

# Frauenanteil in Vorständen großer Unternehmen gestiegen, meist bleibt es aber bei höchstens einer Frau

Von Virginia Sondergeld, Katharina Wrohlich und Anja Kirsch

## ABSTRACT

Die Zahl der Vorständinnen ist in großen Unternehmen in Deutschland im vergangenen Jahr erneut gestiegen: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen waren im Spätherbst 2023 rund 18 Prozent (153 von 875) aller Vorstandsmitglieder Frauen, etwa zwei Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor. Damit hat die Dynamik wieder leicht zugenommen. In manchen der untersuchten Unternehmensgruppen lag der Wert sogar höher, beispielsweise bei den DAX-40-Unternehmen mit 23 Prozent. Die größten Banken und Versicherungen, die in den vergangenen Jahren deutlich hinter den übrigen Unternehmen der Privatwirtschaft und den Unternehmen mit Bundesbeteiligung lagen, konnten etwas aufholen. Die Entwicklung geht vielerorts darauf zurück, dass Unternehmen erstmals eine Frau in den Vorstand berufen haben. Darüber hinaus tut sich (noch?) nicht viel. Zudem ist die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, in vielen Unternehmensgruppen gesunken. Mehr Engagement sowohl innerhalb (etwa durch den Aufsichtsrat) als auch außerhalb der Unternehmen (etwa durch Investor\*innen) ist nötig, um Geschlechterparität in hohen Führungspositionen zu erreichen.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit dem Jahr 2006 die Frauenanteile<sup>1</sup> in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.<sup>2</sup> Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende eines Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Frauenanteile werden in diesem Bericht für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland,<sup>3</sup> für alle DAX-Unternehmen,<sup>4</sup> alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung<sup>5</sup> sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken<sup>6</sup> und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen<sup>7</sup> erfasst. Weiterhin werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert

**1** Im Rahmen der Erstellung dieses Berichts wurde überwiegend mit einem binären Verständnis von Geschlecht gearbeitet. Das Geschlecht der untersuchten Personen wurde anhand des Vornamens, der Pronomen und des Erscheinungsbildes bestimmt, hierbei gab es in diesem Jahr keinen Fall einer Person, bei der eine nichtbinäre Geschlechtsidentität erkannt werden konnte. Den Autorinnen ist jedoch bewusst, dass nicht jede nichtbinäre Person ihre Geschlechtsidentität nach außen kenntlich macht.

**2** Zuletzt im Jahr 2023, vgl. Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2023): Erneut mehr Frauen in Vorständen großer Unternehmen – durch Beteiligungsgebot angestoßene Dynamik lässt aber nach. DIW Wochenbericht Nr. 3/4, 22–33 (online verfügbar; abgerufen am 15. Dezember 2023). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

**3** 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 4. Juli 2023). Anders als der Titel vermuten lässt, beinhaltet die Publikation die 200 größten Unternehmen des Landes.

**4** Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Seite boerse.de entnommen (online verfügbar, abgerufen am 24. November 2023).

**5** Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2022 entnommen, der am 28. Februar 2023 veröffentlicht wurde (online verfügbar).

**6** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Harald Kuck (2023): Die Top 100 der Deutschen Kreditwirtschaft. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 07, 14–25.

**7** Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik 2021 mit Stichtag 31.12.2021, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Juni 2023, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2011	2016	2020	2021	2022	2023	2006	2011	2016	2020	2021	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	197	200	193	197	197	197	97	100	100	96	97	98	97
Mit Frauen im Vorstand	9	22	61	81	101	104	110	1	11	35	48	60	58	63
Anteil in Prozent	4,6	11,2	30,5	42,0	51,3	52,8	55,8	1,0	11,0	35,0	50,0	61,9	59,2	64,9
<b>Mitglieder insgesamt</b>														
Männer	942	914	855	777	805	789	722	530	520	455	404	403	395	370
Frauen	11	28	76	101	139	146	153	1	13	43	64	79	84	89
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	3,0	8,2	11,5	14,7	15,6	17,5	0,2	2,4	8,6	13,7	16,4	17,5	19,4
<b>Vorsitze insgesamt</b>														
Männer	195	198	176	183	176	179	181	97	100	94	95	90	90	92
Frauen	0	1	5	7	14	10	9	0	0	0	4	6	5	4
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	2,9	3,8	8,0	5,6	5,0	0	0	0	4,2	6,7	5,6	4,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	163	154	154	160	166	161	87	90	81	83	86	89	87
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	118	138	145	149	156	155	65	68	74	79	81	85	84
Anteil in Prozent	64,7	72,4	89,6	94,2	93,1	94,0	96,3	74,7	75,6	91,4	95,2	94,2	95,5	96,6
<b>Mitglieder insgesamt</b>														
Männer	2304	1999	1671	1453	1519	1493	1470	1270	1178	922	866	910	894	900
Frauen	196	269	489	621	664	667	678	119	148	276	386	407	408	426
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	11,9	22,6	29,9	30,4	30,9	31,6	8,6	11,2	23,0	30,8	30,9	31,3	32,1
<b>Vorsitze insgesamt</b>														
Männer	167	164	150	145	150	155	148	85	88	78	79	81	82	80
Frauen	3	3	3	8	10	11	13	2	3	2	4	5	7	7
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,8	2,0	5,2	6,3	6,6	8,1	2,3	3,3	2,5	4,8	5,8	7,9	8,0

<sup>1</sup> Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-100-Unternehmen im Jahr 2023 sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen)

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

für die von der Geschlechterquote für Aufsichtsräte sowie die von der Mindestbeteiligung für Vorstände betroffenen Unternehmen<sup>8</sup> berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu mehr als 500 Unternehmen in Deutschland.

Die hier veröffentlichten Zahlen wurden vom 15. bis zum 27. November 2023 recherchiert.<sup>9</sup> Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2022, dem Teilnehmungsbericht des Bundes für das Jahr 2022, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**Top-200-Unternehmen**

**Frauenanteil in Vorständen steigt weiter, Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende geht aber zurück**

Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) lag im vierten Quartal des Jahres 2023 bei rund 18 Prozent (Tabelle 1 und Abbildung 1). Gegenüber dem Vorjahr waren das fast zwei Prozentpunkte mehr. Somit ist die Entwicklung – nach der eher verhaltenen Dynamik im Jahr zuvor – wieder etwas in Fahrt gekommen. In den vergangenen fünf Jahren hat sich der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmensgruppe somit fast verdoppelt.

Ähnlich verlief die Entwicklung in den Top-100-Unternehmen: Dort stieg der Frauenanteil in den Vorständen ebenfalls um fast zwei Prozentpunkte und lag im Spätherbst 2023 bei über 19 Prozent. Auch dies entspricht fast einer Verdoppelung des Frauenanteils seit dem Jahr 2018.

