

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

TUM

Diversity Champions

BCG Gender Diversity Index 2017



The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an mehr als 90 Standorten in 50 Ländern vertreten. Das Unternehmen befindet sich im alleinigen Besitz seiner Geschäftsführer. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite www.bcg.de.

Die Technische Universität München (TUM) zählt zu den besten Universitäten Europas. Spitzenleistungen in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und Talentförderung zeichnen sie aus. Dazu kommen starke Allianzen mit Unternehmen und mit wissenschaftlichen Einrichtungen auf der ganzen Welt. Die TUM ist eine der drei ersten Exzellenz-Universitäten Deutschlands. In internationalen und nationalen Rankings schneidet sie regelmäßig hervorragend ab. Seit 1927 wurden 17 Professoren oder Absolventen der TUM mit einem Nobelpreis ausgezeichnet.



THE BOSTON CONSULTING GROUP



Diversity Champions

BCG Gender Diversity Index 2017

Das Titelbild zeigt das „Fearless Girl“, eine Bronzeskulptur der amerikanischen Bildhauerin Kristen Visbal. Die Statue wurde zum Internationalen Frauentag am 8. März 2017 im Bowling Green Park an der New Yorker Wall Street aufgestellt und stellt sich selbstbewusst dem berühmten „Charging Bull“ entgegen, der massiven Bronzestatue, die als Symbol des finanziellen Optimismus und Erfolgs der Wall Street gilt. Die Künstlerin wollte damit auf den Missstand aufmerksam machen, dass in den Vorständen großer amerikanischer Firmen weiterhin ein sehr geringer Frauenanteil vorherrscht. Obwohl die Skulptur ursprünglich nur einen Monat lang stehen bleiben sollte, verlängerte der New Yorker Bürgermeister Bill de Blasio aufgrund der großen öffentlichen Beliebtheit den Zeitraum bis zum Internationalen Frauentag 2018.

Rocío Lorenzo, Nicole Voigt und Annika Zawadzki (BCG), sowie Isabell M. Welpel und Prisca Brosi (Technische Universität München)

März 2018

Inhalt

| | |
|--|----|
| 1. Übersicht: | |
| Der BCG Gender Diversity Index 2017 auf einen Blick | 3 |
| 2. Einleitung: | |
| Gender Diversity gewinnt in Führungsteams an Bedeutung | 5 |
| 3. Methodik der Studie: | |
| Anteil und Bedeutung der weiblichen Führungspositionen in deutschen Unternehmen | 8 |
| 4. BCG Gender Diversity Index 2017: | |
| Konzerne sind von Geschlechterparität noch weit entfernt | 9 |
| 5. Homogene C-Level: | |
| Besonders Vorstände sind noch immer in Männerhand | 16 |
| 6. Blick in die Aufsichtsräte: | |
| Es geht voran | 22 |
| 7. Mehr Frauen an die Firmenspitzen: | |
| Was jetzt zu tun ist | 29 |
| Fazit | 37 |
| Anhang | 38 |

1. Übersicht: Der BCG Gender Diversity Index 2017 auf einen Blick

Die Annahme, dass sich Vielfalt innerhalb des Führungsteams von Unternehmen positiv auf verschiedene Aspekte des Wirtschaftens auswirkt, wird seit Längerem in Politik, Wirtschaft und Medien diskutiert. In diesem Jahr hat The Boston Consulting Group (BCG) in einer Studie¹ nachgewiesen, dass durch ein diverses Führungsteam die Innovationskraft von Unternehmen gestärkt wird – und damit ihre Fähigkeit, neue Ertragsquellen zu generieren. Von wesentlicher Bedeutung für die Innovationskraft ist – neben unterschiedlichen Industrieerfahrungen, Karrierewegen sowie Nationalitäten im Führungsteam – insbesondere auch Gender Diversity, d. h. Geschlechtervielfalt. Eine weitere Studie aus dem vergangenen Jahr, die in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München erstellt wurde, zeigt: Ein entsprechender Mix zwischen Männern und Frauen zeigt vor allem in großen und komplexen Unternehmen einen positiven Effekt im Führungsteam.²

FRAUENANTEIL IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER 100 GRÖSSTEN UNTERNEHMEN STEIGT

In der vorliegenden Studie *Diversity Champions – BCG Gender Diversity Index 2017* haben BCG und die Technische Universität München nun den Status quo untersucht: Wenn sich Gender Diversity positiv auf die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft auswirkt, wie viele Unternehmen machen sich diesen Vorteil dann bereits zunutze? Wie weiblich sind Vorstand und Aufsichtsrat der 100 größten börsennotierten Unternehmen tatsächlich? Der Fokus dieser Studie liegt auf dem Vorstand und dem Aufsichtsrat – einerseits, weil es die Entscheidungsgremien mit dem höchsten Einfluss sind, und andererseits, weil von diesen Gremien eine starke Strahlkraft in das Unternehmen ausgeht. Übernehmen Topmanagerinnen hier Ämter, fungieren sie als Vorbilder für junge Frauen, was eine positive Wirkung auf das gesamte Unternehmen und auch darüber hinaus entfaltet.

Langsamer, aber stetiger Zuwachs: Die Zahl der weiblichen Vorstände steigt seit 2009.

Grundsätzlich gibt es Anlass zur Zuversicht: Die Präsenz von Frauen in den Aufsichtsräten ist in den vergangenen Jahren in nennenswertem Umfang gestiegen. Zugleich werden seit 2009 stetig mehr weibliche Vorstände berufen, was als zaghafter Start einer längst überfälligen Entwicklung gewertet werden kann. Spitzenreiter im Hinblick auf die Vorstandsbesetzungen sind DAX-Konzerne, deren Frauenanteil deutlich schneller wächst als in anderen Index-Unternehmen. Dennoch existieren auch 2017 noch Konzerne, in denen weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten ist.

FRAUEN BLEIBEN BEI DER BEZAHLUNG IN TOP-POSITIONEN HINTER MÄNNLICHEN KOLLEGEN ZURÜCK

Dort, wo Frauen in obersten Führungsteams vertreten sind, zeigt sich allerdings ein ähnliches Bild wie auf anderen Hierarchieebenen: Sie werden im Durchschnitt geringer bezahlt als ihre männlichen Kollegen. Eine Ursache dafür ist der Umstand, dass Frauen äußerst selten den Vorsitz eines Gremiums – als CEO oder Aufsichtsratsvorsitzende – innehaben. Berücksichtigt man diesen Faktor, verdienen Frauen im Schnitt immer noch weniger, allerdings ist der Unterschied deutlich kleiner.

1. *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*, BCG 2018.
2. *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*, BCG 2017.

Weitere Ursachen für die Lücke sind zum Beispiel: Frauen übernehmen häufiger Vorstandspositionen ohne unmittelbaren Bezug zum Kerngeschäft – etwa für Human Resources, Compliance oder Recht –, die unterdurchschnittlich bezahlt werden. Im Aufsichtsrat sind Frauen wiederum seltener in Ausschüssen vertreten und nehmen seltener den Vorsitz bedeutender Ausschüsse ein, sodass sie aus diesem Grund eine geringere Vergütung erhalten.

Um den Aufstieg und Verbleib von Frauen in Führungspositionen aus dem Unternehmen heraus weiter zu fördern, bedarf es konkreter personalpolitischer Maßnahmen. Zentrale Handlungsfelder wurden im Rahmen einer Führungskräftebefragung sowie mithilfe von Interviews mit Spitzenmanagerinnen der deutschen Wirtschaft identifiziert. Als erfolgversprechend kristallisierten sich unter anderem der Führungsstil der Führungskraft, klare Ziele zur Frauenförderung sowie ein modernes, faires Personalmanagement, das nicht nach Geschlechtern unterscheidet, heraus.

2. Einleitung: Gender Diversity gewinnt in Führungsteams an Bedeutung

Eine viel diskutierte Erkenntnis scheint sich in Deutschlands Führungsgremien durchzusetzen: Gemischte Teams – insbesondere auch in Führungspositionen – bringen die besseren Ergebnisse hervor. In der diesjährigen Studie *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation* wurde nachgewiesen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Diversität (Geschlecht, Industrieerfahrung, Karriereweg, Nationalität) und Innovationskraft gibt. Die Vorjahresstudie *The Mix That Matters* belegt außerdem, dass in komplexen und großen Unternehmen unter anderem Gender Diversity einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft hat.

Die Nachrichten vom Ende des Jahres 2017 zeigen, dass tatsächlich Bewegung in die deutschen Vorstandsetagen gekommen ist: Mit Prof. Dr. Sabina Jeschke, Professorin für Maschinenbau an der RWTH Aachen, besetzte die Deutsche Bahn Mitte November den Vorstandsposten für das wichtige Feld Digitalisierung und Technik mit einer Frau. Kurz zuvor hatte die Commerzbank bekanntgegeben, dass Dr. Bettina Orlopp die Ressorts Compliance, Personal und Recht im obersten Führungsgremium des Finanzinstituts übernimmt. Beide sind die einzigen Frauen im jeweiligen Vorstand. Dass es noch konsequenter geht, machte der Softwarehersteller SAP im Mai 2017 vor. Im Zuge einer Reorganisation berief der Aufsichtsrat gleich zwei Frauen:

Die Irin Adaire Fox-Martin und die US-Amerikanerin Jennifer Morgan verantworten im Vorstand partnerschaftlich den weltweiten Vertrieb, die sogenannten Global Customer Operations.

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen befördern diesen Trend. Längst machen mehr Mädchen als Jungen Abitur: 2016 waren laut Statistischem Bundesamt 55 Prozent der Abiturienten weiblich. Unter den Hochschulabsolventen ist das Geschlechterverhältnis ausgeglichen (50,2 % Frauen, 49,8 % Männer). Einzige Ausnahme: In technisch orientierten Fachrichtungen haben Studentinnen noch Nachholbedarf. In Mathematik und Naturwissenschaften liegt der Anteil weiblicher Absolventen bei 38,8 Prozent, in den Ingenieurwissenschaften sogar nur bei 23 Prozent.

Zugleich erhöht sich der Frauenanteil in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft insgesamt, d. h., auch der Pool an qualifizierten Managerinnen für Top-Positionen wird größer. Dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge waren 2015 30 Prozent aller Führungskräfte weiblich. Parallel dazu sind Frauen verstärkt in der Start-up-Szene aktiv: Der aktuelle KfW-Gründungsmonitor weist für 2016 einen Gründerinnenanteil von 40 Prozent aus. Darüber hinaus nimmt die Zahl der Geschäftsführerinnen in Familienunternehmen zu – inzwischen wird etwa jeder fünfte mittelständische Betrieb von einer Frau geführt, wie das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) mitteilt.

In der vorliegenden Studie *Diversity Champions – BCG Gender Diversity Index 2017* haben The Boston Consulting Group (BCG) und die Technische Universität München untersucht, wie weiblich die Führungsteams der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen inzwischen sind. Neben den quantitativen Ergebnissen im Hinblick auf die reinen Anteile von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten untersucht die Studie erstmals auch, welche Bedeutung Frauen in Vorstand

Mehr Abiturientinnen,
mehr Akademikerinnen,
mehr Gründerinnen:
Junge Frauen sind
vorbereitet auf verantwortungsvolle Aufgaben.

und Aufsichtsrat zukommt, indem sie ihre Vergütungen mit denen der männlichen Kollegen vergleicht.

Der Fokus dieser Studie liegt bewusst auf der Unternehmensspitze – also Vorstand und Aufsichtsrat. Neben der Tatsache, dass dies die Gremien mit der höchsten Entscheidungsgewalt sind, haben die Erfahrungen der vergangenen Jahre gezeigt, dass die Signalwirkung aufgrund der Bedeutung der Gremien besonders groß ist, wenn es Veränderungen an der Spitze eines Unternehmens gibt. Werden Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat berufen, hat das eine Vorbildfunktion und wirkt sich oftmals positiv auf die Entwicklung von Frauen auf allen Hierarchiestufen im Unternehmen aus. Darüber hinaus legt die Studie einen Schwerpunkt auf die Vergütungsparrität von Frauen und Männern in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten. Selbst wenn die Forderung nach gleicher Vergütung für gleichwertige Arbeit bei den Spitzenpositionen weniger dringlich erscheint als auf anderen Hierarchiestufen, dient die Vergütungsgleichheit innerhalb der obersten Hierarchieebene als wichtiger Näherungswert für Bedeutung und Relevanz der Positionen, die Frauen und Männer einnehmen.³

In den 100 größten deutschen Unternehmen sind nur 17 Prozent der Entscheider an der Firmenspitze (Vorstand und Aufsichtsrat) weiblich.

Betrachtet man Vorstände und Aufsichtsräte der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen zusammen, liegt der Frauenanteil an der Unternehmensspitze bei 17 Prozent. In diesen Gremien verdienen Frauen im Durchschnitt 78 Prozent der Vergütung, die Männer in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen erhalten.

FRAUENANTEIL IN DAX-VORSTÄNDEN WÄCHST ÜBERDURCHSCHNITTLICH

Dass die Berufungen von Adaire Fox-Martin, Prof. Dr. Sabina Jeschke, Jennifer Morgan und Dr. Bettina Orlopp keine Eintagsfliegen sind, zeigt die Statistik: Seit 2009 ist der Frauenanteil in den Vorständen großer deutscher Unternehmen gestiegen. Dabei tun sich insbesondere die DAX-Unternehmen positiv hervor: Der weibliche Anteil im obersten Führungsteam der im Deutschen Aktienindex notierten Konzerne wächst deutlich schneller als in anderen Index-Unternehmen, konkret mit durchschnittlich 56 Prozent pro Jahr. 2017 lag der Frauenanteil im Vorstand von DAX-Unternehmen bei 11,3 Prozent. Der Anteil in anderen Index-Unternehmen (MDAX, SDAX, TecDAX) wuchs im Schnitt um jährlich fünf Prozent auf 4,9 Prozent im Jahr 2017.

GESETZLICHE FRAUENQUOTE IM AUFSICHTSRAT VON 100 GRÖSSTEN FIRMEN ERFÜLLT

Dass die Entwicklungen in den Aufsichtsräten der 100 größten börsennotierten Konzerne deutlich dynamischer verlaufen – der Frauenanteil beträgt dort inzwischen über 30 Prozent⁴ –, dürfte unter anderem einen rechtlichen Grund haben: das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“, kurz FÜPoG. Die Bundesregierung hat das FÜPoG 2015 eingeführt und damit eine 30-Prozent-Frauenquote für Aufsichtsräte der voll mitbestimmungspflichtigen Börsenunternehmen sowie der Aufsichtsgremien des Bundes erlassen. Darüber hinaus werden

3. Der Fokus der Studie wird durch eine entsprechende Datenqualität unterstrichen: Börsennotierte Unternehmen sind verpflichtet, Positionen und Gehälter in Vorstand und Aufsichtsrat entlang von definierten Standards offenzulegen und gründlich zu erläutern. Damit bilden sie eine geprüfte Basis für die vorliegende Untersuchung. Angaben zu darunterliegenden Hierarchieebenen sind hingegen schwer erhältlich und selten vergleichbar.

4. FidAR Women-on-Board-Index, Stand: Oktober 2017.

die Konzerne verpflichtet, sich eigene Zielvorgaben für den Anteil von Frauen im Vorstand und den darunterliegenden Führungsebenen zu setzen.

FRAUEN BRINGEN MEHR ALS GENDER DIVERSITY IN DIE GREMIEN

Interessanterweise sorgen Frauen dafür, dass die Gremien über das Geschlecht hinaus diverser werden: Sie stammen häufiger aus dem Ausland als ihre männlichen Kollegen. Zudem sind sie im Schnitt jünger und stoßen damit eher einen Generationenwechsel in Vorstand und Aufsichtsrat an.

In Vorständen liegt der Anteil von Frauen mit nichtdeutschem Hintergrund bei 39 Prozent, während unter den männlichen Vertretern nur 28 Prozent nichtdeutscher Herkunft sind. Weibliche Vorstände sind im Schnitt 52 Jahre alt, männliche 55 Jahre. Auch in den Aufsichtsräten der 100 größten börsennotierten Unternehmen nach Marktkapitalisierung sind Frauen internationaler und jünger aufgestellt als ihre männlichen Kollegen. Aufsichtsrätinnen sind durchschnittlich 55 Jahre alt, Männer 61 Jahre. Ein Viertel aller Frauen haben einen nichtdeutschen Hintergrund, bei den Männern sind es lediglich 17 Prozent.

