist beispielsweise, dass der Finanzsektor zurückliegt. So sind in den Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen anteilig deutlich weniger Frauen vertreten als andernorts. Mit Blick auf die Vorstände sieht man, dass die DAX-30-Konzerne eine gewisse Vorreiterrolle innehaben. Nur die Unternehmen mit Bundesbeteiligung haben mehr Frauen in Vorständen als sie.
3. **Wie wirkt sich die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte inzwischen aus?** Die Quote wirkt: Unternehmen, die der Geschlechterquote unterliegen, haben einen höheren Frauenanteil in Aufsichtsräten als von der Größe her vergleichbare Unternehmen.
4. **Auf welchem Platz liegt Deutschland im europäischen Vergleich?** Im europäischen Ranking liegt Deutschland auf Platz acht, über dem EU-Durchschnitt. Spitzenreiterländer wie Island, Frankreich oder Norwegen sind allerdings noch deutlich voraus.
5. **Beeinflusst die Geschlechterquote für Aufsichtsräte auch den Anteil von Frauen in Vorstandspositionen?** Das ist eine sehr spannende Frage. Nach dem derzeitigen Forschungsstand können wir noch nicht ganz klar sagen, ob die Quote für Aufsichtsräte auch wirklich direkt die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen beeinflusst. Wir können aber zeigen, dass es eine Korrelation gibt zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat eines Unternehmens und dem Frauenanteil im Vorstand einige Jahre später. Im Managerinnen-Barometer stellen wir auch die Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Freien Universität Berlin vor, in dem sehr viele Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte interviewt wurden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Aufsichtsratsmitglieder vielfältige Möglichkeiten haben, Vorstandsentscheidungen zu beeinflussen. Sie können beispielsweise auf mehr Geschlechterdiversität im Vorstand einwirken.
6. **Wie könnte der Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig erhöht werden?** Dafür sind mindestens zwei Dinge nötig. Zum einen müssen sich in der Gesellschaft Geschlechterstereotype, die nach wie vor vorherrschen, verändern. Zum anderen muss es in der Arbeitsorganisation Veränderungen geben, insbesondere bezüglich der Erwartungen, die an Personen in hohen Führungspositionen gestellt werden. Ist es wirklich notwendig, dass diese Stellen mit einer so enormen Arbeitsbelastung und großen zeitlichen Belastungen einhergehen? Oder ließe sich das auch anders organisieren? Wenn sich hier etwas verändert, dann würde vermutlich der Frauenanteil in diesen Positionen nachhaltig steigen. Bis zur Geschlechterparität ist es aber noch ein weiter Weg.

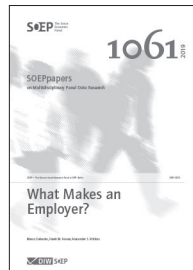
Das Gespräch führte Vikki Schaefer.



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

SOEP Papers Nr. 1061

2019 | Marco Caliendo, Frank M. Fossen, Alexander S. Kritikos



What Makes an Employer?

As the policy debate on entrepreneurship increasingly centers on firm growth in terms of job creation, it is important to better understand which variables influence the first hiring decision and which ones influence the subsequent survival as an employer. Using the German Socio-economic Panel (SOEP), we analyze what role individual characteristics of entrepreneurs play in sustainable job creation. While human and social capital variables positively influence the hiring decision and the survival as an employer in the same direction, we show that none of the personality traits affect the two outcomes in the same way.

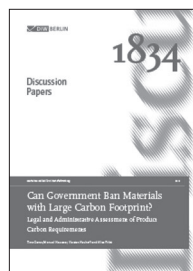
Some traits are only relevant for survival as an employer but do not influence the hiring decision, other traits even unfold a revolving door effect, in the sense that employers tend to fail due to the same characteristics that positively influenced their hiring decision.

www.diw.de/publikationen/soeppapers



Discussion Papers Nr. 1834

2019 | Timo Gerres, Manuel Haussner, Karsten Neuhoﬀ, Alice Pirlot



Can Governments Ban Materials with Large Carbon Footprint? Legal and Administrative Assessment of Product Carbon Requirements

This paper explores whether governments can ban carbon-intensive materials through product carbon requirements. By setting near-zero emission limits for the production of materials to be sold within a jurisdiction, governments would accelerate the phase out of carbon-intensive production processes. Their announcement could alert basic materials producers, financing institutions, and other relevant stakeholders, thus incentivising them

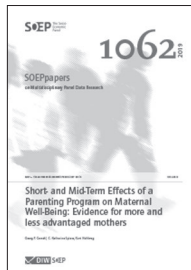
to prepare for this shift by dedicating their innovation efforts and investments to climatefriendly production processes and low-carbon materials. The paper analyses various product standards and technical regulations in the European context. The analysis of these standards and technical regulations offers an overview of the types of environmental requirements that the European Union has already adopted. Therefore, it provides a case study of the political, legal, and technical backgrounds for the development of product carbon requirements, both in the EU and beyond. Second, the paper presents an analysis of the provisions in WTO law that would apply to product carbon requirements, underlining the legal arguments in support of their adoption under international trade law.