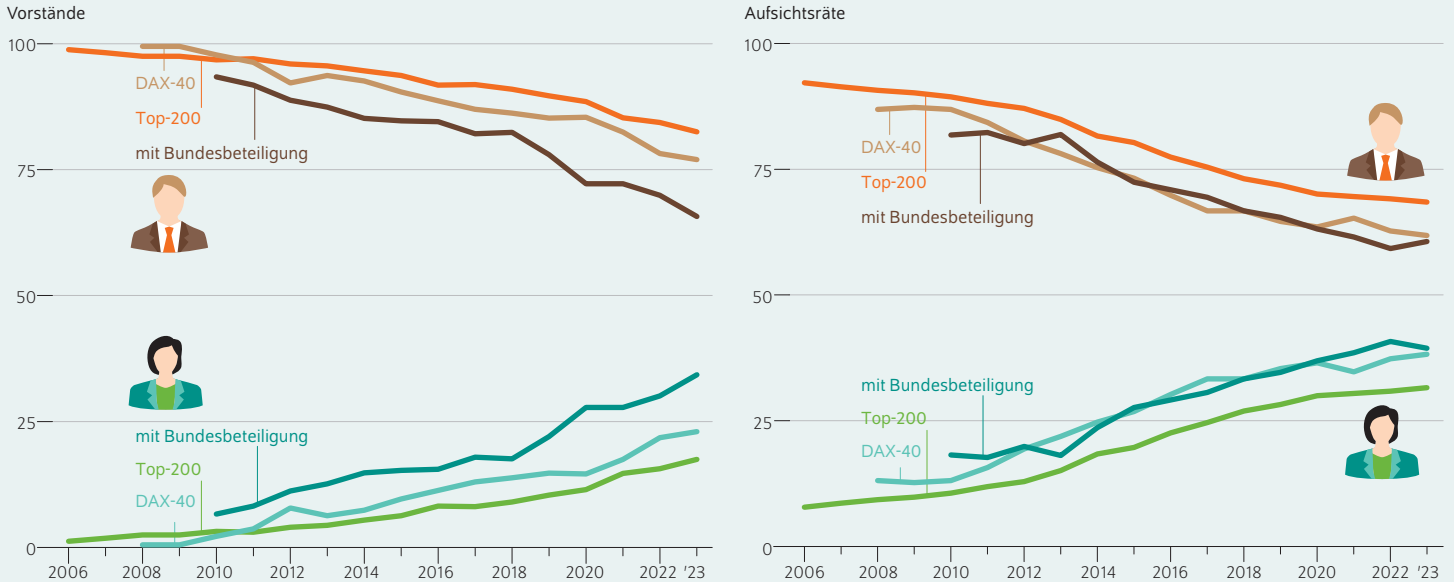
Dieser Zunahme beim Frauenanteil in den Vorständen steht allerdings eine rückläufige Entwicklung beim Frauenanteil

<sup>8</sup> Die Liste der im Herbst 2023 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde den Autorinnen dankenswerterweise von der Initiative FiDAR e.V. zur Verfügung gestellt.

<sup>9</sup> Die Autorinnen danken Lana Lemke und Alina Meiner für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Abbildung 1

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



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

In den Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung war die Dynamik zuletzt am größten.

unter den Vorstandsvorsitzenden gegenüber: Sowohl in den Top-200- als auch in den Top-100-Unternehmen ging die Anzahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehatten, um jeweils eine Person zurück. Bei den Top-200-Unternehmen waren es im Herbst 2023 nur noch neun Unternehmen (entspricht fünf Prozent) mit einer Frau als Vorstandsvorsitzender, bei den Top-100-Unternehmen nur noch vier (entspricht etwas mehr als vier Prozent).<sup>10</sup>

**Leichte Zuwächse beim Frauenanteil in Aufsichtsräten**

In den Aufsichtsräten liegt der Frauenanteil nach wie vor auf deutlich höherem Niveau als in den Vorständen. Zuletzt nahm er sowohl in den 200 als auch in den 100 umsatzstärksten Unternehmen des Landes um jeweils knapp einen Prozentpunkt zu. Mit in beiden Fällen rund 32 Prozent sind die Aufsichtsräte im Durchschnitt nun schon seit mehreren Jahren zu knapp einem Drittel mit Frauen besetzt.

Die Zahl der Frauen, die einen Aufsichtsrat anführten, ist in der Gruppe der Top-200-Unternehmen von elf im Jahr 2022

auf 13 im Spätherbst 2023 gestiegen.<sup>11</sup> Dies entspricht einem Frauenanteil von gut acht Prozent. Bei den Top-100-Unternehmen gab es im vierten Quartal 2023 weiterhin sieben Frauen (entspricht acht Prozent), die einen Aufsichtsratsvorsitz innehatten.

**Börsennotierte Unternehmen**

**DAX-40-Gruppe liegt beim Frauenanteil in Vorständen noch immer vorne, aber MDAX- und TecDAX-Unternehmen holen auf**

Der Frauenanteil in den Vorständen der 160 untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-40, MDAX, SDAX und TecDAX) betrug im Spätherbst 2023 gut 18 Prozent und lag damit fast drei Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (ohne Tabelle). Somit schneiden die 160 DAX-Unternehmen bezüglich des Frauenanteils in den Vorständen sehr ähnlich ab wie die Top-200- beziehungsweise Top-100-Unternehmen.

Hinter dem Durchschnitt aller 160 im DAX gelisteten Unternehmen verbergen sich jedoch große Unterschiede zwischen den einzelnen DAX-Gruppen: Die im DAX-40 vertretenen

<sup>10</sup> Top-200: Aline Seifert (Alliance Healthcare Deutschland AG), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen), Barbara Koch (TD Synnex Deutschland), Belén Garijo (Merck KGaA), Magdalena Weigel (Städtische Werke Nürnberg), Marianne Janik (Microsoft Deutschland GmbH), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf Gruppe), Sabine Nikolaus (Boehringer Ingelheim), Susanna Zapreva (Energy AG).

<sup>11</sup> Top-200: Anna Borg (Vattenfall Deutschland), Anja Ritschel (Energy AG), Bettina Würth (Würth-Gruppe), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH), Catherine Vandenborre (50Hertz Transmission GmbH), Clara C. Streit (Vonovia), Héloïse Temple-Boyer (Puma SE), Jasmin Staiblin (Rolls-Royce Power Systems AG), Manon van Beek (Tennet TSO GmbH), Petra Hesser (Globus Holding GmbH & Co. KG), Petra Scharner-Wolff (Helm AG), Roswitha Benschling (Vinci Deutschland), Simone Bagel-Trah (Henkel).