INTERNATIONALER VERGLEICH: IN VIELEN LÄNDERN GIBT ES MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG

Der Blick ins Ausland bestätigt, was sich angesichts der ermittelten Zahlen vermuten lässt: Deutschland hinkt bei Gender Diversity hinterher. Zahlreiche europäische Nachbarn sowie andere Länder sind weit fortschrittlicher. Weltweit liegt der Frauenanteil im Topmanagement im Schnitt bei 18 Prozent, europaweit bei 25 Prozent – gegenüber 17 Prozent in Deutschland (in Vorstand und Aufsichtsrat).⁵ Die USA erreichen immerhin 20 Prozent, in Frankreich ist jede dritte Top-Führungskraft (34 %) weiblich, und Norwegen kommt sogar auf einen Anteil von 40 Prozent.⁶

“Frauen, kommt raus aus der Komfortzone! Auch wenn einem das Umfeld suggeriert, dass man sich lieber da niederlassen sollte, wo man gerade steht, empfehle ich, sich immer wieder neue Herausforderungen zu suchen. Nur wenn man zeigt, dass man Ehrgeiz, den Willen und keine Angst vor Neuem hat, entwickelt man sich weiter.“

Dr. Sigrid Nikutta,
Vorstandsvorsitzende, BVG

5. Der Anteil bezieht sich auf „Management Boards“ und „Directorships“, d. h., Vorstand und Aufsichtsrat wurden gebündelt. Wo kein zweigeteiltes System existiert, beispielsweise in den USA, wird das alleinige Führungsorgan betrachtet.

6. Catalyst, MSCI ESG Research Inc., 2017

3. Methodik der Studie: Anteil und Bedeutung der weiblichen Führungspositionen in deutschen Unternehmen

Wie steht es um die Umsetzung von Gender Diversity in deutschen Unternehmen? Um diese Frage zu beantworten, haben BCG und die Technische Universität München einen Index konzipiert, der den Status quo von Gender Diversity in Vorständen und Aufsichtsräten aufzeigt. Hierzu wurden die 100 größten börsennotierten deutschen Unternehmen nach Marktkapitalisierung zum 30. Juni 2017 betrachtet, für welche die relevanten Daten öffentlich vorliegen. Der Index macht deutlich, welche Unternehmen bei diesem Thema besonders gut abschneiden und wie groß die Abstände zwischen den Unternehmen sind.

Erstmals untersucht:
Welche Bedeutung haben die Positionen der weiblichen Vorstände und Aufsichtsräte?

Zwei zentrale Sachverhalte werden in der Studie untersucht:

- Wie viele Frauen gibt es in den obersten Führungsteams, d. h. in Vorständen und Aufsichtsräten? (**Quantität der weiblichen Führungspositionen** – maximal 50 Punkte)
- Wie werden sie im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen bezahlt? (**Qualität der weiblichen Führungspositionen** – maximal 50 Punkte)

Ein Unternehmen kann so maximal 100 Punkte erreichen: bei Geschlechterparität in Vorstand und Aufsichtsrat sowie gleicher durchschnittlicher Bezahlung für Frauen und Männer an der Firmenspitze, d. h. gleichem Geld für gleiche Leistung.⁷

Über die jeweils gewährte Vergütung wird die Bedeutung der Positionen im Unternehmen erfasst. Auf diese Weise wird indirekt gemessen, welches Gewicht die Unternehmen den jeweiligen Positionen zuschreiben, sodass erstmals Aussagen über die Qualität der Positionen der weiblichen Vorstände und Aufsichtsräte gemacht werden können.

Die im Index vertretenen Unternehmen repräsentieren mehr als 2,5 Millionen Arbeitnehmer, was rund sechs Prozent der gesamten deutschen Arbeitskraft darstellt (Destatis, 2016). Knapp die Hälfte davon – rund 1,2 Millionen – sind Frauen. Diese 100 Konzerne werden von 30 weiblichen und 440 männlichen Vorständen geführt.

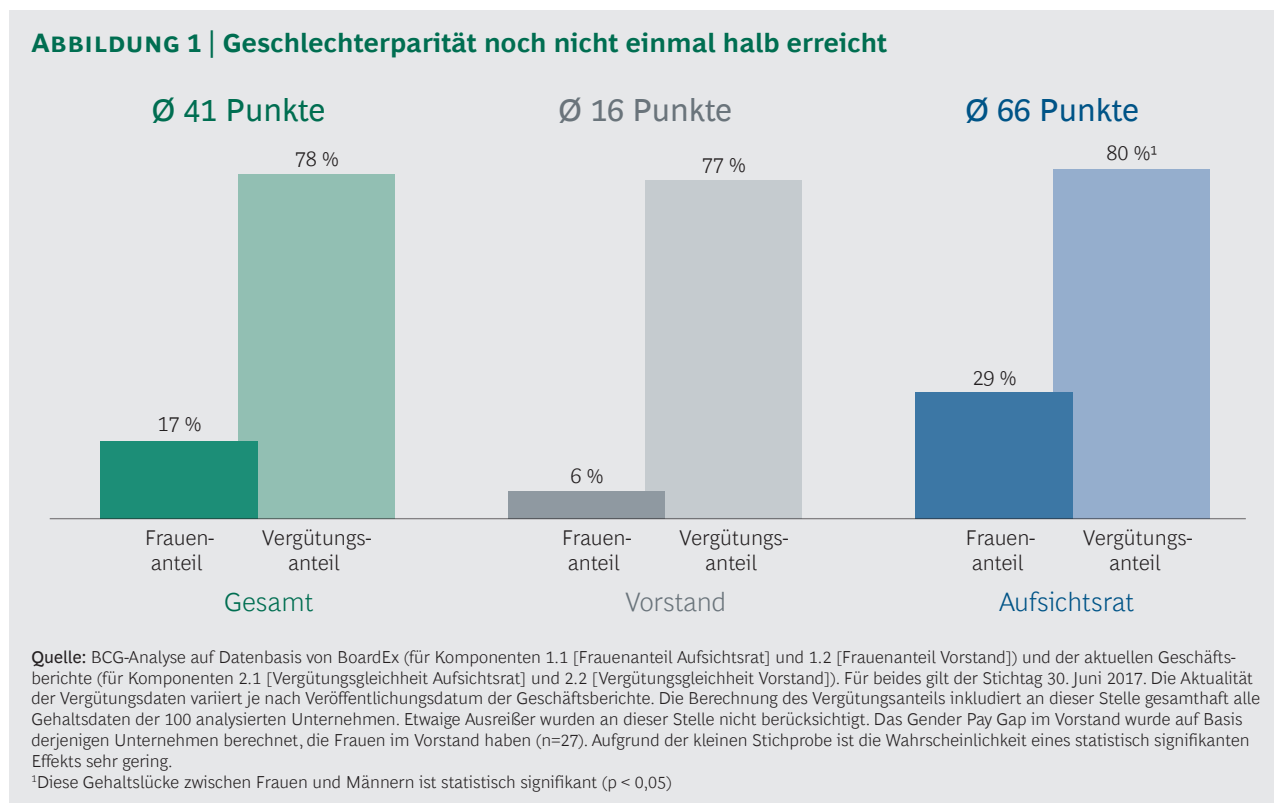
KRITERIEN ZUR AUFNAHME IN DEN BCG GENDER DIVERSITY INDEX

- Börsenlistung im deutschen Prime Standard (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX)
- Platz unter den 100 größten Unternehmen gemäß Marktkapitalisierung zum 30. Juni 2017
- Trennung der Unternehmensspitze in Führungs- (Vorstand) und Kontrollfunktionen (Aufsichtsrat)
- Öffentlich zugängliche Informationen, die für den Index benötigt werden (Jahresberichte und BoardEx-Datenbank)

⁷ Vertiefende Informationen zur Konzeption des Index finden sich im Anhang.

4. BCG Gender Diversity Index 2017: Konzerne sind von Geschlechterparität noch weit entfernt

So erfreulich die Fortschritte sind, die Unternehmen in Richtung Gender Diversity in Vorstand und Aufsichtsrat machen, so nüchtern sieht die Gesamtbilanz im Jahr 2017 aus: Die 100 größten börsennotierten Unternehmen haben noch nicht einmal die halbe Strecke zurückgelegt, um Geschlechterparität herzustellen.



Im Schnitt erreichen die untersuchten Unternehmen nur 41 von 100 Punkten. Betrachtet man den Anteil der Frauen in Führungsgremien – Vorstand und Aufsichtsrat – der Top-100-Unternehmen, liegt der Durchschnittswert bei 17 Prozent, d. h., Frauen sind stark unterrepräsentiert. Im Hinblick auf die Bezüge erhalten Frauen in den Topgremien 78 Prozent der Vergütung, die ihre männlichen Kollegen verdienen.⁸ Differenziert man zwischen den unterschiedlichen Gremien, so liegt das Durchschnittsergebnis für die Aufsichtsräte immerhin bei 66 Punkten (Frauenanteil und Vergütung der weiblichen Führungskräfte), für die Vorstände hingegen nur bei 16 Punkten.

Leuchtturm des Index ist der Konsumgüterhersteller Henkel aus dem DAX mit 77 Punkten, gefolgt von Hamburger Hafen und Logistik (SDAX) mit 76 und Evonik Industries (MDAX) mit knapp 75 Punkten. Drei Unternehmen gehen allerdings mit null Punkten leer aus, d. h., bei ihnen ist keine einzige Frau Mitglied in Vorstand oder Aufsichtsrat: die Immobiliengesellschaft Deutsche Wohnen (MDAX) sowie der

8. Die Berechnung des Vergütungsanteils inkludiert an dieser Stelle gesamthaft alle Gehaltsdaten der 100 analysierten Unternehmen. Etwaige Ausreißer wurden an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

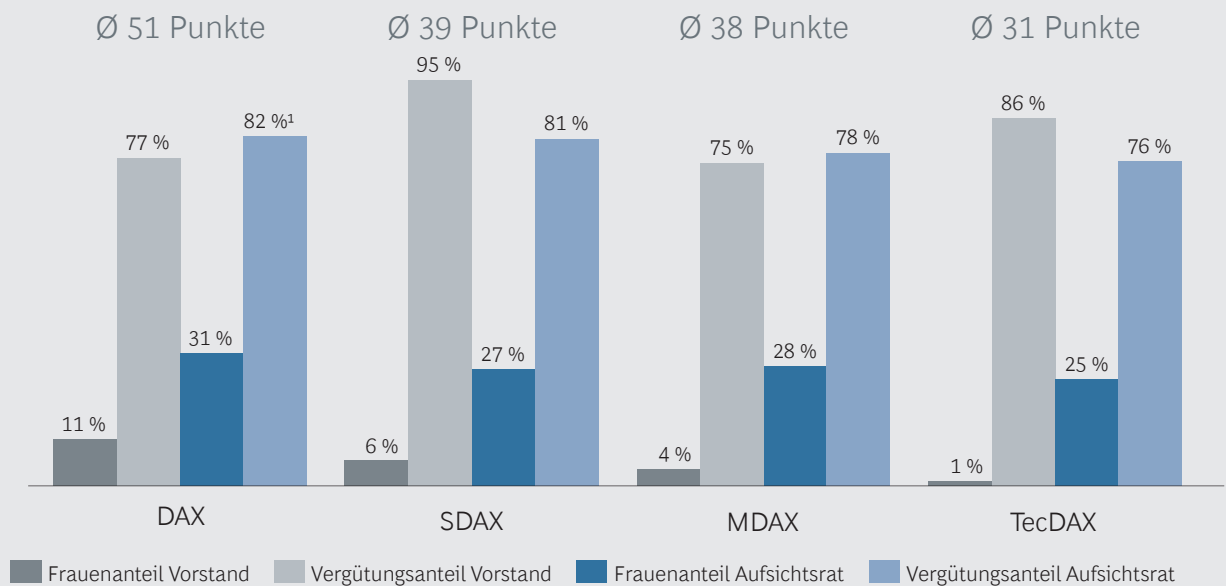
Softwareanbieter Nemetschek und der Internet-Provider United Internet (beide TecDAX).

Die DAX-30-Unternehmen schneiden mit knapp 51 Punkten besser ab als der Durchschnitt der Unternehmen im Index, haben aber dennoch Nachholbedarf. Ihr Frauenanteil im Vorstand liegt bei elf Prozent, im Aufsichtsrat bei 31 Prozent. Schlechter fallen die Resultate für die Unternehmen des SDAX (39 Punkte) und des MDAX (38 Punkte) aus – ihr Frauenanteil im Vorstand beträgt sechs Prozent (SDAX) bzw. vier Prozent (MDAX), im Aufsichtsrat 27 Prozent (SDAX) bzw. 28 Prozent (MDAX). Die im TecDAX notierten Firmen bilden mit 31 Punkten das absolute Schlusslicht: Ihr Frauenanteil im Vorstand ist verschwindend gering, 99 Prozent der Mitglieder sind männlich. Im Aufsichtsrat kommen die TecDAX-Konzerne immerhin auf einen Frauenanteil von 25 Prozent.

“ Der ‚Tone from the Top‘ muss stimmen. Nur wenn die (männliche) Führungsspitze die Ansage macht, dass Frauenförderung wichtig ist, bekommt diese die nötige Aufmerksamkeit.“

Tina Müller,
Vorsitzende der Geschäftsführung, Douglas

ABBILDUNG 2 | DAX-Unternehmen in Gesamtwertung an der Spitze des Gender Diversity Index



Anmerkung: Darstellung Frauenanteil mit Null-Werten gemäß Kalkulationslogik. Darstellung Vergütungsanteil ohne Null-Werte gemäß Kalkulationslogik | Punkte im BCG Gender Diversity Index 2017 daher nicht aus dargestellten Ergebnissen ableitbar
¹Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant (p < 0,05)

Richtet man das Augenmerk auf die Top-25-Unternehmen des BCG Gender Diversity Index, bleiben die DAX-30-Firmen Spitzenreiter:

- 60 Prozent der Top 25 sind im DAX gelistet,
- 24 Prozent gehören dem MDAX an,
- zwölf Prozent dem SDAX und
- vier Prozent dem TecDAX.

Erfreulicherweise gibt es insgesamt nur noch wenige Unternehmen unter den Top 100, die kein weibliches Mitglied in ihren Aufsichtsräten haben. Frauen im Vorstand bleiben hingegen durchweg Mangelware. 93 Prozent der TecDAX-Unternehmen haben überhaupt kein weibliches Vorstandsmitglied, bei den MDAX-Firmen sind es 82 Prozent, bei den SDAX-Unternehmen 77 Prozent. In den DAX-Unternehmen sind immerhin noch rund 33 Prozent der Vorstände rein männlich besetzt.

“ Weder Männer noch Frauen bekommen irgendwas geschenkt. Allerdings stehen Frauen im Management häufiger unter Beobachtung, weil sie unterrepräsentiert sind. Man unterschätzt sie gerne, doch davon sollten sie sich nicht abschrecken lassen. Im Gegenteil: Es sollte ihre Motivation sein, zu zeigen, was sie können.“

Milagros Caiña Carreiro-Andree,
Personalvorstand, BMW

Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat verdienen im Schnitt durchweg weniger als ihre männlichen Kollegen – die Ursachen dafür werden im Folgenden ausführlich analysiert. Bei Betrachtung der verschiedenen Indizes ist dies ebenso der Fall, allerdings gibt es deutliche Unterschiede. Die DAX-30-Unternehmen bezahlen ihre weiblichen Aufsichtsräte vergleichsweise am besten: Sie erhalten 82 Prozent⁹ des Gehalts ihrer männlichen Kollegen. Weibliche Vorstände der DAX-30-Unternehmen schneiden mit rund 77 Prozent der Männervergütung hingegen am zweitschlechtesten ab. Nimmt man beide Gremien zusammen, verdienen Frauen bei SDAX-Unternehmen am besten: Im Schnitt erhalten sie rund 88 Prozent des Gehalts ihrer männlichen Kollegen.

9. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist dennoch statistisch signifikant ($p < 0,05$).