www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere



SOEP Papers Nr. 1062

2019 | Georg F. Camehl, C. Katharina Spieß, Kurt Hahlweg



Short- and Mid-Term Effects of a Parenting Program on Maternal Well-Being: Evidence for More and Less Advantaged Mothers

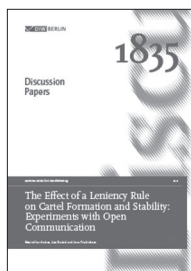
This paper evaluates how a light-touch parenting program for parents of children below school entry age affects maternal well-being. We first analyze data from a randomized controlled trial focusing on more advantaged parents. Second, we use a sample of mothers from deprived neighborhoods, for which we generate a control group using additional data. Overall, results show a relatively large positive effect of the intervention on maternal well-being, with the largest effects appearing three years after treatment for both groups, while less advantaged families also experience a well-being increase directly after treatment. Mechanisms are further explored.

www.diw.de/publikationen/soeepapers



Discussion Papers Nr. 1835

2019 | Maximilian Andres, Lisa Bruttel, Jana Friedrichsen



The Effect of a Leniency Rule on Cartel Formation and Stability: Experiments with Open Communication

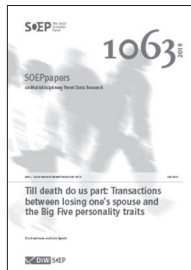
Cartels can severely harm social welfare. Competition authorities introduced leniency rules to destabilize existing cartels and hinder the formation of new ones. Empirically, it is difficult to judge the success of these measures because functioning cartels are unobservable. Existing experimental studies confirm that a leniency rule indeed reduces cartelization. We extend these studies by having a participant in the role of the competition authority actively participating in the experiment. Based on chat communication content and price setting behavior, this authority judges whether firms formed a cartel and decides on fines in real time. We find that a leniency rule does not affect cartelization in this setup.

www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere



SOEP Papers Nr. 1063

2019 | Eva Asselmann, Jule Specht



Till Death Do Us Part: Transactions between Losing One's Spouse and the Big Five Personality Traits

Objective: Although losing one's spouse is one of the worst experiences that can occur in life, it has not been resolved yet how this experience relates to personality development. **Method:** In the German Socio-Economic Panel study (SOEP), information on the death of a spouse was assessed yearly from 1985 to 2017 and personality was measured repeatedly in 2005, 2009, 2013, and 2017 with the BFI-S. We used multilevel analyses to simultaneously model whether personality differed between individuals who did or did not lose their spouse and whether personality changed prior to and after this experience. **Results:**

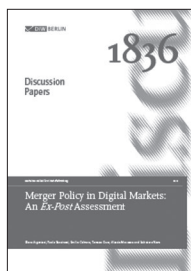
Compared to controls without the event, individuals who lost their spouse at a later point of time were more conscientious ($\hat{\alpha}=0.21$) and more extraverted ($\hat{\alpha}=0.17$). They became gradually more extraverted in the three years prior to the event ($\hat{\alpha}=0.25$), but were less extraverted thereafter ($\hat{\alpha}=-0.27$). Moreover, they gradually increased in emotional stability in the three years after this experience ($\hat{\alpha}=0.30$). These changes were primarily driven by women and middle-aged individuals. Men whose spouse died were less open in the first year after the event ($\hat{\alpha}=-0.47$). **Conclusions:** Losing one's spouse relates to changes in extraversion and emotional stability, especially in women and middle-aged adults.

www.diw.de/publikationen/soeppapers



Discussion Papers Nr. 1836

2019 | Elena Argentesi, Paolo Buccirossi, Emilio Calvano, Tomaso Duso, Alessia Marrazzo, Salvatore Nava



Merger Policy in Digital Markets: An Ex-Post Assessment

This paper presents a broad retrospective evaluation of mergers and merger decisions in the digital sector. We first discuss the most crucial features of digital markets such as network effects, multi-sidedness, big data, and rapid innovation that create important challenges for competition policy. We show that these features have been key determinants of the theories of harm in major merger cases in the past few years. We then analyse the characteristics of almost 300 acquisitions carried out by three major digital companies —Amazon, Facebook, and Google—between 2008 and 2018. We cluster target companies on their area of economic activity and show that they span a wide range of economic sectors. In most cases,

their products and services appear to be complementary to those supplied by the acquirers. Moreover, target companies seem to be particularly young, being four-years-old or younger in nearly 60% of cases at the time of the acquisition. Finally, we examine two important merger cases, Facebook/Instagram and Google/Waze, providing a systematic assessment of the theories of harm considered by the UK competition authorities as well as evidence on the evolution of the market after the transactions were approved. We discuss whether the CAs performed complete and careful analyses to foresee the competitive consequences of the investigated mergers and whether a more effective merger control regime can be achieved within the current legal framework.