Tabelle 2

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-30-/DAX-40- und MDAX-Unternehmen<sup>1</sup>**

	DAX-30/DAX-40 <sup>2</sup>							MDAX <sup>3</sup>					
	2008	2012	2016	2020	2021	2022	2023	2011	2016	2020	2021	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	40	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	39	39	40	50	50	60	50	50	50
Mit Frauen im Vorstand	1	13	17	21	31	33	38	5	7	24	20	18	30
Anteil in Prozent	3,3	43,3	56,7	72,4	79,5	84,6	95,0	10,0	14,0	40,0	40,0	36,0	60,0
<b>Mitglieder insgesamt</b>													
Männer	183	193	195	178	234	243	256	213	206	250	193	189	197
Frauen	1	15	22	26	41	53	59	5	9	30	23	23	35
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	7,8	11,3	14,6	17,5	21,8	23,0	2,3	4,4	12,0	11,9	12,2	17,8
<b>Vorsitze insgesamt</b>													
Männer	30	30	30	29	39	39	40	50	48	59	49	49	49
Frauen	0	0	0	0	1	2	1	0	0	2	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0,0	2,6	5,1	2,5	0	0	3,4	4,1	4,1	4,1
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	40	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	39	39	39	50	49	60	50	49	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	28	30	29	39	39	39	35	45	55	45	47	49
Anteil in Prozent	90,0	93,3	100	100	100	100	100	70,0	91,8	91,7	90,0	95,9	100
<b>Mitglieder insgesamt</b>													
Männer	527	494	490	452	544	574	608	581	579	629	527	518	541
Frauen	458	398	342	287	355	360	376	515	427	420	353	343	346
Anteil der Frauen in Prozent	69	96	148	165	189	214	232	66	152	209	174	175	195
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	19,4	30,2	36,5	34,7	37,3	38,2	11,4	26,3	33,2	33,0	33,8	36,0
<b>Vorsitze insgesamt</b>													
Männer	k. A.	30	30	29	39	39	39	50	48	60	50	49	50
Frauen	k. A.	1	1	1	3	4	2	0	1	3	1	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	k. A.	3,3	3,3	3,4	7,7	10,3	5,1	0	2,1	5,0	2,0	4,1	4,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

2 Seit 20. September 2021 umfasst die Gruppe der größten börsennotierten Unternehmen 40 statt 30 Mitglieder.

3 Im Gegenzug zur Ausweitung der DAX-30- auf DAX-40-Gruppe wurde der MDAX im Herbst 2021 um zehn Unternehmen verkleinert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen)

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

größten börsennotierten Unternehmen liegen beim Frauenanteil in den Vorständen schon seit über zehn Jahren vor den im SDAX, MDAX oder TecDAX vertretenen Unternehmen (Tabelle 2 und Tabelle 3). Besonders von 2020 bis 2022 konnte die DAX-40-Gruppe starke Zuwächse beim Frauenanteil auf der Vorstandsebene verzeichnen – von knapp 15 Prozent im Jahr 2020 ging es bis auf knapp 22 Prozent im Jahr 2022 nach oben. Zuletzt hat diese Dynamik etwas nachgelassen – im vierten Quartal 2023 lag der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen bei 23 Prozent und damit nur um gut einen Prozentpunkt über dem Wert im Jahr zuvor. Zahlenmäßig bedeutet dies, das von insgesamt 256 Vorstandsmitgliedern in den 40 größten börsennotierten Unternehmen im Spätherbst vergangenen Jahres 59 Frauen waren.

Deutlich stärker zugelegt haben hingegen die MDAX-Unternehmen: Hier stieg der Frauenanteil in den Vorständen um fast sechs Prozentpunkte und betrug zuletzt knapp 18 Prozent. Eine ähnliche Entwicklung nahmen die TecDAX-Unternehmen (Tabelle 3): Auch hier legte der Frauenanteil in den Vorständen vergleichsweise stark zu, um knapp fünf

Prozentpunkte auf zuletzt rund 21 Prozent. Deutlich schwächer entwickelte sich der Frauenanteil in den Vorständen der SDAX-Unternehmen: Erstens war er mit gut 14 Prozent der geringste aller DAX-Gruppen und zweitens war die Dynamik mit einem Anstieg von etwa zwei Prozentpunkten nicht sonderlich groß.

Im Gegensatz zu der positiven Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen war – wie auch bei den Top-200- und Top-100-Unternehmen – die Entwicklung des Frauenanteils unter den Vorstandsvorsitzenden rückläufig oder stagnierte. Während es 2022 zwei DAX-40-Unternehmen mit Frauen als Vorstandsvorsitzenden gab, war es im Spätherbst 2023 nur noch eine (Belén Garijo, CEO von Merck). Unter den TecDAX-Unternehmen gab es 2022 eine Frau als Vorstandsvorsitzende, im Spätherbst 2023 jedoch keine mehr. Bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen gab es hingegen keine Veränderung: Hier hatten im vierten Quartal des vergangenen Jahres wie bereits im Jahr zuvor zwei beziehungsweise fünf Frauen den Vorstandsvorsitz inne. Im Gegensatz zum Frauenanteil unter den Vorstandsmitgliedern insgesamt lagen mit Blick auf die Vorstandsvorsitze

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der SDAX- und TecDAX-Unternehmen<sup>1</sup>

	SDAX						TecDAX					
	2011	2016	2020	2021	2022	2023	2013	2016	2020	2021	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>												
Unternehmen insgesamt	50	50	70	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	70	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	6	11	19	30	31	31	8	2	8	10	11	17
Anteil in Prozent	12,0	22,0	27,1	42,9	44,3	44,3	26,7	6,7	26,7	33,3	36,7	56,7
Mitglieder insgesamt	168	178	258	262	276	264	107	107	120	118	121	127
Männer	160	167	238	229	242	226	98	103	107	102	102	101
Frauen	8	11	20	33	34	38	9	4	13	16	19	26
Anteil der Frauen in Prozent	4,8	6,2	7,8	12,6	12,3	14,4	8,4	3,7	10,8	13,6	15,7	20,5
<b>Vorsitze insgesamt</b>												
Männer	49	49	66	64	65	65	30	29	29	28	29	30
Frauen	1	0	3	6	5	5	0	1	1	2	1	0
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	4,3	8,6	7,1	7,1	0	3,3	3,3	6,7	3,3	0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Unternehmen insgesamt	50	50	70	70	70	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	70	70	70	70	30	30	30	30	29	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	21	36	57	60	62	62	19	23	26	27	28	27
Anteil in Prozent	42,0	72,0	81,4	85,7	88,6	88,6	63,3	76,7	86,7	90,0	96,6	90,0
Mitglieder insgesamt	346	414	622	612	643	623	207	215	266	269	281	292
Männer	309	326	443	418	435	417	174	166	182	176	175	180
Frauen	37	88	179	194	208	206	33	49	84	93	106	112
Anteil der Frauen in Prozent	10,7	21,3	28,8	31,7	32,3	33,1	15,9	22,8	31,6	34,6	37,7	38,4
<b>Vorsitze insgesamt</b>												
Männer	50	48	67	66	67	68	29	28	28	27	28	28
Frauen	0	1	3	4	3	2	1	2	2	3	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	2,0	4,3	5,7	4,3	2,9	3,3	6,7	6,7	10,0	3,4	6,7

1 Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen)

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

die SDAX-Unternehmen mit etwas mehr als sieben Prozent vorne.<sup>12</sup>

**Frauenanteil in Aufsichtsräten aller DAX-Gruppen leicht gestiegen**

In den Aufsichtsräten lag der Frauenanteil im Durchschnitt aller 160 DAX-Unternehmen im Spätherbst 2023 bei knapp 36 Prozent und damit etwa zwei Prozentpunkte über dem Wert im Jahr zuvor (ohne Tabelle).

Den höchsten Frauenanteil in den Aufsichtsräten hatten – wie auch in den Vorständen – die DAX-40- und die TecDAX-Unternehmen (jeweils gut 38 Prozent), gefolgt von den MDAX-Unternehmen (36 Prozent) und den SDAX-Unternehmen (etwas mehr als 33 Prozent). Die Dynamik war bei den MDAX-Unternehmen zuletzt am größten, hier hat der Frauenanteil in den Aufsichtsräten um über zwei Prozentpunkte zugelegt. In den anderen DAX-Gruppen lag der Zuwachs mit jeweils rund einem Prozentpunkt darunter.