TABELLE 1 | Index unter Berücksichtigung der Vergütung der Vorsitzposition¹ (I)

| Unternehmen | DAX-Kategorie | Gesamtpunktzahl | Komponente 1.1 (Frauenanteil Aufsichtsrat) | Komponente 1.2 (Frauenanteil Vorstand) | Komponente 2.1 (Vergütungsgleichheit Aufsichtsrat) | Komponente 2.2 (Vergütungsgleichheit Vorstand) |
|--|---------------|-----------------|---|---|---|---|
| 1 Henkel AG & Co. KGaA | DAX | 76,58 | 43,75 % | 16,67 % | 98,11 % | 87,38 % |
| 2 Hamburger Hafen und Logistik AG ² | SDAX | 76,39 | 33,33 % | 25,00 % | 98,80 % | 90,09 % |
| 3 Evonik Industries AG | MDAX | 74,72 | 35,00 % | 25,00 % | 89,74 % | 89,15 % |
| 4 GRENKE AG | SDAX | 73,13 | 33,33 % | 20,00 % | 88,64 % | 97,20 % |
| 5 Aareal Bank AG | MDAX | 72,30 | 33,33 % | 40,00 % | 86,45 % | 56,07 % |
| 6 KWS SAAT SE | SDAX | 70,76 | 33,33 % | 25,00 % | 67,03 % | 99,34 % |
| 7 Innogy SE ³ | MDAX | 70,72 | 35,00 % | 16,67 % | 80,62 % | 98,93 % |
| 8 Merck KGaA | DAX | 69,52 | 37,50 % | 16,67 % | 87,54 % | 82,19 % |
| 9 Deutsche Börse AG | DAX | 69,44 | 41,67 % | 20,00 % | 84,06 % | 70,38 % |
| 10 Deutsche Lufthansa AG | DAX | 69,41 | 30,00 % | 20,00 % | 93,33 % | 84,32 % |
| 11 MorphoSys AG | TecDAX | 69,10 | 33,33 % | 20,00 % | 83,87 % | 85,85 % |
| 12 Deutsche Bank AG | DAX | 68,90 | 35,00 % | 18,18 % | 87,45 % | 81,78 % |
| 13 Deutsche Telekom AG | DAX | 67,54 | 40,00 % | 12,50 % | 74,53 % | 90,62 % |
| 14 Munich Re | DAX | 67,53 | 45,00 % | 22,22 % | 79,91 % | 55,76 % |
| 15 Siemens AG | DAX | 65,98 | 30,00 % | 25,00 % | 91,73 % | 62,20 % |
| 16 FUCHS PETROLUB SE | MDAX | 65,34 | 33,33 % | 20,00 % | 89,45 % | 65,26 % |
| 17 BMW AG | DAX | 62,78 | 30,00 % | 12,50 % | 71,07 % | 95,04 % |
| 18 Fraport AG | MDAX | 62,75 | 20,00 % | 25,00 % | 82,42 % | 78,57 % |
| 19 Allianz SE | DAX | 62,49 | 33,33 % | 22,22 % | 71,88 % | 66,96 % |
| 20 Schaeffler AG | MDAX | 56,48 | 20,00 % | 12,50 % | 95,03 % | 65,90 % |
| 21 BASF SE | DAX | 56,31 | 25,00 % | 12,50 % | 83,57 % | 66,67 % |
| 22 Bayer AG | DAX | 55,67 | 30,00 % | 14,29 % | 77,14 % | 56,95 % |
| 23 Deutsche Post AG | DAX | 55,18 | 40,00 % | 16,67 % | 82,60 % | 24,79 % |
| 24 SAP SE ⁴ | DAX | 51,29 | 27,78 % | 25,00 % | 99,61 % | 0,00 % |
| 25 Daimler AG | DAX | 51,01 | 25,00 % | 25,00 % | 72,06 % | 31,98 % |
| 26 Continental AG | DAX | 50,80 | 25,00 % | 11,11 % | 69,60 % | 61,37 % |
| 27 Volkswagen AG | DAX | 50,33 | 30,00 % | 11,11 % | 74,78 % | 44,32 % |
| 28 ProSiebenSat.1 Media SE ⁵ | DAX | 48,24 | 33,33 % | 14,29 % | 97,74 % | 0,00 % |
| 29 Bilfinger SE | MDAX | 46,32 | 50,00 % | 0,00 % | 85,27 % | 0,00 % |
| 30 Grand City Properties S.A.* ⁶ | SDAX | 41,67 | 33,33 % | 0,00 % | 100,00 % | 0,00 % |
| 31 Deutsche EuroShop AG* | MDAX | 41,67 | 33,33 % | 0,00 % | 100,00 % | 0,00 % |
| 32 TAG Immobilien AG | MDAX | 41,55 | 0,00 % | 33,33 % | 0,00 % | 99,53 % |
| 33 Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA | DAX | 41,32 | 33,33 % | 0,00 % | 98,63 % | 0,00 % |
| 34 Symrise AG | MDAX | 40,99 | 33,33 % | 0,00 % | 97,29 % | 0,00 % |

Frauen mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Frauen mit durchschnittlich gleicher Vergütung
 Männer mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Weibliche Aufsichtsratsvorsitzende

Quelle: BCG-Analyse auf Datenbasis von BoardEx (für Frauenanteilkomponenten 1.1 und 1.2) und der aktuellen Geschäftsberichte (für Vergütungskomponenten 2.1 und 2.2)
¹Vorstandsvorsitz und Aufsichtsratsvorsitz der Top-100-Unternehmen liegen – mit sehr wenigen Ausnahmen – durchweg in männlicher Hand. Der Index wurde in allen vier Komponenten unter Einbezug der CEO- und Aufsichtsratsvorsitzpositionen erstellt. Verschiedene Auswertungen auf den folgenden Seiten zeigen allerdings auch auf, wie sich die Ergebnisse ohne Berücksichtigung der Vorsitzposition darstellen
²Angela Titzrath ist als reguläres Vorstandsmitglied in allen Daten inkludiert. Vergütungsdaten zur CEO-Position lagen zum Stichtag 30. Juni 2017 nicht vor
³Gründung des Unternehmens zum 1. April 2016. Annualisierung der Vergütungsdaten, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten
⁴Keine Berücksichtigung in Komponente 2.2; für Jennifer Morgan und Adaire Fox-Martin lagen bis zum Stichtag 30. Juni 2017 keine Vergütungsdaten vor
⁵Keine Berücksichtigung in Komponente 2.2; für Sabine Eckhardt lagen bis zum Stichtag 30. Juni 2017 keine Vergütungsdaten vor
⁶Refael Zamir mit Doppelrolle (CFO und Verwaltungsratsvorsitzender), Einsortierung bei Vorstand
 *Unterschiedliche Gesamtpunktzahl erreicht; lediglich durch Rundung gleiche Punktzahl

TABELLE 1 | Index unter Berücksichtigung der Vergütung der Vorsitzposition¹ (II)

| Unternehmen | DAX-Kategorie | Gesamtpunktzahl | Komponente 1.1 (Frauenanteil Aufsichtsrat) | Komponente 1.2 (Frauenanteil Vorstand) | Komponente 2.1 (Vergütungsgleichheit Aufsichtsrat) | Komponente 2.2 (Vergütungsgleichheit Vorstand) |
|--------------------------------|---------------|-----------------|---|---|---|---|
| 35 Fresenius SE & Co. KGaA | DAX | 40,44 | 33,33 % | 0,00 % | 95,08 % | 0,00 % |
| 36 Infineon Technologies AG | DAX | 40,11 | 37,50 % | 0,00 % | 85,44 % | 0,00 % |
| 37 Hapag-Lloyd AG | SDAX | 39,47 | 31,25 % | 0,00 % | 95,39 % | 0,00 % |
| 38 Commerzbank AG ² | DAX | 39,15 | 30,00 % | 14,29 % | 68,01 % | 0,00 % |
| 39 adidas AG ³ | DAX | 38,92 | 25,00 % | 14,29 % | 77,10 % | 0,00 % |
| 40 Dürr AG | MDAX | 38,76 | 33,33 % | 0,00 % | 88,38 % | 0,00 % |
| 41 Wirecard AG | TecDAX | 38,52 | 40,00 % | 0,00 % | 74,08 % | 0,00 % |
| 42 Deutsche Pfandbriefbank AG | MDAX | 38,06 | 33,33 % | 0,00 % | 85,57 % | 0,00 % |
| 43 STADA Arzneimittel AG | MDAX | 37,87 | 33,33 % | 0,00 % | 84,82 % | 0,00 % |
| 44 alstria office REIT-AG | MDAX | 37,31 | 33,33 % | 0,00 % | 82,59 % | 0,00 % |
| 45 HOCHTIEF AG | MDAX | 37,27 | 31,25 % | 0,00 % | 86,59 % | 0,00 % |
| 46 Vonovia SE | DAX | 37,24 | 33,33 % | 0,00 % | 82,31 % | 0,00 % |
| 47 Krones AG | MDAX | 37,21 | 33,33 % | 0,00 % | 82,16 % | 0,00 % |
| 48 Airbus SE | MDAX | 36,97 | 27,27 % | 0,00 % | 93,33 % | 0,00 % |
| 49 METRO AG ⁴ | MDAX | 36,96 | 40,00 % | 0,00 % | 67,84 % | 0,00 % |
| 50 Diebold Nixdorf AG | SDAX | 36,85 | 33,33 % | 0,00 % | 80,75 % | 0,00 % |
| 51 Freenet AG | TecDAX | 36,83 | 33,33 % | 0,00 % | 80,65 % | 0,00 % |
| 52 Brenntag AG | MDAX | 36,81 | 33,33 % | 0,00 % | 80,56 % | 0,00 % |
| 53 Covestro AG | MDAX | 36,41 | 33,33 % | 0,00 % | 78,96 % | 0,00 % |
| 54 OSRAM Licht AG | MDAX | 36,31 | 33,33 % | 0,00 % | 78,59 % | 0,00 % |
| 55 Sartorius AG | TecDAX | 36,21 | 41,67 % | 0,00 % | 61,51 % | 0,00 % |
| 56 LEONI AG | MDAX | 36,06 | 33,33 % | 0,00 % | 77,56 % | 0,00 % |
| 57 Biotest AG | SDAX | 35,97 | 33,33 % | 0,00 % | 77,22 % | 0,00 % |
| 58 INDUS Holding AG | SDAX | 35,86 | 33,33 % | 0,00 % | 76,79 % | 0,00 % |
| 59 KION Group AG | MDAX | 35,16 | 31,25 % | 0,00 % | 78,14 % | 0,00 % |
| 60 RWE AG | DAX | 35,10 | 30,00 % | 0,00 % | 80,40 % | 0,00 % |
| 61 Drillisch AG | TecDAX | 34,72 | 20,00 % | 0,00 % | 98,89 % | 0,00 % |
| 62 Siltronic AG | TecDAX | 34,62 | 33,33 % | 0,00 % | 71,79 % | 0,00 % |
| 63 Carl Zeiss Meditec AG* | TecDAX | 34,59 | 33,33 % | 0,00 % | 71,71 % | 0,00 % |
| 64 GEA Group AG* | MDAX | 34,59 | 41,67 % | 0,00 % | 55,04 % | 0,00 % |
| 65 DMG MORI AG | SDAX | 34,46 | 25,00 % | 0,00 % | 87,83 % | 0,00 % |
| 66 RHÖN-KLINIKUM AG | SDAX | 34,45 | 43,75 % | 0,00 % | 50,30 % | 0,00 % |
| 67 Bechtle AG | TecDAX | 34,44 | 33,33 % | 0,00 % | 71,11 % | 0,00 % |

Frauen mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Frauen mit durchschnittlich gleicher Vergütung
 Männer mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Weibliche Aufsichtsratsvorsitzende

Quelle: BCG-Analyse auf Datenbasis von BoardEx (für Frauenanteilskomponenten 1.1 und 1.2) und der aktuellen Geschäftsberichte (für Vergütungskomponenten 2.1 und 2.2)
¹Vorstandsvorsitz und Aufsichtsratsvorsitz der Top-100-Unternehmen liegen – mit sehr wenigen Ausnahmen – durchweg in männlicher Hand. Der Index wurde in allen vier Komponenten unter Einbezug der CEO- und Aufsichtsratsvorsitzpositionen erstellt. Verschiedene Auswertungen auf den folgenden Seiten zeigen allerdings auch auf, wie sich die Ergebnisse ohne Berücksichtigung der Vorsitzposition darstellen
²Dr. Bettina Orlopp wurde im März 2016 in den Vorstand berufen. Bis zur Zustimmung der Aufsichtsrats nahm Frau Dr. Orlopp ihre Aufgaben als Generalbevollmächtigte wahr. Vergütungsdaten lagen zum Stichtag 30. Juni 2017 nicht vor
³Keine Berücksichtigung in Komponente 2.2.; für Karen Parkin lagen bis zum Stichtag 30. Juni 2017 keine Vergütungsdaten vor
⁴Zum Index-Stichtag Firmierung als METRO GROUP
 *Unterschiedliche Gesamtpunktzahl erreicht; lediglich durch Rundung gleiche Punktzahl

TABELLE 1 | Index unter Berücksichtigung der Vergütung der Vorsitzposition¹ (III)

| Unternehmen | DAX-Kategorie | Gesamtpunktzahl | Komponente 1.1 (Frauenanteil Aufsichtsrat) | Komponente 1.2 (Frauenanteil Vorstand) | Komponente 2.1 (Vergütungsgleichheit Aufsichtsrat) | Komponente 2.2 (Vergütungsgleichheit Vorstand) |
|---|---------------|-----------------|---|---|---|---|
| 68 thyssenkrupp AG | DAX | 34,24 | 25,00 % | 0,00 % | 86,96 % | 0,00 % |
| 69 CTS EVENTIM AG & Co. KGaA | MDAX | 34,20 | 33,33 % | 0,00 % | 70,13 % | 0,00 % |
| 70 Gerresheimer AG | MDAX | 34,05 | 33,33 % | 0,00 % | 69,55 % | 0,00 % |
| 71 Salzgitter AG | MDAX | 33,86 | 28,57 % | 0,00 % | 78,29 % | 0,00 % |
| 72 Beiersdorf AG | DAX | 33,54 | 25,00 % | 0,00 % | 84,16 % | 0,00 % |
| 73 Wüstenrot & Württembergische AG | SDAX | 33,14 | 37,50 % | 0,00 % | 57,55 % | 0,00 % |
| 74 Rheinmetall AG | MDAX | 32,29 | 25,00 % | 0,00 % | 79,15 % | 0,00 % |
| 75 K+S AG | MDAX | 31,60 | 18,75 % | 0,00 % | 88,88 % | 0,00 % |
| 76 SGL Carbon SE* | SDAX | 31,56 | 25,00 % | 0,00 % | 76,26 % | 0,00 % |
| 77 Evotec AG* | TecDAX | 31,56 | 33,33 % | 0,00 % | 59,57 % | 0,00 % |
| 78 Linde AG | DAX | 31,14 | 25,00 % | 0,00 % | 74,56 % | 0,00 % |
| 79 LANXESS AG | MDAX | 30,96 | 16,67 % | 0,00 % | 90,50 % | 0,00 % |
| 80 E.ON SE* | DAX | 30,86 | 27,78 % | 0,00 % | 67,88 % | 0,00 % |
| 81 Heidelberger Druckmaschinen AG* | SDAX | 30,86 | 25,00 % | 0,00 % | 73,43 % | 0,00 % |
| 82 Scout24 AG | SDAX | 30,56 | 11,11 % | 0,00 % | 100,00 % | 0,00 % |
| 83 CompuGroup Medical SE | TecDAX | 30,39 | 16,67 % | 0,00 % | 88,23 % | 0,00 % |
| 84 Aurubis AG | MDAX | 29,79 | 16,67 % | 0,00 % | 85,83 % | 0,00 % |
| 85 Talanx AG | MDAX | 29,32 | 25,00 % | 0,00 % | 67,27 % | 0,00 % |
| 86 Hannover Rück SE | MDAX | 28,71 | 33,33 % | 0,00 % | 48,17 % | 0,00 % |
| 87 LEG Immobilien AG | MDAX | 28,17 | 16,67 % | 0,00 % | 79,36 % | 0,00 % |
| 88 MTU Aero Engines AG | MDAX | 27,91 | 16,67 % | 0,00 % | 78,33 % | 0,00 % |
| 89 Software AG | TecDAX | 27,33 | 16,67 % | 0,00 % | 76,00 % | 0,00 % |
| 90 TAKKT AG | SDAX | 26,97 | 16,67 % | 0,00 % | 74,54 % | 0,00 % |
| 91 Drägerwerk AG & Co. KGaA | TecDAX | 26,92 | 16,67 % | 0,00 % | 74,37 % | 0,00 % |
| 92 NORMA Group SE | MDAX | 24,44 | 16,67 % | 0,00 % | 64,43 % | 0,00 % |
| 93 HeidelbergCement AG | DAX | 23,90 | 16,67 % | 0,00 % | 62,27 % | 0,00 % |
| 94 Ströer SE & Co. KGaA ² | MDAX | 17,01 | 33,33 % | 0,00 % | 1,35 % | 0,00 % |
| 95 HORNACH Holding AG & Co. KGaA ³ | SDAX | 15,08 | 16,67 % | 0,00 % | 26,99 % | 0,00 % |
| 96 PATRIZIA Immobilien AG ⁴ | SDAX | 12,50 | 0,00 % | 25,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 97 Steinhoff International Holdings N.V. ⁵ | MDAX | 10,59 | 16,67 % | 0,00 % | 9,03 % | 0,00 % |
| 98 Deutsche Wohnen AG | MDAX | 0,00 | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 98 NEMETSCHKE SE | TecDAX | 0,00 | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 98 United Internet AG | TecDAX | 0,00 | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |

Frauen mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Frauen mit durchschnittlich gleicher Vergütung
 Männer mit durchschnittlich höherer Vergütung
 Weibliche Aufsichtsratsvorsitzende

Quelle: BCG-Analyse auf Datenbasis von BoardEx (für Frauenanteilkomponenten 1.1 und 1.2) und der aktuellen Geschäftsberichte (für Vergütungskomponenten 2.1 und 2.2)
¹Vorstandsvorsitz und Aufsichtsratsvorsitz der Top-100-Unternehmen liegen – mit sehr wenigen Ausnahmen – durchweg in männlicher Hand. Der Index wurde in allen vier Komponenten unter Einbezug der CEO- und Aufsichtsratsvorsitzpositionen erstellt. Verschiedene Auswertungen auf den folgenden Seiten zeigen allerdings auch auf, wie sich die Ergebnisse ohne Berücksichtigung der Vorsitzposition darstellen
²Der Geschäftsbericht 2016 weist für die beiden weiblichen Aufsichtsratsmitglieder Julia Flemmerer und Anette Bronder keine Festvergütung, sondern ausschließlich Sitzungsgelder aus
³Bei HORNACH Holding besteht die interne Regelung, dass, falls ein Mitglied des Aufsichtsrats gleichzeitig ein Mitglied des Aufsichtsrats der persönlich haftenden Gesellschafterin ist und für seine Tätigkeit dort eine Vergütung erhält, die Vergütungen der Gesellschaft um die Hälfte reduziert werden
⁴Keine Berücksichtigung in Komponente 2.2.; für Anne Kavanagh lagen bis zum Stichtag 30. Juni 2017 keine Vergütungsdaten vor
⁵Die Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden umfasst unterschiedliche Entitäten, die nicht getrennt betrachtet werden. Es wurde daher die Gesamtsumme der Zuflüsse berücksichtigt
 *Unterschiedliche Gesamtpunktzahl erreicht; lediglich durch Rundung gleiche Punktzahl

BLICK IN DIE INDUSTRIEN: FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTER SCHNEIDEN INSGESAMT AM BESTEN AB

Eine spannende Erkenntnis ergibt sich bei der Betrachtung der 100 größten börsennotierten Unternehmen nach Industrien: Im Vergleich schneiden die Unternehmen der Finanz- und Versicherungsdienstleister besonders gut ab. Mit durchschnittlich knapp 53 Punkten liegen sie deutlich über dem Mittelwert. Auch die Branchen Chemie und Pharmazie sowie Energie und Bau weisen ein überdurchschnittliches Ergebnis auf. Das Schlusslicht mit durchschnittlich rund 30 Punkten bilden die Unternehmen der Immobilienbranche.