www.diw.de/publikationen/diskussionspapiere





MARCEL FRATZSCHER

Wer echte Investitionen will, muss die Schwarze Null aufgeben

Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D. ist Präsident des DIW Berlin.
Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

Die jüngst bekannt gewordenen Überschüsse des Staates von 50 Milliarden Euro im Jahr 2019 haben eine kontroverse Debatte – auch zwischen den Koalitionspartnern der Bundesregierung – befeuert. Einige fordern vehement, die Überschüsse sollten durch Steuersenkungen an Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger zurückgegeben werden. Die neue SPD-Führung dagegen besteht auf Steuererhöhungen, um künftige Ausgaben finanzieren zu können. Diese gegensätzlichen Positionen und das Gerangel um die heilige „Schwarze Null“ spalten nicht nur die Politik in Deutschland, sondern könnten sogar die Bundesregierung zu Fall bringen.

Der Staat hat prinzipiell drei Optionen, mit den satten Überschüssen umzugehen: die Steuern senken, die Schulden weiter abbauen oder die Ausgaben für Investitionen in Bildung, Klimaschutz, Infrastruktur und Innovation erhöhen.

Nehmen wir uns zunächst die Steuern vor: Richtig ist, dass Deutschland im internationalen Vergleich relativ hohe Unternehmenssteuern hat. Die Forderung, Unternehmen zu entlasten, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist ein valides Anliegen, das die Politik ernst nehmen muss. Dass mit Bekanntwerden des hohen Überschusses aber auch die Stimmen wieder lauter werden, die die komplette Abschaffung des Solis fordern, ist weniger valide. Denn eine komplette Streichung des Soli wird kaum den Unternehmen, sondern vor allem den Spitzenverdienenden zugutekommen.

Widmen wir uns nun den Investitionen: Fakt ist, dass der deutsche Staat seit fast 20 Jahren von seiner Substanz lebt. Die Nettoinvestitionen sind seit 2001 meist negativ gewesen, das heißt, die öffentlichen Investitionen sind so gering gewesen, dass sie nicht einmal den Wertverfall von Straßen, Brücken und Schulgebäuden ausgleichen konnten. Alleine die Kommunen haben eine aufgelaufene Investitionslücke von 138 Milliarden Euro. Die unzureichenden Investitionen sind nicht nur ein großes Problem für Nachhaltigkeit, Wohlstand und Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger, sondern sie schwächen darüber hinaus die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Kommen wir zu den Staatsschulden: Das Argument, man müsse dringend die Staatsschulden abbauen, auch um die Generationengerechtigkeit zu wahren, klingt auf den ersten Blick überzeugend, ist jedoch irreführend. Denn worauf es ankommt, sind nicht die Staatsschulden per se, sondern die Schuldenquote relativ zur Wirtschaftsleistung. Und diese ist stark gesunken und liegt heute bei sehr soliden 60 Prozent. Gerade auch angesichts niedriger Zinsen gibt es somit keinen guten Grund, die Schuldenquote weiter abzusenken. Hinsichtlich der Generationengerechtigkeit scheint es der jungen Generation am wichtigsten zu sein, Klima und Umwelt zu schützen, auch künftig ausreichend gut bezahlte Jobs zu haben und in einer friedlichen Welt zu leben. Kluge Zukunftsinvestitionen zahlen sich nicht nur wirtschaftlich aus, sondern leisten auch einen höheren Beitrag zur Generationengerechtigkeit als der Schuldenabbau.

Was bedeutet dies für die Politik der großen Koalition? Die einen führen die Bürgerinnen und Bürger mit dem Argument hinteres Licht, man könne die Schwarze Null beibehalten und gleichzeitig Steuern senken und Investitionen erhöhen. Fakt ist: Wenn die Bundesregierung die Forderung nach Zukunftsinvestitionen ernst nimmt, ist sie gezwungen, die Schwarze Null aufzugeben. Die andere Seite, allen voran die neue SPD-Führung, fordert zahlreiche Steuererhöhungen. Viele diese Forderungen sind nicht neu und einige mögen auch sinnvoll sein. Aber was fehlt, ist ein überzeugendes Gesamtkonzept, wie die Überschüsse für Zukunftsinvestitionen genutzt werden sollen.

Es ist höchste Zeit für die Bundesregierung, ihre Paralyse in Bezug auf Steuern und Zukunftsinvestitionen zu überwinden. Diese wirtschaftlich goldenen Jahre mit Rekordsteuereinnahmen und hohen Überschüssen werden nur von kurzer Dauer sein. Daher ist es umso wichtiger, nun den Mut aufzubringen, diese Chance nicht verstreichen zu lassen, sondern klug in die Zukunft der jungen Generationen und des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu investieren.

Dieser Beitrag ist in einer längeren Version am 17. Januar 2020 bei Zeit online erschienen.