Keinen weiteren Anstieg gab es – mit Ausnahme der TecDAX-Unternehmen – beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden. Im Gegenteil: Bei den DAX-40-Unternehmen hat sich die Zahl der Frauen, die einen Aufsichtsratsvorsitz innehaben, gegenüber dem Vorjahr von vier auf zwei halbiert. Demnach stand im vierten Quartal 2023 in nur noch gut fünf Prozent der Unternehmen dieser Gruppe eine Frau an der Spitze des Kontrollremiums. Bei den MDAX-Unternehmen blieb die Zahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende mit zwei konstant (vier Prozent), bei den SDAX-Unternehmen war ebenfalls ein Rückgang (von drei auf zwei Vorsitze) zu verzeichnen, der Frauenanteil bei den Aufsichtsratsvorsitzenden lag somit im Spätherbst 2023 nur noch bei knapp drei Prozent. Lediglich bei den TecDAX-Unternehmen gab es im Vorjahresvergleich eine zusätzliche Frau als Aufsichtsratsvorsitzende: Zwei Frauen (das entspricht knapp sieben Prozent) hatten in dieser Unternehmensgruppe im vierten Quartal des vergangenen Jahres einen Aufsichtsratsvorsitz inne.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> MDAX: Claudia Hoyer (TAG Immobilien AG), Helen Giza (Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA). SDAX: Britta Giesen (Pfeiffer Vacuum Technology AG), Marika Lulay (GFT Technologies), Petra von Strombeck (New Work SE), Jalin Ketter (PVA TePla AG), Yvonne Rostock (Cewe Stiftung).

<sup>13</sup> DAX-40: Simone Bagel-Trah (Henkel), Clara C. Streit (Vonovia). MDAX: Iris Löw-Friedrich (Evotec SE), Hélioise Temple-Boyer (Puma SE). SDAX: Claudia Badstöber (Kontron AG), Ayla Busch (Pfeiffer Vacuum Technology AG). TecDAX: Iris Löw-Friedrich (Evotec SE), Claudia Badstöber (Kontron AG).

## Mehr Frauen in den Vorständen der Beteiligungsunternehmen des Bundes, aber keine Steigerung in den Aufsichtsräten

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen.<sup>14</sup> Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Wie in den vorherigen Jahren hatten die Unternehmen mit Bundesbeteiligung auch zuletzt einen deutlich höheren Frauenanteil in den Vorständen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Im Spätherbst 2023 waren mehr als ein Drittel (gut 34 Prozent) aller Vorstandsmitglieder in Beteiligungsunternehmen des Bundes Frauen – das waren gut vier Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 4). Zudem ist – im Unterschied zu den großen Unternehmen in der Privatwirtschaft – auch die Zahl der Vorstandsvorsitzenden weiter gestiegen, um vier auf zuletzt 13 Frauen (entspricht einem Anteil von 26 Prozent).<sup>15</sup>

In den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung ist der Frauenanteil hingegen leicht gesunken und lag zuletzt bei gut 39 Prozent (minus gut ein Prozentpunkt). Der Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden ist derweil auf über 36 Prozent gestiegen (22 Frauen).<sup>16</sup>

## Banken und Versicherungen: Vorstände holen auf, Aufsichtsräte stagnieren

Die größten Unternehmen des Finanzsektors – die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen – lagen mit Blick auf die Frauenanteile in den Spitzengremien in den letzten zehn Jahren deutlich hinter den anderen großen Unternehmen der Privatwirtschaft. Zuletzt konnten diese beiden Unternehmensgruppen jedoch aufholen: Im Spätherbst 2023 betrug der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Banken knapp 17 Prozent (plus gut zwei Prozentpunkte) und war damit ähnlich hoch wie in den 200 größten Unternehmen der Privatwirtschaft ohne den Finanzsektor (Tabelle 5). Bei den 60 größten Versicherungen stieg der Anteil sogar um fast drei Prozentpunkte auf über 18 Prozent. Auch beim

<sup>14</sup> Die Beteiligungsunternehmen des Bundes sind eine sehr heterogene Gruppe, die sehr große Unternehmen wie die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Bahn AG beinhaltet, aber auch zum Teil sehr kleine Unternehmen im Bereich Kultur oder Wissenschaft wie das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), das Futurium gGmbH oder die Bayreuther Festspiel-GmbH.

<sup>15</sup> Hierbei ist zu beachten, dass in dieser Ausgabe des Managerinnen-Barometers wissenschaftliche Direktor\*innen von Unternehmen mit Forschungsschwerpunkt als Vorstandsvorsitzende gezählt wurden, da diese im Vergleich zu administrativen Geschäftsführenden stärker die inhaltliche Strategie des Unternehmens beeinflussen. Hierdurch hat sich die Anzahl der gezählten Vorstandsvorsitze im Vergleich zum letzten Jahr erhöht.

<sup>16</sup> Vgl. Übersicht 3 im Online-Anhang des DIW Managerinnen-Barometers (online verfügbar).

Tabelle 4

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

	2010	2013	2017	2020	2021	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	63	66	69	69
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	63	66	69	68
Mit Frauen im Vorstand	9	14	22	32	33	36	36
Anteil in Prozent	15,0	23,3	36,7	50,8	50,0	52,2	52,9
<b>Mitglieder insgesamt</b>							
Männer	142	125	115	109	117	125	109
Frauen	10	18	25	42	45	56	57
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	12,6	17,9	27,8	27,8	30,1	34,3
<b>Vorsitze insgesamt</b>							
Männer	51	51	36	35	30	28	37
Frauen	3	5	5	11	7	9	13
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	8,9	12,2	23,9	18,9	24,3	26,0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>							
Unternehmen insgesamt	61	60	61	63	66	69	69
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	51	51	56	59	61	61
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	41	50	56	59	61	60
Anteil in Prozent	85,2	80,4	98,0	100	100	100	98,0
<b>Mitglieder insgesamt</b>							
Männer	577	553	530	602	626	623	644
Frauen	105	100	162	222	241	254	254
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	18,1	30,6	36,9	38,5	40,8	39,4
<b>Vorsitze insgesamt</b>							
Männer	45	39	41	42	40	40	39
Frauen	8	8	10	14	19	21	22
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	17,0	19,6	25,0	32,2	34,4	36,1

<sup>1</sup> Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

Frauenanteil unter den Vorstandsvorsitzenden gab es im Finanzsektor eine positive Entwicklung zu verzeichnen: In den Banken stieg der Anteil der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, um fast vier Prozentpunkte auf knapp zwölf Prozent, in den Versicherungen um rund drei Prozentpunkte auf gut acht Prozent. Das entsprach elf beziehungsweise fünf Frauen als Vorstandsvorsitzende. Damit lagen die Banken und Versicherungen deutlich über den entsprechenden Werten der übrigen Top-100- oder Top-200-Unternehmen der Privatwirtschaft.<sup>17</sup>