Vergleicht man den Frauenanteil der 100 untersuchten Unternehmen in Vorstand und Aufsichtsrat mit dem Frauenanteil aller Beschäftigten in den jeweiligen Industrien, zeigt sich hier jedoch Nachholbedarf: In der Spitzenreiterindustrie der Finanz- und Versicherungsdienstleister beträgt der Frauenanteil im Vorstand rund 14 Prozent und im Aufsichtsrat rund 35 Prozent, während die Beschäftigten insgesamt sogar zu rund 53 Prozent weiblich sind. In der Chemie- und Pharmabranche besteht vor allem im Vorstand die Notwendigkeit zum Handeln. Während dieses Führungsgremium einen Frauenanteil von nicht einmal zehn Prozent aufweist, finden sich unter allen Beschäftigten dieser Industrie rund 38 Prozent Frauen. Auch in den Vorständen der drittplatzierten Industrie, der Energie- und Baubranche, ergibt sich ein verbesserungsbedürftiges Bild: Mit nur etwas mehr als drei Prozent Frauen liegen sie weit unter dem Durchschnitt aller Beschäftigten, der bei knapp 18 Prozent liegt. Bemerkenswert ist allerdings, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat den gesamthaften Anteil der Industrie übertrifft: Mit knapp 35 Prozent Frauen nehmen die Aufsichtsräte der Branche Energie und Bau eine Vorreiterstellung ein.

TABELLE 2 | Überblick der Industrien – Frauenanteil und Vergütung in Aufsichtsrat und Vorstand

| Kategorie ¹ | Ø Punkte | Ø Frauen Aufsichtsrat | Ø Frauen Vorstand | Ø Vergütung Aufsichtsrat ² | Ø Vergütung Vorstand ² |
|---|----------|-----------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Finanz- und Versicherungsdienstleistungen | 52,92 | 34,62 % | 14,26 % | 75,00 % | 71,36 % |
| Chemie und Pharmazie | 48,74 | 31,05 % | 7,90 % | 83,77 % | 79,10 % |
| Energie und Bau | 44,05 | 34,81 % | 3,33 % | 80,15 % | 98,93 % |
| Handel, Verkehr und Lagerei | 42,80 | 27,58 % | 8,67 % | 70,91 % | 69,44 % |
| Maschinen- und Fahrzeugbau | 42,32 | 26,93 % | 6,48 % | 78,42 % | 60,14 % |
| Elektronische und technische Erzeugnisse | 35,10 | 31,77 % | 0,00 % | 76,84 % | 0,00 % |
| Information und Kommunikation | 32,55 | 25,21 % | 3,98 % | 76,63 % | 90,62 % |
| Prozess- und Werkstoffindustrie | 31,98 | 25,60 % | 0,00 % | 76,74 % | 0,00 % |
| Immobilienmanagement | 30,07 | 17,90 % | 6,48 % | 90,71 % | 99,53 % |

Anmerkung: Ohne Zuordnung von adidas AG, INDUS Holding AG, RHÖN-KLINIKUM AG, CTS EVENTIM AG & Co. KG

¹Anzahl der Unternehmen nach Kategorien: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen: 11, Chemie und Pharmazie: 19, Energie und Bau: 5, Handel, Verkehr und Lagerei: 10, Maschinen- und Fahrzeugbau: 15, Elektronische und technische Erzeugnisse: 8, Information und Kommunikation: 13, Prozess- und Werkstoffindustrie: 6, Immobilienmanagement: 9

²Es wurden nur die Unternehmen berücksichtigt, die eine Frau im Vorstand oder Aufsichtsrat haben

5. Homogene C-Level: Besonders Vorstände sind noch immer in Männerhand

Der Ort in den 100 größten börsennotierten Unternehmen, an dem nach wie vor die wenigsten Frauen anzutreffen sind, ist die oberste Führungsetage: 68 Prozent aller Vorstände sind durchweg männlich besetzt, in ihren Reihen befindet sich keine einzige Frau. Knapp ein Drittel (32 %) der Unternehmen haben immerhin mindestens ein weibliches Mitglied in den Vorstand berufen. Damit liegt der Frauenanteil über alle 100 Unternehmen hinweg bei mageren 6,3 Prozent.

Den Vorstandsvorsitz beanspruchen nach wie vor durchweg Männer für sich. Einzige Ausnahme ist Angela Titzrath, die seit dem 1. Januar 2017 als CEO des SDAX-Unternehmens Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) fungiert.

Entwicklungen wie beispielsweise in den USA, wo Carly Fiorina bereits 1999 CEO des Dow-30-Konzerns Hewlett-Packard wurde und später von Meg Whitman beerbt wurde oder wo die Topmanagerin Indra K. Nooyi seit mehr als elf Jahren die Geschicke von PepsiCo, einem Unternehmen mit einem Nettoumsatz von 63 Mrd. US-\$, lenkt, stehen hierzulande noch aus. Auch das häufig zitierte Stereotyp, Frauen fehle die Expertise für Technik, wird von den Pionieren auf der anderen Seite des Atlantiks beständig widerlegt: So steht Mary T. Barra seit gut drei Jahren an der Spitze des Automobilherstellers General Motors.

“ Allein die Debatte um die Quote war ein Weckruf für viele Unternehmen, die realisiert haben, dass sie ihre Pipelines füllen müssen. In den Aufsichtsräten sieht man zudem, dass sie funktioniert. Die Diversität, die damit einhergeht, bewirkt einen wirklichen Kulturwandel. Dieser ist enorm wichtig und könnte auch die Diskussion um die Quote im Vorstand beeinflussen.“

Dr. Margarete Haase,
Vorstand, Deutz

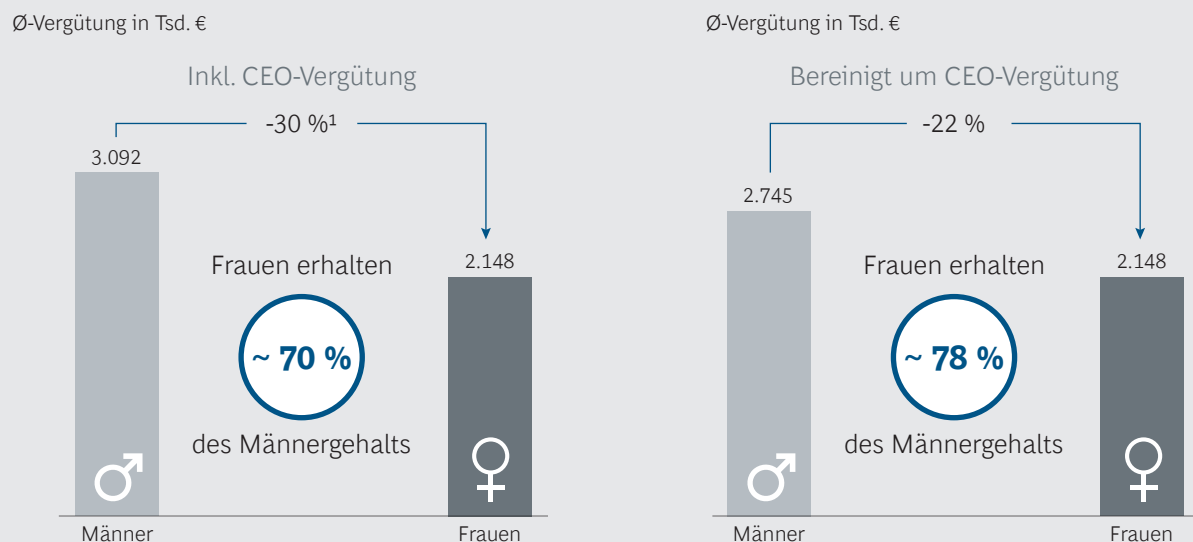
GENDER PAY GAP EXISTIERT AUCH IM VORSTAND

Bislang wurde über den Gender Pay Gap – das geschlechtsspezifische Gehaltsgefälle – auf den unteren und mittleren Hierarchiestufen berichtet. Die vorliegende Studie zeigt nun, dass das Phänomen auch in den Vorstandsetagen existiert: Weibliche Vorstände verdienen unbereinigt, d. h. unter Berücksichtigung der CEO-Vergütungen, lediglich 70 Prozent¹⁰ des Gehalts ihrer männlichen Kollegen.¹¹ Damit beläuft sich ihr Jahreseinkommen im Schnitt auf 2,1 Mio. Euro – 30 Prozent weniger als bei männlichen Vorständen, die jedes Jahr rund 3,1 Mio. Euro erhalten.

10. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

11. Die Detailbetrachtung des Gender Pay Gap im Vorstand schließt sogenannte Ausreißer aus, d. h. solche Personen, deren Gehalt die Summe aus Mittelwert und dreifacher Standardabweichung übersteigt. Dies geschieht, um zu verhindern, dass einzelne absolute Spitzenverdienerinnen oder Spitzenverdiener den Mittelwert unverhältnismäßig verzerren. Im Wert „70 Prozent“ sind (im Vergleich zur Gesamtbetrachtung i. H. v. 77 Prozent, siehe Abbildung 1) die Ausreißer bei Männern und Frauen exkludiert.

ABBILDUNG 3 | Weibliche Vorstände verdienen 30 Prozent weniger als männliche Vorstände



Anmerkung: Analyse der annualisierten Daten für 27 Vorstandsgremien; neu berufene Frauen konnten nicht berücksichtigt werden, wenn zum Stichtag keine neuen Geschäftsberichte vorlagen; Darstellung unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt den Mittelwert und die dreifache Standardabweichung übersteigt)

¹Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$)

Die Hintergründe für den Gender Pay Gap im Vorstand sind vielfältig und nicht zwangsläufig mit einer unfairen Vergütungspolitik gleichzusetzen. Die wichtigsten Ursachen für das geschlechtsspezifische Gehaltsgefälle, welche im Folgenden näher beschrieben werden, lauten:

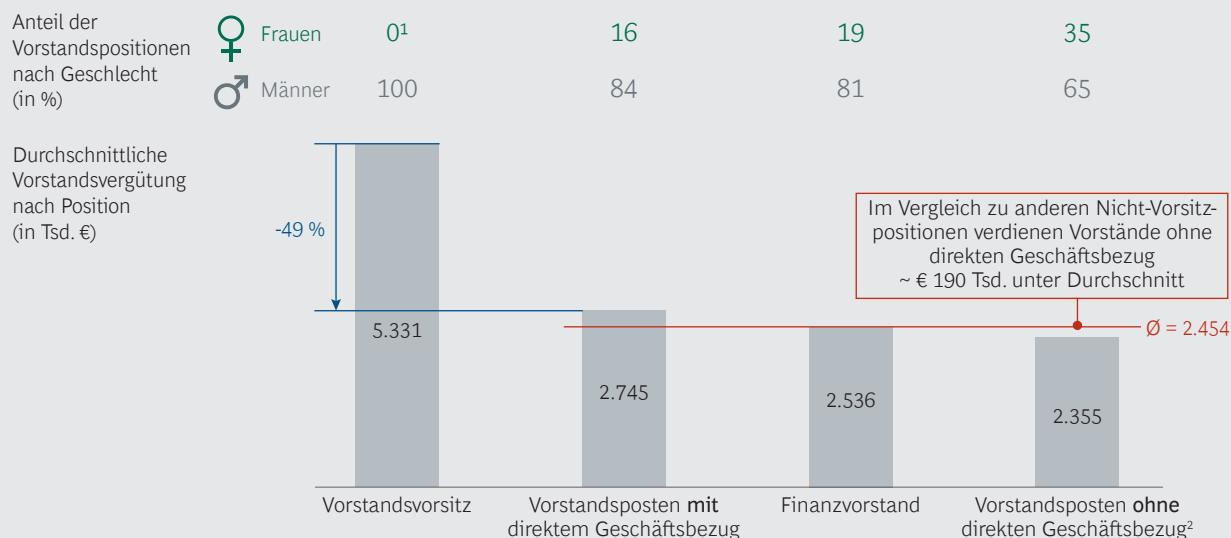
- In den Top-100-Unternehmen gibt es nur eine weibliche Vorstandsvorsitzende.
- Frauen sind in Vorstandspositionen mit direkter Geschäftsverantwortung unterrepräsentiert.
- Frauen stehen seltener dem Finanzressort vor.
- Die mehrjährige variable Vergütung fällt bei Männern im Schnitt höher aus.

a. In den Top-100-Unternehmen gibt es nur eine weibliche Vorstandsvorsitzende.

Betrachtet man das Gehaltsgefüge innerhalb eines Vorstands, ist stets dasselbe Muster erkennbar: Der CEO, der Vorstandsvorsitzende, ist der Topverdiener, er bekommt mit durchschnittlich 5,3 Mio. Euro Jahresgehalt 50 Prozent mehr als die am zweitbesten verdienenden Vorstandsmitglieder des Konzerns, d. h. die Vorstände mit direkter Geschäftsverantwortung. Entsprechend negativ wirkt es sich auf das Gehaltsgefüge aller weiblichen Vorstände aus, dass sämtliche CEO-Positionen – mit einer Ausnahme – in den Top-100-Unternehmen mit Männern besetzt sind.¹² Bereinigt man die Zahlen um die CEO-Vergütung, verringert sich die geschlechtsspezifische Gehaltslücke um acht Prozentpunkte, liegt aber immer noch bei 22 Prozent.

¹² Faktisch gibt es mit Angela Titzrath seit dem 1. Januar 2017 eine weibliche Vorstandsvorsitzende, in der vorliegenden Studie wird sie allerdings als reguläres Vorstandsmitglied gewertet. Die mit der CEO-Funktion einhergehende Vergütung konnte im Index nicht berücksichtigt werden, da bis zum Stichtag 30. Juni 2017 keine Vergütungsdaten für ihre Vorsitzposition im Rahmen eines Geschäftsberichts veröffentlicht wurden.

ABBILDUNG 4 | Frauen sind in höher vergüteten Vorstandspositionen unterrepräsentiert



Anmerkung: Analyse auf Basis aller Unternehmen, die Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder ausweisen (Unternehmen n = 27, weibliche Mitglieder n = 33, männliche Mitglieder n = 146), und unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt den Mittelwert und die dreifache Standardabweichung übersteigt)
¹Angela Titzrath ist als reguläres Mitglied inkludiert. CEO-Funktion nicht berücksichtigt, da bis zum 30. Juni 2017 keine neuen Vergütungsdaten vorlagen
²Vorstandsposten ohne direkten Geschäftsbezug beinhalten beispielsweise Personal und Recht

b. Frauen sind in Vorstandspositionen mit direkter Geschäftsverantwortung unterrepräsentiert.