Im Unterschied zur Entwicklung in den Vorständen ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten des Finanzsektors nur sehr wenig gestiegen – allerdings wie in den anderen Unternehmensgruppen auch auf deutlich höherem Niveau. In

<sup>17</sup> Versicherungen: Katja de la Viña (Allianz-Lebensversicherungs-AG), Claudia Andersch (R+V Lebensversicherung AG), Nina Klingspor (Allianz Private Krankenversicherungs-AG), Zeliha Hanning (Württembergische Versicherung AG), Isabella Martorell NaBl (Bayrische Beamtenkrankenkasse AG). Banken: Marion Höllinger (Unicredit Bank AG), Nikola Steinbock (Landwirtschaftliche Rentenbank), Edith Weymayr (Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank), Sabine Barthauer (DZ Hyp AG), Silvia Carpitella (Citigroup Global Markets Europe AG), Isabella Chevelard (Targobank AG), Kathrin Kerls (BMW Bank GmbH), Karin-Brigitte Göbel (Stadtsparkasse Düsseldorf), Eva Wunsch-Weber (Frankfurter Volksbank), Katrin Leonhardt (Sächsische Aufbaubank), Aysel Osmanoglu (GLS Gemeinschaftsbank).

Tabelle 5

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

	Banken							Versicherungen						
	2006	2011	2016	2020	2021	2022	2023	2006	2011	2016	2020	2021	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	99	100	99	63	59	59	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	99	100	99	63	59	59	59	60	60	60
Mit Frauen im Vorstand	10	12	30	33	39	42	49	10	14	31	32	32	40	44
Anteil in Prozent	10,0	12,0	30,0	33,0	39,4	42,0	49,5	15,9	23,7	52,5	54,2	53,3	66,7	73,3
Mitglieder insgesamt	442	404	404	392	403	418	423	394	385	357	338	348	392	359
Männer	431	391	371	351	350	358	352	384	370	322	298	302	331	293
Frauen	11	13	33	41	53	60	71	10	14	35	40	46	61	66
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	3,2	8,2	10,5	13,2	14,4	16,8	2,5	3,6	9,8	11,8	13,2	15,6	18,4
<b>Vorsitze insgesamt<sup>2</sup></b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	98	98	95	96	95	63	59	59	59	60	60	60
Männer	98	99	94	88	87	88,5	84	63	59	58	57	55	57	55
Frauen	2	1	4	10	8	7,5	11	0	0	1	2	5	3	5
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	1,0	4,1	10,2	8,4	7,8	11,6	0	0	1,7	3,4	8,3	5,0	8,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	99	100	99	63	59	59	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	98	99	97	98	92	63	59	59	58	60	58	69
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	88	95	97	94	95	90	46	45	52	51	52	49	52
Anteil in Prozent	89,0	88,0	96,9	98,0	96,9	96,9	97,8	73,0	76,3	88,1	87,9	86,7	84,5	75,4
Mitglieder insgesamt	1633	1567	1520	1585	1428	1459	1406	812	689	639	588	605	618	597
Männer	1387	1307	1194	1206	1074	1083	1033	720	599	498	445	453	448	427
Frauen	246	260	326	379	354	376	373	92	90	141	143	153	170	170
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,6	21,4	23,9	24,8	25,8	26,5	11,3	13,1	22,1	24,3	25,3	27,5	28,5
<b>Vorsitze insgesamt</b>														
Unternehmen insgesamt	100	100	98	99	97	98	92	63	59	59	58	60	58	59
Männer	97	98	91	92	90	87	83	63	58	58	54	54	54	58
Frauen	3	2	7	7	7	11	9	0	1	1	4	6	4	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	2,0	7,1	7,1	7,2	11,2	9,8	0	1,7	1,7	6,9	10,0	6,9	1,7

1 Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in großen Banken und Versicherungen im Jahr 2023 sind hier abrufbar: [www.diw.de/managerinnen](http://www.diw.de/managerinnen)

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

den 100 größten Banken ging es um gut einen halben Prozentpunkt auf rund 27 Prozent nach oben. In den 60 größten Versicherungen lag der Frauenanteil in den Kontrollgremien im letzten Quartal 2023 bei rund 29 Prozent (plus einen Prozentpunkt). Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende gab es hingegen in beiden Gruppen weniger als ein Jahr zuvor: unter den 100 größten Banken mit neun Frauen zwei weniger als zuvor, das entspricht einem Anteil von knapp zehn Prozent. Unter den 60 größten Versicherungen war es nur noch eine statt zuvor vier Frauen, die im Spätherbst 2023 einen Aufsichtsratsvorsitz innehatte (entspricht einem Anteil von knapp zwei Prozent).<sup>18</sup>

**Deutschland liegt beim Frauenanteil in den Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen über dem EU-Durchschnitt**

Ein Vergleich Deutschlands mit anderen Ländern der Europäischen Union (EU) zeigt, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen hierzulande schon seit Anfang der 2010er Jahre über dem Durchschnitt der EU-Länder liegt.<sup>19</sup> Im Jahr 2023 betrug der Frauenanteil in den Kontrollgremien der größten börsennotierten Unternehmen EU-weit durchschnittlich knapp 36 Prozent (Abbildung 2). Damit lag er mehr als zwei Prozentpunkte unter dem Wert für Deutschland von knapp 38 Prozent.

<sup>18</sup> Banken: Mona Neubaur (NRW.Bank), Mónica López-Monís Gallego (Santander Consumer Bank AG), Dagmar Kollmann (Citigroup Global Markets Europe AG), Silke Torp (Investitionsbank Schleswig-Holstein), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Anke Beckemeyer (Sparda-Bank West eG), Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest eG), Tamara Bischof (Sparkasse Mainfranken Würzburg), Irene Reifenhäuser-Karnath (GLS Gemeinschaftsbank eG). Versicherungen: Bettina Bornmann (Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG).

<sup>19</sup> Die Zahlen basieren auf Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making/Business and finance: Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives (online verfügbar; abgerufen am 29. November 2023). Diese Datenbasis enthält den Frauenanteil in Vorständen beziehungsweise unter Executive Board Members und in Aufsichtsräten beziehungsweise unter Non-Executive Board Members der größten börsennotierten (Blue-Chip-)Unternehmen des jeweiligen Landes.

In den Vorständen beziehungsweise unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion war der Frauenanteil in allen EU-Ländern deutlich geringer als der Frauenanteil in den Kontrollgremien. In Deutschland lag er bis zum Jahr 2021 unter dem EU-Durchschnitt. Erst in den vergangenen zwei Jahren hat Deutschland aufgeholt und verzeichnete in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen im Jahr 2023 einen Frauenanteil von gut 23 Prozent und damit einen leicht höheren als im EU-Durchschnitt (gut 22 Prozent). Dieser Aufholprozess der vergangenen zwei Jahre ist auch auf die Einführung des gesetzlichen Mindestbeteiligungsgebots von Frauen in Vorständen zurückzuführen.

### Gesetzliche Vorgaben zur Berufung von Frauen in Aufsichtsräte und Vorstände haben Frauenanteil dort erhöht

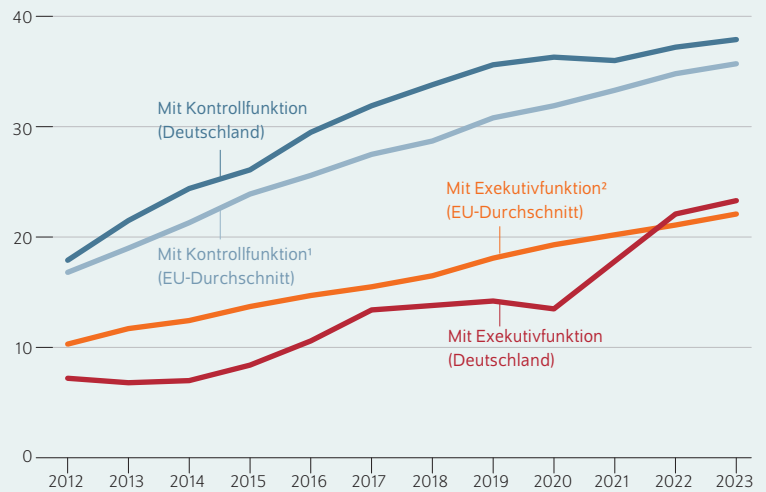
In Deutschland wurde im Jahr 2015 im Rahmen des ersten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat beschlossen. Diese gilt für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind. Im Herbst 2023 traf dies auf 101 Unternehmen zu. Für Vorstände wurden erst sechs Jahre später, im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II), verbindliche Vorgaben zur Zusammensetzung des Gremiums nach dem Geschlecht festgehalten. Dieses 2021 beschlossene Gesetz besagt unter anderem, dass Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und einen mindestens vierköpfigen Vorstand haben, mindestens einen Vorstandsposten mit einer Person des unterrepräsentierten Geschlechts besetzen müssen.<sup>20</sup> Im Spätherbst 2023 waren es 63 Unternehmen, die diesem Mindestbeteiligungsgebot im Vorstand unterlagen. Diese Unternehmen hatten im Durchschnitt einen Frauenanteil von gut 21 Prozent im Vorstand (Tabelle 6). Damit lag diese Unternehmensgruppe zwar hinter den Unternehmen mit Bundesbeteiligung (gut 34 Prozent) und knapp hinter den DAX-40-Unternehmen (23 Prozent), aber vor allen übrigen untersuchten Unternehmensgruppen. Die Unternehmen, die die Geschlechterquote im Aufsichtsrat erfüllen müssen, hatten im vierten Quartal 2023 in diesem Gremium im Durchschnitt einen Frauenanteil von knapp 38 Prozent. Auch diese lagen damit knapp hinter den Unternehmen mit Bundesbeteiligung (gut 39 Prozent) und den DAX-40-Unternehmen (etwas mehr als 38 Prozent), aber vor allen anderen Unternehmensgruppen.

Die positiven Auswirkungen der gesetzlichen Vorgaben auf den Frauenanteil in den Spitzengremien werden auch in der Entwicklung über die Zeit sichtbar: Vergleicht man

<sup>20</sup> Eine ausführliche Beschreibung des FüPoG II findet sich in Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022): Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam. DIW Wochenbericht Nr. 3, 34–42 (online verfügbar).

Abbildung 2

### Frauenanteile in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen im EU-Durchschnitt und in Deutschland In Prozent



1 Entspricht in Deutschland dem Aufsichtsrat.  
2 Entspricht in Deutschland dem Vorstand.

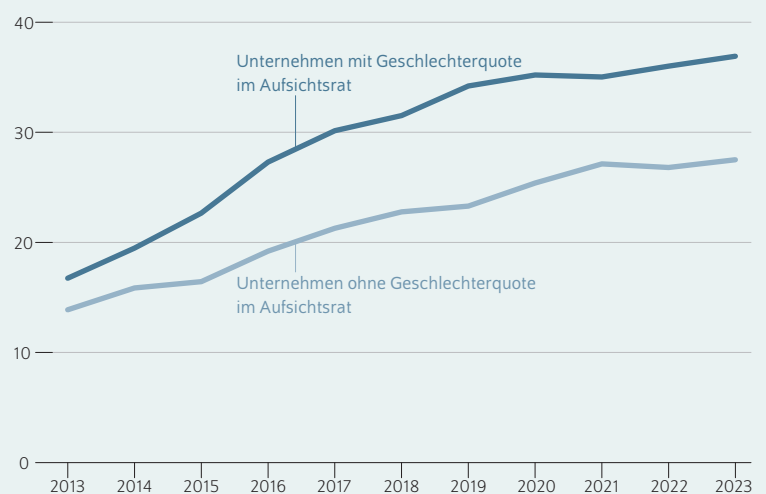
Quelle: European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2024

Beim Frauenanteil in Aufsichtsräten liegt Deutschland schon lange über dem EU-Durchschnitt – seit kurzem gilt dies auch für die Vorstände.

Abbildung 3

### Frauenanteil in Aufsichtsräten von Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

In den an die Geschlechterquote gebundenen Unternehmen ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten über die Jahre stärker gestiegen.



Tabelle 6

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen mit gesetzlichen Beteiligungspflichten<sup>1</sup>**

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat <sup>3</sup>								Unterliegen der Mindestbeteiligung im Vorstand	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>										
Unternehmen insgesamt	106	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Mit Frauen im Vorstand	26	33	34	42	50	57	59	73	49	58
Anteil in Prozent	24,5	31,4	32,7	40,0	46,7	55,3	57,8	72,3	79,0	92,1
Mitglieder insgesamt	447	495	483	494	485	476	468	478	348	361
Männer	446	456	442	443	424	405	389	382	282	285
Frauen	31	39	41	51	61	71	79	96	66	76
Anteil der Frauen in Prozent	6,5	7,9	8,5	10,3	12,6	14,9	16,9	20,1	19,0	21,1
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	103	104	104	105	107	103	102	101	62	63
Männer	102	101	102	101,5	104	97	98	97	61	63
Frauen	1	3	2	3,5	3	6	4	4	1	0
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	2,9	1,9	3,3	2,8	5,8	3,9	4,0	1,6	0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>										
Unternehmen insgesamt	106	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Anteil in Prozent	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mitglieder insgesamt	1562	1597	1511	1577	1621	1552	1546	1551	999	1036
Männer	1134	1116	1016	1027	1045	1002	979	967	640	650
Frauen	428	481	495	550	576	550	567	584	359	386
Anteil der Frauen in Prozent	27,4	30,1	32,8	34,9	35,5	35,4	36,7	37,7	35,9	37,3
Vorsitze insgesamt	104	105	104	105	107	103	102	101	62	63
Männer	100	101	100	99	102	99	98	98	61	62
Frauen	4	4	4	6	5	4	4	3	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	3,8	3,8	5,7	4,7	3,9	3,9	3,0	1,6	1,6

1 Die Zahlen für das Jahr 2023 wurden vom 15. bis 27. November 2023 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden jeweils als halber Vorsitz gezählt.