In der Hierarchie der Vorstandsposten folgen auf den CEO Vorstände mit direkter Geschäftsverantwortung. Sie erhalten im Schnitt eine Vergütung von 2,7 Mio. Euro. Frauen stehen vergleichsweise selten diesen – gut bezahlten – Vorstandsressorts mit direkter Geschäftsverantwortung vor; je nach unternehmensspezifischer Ausprägung sind dies etwa das Beschaffungs-, das Produktions- oder das Vertriebsressort. Über alle 100 betrachteten Unternehmen hinweg haben Frauen 16 Prozent dieser Ämter inne, 84 Prozent sind in Männerhand.

Immerhin zeigen Beispiele, dass auch hier ein Umdenken stattfindet: Die eingangs erwähnten 2017 berufenen SAP-Topmanagerinnen Adaire Fox-Martin und Jennifer Morgan gehören etwa zu den weiblichen Vorständen mit direkter Geschäftsverantwortung – genauso wie Britta Seeger, seit Anfang 2017 im Vorstand der Daimler AG zuständig für Mercedes-Benz Cars Vertrieb. Claudia Nemat von der Deutschen Telekom AG war eine der frühen weiblichen Vorstände mit direkter Geschäftsverantwortung: Sie leitete seit 2011 die Ressorts Europa und Technik, inzwischen ist sie für Technologie und Innovation verantwortlich.

Häufiger als Vorstandsposten mit direkter Geschäftsverantwortung übernehmen Frauen sogenannte supportnahe Vorstandspositionen, d. h. Ressorts ohne direkte Geschäftsverantwortung, wie Personal oder Recht. Auf zwei Männer kommt hier im Durchschnitt eine Frau (65 % versus 35 %). Vergütet werden diese Positionen jährlich mit 2,4 Mio. Euro, 190.000 Euro weniger als der Durchschnitt der Vorstands-

posten (ohne Vorsitzposition). Damit stehen Vorstandspositionen ohne direkte Geschäftsverantwortung am unteren Ende des Gehaltsspektrums.

In der Vergangenheit war es das Personalressort, das Frauen am häufigsten als Vorstandsbereich zuerkannt wurde. 2005 wurde Margret Suckale als eine der ersten Topmanagerinnen in einen Vorstand berufen – in das Personalressort der Deutschen Bahn AG. Später machte Regine Stachelhaus als Personalvorstand bei E.ON inmitten einer großen Reorganisation von sich reden – genauso wie die Ex-Unilever-Managerin Dr. Angelika Dammann, die gut ein Jahr als oberste HR-Verantwortliche (Human Resources) für SAP arbeitete.

Tatsächlich leiten 44 Prozent aller Frauen in Vorstandspositionen ohne direkte Geschäftsverantwortung das HR-Ressort. Weitere Verantwortungsbereiche, die häufig mit dem HR-Ressort oder anderen Funktionen kombiniert werden, verteilen sich wie folgt auf die weiblichen Vorstandsmitglieder: Recht und Integrität (25 %), Technologie, Innovation und Forschung (13 %), IT (6 %), Compliance (6 %) sowie Regulatorik (6 %).¹³

Auffällig ist eine hohe geschlechtsspezifische Gehaltslücke unter den HR-Vorständen: Eine Frau im HR-Vorstandsressort eines DAX-30-Unternehmens verdient im Schnitt 2,7 Mio. Euro – 22 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen.¹⁴

In Summe macht die Tatsache, dass Frauen in Vorstandspositionen mit direkter Geschäftsverantwortung unterrepräsentiert sind, eine Gehaltslücke von fünf Prozentpunkten aus. Subtrahiert man darüber hinaus die CEO-Lücke (siehe Punkt a), verbleibt eine geschlechtsspezifische Vergütungsdifferenz von 17 Prozent.

c. Frauen stehen seltener dem Finanzressort vor.

In den 100 größten börsennotierten deutschen Unternehmen haben Frauen eine äußerst kurze Vergangenheit als Chefin eines Finanzressorts. Erst 2012 wurde die Managerin Simone Menne von der Lufthansa AG als erster weiblicher Finanzvorstand eines DAX-Konzerns berufen. Heute kommt knapp eine Frau auf vier Männer im Finanzressort (19 % versus 81 %). Damit schaffen Frauen es zwar häufiger in die Position des Finanzvorstands als in Positionen mit direktem Geschäftsbezug oder die CEO-Rolle, dennoch bleibt auch hier erkennbar Luft nach oben.

Dabei ist es finanziell äußerst attraktiv, einen Posten an der Spitze des Finanzressorts anzustreben. Er ist mit durchschnittlich 2,5 Mio. Euro Jahresgehalt in der Regel nach dem Vorsitz und den Vorstandspositionen mit direkter Geschäftsverantwortung die am drittbesten dotierte Position.

Über alle Top-100-Unternehmen hinweg macht die Gehaltsdifferenz bei der Position des Finanzvorstands neun Prozentpunkte aus. Nach Abzug der Punkte a bis c bleibt eine Gehaltslücke von acht Prozent.

13. Die Analyse basiert auf n = 14 Frauen, die ausschließlich Vorstandsposten ohne direkte Geschäftsverantwortung innehaben. Falls weibliche Vorstandsmitglieder mehr als einen Bereich verantworten, wurde dies in der Analyse berücksichtigt.

14. Die Analyse wurde auf Basis der annualisierten Daten für DAX-Unternehmen erstellt, die Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder zum Stichtag 30. Juni 2017 ausweisen (Personalvorstände n = 14 – weiblich n = 7, männlich n = 7).



Es ist eine Mischung aus mehreren Faktoren, die zum Erfolg führt:

1. Man muss sich im Klaren darüber sein, was man möchte, und auch den Preis kennen, den man dafür zahlt.
2. Man kennt seine eigenen Stärken und Talente und setzt sie optimal ein.
3. Man wird sich klar darüber, wer geeignete Unterstützer und Förderer sind, und versucht, sie für sich zu gewinnen.“

Ute Wolf,
Finanzvorstand, Evonik

d. Die mehrjährige variable Vergütung fällt bei Männern im Schnitt höher aus.

Die Vorstandsbezüge bestehen in der Regel aus fünf Komponenten: dem Fixanteil, den Nebenleistungen, der einjährigen sowie der mehrjährigen variablen Vergütung und dem Versorgungsaufwand.

Die Verdienstlücke bei den einzelnen Komponenten bewegt sich zwischen zwölf und 30 Prozent. Einen extremen Ausreißer stellt jedoch die mehrjährige variable Vergütung dar: Während männliche Vorstände im Schnitt jährlich rund 900.000 Euro als mehrjährigen variablen Vergütungsanteil erhalten, liegt der Betrag bei weiblichen Vorständen bei nur rund 320.000 Euro. Das entspricht einer Differenz von 64 Prozent.¹⁵ Bereinigt man die Werte um die CEO-Vergütung, bleibt immer noch ein Unterschied von 58 Prozent.

Hintergrund sind die zum Teil kurze Zugehörigkeit bzw. die neuen Berufungen zahlreicher Managerinnen in den Vorstand, sodass mehrjährige variable Anteile (noch) nicht fällig werden. Die Zahlung des mehrjährigen variablen Anteils ist unter anderem an die Entwicklung des Unternehmens – etwa den Umsatz, den Gewinn oder den Aktienpreis – über einen definierten Zeitraum, beispielsweise drei Jahre, gekoppelt. Die Auszahlung erfolgt in der Regel im Jahr nach dem Betrachtungszeitraum. Wird ein neues Vorstandsmitglied berufen, profitiert es von der in der Vergangenheit definierten mehrjährigen variablen Vergütung im Normalfall zunächst nicht, sondern muss auf die folgende Betrachtungszeitspanne warten.

Aus diesem Grund gehen manche der aktuell neu berufenen weiblichen Vorstände leer aus. Denn gut die Hälfte der Topmanagerinnen im Vorstand (52 %) haben ihr Amt erst seit maximal zwei Jahren inne. Bei den Männern liegt dieser Anteil bei 37 Prozent; ihre Vorstandstätigkeit ist aufgrund der Historie im Schnitt deutlich länger als bei Frauen. Mehr als die Hälfte von ihnen (54 %) übt das Amt seit mindestens vier Jahren aus, 16 Prozent erfüllen die Aufgabe sogar bereits seit zehn Jahren und länger.

Ausgehend von dem anfangs genannten geschlechtsspezifischen Gehaltsgefälle von 30 Prozent¹⁶ ergibt sich nunmehr folgende Differenzierung:

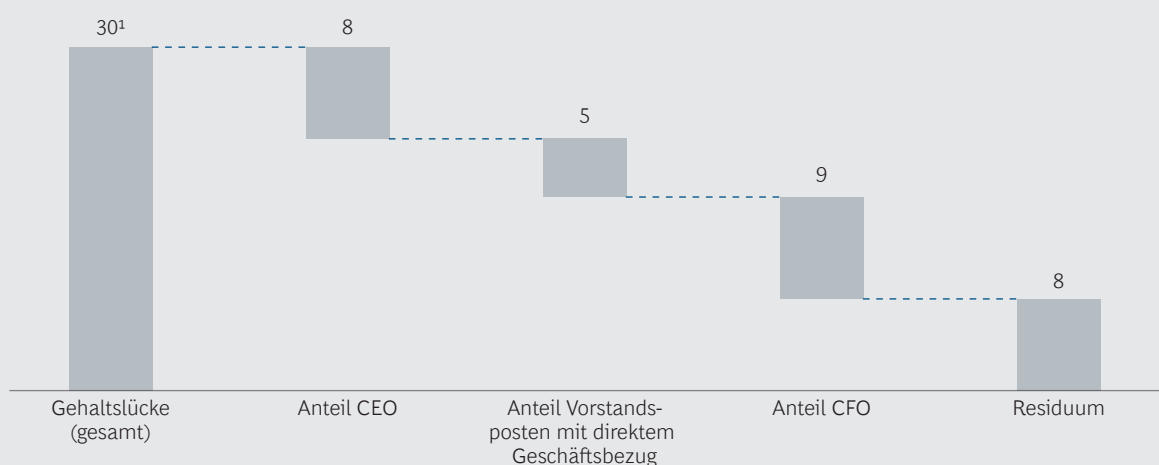
15. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

16. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

- a) Bereinigt um die CEO-Vergütung bleibt eine Lücke von 22 Prozent.
- b) Berücksichtigt man den Umstand, dass Frauen seltener Vorstandsposten mit direkter Geschäftsverantwortung innehaben, reduziert sich die Gehaltslücke um fünf Prozentpunkte auf 17 Prozent.
- c) Die Gehaltsdifferenz zwischen Frauen und Männern bei der Position des Finanzvorstands macht im Schnitt neun Prozentpunkte aus.
- d) Es bleibt eine Restlücke von acht Prozent. Diese kann teilweise durch die Unterschiede bei den Vergütungskomponenten erklärt werden, unter anderem durch die mehrjährige variable Vergütung.

ABBILDUNG 5 | 13 Prozentpunkte der Gehaltslücke können mit Berufungen von Frauen auf Positionen ohne direkten Geschäftsbezug erklärt werden

Gehaltslücke (in %)



Anmerkung: Analyse der annualisierten Daten für 27 Vorstandsgremien; neu berufene Frauen konnten nicht berücksichtigt werden, wenn zum Stichtag 30. Juni 2017 keine neuen Geschäftsberichte vorlagen; Darstellung zeigt Analyse unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt den Mittelwert und die dreifache Standardabweichung übersteigt)

¹Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$)

6. Blick in die Aufsichtsräte: Es geht voran

Als vor einigen Jahren der Ruf nach mehr Gender Diversity in den Aufsichtsräten laut wurde, hatten Gegner sehr schnell eine Ausrede parat: Es gebe keine Frauen, welche die qualifizierten Positionen übernehmen könnten. Die seitherige Entwicklung zeigt allerdings einen gegenteiligen Trend: Inzwischen ist in 95 Prozent der Aufsichtsräte der 100 größten börsennotierten Konzerne mindestens eine Frau vertreten. Fast jedes dritte Aufsichtsratsmitglied (29 %) ist weiblich, nur noch fünf Prozent der Kontrollorgane sind ausschließlich männlich besetzt.

Das ist eine bemerkenswerte Entwicklung, wenn man bedenkt, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten deutschen Firmen nach Umsatz im Jahr 2010 bei nur zehn Prozent lag.¹⁷ Das entsprechende Gesetz (FüPoG), das eine Frauenquote von 30 Prozent fordert – andernfalls dürfen vakante Aufsichtsratsposten nicht besetzt werden –, könnte diese Entwicklung ebenfalls beflügelt haben.

Personalberater sind inzwischen angehalten, für jeden frei werdenden Posten auch geeignete Kandidatinnen zu präsentieren – längst schon nicht mehr nur im Aufsichtsrat. Oftmals bedeutete dies, die gewohnten Recherchewege zu verlassen und über den Pool von (ehemaligen) Vorständen hinaus zu suchen. Dadurch wurden Lebensläufe und Expertisen von Kandidatinnen sichtbar, die den Personalberatern zuvor eher verborgen geblieben waren. Mit Katja Kraus sitzt heute beispielsweise die Ex-Marketingmanagerin des Fußball-Bundesligisten Hamburger SV im Aufsichtsrat von Adidas. Prof. Dr. Gesche Joost, Professorin an der Universität der Künste in Berlin und Internetbotschafterin der Bundesregierung für die Europäische Kommission, verstärkt seit 2015 das Kontrollgremium von SAP. Fränzi Kühne, Geschäftsführerin der Agentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr, wurde im Sommer 2017 ins Kontrollgremium des TecDAX-Unternehmens Freenet berufen, um ihre Expertise als Digitalunternehmerin einzubringen.

“ Ich halte die Quote für ein wirkungsvolles Instrument, um mehr Frauen in Führung zu bringen. Nur so tun Unternehmen nachhaltig etwas für ihre Talent-Pipeline und ermöglichen beispielsweise auch Weiterbildungsmöglichkeiten in Teilzeit.“

Christiane Benner,
Zweite Vorsitzende, IG Metall

Dennoch gibt es auch in Aufsichtsräten noch Luft nach oben. 2017 waren bei den 100 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands nur drei Frauen an der Spitze dieses Gremiums vertreten: Dr. Simone Bagel-Trah beim Konsumgüterhersteller Henkel, dem Spitzenreiter des Diversity Index, Marija Korsch bei der Aareal Bank (Rang 5) sowie Susanne Klatten bei SGL Carbon, einem Hersteller von Kohlenstoffprodukten (Rang 76).

¹⁷. Ohne Finanzsektor, Quelle: DIW Berlin, 2010.

Dass die Kontrollgremien noch immer männlich dominiert sind, zeigt sich anhand zweier Faktoren: Zum einen werden nach wie vor mehr Kandidaten als Kandidatinnen in diese Gremien berufen. Zum anderen übernehmen viele männliche Aufsichtsräte mehrere Mandate. Gut zehn Prozent der Herren sind Multi-Aufsichtsräte, von den weiblichen Kontrolleuren sind dies hingegen nur gut sieben Prozent. Spitzenreiter ist laut BoardEx-Datenbank der einstige E.ON-Finanzvorstand Dr. Erhard Schipporeit mit sechs Aufsichtsratsposten, gefolgt vom Ex-SAP-Vorstand Dr. Werner Brandt mit fünf Mandaten. Frauen halten hingegen maximal drei Mandate in den Aufsichtsräten der 100 größten börsennotierten Unternehmen – darunter Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner bei der Deutschen Börse, Linde und Munich Re sowie Dr. Christine Bortenlänger, geschäftsführende Vorständin des Deutschen Aktieninstituts und Aufsichtsrätin bei Covestro, Osram Licht sowie der SGL Group.