3 Basierend auf Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

in der Gruppe der Top-200-Unternehmen jene, für die die Quote im Aufsichtsrat gilt, mit den Unternehmen, für die sie nicht gilt, zeigt sich ein deutlich stärkerer Anstieg des Frauenanteils in den „Quotenunternehmen“, vor allem im Zeitraum von 2014 bis 2019 sowie seit 2021 (Abbildung 3). Seit 2014 ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der „Quotenunternehmen“ unter den Top-200-Unternehmen um mehr als 17 Prozentpunkte gestiegen (von rund 20 auf knapp 37 Prozent). In den Top-200-Unternehmen, die der Quote nicht unterliegen, ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im selben Zeitraum nur um etwa zwölf Prozentpunkte gestiegen (von fast 16 auf rund 28 Prozent) und lag im Spätherbst 2023 somit fast zehn Prozentpunkte unter dem Anteil in den Quotenunternehmen. In den Unternehmen, die der Quote für Aufsichtsräte nicht unterliegen, sind in den letzten Jahren kaum Zuwächse zu beobachten, während die Quotenunternehmen ihr Engagement auch nach Erreichen der gesetzlichen Vorgabe von 30 Prozent offenbar weiter fortsetzen.

Auch das 2021 eingeführte Mindestbeteiligungsgebot in Vorständen wirkt offenbar: Von 2017 bis 2020 entwickelten

sich die Frauenanteile in denjenigen Top-200-Unternehmen, die später der Mindestbeteiligung unterliegen würden, und denjenigen, die dieser Regelung nicht unterliegen würden, parallel (Abbildung 4). Seit Bekanntwerden des Vorhabens einer Mindestbeteiligung für Vorstände im Jahr 2020 haben die betroffenen Unternehmen den Frauenanteil in ihren Vorständen jedoch deutlich stärker gesteigert als die Top-200-Unternehmen, für die die Mindestbeteiligung im Herbst 2021 nicht galt.<sup>21</sup> Unter den Unternehmen der Top-200-Gruppe, die die Mindestbeteiligung im Vorstand erfüllen müssen, lag der Frauenanteil im Vorstand zuletzt bei gut 22 Prozent, das entspricht einem Zuwachs um über acht Prozentpunkte seit 2020. Die übrigen Top-200-Unternehmen hatten im Herbst 2023 mit gut 17 Prozent einen deutlich niedrigeren Frauenanteil in den Vorständen. Dieser ist seit 2020 um etwa sechs Prozentpunkte gestiegen, sodass der Abstand zwischen den beiden Gruppen nun über fünf

<sup>21</sup> Zu den Antizipationseffekten des FöPoG II siehe Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2021): Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen: Einige Unternehmen sind neuem Gesetz bereits zuvorgekommen. DIW aktuell Nr. 65 (online verfügbar); sowie Kirsch, Sondergeld und Wrohlich (2022), a. a. O.

Prozentpunkte beträgt (statt knapp drei Prozentpunkte im Jahr 2020).

Insgesamt hatten 58 der 63 Unternehmen, die dem Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand unterliegen, im Spätherbst 2023 mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 6). Der Anteil der Unternehmen in dieser Gruppe, die keine einzige Frau im Vorstand haben, ist somit von 29 Prozent im Jahr 2021 auf acht Prozent im vierten Quartal 2023 gesunken (Abbildung 5). Fast 70 Prozent dieser Unternehmen hatten zuletzt genau eine Frau im Vorstand. In nur einem guten Fünftel der Unternehmen dieser Gruppe gab es im Spätherbst 2023 zwei oder mehr Frauen im Vorstand.

Ein Vergleich der Unternehmen, die dem Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand unterliegen, mit allen Top-200-Unternehmen zeigt, dass es in letzterer Gruppe noch deutlich mehr Unternehmen gibt, die keine einzige Frau im Vorstand haben. Auf 44 Prozent der Top-200-Unternehmen traf das im letzten Quartal 2023 zu. Etwa 40 Prozent hatten genau eine Frau als Vorstandsmitglied und nur etwa 16 Prozent zwei oder mehr Frauen.

**Fazit: Mehr Engagement innerhalb und außerhalb der Unternehmen nötig**

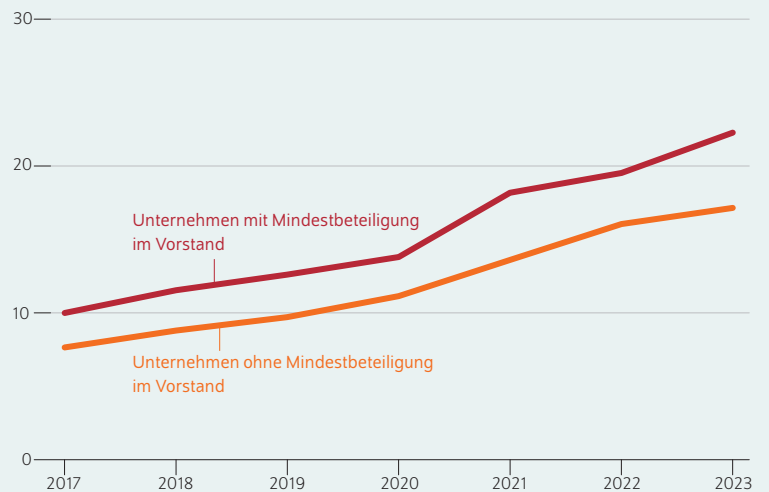
Der Frauenanteil in den Vorständen großer Unternehmen in Deutschland ist im vergangenen Jahr in allen untersuchten Unternehmensgruppen gestiegen. Insbesondere die Unternehmen, die das seit 2021 geltende Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände erfüllen müssen und im Jahr zuvor noch keine Frau in diesem Gremium hatten, sind aktiv geworden und haben Frauen berufen. Allerdings bleibt es hier wie auch in den meisten anderen Unternehmensgruppen meist bei genau einer Frau. In der Gruppe der Top-200-Unternehmen zum Beispiel gibt es mit rund 44 Prozent noch immer einen erheblichen Anteil an Vorständen, in denen keine einzige Frau vertreten ist. Zudem bleiben die Vorstandsvorsitze weiterhin eine Männerbastion: Nur neun Frauen hatten im Spätherbst 2023 den Vorstandsvorsitz eines der Top-200-Unternehmen inne; bei den DAX-40-Unternehmen war nur eine einzige Frau in dieser Position zu finden. Nicht nur ist der Frauenanteil an den Vorstandsvorsitzen nach wie vor verschwindend gering – es ist noch nicht einmal ein positiver Trend zu erkennen, eher im Gegenteil.

Vieles deutet darauf hin, dass die Einführung des Mindestbeteiligungsgebots von einer Frau im Vorstand zur Etablierung einer neuen sozialen Norm geführt hat. Anstelle einer Zielgröße von null Frauen im Vorstand,<sup>22</sup> die sich viele Unternehmen noch vor einigen Jahren gesetzt haben, ist die neue Zielgröße in vielen Unternehmen offenbar eine Frau als Vorstandsmitglied. Zur Bildung einer solchen impliziten Quote als soziale Norm tragen auch die

<sup>22</sup> Allbright Stiftung (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die verschenkte Chance deutscher Unternehmen (online verfügbar).