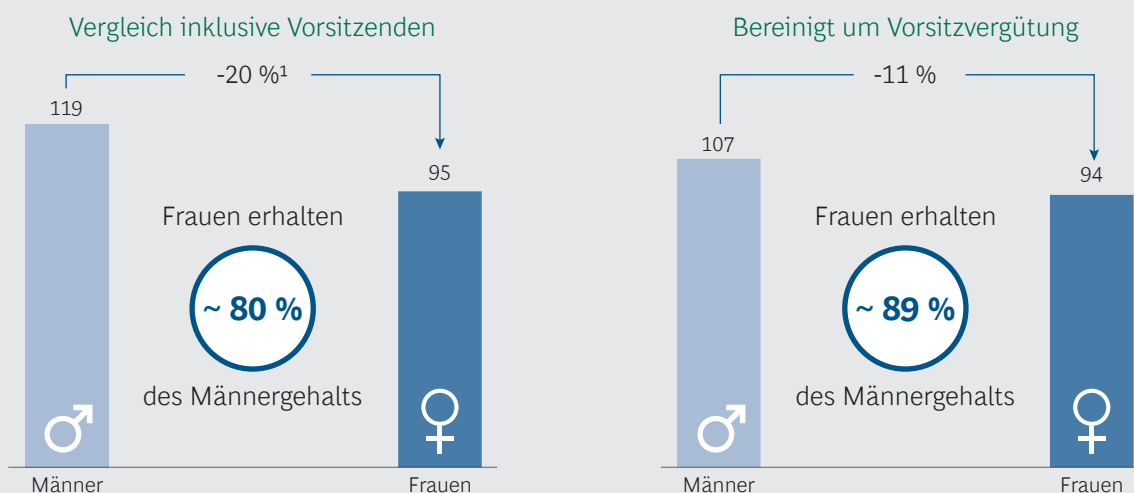
GENDER PAY GAP IM AUFSICHTSRAT GERINGER ALS IM VORSTAND

Während die 100 Topkonzerne die gesetzlich verordnete Frauenquote weitestgehend erfüllen, gibt es bei der Bezahlung ihrer weiblichen Aufsichtsratsmitglieder Nachholbedarf. Frauen verdienen mit 95.000 Euro Jahreseinkommen rund 20 Prozent¹⁸ weniger als ihre männlichen Kollegen (119.000 Euro). Bereinigt um die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden liegt der Gender Pay Gap bei elf Prozent. Damit sind die Werte immerhin besser als bei den Vorstandsvergütungen: Hier beträgt die Verdienstückle – wie erwähnt – 30 Prozent¹⁹ bzw. 22 Prozent ohne Vorsitzposition.

ABBILDUNG 6 | Weibliche Aufsichtsräte verdienen 20 Prozent weniger

Ø-Vergütung in Tsd. €

Ø-Vergütung in Tsd. €



Anmerkung: Analyse auf Basis der annualisierten Daten für 95 Aufsichtsratsgremien; neu berufene Frauen konnten nicht berücksichtigt werden, wenn zum Stichtag 30. Juni 2017 keine neuen Geschäftsberichte (inkl. Vergütung) vorlagen; Darstellung unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt den Mittelwert und die dreifache Standardabweichung übersteigt)

¹Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$)

18. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

19. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

Der Gender Pay Gap in den Aufsichtsräten lässt sich im Wesentlichen auf drei Gründe zurückführen:

- Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden der Top-100-Unternehmen in Deutschland gibt es nur drei Frauen.
- Weibliche Aufsichtsräte sind in den höher vergüteten Positionen unterrepräsentiert.
- Die Präsenz von Frauen in Ausschüssen – vor allem in Vorsitzpositionen – ist gering.

a. Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden der Top-100-Unternehmen in Deutschland gibt es nur drei Frauen.

Die Aufsichtsratsvorsitzenden stehen an der Spitze der Gehaltspyramide im Kontrollorgan. Sie verdienen mit 231.000 Euro Jahreseinkommen durchschnittlich 36 Prozent mehr als ihre Stellvertreter. Weil es in den 100 größten Konzernen nur drei Aufsichtsratschefinnen gibt, bleiben Frauen im Schnitt zwangsläufig hinter ihren Verdienstmöglichkeiten zurück. Sobald mehr Topmanagerinnen den Vorsitz eines Aufsichtsrats übernehmen, wird ihr Durchschnittseinkommen an der Unternehmensspitze steigen.

Doch auch die vorhandenen Aufsichtsratschefinnen sind beim Gehalt gegenüber ihren männlichen Kollegen im Rückstand: Während die Herren 231.000 Euro jährlich verdienen, erhalten die drei weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden im Schnitt zehn Prozent weniger (207.000 Euro). Obwohl der Effekt aufgrund der kleinen Stichprobe der weiblichen Vorsitzenden nicht signifikant ist, weist der Trend in dieselbe Richtung wie bei gewöhnlichen Aufsichtsratsmitgliedern.

Bereinigt man die Zahlen um die Vergütung der Aufsichtsratsvorsitzenden, verringert sich die geschlechtsspezifische Gehaltslücke von insgesamt 20 Prozent im Aufsichtsrat um neun Prozentpunkte auf elf Prozent.



Sichtbarkeit ist enorm wichtig. In Bereichen, in denen Frauen Expertin sind, sollten sie sich nicht verstecken oder zurückhalten. Ich empfehle ihnen, laut und deutlich ihre Meinung zu äußern, ihre Kompetenz auszuspielen und die Dinge mitzugestalten.“

Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl,

Institutsleiterin, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI)

b. Weibliche Aufsichtsräte sind in den höher vergüteten Positionen unterrepräsentiert.

Auch unter den Stellvertretern sind Frauen Mangelware: Nur 16 Prozent aller Vizevorsitzenden sind weiblich. Doch selbst dann, wenn sie Einfluss haben, werden

Frauen geringer bezahlt. Zwischen den Stellvertretern liegt die Verdienstlücke bei fünf Prozent: Männliche Vizevorsitzende erhalten im Schnitt jährlich 149.000 Euro, Frauen 141.000 Euro. In Summe sorgt die Tatsache, dass Frauen bei den stellvertretenden Aufsichtsräten unterrepräsentiert sind, für eine Gehaltsdifferenz von vier Prozentpunkten. Zusammen mit der Lücke, die sich aus der Vorsitzposition ergibt (s. Punkt a), bleibt ein Gender Pay Gap von sieben Prozent.

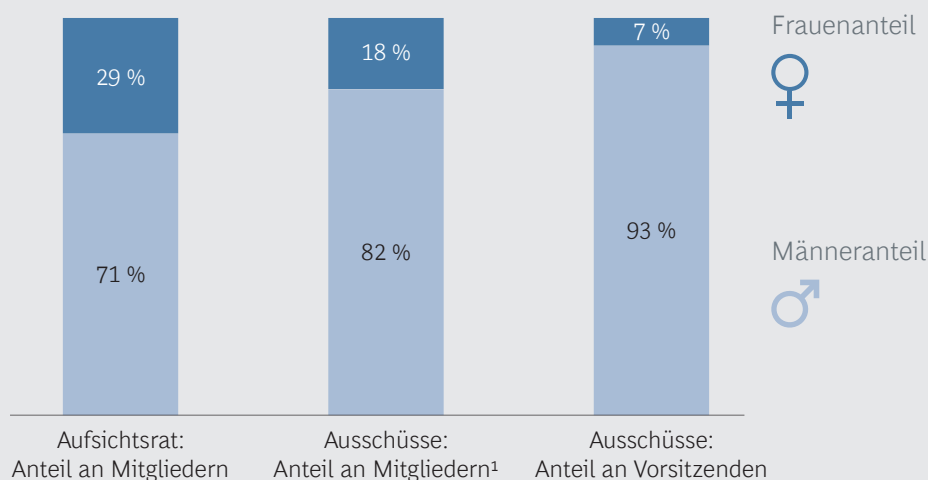
c. Die Präsenz von Frauen in wichtigen Ausschüssen ist gering, vor allem in Vorsitzpositionen.

Die Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds setzt sich zusammen aus der Festvergütung, einer Ausschuss- sowie einer variablen Vergütung und Sitzungsgeldern. Betrachtet man die Komponenten einzeln, bewegt sich die Verdienstlücke jeweils zwischen 15 und 20 Prozent.

Einen extremen Ausreißer stellt die Ausschussvergütung mit einem Gender Pay Gap von 38 Prozent dar. Der Grund: Frauen sind in Ausschüssen stark unterrepräsentiert (18 % Frauen versus 82 % Männer), zudem übernehmen sie äußerst selten ihren Vorsitz (7 % versus 93 %).

ABBILDUNG 7 | Männer dominieren weiterhin die Ausschüsse der Aufsichtsräte

Vergleich Anteil Frauen und Männer im Aufsichtsrat und in dessen Ausschüssen (in %)



Anmerkung: Analyse der fünf häufigsten Ausschüsse in 91 Aufsichtsräten (Präsidial-, Prüfungs-, Personal-, Vermittlungs- und Nominierungsausschuss); in vier Aufsichtsräten wurden keine Ausschüsse gebildet; bei Umbesetzung wurde dasjenige Mitglied berücksichtigt, das im Geschäftsjahr 2016 länger im Aufsichtsrat saß
¹Mitglieder beinhalten Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende und einfache Mitglieder eines Ausschusses

Aufsichtsratsausschüsse sind ein wichtiges Vehikel, um Einfluss zu nehmen. Die Hierarchie der Ausschüsse stellt sich wie folgt dar:²⁰

1. Am wichtigsten ist der Präsidialausschuss, der den Kontakt zum Vorstand hält und die Aufsichtsratsarbeit vorbereitet.
2. Der Prüfungsausschuss schließt sich an – er kontrolliert Rechnungslegung und Risikomanagement.
3. Es folgt der Personalausschuss, der über Vorstandsbestellungen und -vergütungen entscheidet.
4. Der Vermittlungsausschuss, der den Vorstand in Ausnahmefällen bestellt, ergänzt die Reihe.²¹
5. Am geringsten wird der Nominierungsausschuss bezahlt, der den Aufsichtsrat besetzt und vergleichsweise selten tagt.

Im Präsidialausschuss liegt der Anteil von Frauen bei nur 15 Prozent; damit hat der machtvollste Ausschuss im Aufsichtsrat einen der geringsten Frauenanteile. Den Vorsitz haben hier sogar nur vier Prozent Frauen inne, was unter anderem daran liegt, dass Aufsichtsratsvorsitz und Vorsitz dieses Ausschusses häufig aneinandergeschnürt sind. Im Prüfungsausschuss liegt der Frauenanteil mit 21 Prozent am höchsten; 12 Prozent aller Vorsitzenden sind weiblich. Es folgt der Personalausschuss mit zehn Prozent weiblichen Vorsitzenden sowie der Nominierungsausschuss mit fünf Prozent.

“ Frauen dürfen sich nicht immer wegduckern. Sie müssen bei herausfordernden Projekten selbst die Hand heben – und zwar schneller als die Jungs!“

Dr. Marion Helmes,
Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, ProSiebenSat.1

Ausgehend vom anfangs genannten geschlechtsspezifischen Gehaltsgefälle von 20 Prozent²² ergibt sich demnach folgende Differenzierung:

- a) Bereinigt um die Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden errechnet sich eine Verdienstlücke von elf Prozent.
- b) Berücksichtigt man die Tatsache, dass Frauen zudem seltener die Stellvertreterposition innehaben, bleibt ein Gender Pay Gap von sieben Prozent.

20. Die Auswahl der Ausschüsse erfolgt basierend auf den fünf am häufigsten vorkommenden Ausschüssen in den Aufsichtsräten der Top-100-Unternehmen.

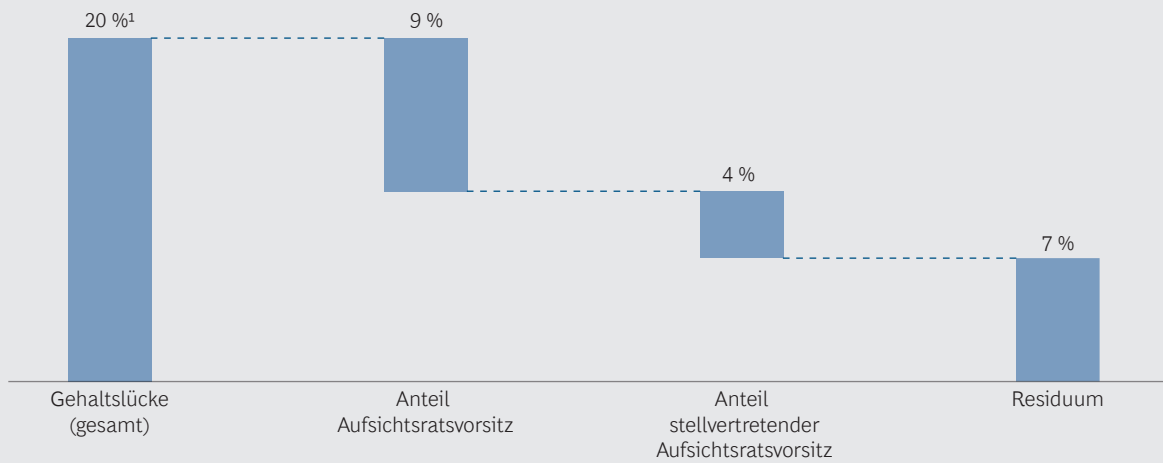
21. Der Vermittlungsausschuss existiert ausschließlich in paritätisch besetzten Aufsichtsräten, d. h. in Aufsichtsgremien mit der gleichen Zahl an Arbeitnehmer- wie Anteilseignervertretern. Ein Ausnahmefall tritt laut § 31 Abs. 3 bzw. 5 MitbestG ein, wenn es innerhalb eines Monats nach der Abstimmung über die Bestellung eines Vorstandsmitglieds zu keiner Einigung kommt.

22. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

- c) Diese Lücke von sieben Prozent ist unter anderem dadurch zu erklären, dass die Präsenz von Frauen in Ausschüssen gering ist und dass sie zudem selten den Vorsitz wichtiger Ausschüsse innehaben.

ABBILDUNG 8 | 13 Prozentpunkte der Gehaltslücke können auf fehlende Berufungen von Frauen in Vorsitz- und Stellvertreterpositionen zurückgeführt werden

Gehaltslücke (in %)



Anmerkung: Analyse der annualisierten Daten für 95 Aufsichtsratsgremien; Grand City Properties S.A. nicht für Analyse von Vorsitz und stellvertretendem Vorsitz berücksichtigt, da Unternehmen diese Positionen nicht ausweist; neu berufene Frauen konnten nicht berücksichtigt werden, wenn zum Stichtag 30. Juni 2017 keine neuen Geschäftsberichte vorlagen; Darstellung zeigt Analyse unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt den Mittelwert und die dreifache Standardabweichung übersteigt)

¹Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$)

MITBESTIMMUNG STEHT IN VERBINDUNG MIT EINEM HÖHEREN FRAUENANTEIL IN AUFSICHTSRÄTEN

Gender Pay Gap ist bei den Arbeitnehmervertretern geringer als bei den Arbeitgebervertretern

- Der Frauenanteil in voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen ist auf allen Hierarchiestufen größer als in nicht voll mitbestimmungspflichtigen. Voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen haben einen Frauenanteil von 28 Prozent unter den Aufsichtsratsmitgliedern, verglichen mit 23 Prozent in nicht voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen.
- Unter den Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten von voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen ist der Frauenanteil mit 29 Prozent ebenfalls geringfügig höher als bei den Anteilseignervertretern (27 %). Dieses Verhältnis setzt sich bei den einflussreichen Positionen fort: Unter den Arbeitnehmervertretern sind 17 Prozent der Aufsichtsratsvize weiblich, bei den Anteilseignervertretern 14 Prozent.¹
- Darüber hinaus fällt die Gehaltslücke bei den Vertreterinnen der Anteilseigner in voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen überdurchschnittlich hoch aus: Während Männer ein Jahreseinkommen von 147.000 Euro haben, erhalten weibliche Aufsichtsräte 27 Prozent² weniger, d. h. 107.000 Euro. Bereinigt um den Vorsitz verbleibt ein Gender Pay Gap von 15 Prozent³ (124.000 versus 105.000 Euro).
- Bei den Vertretern der Arbeitnehmer ist die Lücke mit neun Prozent geringer: Die durchschnittliche Vergütung von Männern liegt bei 121.000 Euro, Frauen haben ein Jahreseinkommen von 110.000 Euro. Die Bereinigung um den Vorsitz muss hier nicht vorgenommen werden, da in keinem der 100 Unternehmen Vertreter der Arbeitnehmer den Vorsitz innehaben.

1. Beim Aufsichtsratsvorsitz gehen die Arbeitnehmervertreterinnen hingegen leer aus, da diese Position stets von Anteilseignervertretern eingenommen wird. Nur vier Prozent dieser Positionen haben Frauen inne.

2. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

3. Diese Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

7. Mehr Frauen an die Firmenspitzen: Was jetzt zu tun ist

Die Zahlen zeigen: Viele Unternehmen sind im Hinblick auf ihren Aufsichtsrat auf dem richtigen Weg. Um Gender Diversity an der Firmenspitze – und in der Konsequenz auch im gesamten Unternehmen – umzusetzen, bedarf es jedoch größerer Anstrengungen.

Vorstand

- In jedem Unternehmen – egal welcher Branche – sollten bei gleicher Qualifizierung mehr Frauen in die Vorstände berufen werden. Wichtig ist außerdem, dass nicht mehr ausschließlich Männer den Vorstandsvorsitz übernehmen. Unternehmen wie SAP machen vor, wie es aussehen könnte: Von neun Vorstandsmitgliedern sind seit 2017 immerhin zwei weiblich. Auch beim Versicherer Allianz, beim Automobilhersteller Daimler, bei der Deutschen Bank sowie beim Technologiekonzern Siemens sind inzwischen zwei Frauen im Vorstand. Nachahmer sind erwünscht.
- Wenn Frauen in den Vorstand berufen werden, sollten sie nicht ausschließlich für das Personalressort oder andere Ressorts ohne direkten Bezug zum Kerngeschäft berücksichtigt werden, sondern auch für Positionen mit Umsatzverantwortung. Ein Beispiel dafür ist Lisa Davis: Bei Siemens ist sie seit 2014 für das wichtige Konzerngeschäftsfeld Energie zuständig. Der Versicherungskonzern Allianz hat mit Jacqueline Hunt und Dr. Helga Jung gleich zwei weibliche Vorstände mit Geschäftsverantwortung in seinen Reihen. Besetzungen wie diese sollten Symbolkraft für alle Unternehmen haben.
- Darüber hinaus sind vorhandene Vergütungssysteme dahingehend zu überprüfen, ob gleiche oder gleichwertige Arbeit gleich vergütet wird. Gibt es Unterschiede, die nicht auf Faktoren (wie z. B. Qualifikation) zurückzuführen sind, ist das Vergütungssystem anzupassen. Dies ist nicht auf den Vorstand zu beschränken, sondern auf das Gesamtunternehmen zu beziehen.

Aufsichtsrat

- Jedes Unternehmen braucht mindestens ein weibliches Mitglied im obersten Kontrollorgan. Gleichzeitig sollte es zur Selbstverständlichkeit werden, dass Frauen – bei entsprechender Eignung – auch zur Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt werden. Ein Unternehmen wie der Energieversorger Innogy, 2016 als Tochterfirma von RWE gestartet, zeigt, dass ein Aufsichtsrat in einer vermeintlich männlich dominierten Branche von Beginn an mit einem nennenswerten Frauenanteil besetzt werden kann: Sieben von zwanzig Mitgliedern sind weiblich. Doch auch ein Unternehmen wie Fuchs Petrolub, das bereits 1931 gegründet wurde, legt Wert auf Gender Diversity im Aufsichtsrat: Zwei von sechs Mitgliedern sind Frauen.

- Um die Expertise und die Erfahrungen von weiblichen Aufsichtsräten nutzen zu können, sollten diese bei der Besetzung von bedeutenden Ausschüssen ebenfalls berücksichtigt werden. Einzelne Leuchttürme sind bereits zu finden: Die Aareal Bank und ProSiebenSat.1 haben jeweils eine weibliche Vorsitzende des Präsidialausschusses. Im Falle von ProSiebenSat.1 ist dies besonders bemerkenswert, da der Vorsitzende des Aufsichtsrats selbst männlich ist. Progressive Unternehmen, die den Wert von Gender Diversity erkannt haben, können folglich mit positivem Beispiel vorangehen und so zur Nachahmung herausfordern.

Zur Umsetzung der beschriebenen ambitionierten Ziele bedarf es einer entsprechenden systematischen Personalstrategie für beide Gremien. Entscheidende Erfolgsfaktoren für Gender Diversity in Vorstand und Aufsichtsrat und daraus resultierende Handlungsempfehlungen wurden in einer schriftlichen Führungskräftebefragung in den Top-100-Unternehmen evaluiert.

“ Strikte Ziele und prozentuale Vorgaben zu Frauenanteilen sind zwar unangenehm, funktionieren aber. Bei der Besetzung neuer Positionen achten wir konsequent darauf, dass möglichst vielfältige Kandidatinnen und Kandidaten in die engere Auswahl kommen – auch in Hinblick auf ihre bisherige Erfahrung, ihre Herkunft oder ihren Glauben. In meinen Augen sollte man hier streng auf Vielfalt achten, damit es fruchtet.“

Janina Kugel,
Personalvorstand, Siemens

Um die skizzierten Handlungsempfehlungen umzusetzen und die Zahl der Frauen in Top-Führungspositionen nachhaltig zu steigern, gilt es, die gesamte HR-Pipeline von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis zur Personalentwicklung genderneutral auszurichten und zu stärken. Nur so kann langfristig sichergestellt werden, dass die besten Mitarbeiter, männlich wie weiblich, ihren Weg innerhalb eines Unternehmens gehen und eine Führungsposition – eben auch an der Firmenspitze – einnehmen.

Vor diesem Hintergrund gilt es zu ermitteln, welche Ansätze tatsächlich zu mehr Gender Diversity führen. Konkret wurden 400 Führungskräfte – 200 Frauen und 200 Männer – befragt sowie 13 deutsche Spitzenmanagerinnen persönlich interviewt.²³ In beiden Fällen standen zwei zentrale Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Erfolgsfaktoren helfen Frauen, in Führungspositionen zu kommen?
- Welche Erfolgsfaktoren sind essenziell, damit Frauen dort bleiben?

FRAUEN UND MÄNNER EINT DAS VERSTÄNDNIS WICHTIGER ERFOLGSFAKTOREN IM TOPMANAGEMENT

Die zur Bewertung gestellten Punkte gliedern sich entlang von fünf Handlungsfeldern: Unternehmensführung und Leadership, Zieldefinition und Kontrolle der Zielerreichung, personalpolitische Maßnahmen, Netzwerke und Unternehmenskultur.²⁴ Daneben wurde das Thema „Unterstützung im privaten Umfeld“ als gesondertes Handlungsfeld betrachtet.²⁵

23. Gegenstand der Interviews waren ihr persönlicher Werdegang, ihre Erfolgsfaktoren sowie ihre Ratschläge an junge Frauen.

24. Im Rahmen der Führungskräftebefragung wurden die Handlungsfelder mit entsprechenden Unterkriterien hinterlegt und im Detail ausgewertet. Die aggregierten Ergebnisse werden im Rahmen der vorliegenden Studie dargestellt.

25. Der Erfolgsfaktor „Existenz von Unterstützung im privaten Umfeld“ wird gesondert beleuchtet, da er zwar als wichtig bewertet wurde, durch Unternehmen aber nicht beeinflussbar ist.

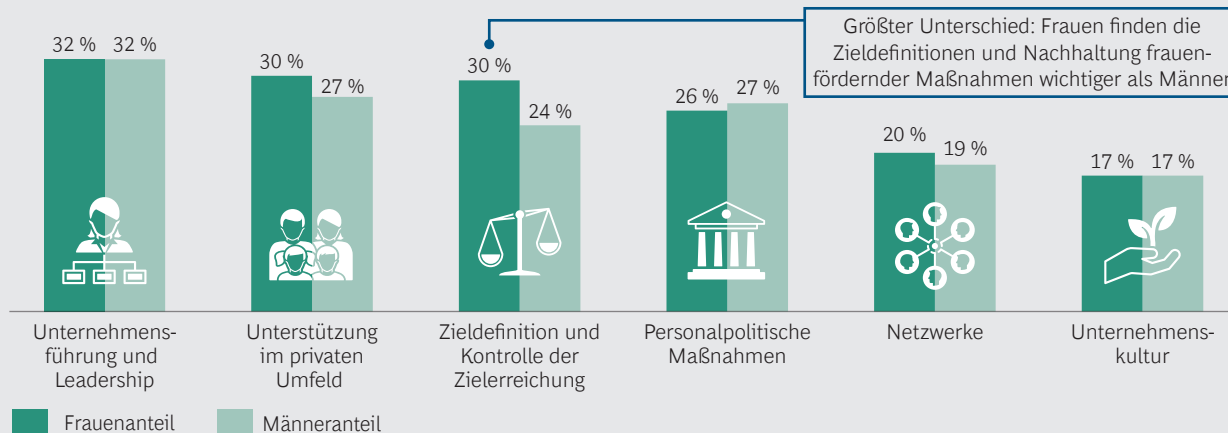
Um besser zu verstehen, welche konkreten Maßnahmen Unternehmen für mehr Gender Diversity und damit zur Förderung von Frauen ergreifen sollten, wurden die Aussagen der Befragung im Detail analysiert. Dafür wurden die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit einzelner Erfolgsfaktoren aufgenommen und Korrelationen zwischen Erfolgsfaktoren und messbaren Ergebnissen, wie z. B. Jobzufriedenheit oder Kündigungsabsichten, berechnet.

Interessanterweise bewerten weibliche wie männliche Führungskräfte diejenigen Faktoren, die notwendig sind, um an die Spitze zu kommen und dort zu bleiben, aus einer persönlichen Sicht relativ ähnlich. An erster Stelle steht dabei ein unterstützender Führungsstil der Vorgesetzten (32 Prozent der Befragten wählten die entsprechenden Unterkriterien dieser Kategorie in die Top-5-Kriterien), gefolgt von der Unterstützung im privaten Umfeld (29 %), der Definition von Zielen bei frauenfördernden Maßnahmen und der Überprüfung der Ergebnisse (27 %) sowie hilfreichen personalpolitischen Maßnahmen (25 %). Die Existenz von Netzwerken landet auf dem fünften Platz (20 %), während die Unternehmenskultur in der rein subjektiven Betrachtung mit 17 Prozent das Schlusslicht bildet.

ABBILDUNG 9 | Frauen und Männer sind sich über karriererelevante Erfolgsfaktoren einig

Anteil der Befragten (in %), welche die Items der jeweiligen Kategorien in Top 5 wählen

Befragung 200 weiblicher und 200 männlicher Führungskräfte



Die Kriterien, die für eine nachhaltige Karriere erforderlich sind, scheinen mehr und mehr „unisex“ zu werden: Die Spitzenmanagerinnen merkten im Interview an, dass sie ambitionierten jungen Frauen im Grunde heute nichts anderes raten würden als karriereorientierten jungen Männern.

“ Ehrgeiz ist gut, aber Verbissenheit bringt einen selten weiter. Ich empfehle stattdessen ein selbstbewusstes, klares Auftreten mit Charme und einer Portion Humor. Das kann enorm entwaffnend sein.“

Sabine Eckhardt,
Vorstand, ProSiebenSat1

Handlungsfeld 1

Unternehmensführung und Leadership – Mitarbeiter zur Selbstverantwortung anleiten (Empowering Leadership)

Der Führungsstil von Vorgesetzten wird sowohl von Frauen wie auch Männern als wichtigster Erfolgsfaktor für den individuellen Verbleib in Führungspositionen sowie den Aufstieg von Frauen bewertet. Über klassische Mitarbeiterentwicklung und HR-Instrumente wie Coaching, Mentoring und Netzwerke hinaus sollten Arbeitgeber zudem ihre Führungskräfte darin stärken, „Empowering Leadership“ zu praktizieren – d. h., Mitarbeiter zu selbstverantwortlichem Handeln anzuleiten und zu befähigen.

Eine gute Führungskraft – so beschreibt es eine Spitzenmanagerin – zeichne aus, dass sie die Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert, indem sie Fehler zulässt, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen, und nicht sämtliche Risiken durch Rücksprachen absichert. Wenn ein Vorgesetzter das Potenzial seiner Teammitglieder erkennt, werde er zu einem wichtigen Förderer und könne für Sichtbarkeit im Unternehmen und den Einsatz in relevanten Projekten sorgen.

Handlungsfeld 2

Einführung von frauenfördernden Maßnahmen – Arbeitgeber sollten Ziele festlegen und überprüfen

Kennzahlen für Frauenförderung festlegen und Einhaltung überprüfen – aus Frauen- und Männersicht wichtiger Erfolgsfaktor für Frauen

Das Festlegen von Zielen und Kennzahlen zur Frauenförderung wird von beiden Geschlechtern gleichermaßen als essenzieller Erfolgsfaktor genannt. Frauen halten diesen Punkt – in Bezug auf den Aufstieg und den Verbleib in Führungspositionen – sogar für wichtiger als alle Aspekte der Unternehmenskultur.²⁶

Konkret geht es um das explizite Benennen von quantitativen wie qualitativen Zielen, die Überprüfung ihrer Einhaltung sowie entsprechende Konsequenzen bei Nichterfüllung. Damit endlich mehr Frauen in Spitzenpositionen ankommen, so betonen die Topmanagerinnen, sei es wichtig, in den Nachwuchs zu investieren und auf den unteren und mittleren Hierarchiestufen Führungskräfte aufzubauen. Dabei sollten auch Frauen nicht vergessen werden, die ihre Arbeitszeit (vorübergehend) reduziert haben. Auch ihnen müsse der Zugang zu Fortbildungen und familienfördernden Maßnahmen offenstehen. Nur so könne erreicht werden, dass Teilzeit nicht automatisch einen Stillstand der Karriere bedeute.

Frauenfördernde Marketingmaßnahmen starten: Gendersensitives Recruiting nutzen

Mehrere Spitzenmanagerinnen weisen zudem darauf hin, dass manche Unternehmen überhaupt erst frauenfokussierte Marketing- und Recruiting-Maßnahmen entwickeln müssen, um gesteckte Ziele erreichen zu können. Ohne eine entsprechende Außendarstellung des Unternehmens funktionieren das gezielte Recruiting weiblicher Talente und Führungskräfte nicht.

²⁶. Dieser Effekt ist statistisch signifikant ($p < 0,05$).

Wirkung von frauenfördernden Maßnahmen steigt, wenn beide Geschlechter sie kennen: Männliche Kollegen und Vorgesetzte besser informieren und sie zu Engagement motivieren

Der größte Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Befragung zeigt sich bei der Wahrnehmung existierender frauenfördernder Maßnahmen: Frauen geben signifikant häufiger an, dass es in ihrem Unternehmen etwa Gender-Bias-Trainings (Workshops zu geschlechterbezogenen Vorurteilen) oder weibliche Vorbilder gibt. Männer scheinen darüber schlechter unterrichtet zu sein.

Es ist jedoch essenziell, Männer nicht nur über diese Maßnahmen zu informieren, sondern sie auch einzubinden. Eine aktuelle BCG-Studie²⁷ hat ergeben, dass vor allem „Millennial“-Männer, also zwischen 1980 und 2000 Geborene, die engsten Verbündeten der künftigen Führungsfrauen werden könnten: Die jungen Männer haben sehr viel progressivere Einstellungen zu Gender Diversity als frühere männliche Generationen und äußern Zustimmung zu Frauenförderung. Sie sind bereit, das eigene Verhalten anzupassen, um Diversität am Arbeitsplatz zu fördern.

Dies legt den Schluss nahe, dass Gender-Diversity-Programme erst dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn Männer einbezogen werden: In Unternehmen, in denen Männer nicht involviert sind, stimmen lediglich 30 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass ihre Firmen in den vergangenen ein bis drei Jahren bei diesem Thema große Fortschritte gemacht haben. Hingegen wird dasselbe Statement von 96 Prozent der Befragten in solchen Unternehmen bejaht, in denen Männer mit an Bord von Gender-Diversity-Maßnahmen sind.

Handlungsfeld 3

Personalpolitische Maßnahmen – ein modernes Personalmanagement etablieren, das nicht nach Geschlechtern unterscheidet

Vollständige Fairness in puncto Beförderung und Gehalt etablieren

Fairness ist der Schlüssel zum Aufstieg und Verbleib in Führungspositionen – darin sind sich weibliche wie männliche Führungskräfte einig. Das bezieht sich auf die Aufstiegsprozesse genauso wie auf die Entlohnung.

Flexible Arbeitsbedingungen schaffen, um zeitgemäße Lebensmodelle zu unterstützen

Flexible Arbeitsbedingungen bieten den besten Rahmen für den Aufstieg und Verbleib in Führungspositionen, sowohl aus Sicht der weiblichen wie der männlichen Führungskräfte. Starre zeitliche Regeln könnten die Ursache sein, warum Frauen bislang sehr viel häufiger als Männer in karriererelevanten Phasen aus familiären Gründen in Teilzeit gehen (24 % der Frauen versus 5 % der Männer) und später selten in Vollzeitarbeit zurückkehren. Durch Teilzeitarbeit lassen sich ca. zwölf Prozent der Lücke zwischen dem Frauenanteil im mittleren Management und der Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen erklären.²⁸

27. *How Millennial Men Can Help Break the Glass Ceiling*, BCG 2017.

28. BCG Analyse 2017

Unternehmen sollten daher auf die flexible Gestaltung der Arbeitsbedingungen auch für Führungskräfte achten. Das beinhaltet nicht nur die Tages- oder Wochenplanung, sondern geht darüber hinaus: Sowohl weiblichen als auch männlichen Führungskräften unter 40 Jahren ist die Möglichkeit einer längeren Beurlaubung besonders wichtig, beispielsweise für die Übernahme von Pflegetätigkeiten, soziales Engagement oder längere Auslandsaufenthalte.

“ Man sollte die Angebote zu flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice selbstbewusster nutzen. Frauen machen sich häufig Gedanken, dass es ihnen zum Nachteil ausgelegt werden könnte, wenn sie sie in Anspruch nehmen. Langfristig sind es allerdings genau diese Maßnahmen, die Müttern oder Vätern eine Karriere überhaupt ermöglichen.