Abbildung 4

**Frauenanteil in Vorständen von Top-200-Unternehmen mit und ohne Mindestbeteiligung<sup>1</sup>**  
In Prozent



<sup>1</sup> Es wurden jeweils die Unternehmen berücksichtigt, für die die Mindestbeteiligung in Vorständen im Jahr 2021 galt beziehungsweise gegolten hätte und die in allen Jahren von 2017 bis 2023 zu den 200 umsatzstärksten Unternehmen (Top-200) in Deutschland gehörten.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

Seit 2021, als die Mindestbeteiligung für Vorstände beschlossen wurde, steigt der Anteil der Vorständinnen in den betroffenen Unternehmen schneller.

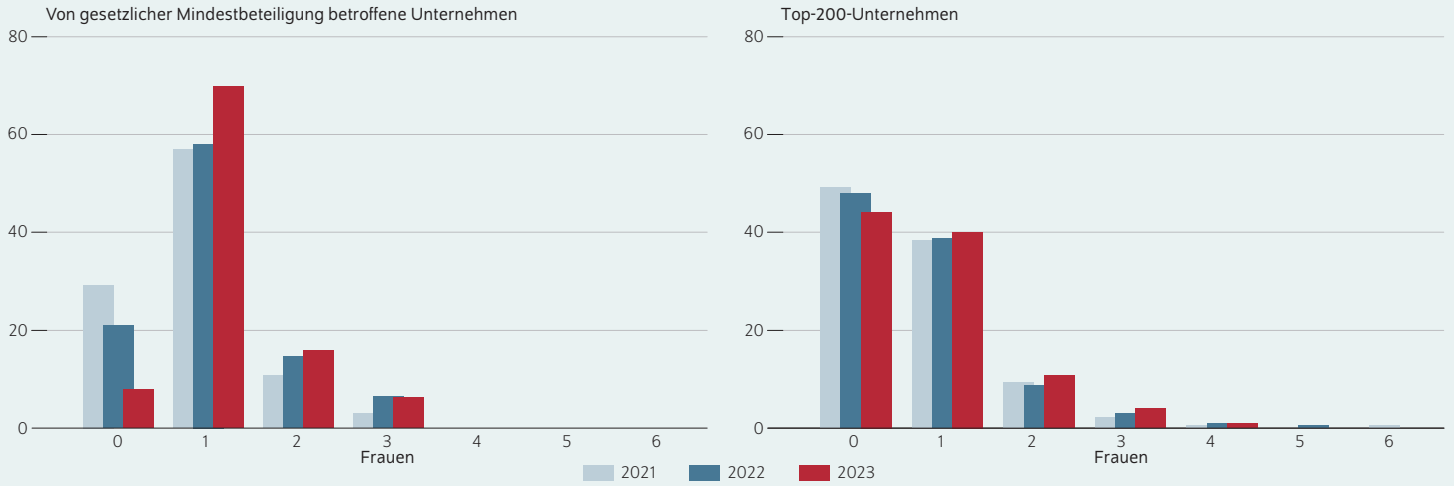
Medienberichterstattung und die öffentliche Debatte bei.<sup>23</sup> Während rein männlich besetzte Vorstandsgremien nicht länger als adäquat angesehen werden, besteht jedoch die Gefahr, dass die neue soziale Norm einen Frauenanteil auf niedrigem Niveau legitimiert. Unternehmen werden womöglich wenig motiviert sein, weitere Frauen zu berufen, sobald sie ein Mindestmaß an Geschlechtervielfalt erreicht haben. Dadurch bliebe die Unterrepräsentation von Frauen in Vorständen bestehen.

Um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Vorstandspositionen zu erreichen, ist daher mehr Engagement innerhalb und außerhalb der Unternehmen nötig. Der Aufsichtsrat kann bei der Besetzung von Vorstandspositionen von Personalberatungsunternehmen, die eine wichtige Rolle als Gatekeeper spielen, verlangen, dass diese gezielt nach Frauen suchen. Vom Vorstand kann er verlangen, dass er durch Personalentwicklungsmaßnahmen sicherstellt, dass genügend Frauen auf dem

<sup>23</sup> Studien für US-amerikanische Unternehmen haben gezeigt, dass sich auch dort eine solche implizite Quote etabliert hat, siehe Cristian L. Dezsó, David Gaddis Ross und Jose Uribe (2016): Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. Strategic Management Journal, 37(1), 98–115 (online verfügbar); sowie Edward H. Chang et al. (2019): Diversity thresholds: How social norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. Academy of Management Journal, 62(1), 144–171 (online verfügbar). Zudem scheint sich eine implizite Quote auch in anderen Kontexten, zum Beispiel in der Wissenschaft, herauszubilden, vgl. dazu Lena Janys (2022): Testing the presence of implicit hiring quotas with application to German universities. Review of Economics and Statistics (online verfügbar).

Abbildung 5

**Unternehmen nach Zahl der Frauen im Vorstand**  
Anteile in Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2024

Von den Unternehmen, die sich an die Mindestbeteiligung für Vorstände halten müssen, erfüllt die Mehrheit mittlerweile die Vorgabe von mindestens einer Frau. Nur wenige Unternehmen haben aber mehr als eine Frau im Vorstand.

unternehmensinternen Arbeitsmarkt für Vorstandspositionen zur Verfügung stehen.<sup>24</sup> Derweil sollten sich diejenigen,

<sup>24</sup> Michael C. Withers et al. (2024): Upper echelon employment: A review of the fundamental questions related to the executive labor market. *Journal of Management*, 50(1), 71–121 (online verfügbar).

die die Repräsentation von Frauen in Vorständen beobachten, zum Beispiel Investor\*innen und insgesamt die breitere Öffentlichkeit, nicht länger mit einem Mindestmaß an Geschlechtervielfalt zufrieden geben, sondern die tatsächlich gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Vorstandspositionen einfordern.

**Virginia Sondergeld** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Economics im DIW Berlin | [vsondergeld@diw.de](mailto:vsondergeld@diw.de)

**Anja Kirsch** ist Professorin für Gender, Governance und internationales Management an der Freien Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

**Katharina Wrohlich** ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics im DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

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

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

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2024:

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



## IMPRESSUM

---



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

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

Telefon: +49 30 897 89-0 E-Mail: [kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)

91. Jahrgang 17. Januar 2024

### Herausgeber\*innen

Prof. Dr. Tomaso Duso; Sabine Fiedler; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.;  
Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos;  
Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.;  
Prof. Dr. Carsten Schröder; Prof. Dr. Katharina Wrohlich

### Chefredaktion

Prof. Dr. Pio Baake; Claudia Cohnen-Beck; Sebastian Kollmann;  
Kristina van Deuverden

### Lektorat

Dr. Josefin Meyer; Dr. Mattis Beckmannshagen

### Redaktion

Rebecca Buhner; Dr. Hella Engerer; Ulrike Fokken; Petra Jasper; Sandra Tubik

### Gestaltung

Roman Wilhelm; Stefanie Reeg; Eva Kretschmer, DIW Berlin

### Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

### Satz

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

Der DIW Wochenbericht ist kostenfrei unter [www.diw.de/wochenbericht](http://www.diw.de/wochenbericht)  
abrufbar. Abonnieren Sie auch unseren Wochenberichts-Newsletter unter  
[www.diw.de/wb-anmeldung](http://www.diw.de/wb-anmeldung)

ISSN 1860-8787

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