Deshalb: Klar kommunizieren, was man braucht, und das Angebot dann auch nutzen!“

Melanie Kreis,
Finanzvorstand, Deutsche Post DHL Group

Die wahrgenommene Bedeutung familienfördernder Maßnahmen hängt von der Unterstützung im privaten Umfeld ab. Frauen legen sogar größeren Wert auf zeitliche Flexibilität im Job als auf Maßnahmen der Familienförderung. Es ist wenig überraschend, dass Männer und Frauen familienfördernde Maßnahmen (z. B. Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Rücksichtnahme auf Elternzeit) dann als signifikant wichtiger erachten, wenn die Unterstützung in der Familie oder im engeren Umfeld eingeschränkt ist. Die Individualisierung des Angebots für die Beschäftigten ist somit eine wichtige Maßnahme, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern und Ressourcen sinnvoll einzusetzen.

Handlungsfeld 4

Netzwerken – karrierefördernde Bedeutung deutlich machen und Frauen zum Austausch über businessrelevante Inhalte motivieren

Die interviewten Topmanagerinnen sind sich in zwei Dingen einig: Netzwerken ist essenziell – und Frauen sind tendenziell nicht so erfahren darin wie Männer, ihre Kontakte bei geschäftlichen Interessen zielgerichtet zu nutzen. Frauen täten sich schwer, so eine häufige Aussage in den Gesprächen, andere um einen Gefallen zu bitten oder sich grundsätzlich ein strategisches Netzwerk aufzubauen, weil sie ihr Umfeld oftmals entlang sozialer und weniger strategischer Gesichtspunkte auswählen. „Nicht alle Persönlichkeiten in meinem Netzwerk sind nachahmenswert“, erläutert eine Spitzenmanagerin. „Aber nur wenn ich mich mit verschiedenen interessanten Führungspersönlichkeiten vernetze, baue ich mir ein wirklich nützliches und nachhaltiges Netzwerk auf.“

Reine Frauennetzwerke erhöhen nach Ansicht der Spitzenmanagerinnen übrigens nur selten die Karrierechancen. Teilweise führten sie zur Bildung weiterer Silos und würden von männlichen Kollegen eher negativ aufgefasst. Einen wichtigen Nutzen hätten diese Netzwerke allerdings dennoch: Sie ermöglichten den vertrauensvollen Austausch über persönliche Themen. Darüber hinaus erlaubten sie eine Diskussion auf Augenhöhe über private Angelegenheiten, beispielsweise Fragen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

“ Ich empfehle, ein so diverses Netzwerk wie möglich zu führen. Dabei kann man nämlich lernen, wie sich verschiedene Menschen in bestimmten Situationen verhalten. So muss man nicht jeden Fehler selber machen, sondern erfährt durch andere, was Menschen weiterbringt und was nicht.“

Valerie Holsboer,
Mitglied des Vorstands, Bundesagentur für Arbeit

Handlungsfeld 5

Unternehmenskultur – Unternehmenswerte und Arbeitsatmosphäre fördern, die positiv auf Jobzufriedenheit wirken

Weibliche wie männliche Führungskräfte schätzen eine unterstützende und innovative Arbeitsatmosphäre

Obwohl das Thema Unternehmenskultur in der subjektiven Relevanz der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine nachgeordnete Bedeutung einzunehmen scheint, ist die Zufriedenheit im Job bei beiden Geschlechtern eng mit der vorherrschenden Arbeitsatmosphäre verbunden. Eine unterstützende und innovative, risikobereite Arbeitsatmosphäre korreliert positiv mit der Jobzufriedenheit der befragten Führungskräfte. Im Gegensatz dazu löst ein aggressives Umfeld bei Männern wie bei Frauen in Führungspositionen Kündigungsabsichten aus.

Role-Models von großer Bedeutung für die Interpretation zeitgemäßer Führung

Interessant sind die Erfahrungen hinsichtlich der Selbstvermarktung. „Mir wurde immer davon abgeraten, mich zu Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Frauenquote öffentlich zu äußern“, bemerkt eine Spitzenmanagerin. „Ich habe es dennoch gemacht. Wenn es keine Vorbilder gibt, wird sich das Rollenbild nie ändern.“

Eine andere Topmanagerin ergänzt, dass sie so manchen gut gemeinten Ratschlag ignoriert hat, weil es ihr wichtig war, sich nicht zu verbiegen. „Es sind Authentizität und der Mut, auch Konflikte zu adressieren, die einen nach vorne bringen“, betont sie.

“ Wir Deutschen haben nach wie vor ein kulturelles Problem: Sowohl Männer, die zu Hause bleiben, als auch Frauen, die Vollzeit arbeiten, sind stigmatisiert. Wenn wir das endlich aus der Welt schaffen könnten, würden alle davon profitieren und einer Tätigkeit nachgehen, die sie wirklich erfüllt.“

Simone Menne,
Aufsichtsratsmitglied, BMW und Deutsche Post DHL Group

AUCH DIE GESELLSCHAFT IST GEFRAGT, UM FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZUR SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT WERDEN ZU LASSEN

In den genannten fünf Handlungsfeldern liegt es an den Unternehmen und ihren Führungskräften, die Voraussetzungen für mehr Frauen in Führungspositionen zu schaffen. Die Befragung hat jedoch auch gezeigt, dass der Gesellschaft ein hoher Stellenwert zukommt, wenn es darum geht, Chancengleichheit herzustellen und zu leben. Nach der Erfahrung der interviewten Spitzenmanagerinnen spielen die persönliche Prägung und die Organisation im privaten Umfeld dabei eine wichtige Rolle: Ein unterstützendes Elternhaus, das keinen in Stein gemeißelten Weg vorgibt, stellen sie als außerordentlich hilfreich heraus. Von unschätzbarem Wert sei zudem eine Partnerschaft, in der beide Partner an einem Strang ziehen und Frauen so ihr Potenzial ebenfalls voll entfalten können.

Fazit

Während Deutschland in vielen Wirtschaftsbereichen weltweit führend ist, liegt unsere Industrienation beim Thema „Frauen in Führungspositionen“ nur knapp unter dem OECD-Durchschnitt. Die vorliegende Studie zeigt, dass der Nachholbedarf enorm ist. Frauen sind an der Spitze der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen nicht nur stark unterrepräsentiert, sie werden im Vergleich zu Männern auch schlechter bezahlt.

Dass dies nicht nur unzeitgemäß ist, sondern sogar geschäftsschädigend, zeigen verschiedene Untersuchungen: Gender Diversity führt nicht allein zu mehr Innovationen, sie zahlt sich auch unter dem Strich aus, weil gemischte (Führungs-) Teams bessere Ergebnisse hervorbringen.

Diese Erkenntnis in die Praxis umzusetzen ist nun die Aufgabe der Wirtschaft. Manche Unternehmen haben bereits einen signifikanten Frauenanteil, sogar im obersten Führungsgremium, viele stehen allerdings erst am Anfang. Um Frauen auf Spitzenpositionen vorzubereiten, ist es notwendig, sie frühzeitig zu fördern, ihnen – genauso wie Vätern – in Phasen der Erziehungszeiten flexible Arbeitsmodelle zu ermöglichen und sie auch für jene Positionen zu berücksichtigen, die bislang Männern vorbehalten zu sein scheinen. Einmal an der Spitze angekommen, sollten sie auch in Vorstandspositionen mit direkter Geschäftsverantwortung berufen werden oder wichtigen Ausschüssen im Aufsichtsrat vorsitzen.

Die Politik unterstützt diese Entwicklung: Die Quote für Aufsichtsräte hat gezeigt, dass sie einen Wandel in den Kontrollgremien börsennotierter Unternehmen herbeiführen kann. In einem nächsten Schritt sollten Unternehmen Veränderungen auch im Topmanagement und in den darunterliegenden Führungsebenen anstoßen. Progressive Arbeitgeber haben sich längst in Stellung gebracht, weil sie wissen, dass sich Vielfalt nicht auf eine Hierarchieebene begrenzen lässt.

Anhang

ERGÄNZUNG ZUR METHODIK

1. Zusammensetzung des Index

Unternehmen wurden hinsichtlich der bei ihnen umgesetzten Gender Diversity entlang folgender Komponenten bewertet:

- Anteil von Frauen (Quantität) im Aufsichtsrat (1.1) und im Vorstand (1.2) sowie
- Verteilung der durchschnittlichen Vergütungen über beide Geschlechter (Qualität) im Aufsichtsrat (2.1) und im Vorstand (2.2)

Quantitative Komponente: Da die betrachteten Unternehmen und deren Gremien unterschiedlich groß sind, wurden stets die prozentualen Anteile der kleineren Gruppe zueinander ins Verhältnis gesetzt (immer Frauen bei $n = 100$ Unternehmen) und nicht die absoluten Werte.²⁹

Qualitative Komponente: Da jedes Unternehmen jede Position im Vorstand und im Aufsichtsrat unterschiedlich vergütet, wurden die Durchschnittsvergütungen über alle Vergütungskomponenten beider Geschlechter zueinander in Relation gesetzt, um diese über sämtliche Unternehmen hinweg vergleichen zu können.

Die qualitative Zusammensetzung des Index wurde aus folgenden Gründen gewählt:

- In Entscheidungsgremien zählt zum einen die Anzahl der Stimmen, die berücksichtigt werden, zum anderen die Bedeutung der jeweiligen Stimmen.
- Die Studie misst daher nicht nur, wie viele Frauen es in Entscheidungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) gibt, sondern auch, welche Bedeutung die Frauen dort haben.
- Die Bedeutung macht sie an den monetären Vergütungen der jeweiligen Funktionen fest, da die Vergütung als Approximation der Bedeutung oder des Gewichts einer Funktion verstanden wird.
- Dies ist wichtig, da die gleiche Funktion (beispielsweise Chief Technology Officer [CTO]) von Unternehmen zu Unternehmen eine vollkommen unterschiedliche Bedeutung haben kann.
- Aus diesem Grund werden nicht nur die Frauenanteile, sondern auch die Zuflüsse an die Vorstände und die Aufsichtsratsvergütungen nach Deutschem Corporate Governance Kodex (DCGK) in den Index einbezogen.

²⁹. Dabei wurde eine Vollzeitbeschäftigung für Vorstandsmitglieder angenommen.

2. Gewichtung der Komponenten

Alle Komponenten des Index werden gleich gewichtet, d. h., alle Komponenten fließen zu gleichen Teilen in das Gesamtergebnis ein:

- Frauenanteil (quantitative Komponenten 1.1 und 1.2):
 - Frauenanteil des Aufsichtsrats mit 25 Prozent
 - Frauenanteil des Vorstands mit 25 Prozent
- Verhältnis der Durchschnittsvergütungen beider Geschlechter (qualitative Komponenten 2.1 und 2.2):
 - Verteilung der Vergütungen im Aufsichtsrat mit 25 Prozent
 - Verteilung der Vergütungen im Vorstand mit 25 Prozent

Die Gewichtung des Index wurde aus den folgenden Gründen gewählt:

Es gibt keinen wissenschaftlichen Nachweis über die relative Bedeutung des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat in Bezug auf Diversität. Vor diesem Hintergrund hat sich BCG für eine Gleichgewichtung von Vorstand und Aufsichtsrat im BCG Diversity Index 2017 entschieden. BCG hat jedoch Sensitivitätsanalysen bezüglich alternativer Gewichtungsvarianten durchgeführt, d. h. die Ausgangsgewichtung von 50 : 50 alternativen Gewichtungsvarianten (einer stärkeren Gewichtung des Vorstands) gegenübergestellt. Im Ergebnis der Sensitivitätsanalysen verändert sich der Index der Unternehmen kaum. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Methode und damit auch das Indexergebnis robust sind.

- **Ergebnis 1:** Der Großteil des Index bewegt sich durch eine stärkere Gewichtung des Vorstands nicht, da 68 Prozent der Unternehmen keine Frauen im Vorstand haben und daher in den Vorstandskomponenten null Punkte erreichen.
- **Ergebnis 2:** Die verbleibenden Plätze verändern sich kaum – bei einer Vorstandsgewichtung von $\frac{2}{3}$ statt 50 Prozent liegt die durchschnittliche Veränderung bei nur einem Platz pro Unternehmen gegenüber der Gleichgewichtung.

3. Berechnung der quantitativen und qualitativen Komponenten

Punktevergabe je Komponente und insgesamt

Insgesamt können im Index 100 Punkte erreicht werden. Diese 100 Punkte ergeben sich zu vier gleichen Teilen (je 25 %) aus den Komponenten, in denen jeweils maximal 25 Punkte möglich sind (100 Punkte * 25 Prozent Gewichtung):

- Aus zwei **quantitativen Komponenten:**
 - Frauenanteil im Aufsichtsrat (1.1)
 - Frauenanteil im Vorstand (1.2)
- Aus zwei **qualitativen Komponenten:**
 - Vergütungsanteil des weniger verdienenden Geschlechts an der Vergütung des mehr verdienenden Geschlechts im Aufsichtsrat (2.1)
 - Vergütungsanteil des weniger verdienenden Geschlechts an der Vergütung des mehr verdienenden Geschlechts im Vorstand (2.2)

Punktevergabe und Berechnung der quantitativen Komponenten

- In den beiden quantitativen Komponenten erreichen Unternehmen die volle Punktzahl bei einem Geschlechterverhältnis von 50 : 50.
- Die Punkte werden berechnet, indem der prozentuale Anteil mit zwei multipliziert wird, sodass die Maximalpunktzahl 100 beträgt.
- Die Punktzahl wird dann bei Eingang in die Gesamtpunktzahl jeweils mit 0,25 multipliziert.

Punktevergabe und Berechnung der qualitativen Komponenten

- Die beiden qualitativen Komponenten wurden so konzipiert, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigen, denn die volle Punktzahl wird nur dann erreicht, wenn Männer und Frauen exakt gleich hoch vergütet werden.
- Dabei wird die jeweils kleinere Durchschnittsvergütung eines Geschlechts durch die größere Durchschnittsvergütung des anderen Geschlechts dividiert.
- Der Vergütungsanteil in Prozent kann dabei 1 : 1 in Punkte übersetzt werden, sodass auch hier die Maximalpunktzahl 100 beträgt.
- Die Punktzahl wird dann bei Eingang in die Gesamtpunktzahl jeweils mit 0,25 multipliziert.

Hinweis zu den ausgewiesenen Gehaltsgefällen zwischen Männern und Frauen

Vorhandene statistische Signifikanzen ($p < 0,05$) bei den Gehaltsgefällen zwischen Männern und Frauen sind ausgewiesen. Die statistische Signifikanz gibt an, ob der in den Daten gefundene Unterschied überzufällig von der Nullhypothese (d. h. es gibt keinen Unterschied in den Gehältern von Männern und Frauen) abweicht. Ein Wert von 0,05 gibt an, dass man auf Basis der Daten mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % die Nullhypothese, dass es keinen Unterschied in den Gehältern von Männern und Frauen gibt, verwerfen kann.

Unterschiede zwischen Männern und Frauen, die nicht besonders gekennzeichnet sind, sind unter anderem aufgrund der teilweise sehr geringen Größe der Stichproben nicht statistisch signifikant ($p < 0,05$).

Über die Autorinnen

Rocío Lorenzo ist Partnerin und Managing Director im Münchner Büro der Boston Consulting Group und Leiterin der Women's Initiative in München. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: lorenzo.rocio@bcg.com

Nicole Voigt ist Partnerin und Managing Director im Düsseldorfer Büro der Boston Consulting Group und Leiterin der Women's Initiative in Düsseldorf. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: voigt.nicole@bcg.com

Annika Zawadzki ist Principalin im Kölner Büro der Boston Consulting Group. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: zawadzki.annika@bcg.com

Isabell M. Welp ist Professorin und Vorsitzende des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der Technischen Universität München sowie wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: welpe@tum.de

Prisca Brosi ist Postdoctoral Fellow am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: brosi@tum.de

Danksagung

Die Autorinnen sind dankbar für die Unterstützung vieler Menschen, die ihre Zeit und Erfahrung in diese Studie eingebracht und daran mitgewirkt haben. Dazu gehören Carsten Kratz, Katie Abouzahr und Birgit Dengel. Des Weiteren möchten sie sich bei Stefanie Bilen, Brittney Bolin, Victoria Ebert, Rosalie El Awdan, Tessa Elpel, Jana Falk, Laetitia Grevers, Sara Kirschhausen, Florian Lerchbammer, Johanna von Pezold, Sarah Reitz und Julia Vohn für deren Hilfe bei Analysen und Ausarbeitung bedanken. Auch Kirsten Krumrey, Joerdis Wegener, Sabine Siegert und Jafnie Jaffna haben zur Ausarbeitung und Produktion beigetragen – herzlichen Dank!

Abschließend bedanken die Autorinnen sich bei Grail Research für die Durchführung der Führungskräftebefragung.

Für weiteren Kontakt

Wenn Sie die Studie und deren Ergebnisse diskutieren möchten, wenden Sie sich gern an die Autorinnen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite www.bcg.de

Folgen Sie uns auch auf Facebook und Twitter.

© The Boston Consulting Group GmbH 2018. Alle Rechte vorbehalten.
03/2018



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP