

# Boarding Call

Wie Unternehmen mit Vielfalt  
den Sprung nach oben schaffen

*BCG Gender Diversity Index Austria 2019*



Die 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. Das 1963 gegründete Unternehmen unterhält Büros in mehr als 90 Städten in über 50 Ländern und befindet sich im alleinigen Besitz seiner Geschäftsführer. Weitere Informationen unter [bcg.com](http://bcg.com)

## Boarding Call

Wie Unternehmen mit Vielfalt  
den Sprung nach oben schaffen

*BCG Gender Diversity Index Austria 2019*

**Dr. Sabine Stock, Dr. Lukas Haider, Karin Schetelig, Alenka Triplat  
und Dr. Karina Zillner (BCG)**

Februar 2020

## Inhaltsverzeichnis

1	Management-Summary	4
2	Die Gender-Diversity-Studie	8
2.1	Einführung: Nur wenige Leuchttürme an der Spitze	9
2.2	Studienergebnisse: Österreich tritt auf der Stelle	9
2.3	Blick in die Vorstände: Wo sind die Frauen?	13
2.4	Blick in die Aufsichtsräte: Oft sind es die gleichen Gesichter	14
2.5	Exkurs: Österreichs Regierung – vielfältiger als alle teilnehmenden Unternehmen	16
3	Diversity im Top-Management lohnt sich	18
4	Handlungsempfehlungen	24
4.1	Familienfreundliche Unternehmenskultur	25
4.2	Aktiv Bewusstsein und Möglichkeiten schaffen	25
4.3	Gezielte Weiterbildung anbieten	26
4.4	Wichtige Ämter auch an Frauen vergeben	26
4.5	Transparenz in und zwischen Unternehmen	27
5	Fazit: Österreichs Unternehmen können mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen	28
6	Methodik	30

## 1 Management-Summary

Die vorliegende Studie „Boarding Call: Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen. BCG Gender Diversity Index Austria 2019“ der Boston Consulting Group (BCG) untersucht die Personalentwicklung in Vorständen und Aufsichtsräten der 50 größten österreichischen börsennotierten Unternehmen. Sie fokussiert dabei auf den Anteil weiblicher Führungskräfte und deren Vergütung im Vergleich zu den männlichen Top-Entscheidern. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

### **GESCHLECHTERPARITÄT KOMMT IN ÖSTERREICH NICHT VORAN**

- **Immer noch wenig Frauen:** Der Anteil weiblicher Mitglieder in den Führungsgremien österreichischer Unternehmen ist im vergangenen Jahr lediglich um 2,4 Prozentpunkte auf nun 15,7 Prozent gestiegen.
- **Wachsender Gap bei der Vergütung:** Es existiert in gemischten Vorständen und Aufsichtsräten eine signifikante Gehaltslücke von 20 Prozent zwischen Frauen und Männern. Dabei hat sich die Situation gegenüber dem Vorjahr verschlechtert.
- **Gleichstellung erst in einem Vierteljahrhundert:** Wenn sich die Entwicklung in Bezug auf den Gesamtindex weiterhin in diesem Tempo fortsetzt, gibt es in Österreich erst in 23 Jahren Parität zwischen den Geschlechtern.

### **DIVERSITÄT WIRD IN DEN WENIGSTEN UNTERNEHMEN WIRKLICH PRAKTIZIERT**

- **Nur einzelne weibliche Vorbilder in Top-Positionen:** Zwar gibt es in Österreich proportional mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten als beispielsweise in Deutschland, dennoch bleiben es Ausnahmen – Beispiele mit Strahlkraft, aber eben nicht die Regel. Im vergangenen Jahr haben lediglich zwei Unternehmen zusätzlich eine Frau in den Vorstand berufen, gegenüber elf neuen Männern.
- **Unternehmen bleiben von Männern geführt:** 41 von 50 Firmen haben keine einzige Frau im Vorstand. Neun haben sogar weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau und erhalten so null Punkte im Index.

- **Viel Schatten abseits der Spitzenreiter:** Nur sechs Unternehmen erreichen mehr als 50 Indexpunkte und liegen damit über dem Mittelwert. Eine Schwelle, die eigentlich gut erreichbar sein müsste. Im Durchschnitt muss dafür eines von vier Mitgliedern je Führungsgremium eine Frau sein, und diese Frauen müssen mindestens 50 Prozent des Gehalts ihrer männlichen Kollegen verdienen.

#### ÖSTERREICHISCHE UNTERNEHMEN VERSCHENKEN WICHTIGE CHANCEN

Frauen im Top-Management zu besetzen, ist nicht nur eine Frage des Images, sondern bringt wirtschaftliche Vorteile, die rein männergeführte Unternehmen nicht realisieren können.

- **Prävention der Abwanderung von Talenten:** Etwas mehr als die Hälfte der gut ausgebildeten Arbeitnehmer in Österreich können sich vorstellen, im Ausland zu arbeiten. Europäisches Zielland Nummer eins für weibliche Top-Talente ist das Nachbarland Deutschland – ein Markt, zu dem es keinerlei Sprachbarrieren gibt und der in der Breite mehr Chancen für weibliche Führungskräfte bietet.<sup>1</sup>
- **Mehr Innovation:** Unternehmen mit diversen Führungsteams erzielen höhere Innovationserlöse. Bereits kleine Änderungen in der Zusammensetzung des Managementteams bewirken einen messbar höheren Umsatz mit innovativen Produkten.<sup>2</sup>
- **Bessere finanzielle Performance:** BCG-Analysen zeigen, dass ein diverses Top-Management positive Auswirkungen auf verschiedene Finanzindikatoren hat. Zum Beispiel ist die operative Umsatzrendite (EBIT-Marge) durchschnittlich um neun Prozentpunkte höher, wenn das Top-Management eines Unternehmens überdurchschnittlich divers ist.<sup>2</sup>

#### WAS DIE UNTERNEHMEN JETZT TUN MÜSSEN

1. **Diversität strategisch verankern:** Vielfalt muss strategisch in der Führung und im Personalmanagement festgeschrieben sein und wie ein Geschäftsziel behandelt werden. Es sollte in regelmäßigen Abständen geprüft werden, ob die Diversitätsziele erreicht werden.
2. **Familienfreundliche Unternehmenskultur etablieren:** Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat bei gut ausgebildeten Frauen Priorität.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BCG-Studie „Decoding Global Talent“, 2018

<sup>2</sup> BCG-Studie „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“, 2018

3. **Anreize bieten:** Frauen sollten gezielt die Möglichkeit erhalten, sich zu beweisen, um die eigene Karriere zu entwickeln. Dies ist eine Aufgabe des Top-Managements.
4. **Passende Weiterbildungsangebote schaffen:** Gut ausgebildete Frauen haben bei der Art und Weise, wie sie sich weiterqualifizieren möchten, andere Präferenzen als Männer. Unternehmen sollten entsprechend bedarfsorientierte Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und so Führungskräfte proaktiv entwickeln.
5. **Wichtige Ämter mit Frauen besetzen:** Entscheider sollten den Mut haben, noch unbekanntes Köpfe den Aufstieg in Führungsgremien zu ermöglichen. Nur so kommt Diversität auch in der Breite an.
6. **Transparenz schaffen:** Veröffentlichungspflichten zur Anzahl weiblicher Führungskräfte sowie zur personenbezogenen Vergütung – nicht nur für börsennotierte Unternehmen – helfen, die Aufmerksamkeit auf dieses wichtige Thema zu lenken.

## 2 Die Gender-Diversity-Studie

### 2.1 EINFÜHRUNG: NUR WENIGE LEUCHTTÜRME AN DER SPITZE

Die Zeiten haben sich geändert, nicht jedoch das Gefälle zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften. Nach wie vor gibt es sehr viel weniger Frauen im Top-Management als Männer; ihre Vergütung ist geringer. Natürlich haben einzelne Leuchttürme große Strahlkraft. So ist bei der Vienna Insurance Group der Posten des CEO durch eine Frau, Prof. Elisabeth Stadler besetzt, die seit 17 Jahren Vorstandspositionen in der Versicherungsbranche innehat. Auch der CEO der BKS Bank ist eine Frau: Dr. Herta Stockbauer, sie ist zudem Aufsichtsrätin in fünf Kontrollgremien. In vier Aufsichtsräten hat Brigitte Ederer, ehemalige Siemens-Managerin, einen Sitz. Doch dies sind Ausnahmerecheinungen. Woran liegt das? Warum kommt Diversity nicht voran, obwohl auf dem Arbeitsmarkt der Kampf um Talente tobt? Warum diskutieren wir seit Jahrzehnten die Vorteile der Vielfalt, und doch bewegt sich kaum etwas?

Nach wie vor herrschen in den Führungsetagen der Konzerne tradierte Rollenbilder. Männer stellen anscheinend doch lieber Männer ein, und viele Frauen trauen sich die Führung einfach nicht zu. Wenn Unternehmen diese Vorurteile weiter bedienen, tun sie sich selbst keinen Gefallen. Sie verpassen die Chance auf mehr Innovation durch Diversität, sie lassen bestehendes Potenzial ungenutzt – und überlassen es damit anderen. Immer wieder machen gut ausgebildete Frauen aus Österreich im Ausland Karriere, vor allem in den USA und Deutschland.

BCG untersucht seit zwei Jahren die Geschlechterparität in den Vorständen und Aufsichtsräten der 50 größten österreichischen Unternehmen. Betrachtet werden dabei der Frauenanteil in den Gremien sowie ihre Vergütung. In diesem Jahr wird der Index um eine Befragung ergänzt, die BCG unter 3.800 Österreichern durchgeführt hat. Der Fokus lag auf gut ausgebildeten Frauen, die mindestens einen Universitätsabschluss haben.

### 2.2 STUDIENERGEBNISSE: ÖSTERREICH TRITT AUF DER STELLE

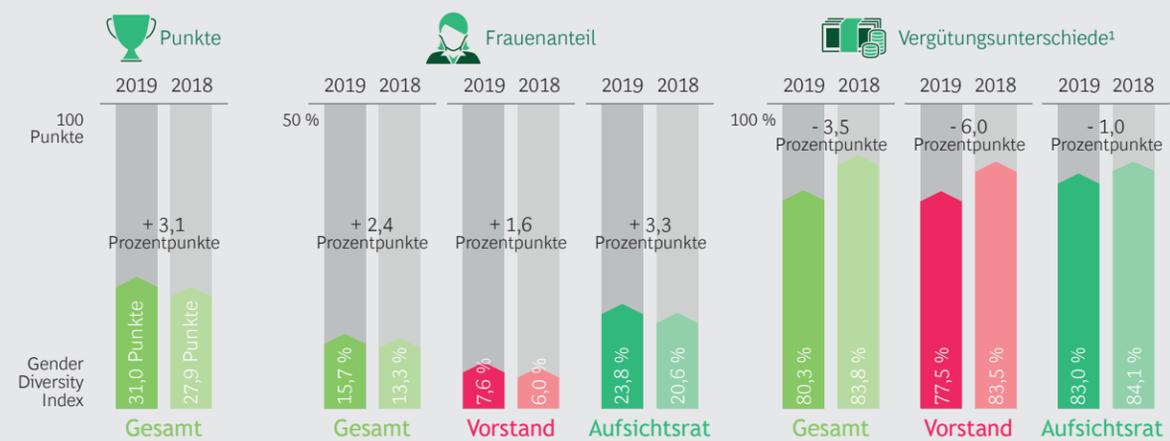
Von Geschlechtervielfalt kann im Top-Management der 50 größten börsennotierten Unternehmen in Österreich keine Rede sein. Obwohl das Thema seit Jahren intensiv diskutiert wird, sind die Ergebnisse des BCG Gender Diversity Index Austria 2019 ernüchternd. Und auch wenn es kleine Ausschläge nach oben gab: Es fällt schwer, hier wirklich von Verbesserungen zu sprechen.

Der Diversity-Index misst zwei Komponenten: Erstens, inwieweit in Aufsichtsrat und Vorstand die Geschlechter paritätisch vertreten sind, und zweitens, ob es Unterschiede bei der Vergütung gibt. Die im Index gelisteten Unternehmen

erreichen im Schnitt gerade einmal 31 von 100 möglichen Punkten. Das sind nur 3,1 Prozentpunkte mehr als 2018. Damit liegt Österreich weit hinter Deutschland. Dort liegt der Durchschnittswert der 100 größten börsennotierten Unternehmen immerhin bei 46 Punkten – und auch das ist noch keine Glanzleistung.

Der Frauenanteil im Top-Management beträgt in Österreich nur 15,7 Prozent; in Aufsichtsräten gibt es 23,8 Prozent Frauen, in den Vorständen nur rund 7,6 Prozent. Auch bei den Vergütungen klafft zwischen den Geschlechtern eine signifikante Lücke. Top-Managerinnen verdienen im Schnitt 20 Prozent weniger als ihre Kollegen, betrachtet man jene Führungsgremien, die sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt sind. Die Gehälter jener elf Frauen, die einen Vorstandssitz haben, machen insgesamt lediglich 2,3 Prozent der Gesamtausgaben für Vorstandsgehälter in den analysierten 50 Unternehmen aus. Die weiblichen Vorstände verdienen im Schnitt 507.000 Euro pro Jahr, Männer erhalten mit durchschnittlich 1.222.000 Euro mehr als doppelt so viel.

ABBILDUNG 1 | Österreich tritt auf der Stelle: Nur marginale Verbesserungen in den einzelnen Komponenten des BCG Gender Diversity Index Austria 2019



<sup>1</sup> Vergütungsdaten für den BCG Gender Diversity Index Austria 2019 stammen aus dem jeweils letztverfügbaren Geschäftsbericht, für den BCG Gender Diversity Index 2019 meist mit Stichtag 31. Dezember 2018.  
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2018 und 2019

Auffallend dabei ist das starke Gefälle bei den untersuchten Unternehmen. So erreichen die Top-3-Unternehmen sehr gute Werte, das Mittelfeld fällt dann jedoch deutlich ab. Platz 1 des Rankings belegt die Versicherung Vienna Insurance Group mit 90,8 Punkten, Platz 2 der Textilhersteller Wolford mit 80,6 Punkten und Platz 3 der Leiterplattenproduzent AT & S Austria Technologie & Systemtechnik mit 69,1 Punkten. Bereits der siebte Platz – gehalten vom Mischkonzern Frauenthal Holding – liegt im Index unter der 50-Punkte-Marke. 26 Unternehmen erreichen

nicht einmal ein Drittel der möglichen Punktzahl und bleiben damit deutlich unter dem Durchschnitt. Neun Firmen haben null Punkte bekommen. Und bei 32 Unternehmen – also bei mehr als zwei Dritteln – hat sich mit einer Änderung von unter drei Punkten fast nichts getan.

Veränderungen gab es unter den Top Ten: So hat die Vienna Insurance Group Wolford von Platz 1 verdrängt. Die Gründe: Die Versicherung hat die Gehaltslücke innerhalb des Kontrollgremiums verringert; beim Bregenzer Textilhersteller hat Matthias Friese das Aufsichtsratsmandat von Birgit Wilhelm übernommen. Bei der drittplatzierten AT & S gibt es zwar eine Frau mehr im Aufsichtsrat – Gerhard Pichler ist für Dr. Gertrude Tumpel-Gugereil ausgeschieden –, dafür sind die Vergütungsunterschiede im Vorstand größer geworden. Das biopharmazeutische Unternehmen Marinomed Biotech ist erstmals gelistet und reiht sich auf Platz 4 ein, wodurch die BKS Bank nun den fünften Rang einnimmt.

Fünf Unternehmen konnten sich um mehr als 10 Punkte gegenüber 2018 steigern und haben somit sehr viel bessere Platzierungen im BCG-Index erreicht:

- Der Ziegelproduzent Wienerberger hat Solveig Menard-Galli in den Vorstand berufen. Außer ihr gibt es noch zwei männliche Kollegen. Wienerberger ist dadurch von Platz 9 auf Platz 6 im Ranking aufgestiegen.
- Der Mischkonzern Frauenthal Holding hat Claudia Beermann in den Aufsichtsrat gewählt und gleichzeitig die Vergütungslücke im Vorstand verringert. Dadurch springt der Mischkonzern in die Top Ten auf Platz 7 (2018: Platz 19).
- Eine ähnliche Entwicklung weist die voestalpine auf. Der Technologiekonzern hat mit Prof. Elisabeth Stadler, Ingrid Elisabeth Jörg, Maria Kubitschek und Sandra Fritz vier Frauen in den Aufsichtsrat gebracht. Dadurch kletterte voestalpine im Ranking von Platz 32 auf Platz 19.
- John Nacos hat seinen Platz im Aufsichtsrat der CA Immobilien Anlagen für Monika Wildner freigemacht. Auch die Vergütungen wurden im Kontrollgremium stärker nivelliert. Dadurch ist CA Immobilien im Ranking von Platz 38 auf 27 gestiegen.
- Das Cateringunternehmen DO & CO hat Christian Konrad und Georg Thurn-Vrints durch Daniela Neuberger im Aufsichtsrat ersetzt und konnte daher mit jetzt 12,5 Indexpunkten zumindest die Nulllinie verlassen.

Trotz einer relativ starken Spitzengruppe und einiger punktueller Verbesserungen sind Österreichs Unternehmen von paritätischer Gleichstellung noch weit entfernt. Dies zeigt sich auch im Vergleich mit dem Nachbarn Deutschland. Zwar erreicht der Spitzenreiter aus Österreich, die Vienna Insurance Group, bemerkenswerte 90,8 Indexpunkte. Damit hat die Versicherung deutlich besser abgeschnitten als die Nummer 1 in Deutschland: Die Aareal Bank AG kommt nur auf 80,9 Punkte. Auch gibt es in Österreich mit 16 Prozent mehr weibliche Aufsichtsratsvorsitzende – in Deutschland sind es nur zwölf Prozent – und die Quote von sechs Prozent weiblicher CEOs liegt immer noch über jener von zwei Prozent in Deutschland.

ABBILDUNG 2 | Ergebnisse des BCG Gender Diversity Index Austria 2019

2019	2018	Unternehmen	2019	2018	
1	2	Vienna Insurance Group AG	90,8	88,4	➔
2	1	Wolford Aktiengesellschaft	80,6	89,8	⬇️
3	3	AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	69,1	69,2	➔
4	—	Marinomed Biotech AG	65,9	—	N. a.
5	4	BKS Bank AG	63,1	64,7	➔
6	9	Wienerberger AG	59,0	41,3	⬆️ !
7	19	Frauenthal Holding AG	48,2	33,0	⬆️ !
8	8	Polytec Holding AG	47,7	41,4	⬆️
9	7	Erste Group Bank AG	46,1	42,3	⬆️
10	5	Oberbank AG	44,8	46,2	➔
11	14	OMV Aktiengesellschaft	42,2	38,5	⬆️
12	6	Österreichische Post AG	41,0	43,0	➔
13	11	Raiffeisen Bank International AG	39,3	39,5	➔
14	10	VERBUND AG	39,2	39,5	➔
15	12	Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment Aktiengesellschaft	38,9	39,4	➔
16	16	EVN AG	38,6	35,1	⬆️
17	21	Bank für Tirol und Vorarlberg AG	38,1	33,0	⬆️
18	22	UBM Development AG	37,3	32,6	⬆️
19	32	Voestalpine AG	37,3	24,7	⬆️ !
20	13	S IMMO AG	37,0	39,2	➔
21	24	Andritz AG	35,9	31,7	⬆️
22	15	Gurktaler Aktiengesellschaft	35,4	35,4	➔
23	17	Josef Manner & Comp. AG	35,3	34,6	➔
24	20	UNIQA Insurance Group AG	35,2	33,0	➔
25	28	Burgenland Holding Aktiengesellschaft	32,2	28,7	⬆️
26	29	Semperit Aktiengesellschaft Holding	31,1	28,3	➔
27	38	CA Immobilien Anlagen AG	30,9	11,5	⬆️ !
28	25	RATH Aktiengesellschaft	30,6	31,3	➔
29	27	Flughafen Wien Aktiengesellschaft	30,4	28,8	➔
30	26	PORR AG	30,2	29,6	➔
31	18	Telekom Austria AG	29,5	33,4	⬇️
32	30	Kapsch TrafficCom AG	28,2	28,2	➔
33	31	Lenzing Aktiengesellschaft	27,2	26,0	➔
34	33	Strabag SE	26,6	24,7	➔
35	35	FACC AG	26,6	16,7	⬆️
36	34	BAWAG Group AG	16,7	18,2	➔
37	39	Palfinger AG	13,6	5,6	⬆️
38	36	AMAG Austria Metall AG	12,7	15,3	➔
39	39	IMMOFINANZ AG	12,5	5,6	⬆️
39	41	DO & CO Aktiengesellschaft	12,5	0,0	⬆️ !
41	37	Zumtobel Group AG	11,1	13,5	➔
42	41	Warimpex Finanz und Beteiligungs AG	0,0	0,0	➔
42	41	Wiener Privatbank SE	0,0	0,0	➔
42	41	Stadlauer Malzfabrik Aktiengesellschaft	0,0	0,0	➔
42	41	Mayr-Melnhof Karton AG	0,0	0,0	➔
42	41	Pierer Mobility AG <sup>1</sup>	0,0	0,0	➔
42	41	AGRANA Beteiligungs-Aktiengesellschaft	0,0	0,0	➔
42	41	Rosenbauer International AG	0,0	0,0	➔
42	41	Österreichische Staatsdruckerei Holding AG	0,0	0,0	➔
42	41	Unternehmens Invest AG	0,0	0,0	➔

# Unternehmen neu im GDI 2019/nicht im Index 2018  
 ⬆️ Verbesserung > 3 Punkte   ➔ Änderung < ± 3 Punkte   ⬇️ Verschlechterung < 3 Punkte   ! Änderung > 10 ±Punkte

<sup>1</sup> Vormalig KTM Industries AG  
 Quelle: BCG Gender Diversity Index Austria 2018 und 2019

In der Gesamtbewertung hängen die deutschen Unternehmen die österreichischen in puncto Diversität jedoch klar ab. In Deutschland haben 42 Prozent der gelisteten Firmen mehr als 50 Indexpunkte erreicht, in Österreich waren es nur zwölf Prozent. Auch der Anteil von Unternehmen ohne weibliche Vorstände ist in Österreich mit 82 Prozent doppelt so hoch wie in Deutschland.

Wenn sich die Diversität in Unternehmen weiter so schleppend entwickelt wie bisher, erzielen die 50 größten Konzerne nach Maßgabe des Gesamtindex erst im Jahr 2042 Geschlechterparität. Die Regierung Kurz hat angekündigt, dass Österreich bis zum Jahr 2040 klimaneutral sein soll. Im Vergleich zur Diversität eine Mammutaufgabe, die dennoch schneller umgesetzt werden soll.

### 2.3 BLICK IN DIE VORSTÄNDE: WO SIND DIE FRAUEN?

Die Vorstandsposten in der österreichischen Wirtschaft sind fest in Männerhand: In 82 Prozent der 50 größten börsennotierten Unternehmen gibt es keine weiblichen Vorstände. Das bedeutet zwar eine leichte Verbesserung gegenüber 2018 – damals waren es sogar 88 Prozent –, mit durchschnittlich 7,6 Prozent Frauen in den Vorständen ist das Niveau jedoch erschreckend gering. In absoluten Zahlen stehen elf Frauen in den Vorständen (2018: acht) 157 Männern gegenüber. Zwei Unternehmen haben 2019 eine Frau zusätzlich in den Vorstand berufen. Solveig Menard-Galli wurde zum Chief Performance Officer der Wienerberger ernannt; Alexandra Habeler-Drabek ist jetzt Chief Risk Officer bei der Erste Group. Sie ist allerdings das einzige weibliche Mitglied im siebenköpfigen Führungsgremium. Im gleichen Zeitraum beriefen elf Unternehmen neue Männer in ihre Vorstände.

Den Vorstandsvorsitz haben lediglich drei Frauen inne: Prof. Elisabeth Stadler bei der Vienna Insurance Group (Rang 1), Dr. Herta Stockbauer bei der BKS Bank (Rang 5) und Karin Trimmel bei Gurktaler (Rang 22). Paritätisch besetzte Vorstände gibt es nur bei den beiden Spitzenreitern im Index, der Vienna Insurance Group und Wolford.

Vorstände, in denen Männer und Frauen vertreten sind, gibt es nur wenige. Auch dort verdienen die Frauen in der Regel deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen, nämlich im Schnitt nur 78 Prozent des Männergehalts. 2018 waren es noch 84 Prozent. Betrachtet man nicht nur die „gemischt“ besetzten Vorstände, sondern jene aller 50 Unternehmen, so weitet sich die Gehaltlücke zwischen den Geschlechtern auf 68 Prozent (2018: 48 Prozent) aus. Das bedeutet, dass Österreichs weibliche Vorstände nicht in den Unternehmen mit den bestbezahlten Vorstandsgremien besetzt sind.

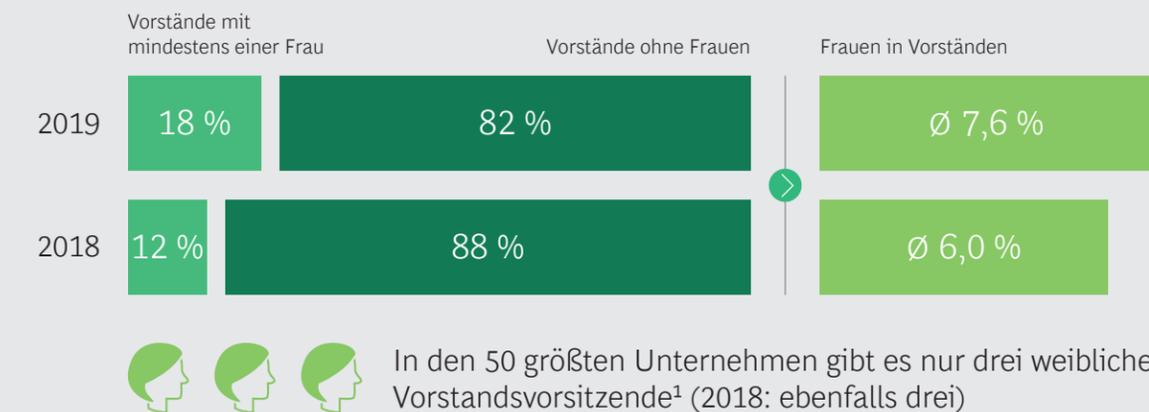
Ergänzend muss erwähnt werden, dass die Verschlechterung im Vergleich zum Vorjahr nicht als starkes Trendindiz gewertet werden kann. Da die Grundgesamtheit an Frauen in Vorständen so gering ist, haben auch kleine Veränderungen eine spürbare Auswirkung auf die prozentuale Verteilung.

Exkludiert man die Position der Vorstandsvorsitzenden, verdienen lediglich in zwei Unternehmen – bei der neu in den Index aufgenommenen Marinomed Biotech und bei Polytec – einzelne Frauen im Vorstand mehr als die Männer.

So schlägt Dr. Eva Prieschl-Grassauer, Chief Scientific Officer bei Marinomed Biotech, ihre männlichen Kollegen. Bei Polytec erhielt Alice Godderidge eine höhere Vergütung. Sie wechselte Anfang März 2019 zur Alu Menziken Gruppe, wo sie seither die Position des Chief Sales Officer bekleidet.

Trotz ihrer Solitärstellung in den Vorständen beweisen Frauen großes Durchhaltevermögen und sind zunehmend länger im Amt. So hat sich der Anteil der Frauen, die länger als vier Jahre einen Vorstandssitz innehaben, von 2018 auf 2019 mehr als verdoppelt.

ABBILDUNG 3 | In über vier Fünfteln der Unternehmen sind die Vorstandsposten nach wie vor nur mit Männern besetzt – und es gibt nur drei weibliche CEOs im Ranking



<sup>1</sup> Prof. Elisabeth Stadler, Vienna Insurance Group, Dr. Herta Stockbauer, BKS Bank AG, und Karin Trimmel, Gurktaler AG  
**Anmerkung:** Auf Basis der gerankten Unternehmen zum Stichtag 31. Dezember 2019.  
**Quelle:** BCG Gender Diversity Index Austria 2018 und 2019

#### 2.4 BLICK IN DIE AUFSICHTSRÄTE: OFT SIND ES DIE GLEICHEN GESICHTER

In den Kontrollgremien sind Frauen bereits recht gut vertreten, und es werden mehr. Während 2018 drei Viertel der Firmen mindestens eine weibliche Aufsichtsrätin besetzt hatten (76 Prozent), sind es 2019 bereits mehr als vier Fünftel (82 Prozent). Was auffällt: Trotz der vergleichsweise hohen Präsenz gibt es nur acht weibliche Aufsichtsratsvorsitzende; 2018 waren es sieben. In keinem Unternehmen sind die Aufsichtsratssitze paritätisch zwischen Männern und Frauen aufgeteilt. Einschränkend muss man hier anmerken, dass in drei der gelisteten Unternehmen – bei Marinomed Biotech (Rang 4), der Oberbank (Rang 10) und bei Gurktaler (Rang 22) – das Aufsichtsgremium eine ungerade Sitzzahl hat. Aber auch hier liegen die Frauen um jeweils einen Sitz hinter ihren männlichen Kollegen zurück.

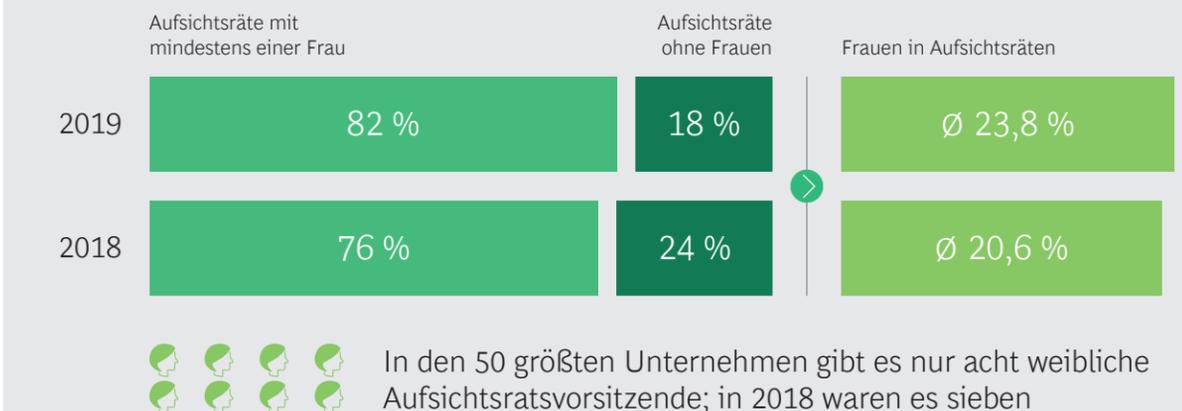
Zudem konzentrieren sich viele Unternehmen bei der Besetzung der Posten auf bekannte Namen und erfahrene weibliche Aufsichtsräte. So ist der Anteil von Mehrfachmandaten bei Frauen mit zwölf Prozent doppelt so hoch wie bei Männern.

Zwei Frauen haben gleichzeitig einen Sitz in drei Aufsichtsräten, eine Frau bekleidet neben ihrem Vorstandsposten außerdem noch zwei Aufsichtsratssitze. Hier drängt sich die Frage auf, warum Unternehmen nicht aus einem sehr viel breiteren Pool an Spitzenmanagerinnen schöpfen.

Bei der Bezahlung der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder bewegen sich die 50 größten Unternehmen rückwärts. Die Frauen im Kontrollgremium erhalten lediglich 83 Prozent der Männervergütung – 2018 waren es noch 84 Prozent. Die Gehaltslücke wird also größer. Zum einen werden Frauen zwar öfter in Aufsichtsräte berufen als in den Vorstand, sie bekommen dort aber weniger hoch dotierte Posten. Insbesondere übernehmen sie selten den gutbezahlten Vorsitz des Gremiums.

Dabei rotieren die Aufsichtsratssitze regelmäßig. Männer sind wie auch bereits 2018 etwas länger im Amt als Frauen. Geschlechterübergreifend lässt sich feststellen, dass die Amtszeit insgesamt leicht zurückgeht. Dies liegt sicherlich auch an den veränderten Anforderungen, die vor allem aufgrund der Digitalisierung an die Gremienmitglieder gestellt werden.

ABBILDUNG 4 | Frauen sind in fast allen Aufsichtsräten vertreten – leiten diese aber selten



**Anmerkung:** Auf Basis der gerankten Unternehmen zum Stichtag 31. Dezember 2019; Aufsichtsratsvorsitzende im zugrunde liegenden Geschäftsjahr und/oder zum Stichtag 31. Dezember 2019. Dr. Regina Prehofer hat im Oktober 2019 ihren Vorsitz abgegeben und wurde zum Mitglied des Aufsichtsrats der Wienerberger AG ernannt.  
**Quelle:** BCG Gender Diversity Index Austria 2018 und 2019

## 2.5 EXKURS: ÖSTERREICHISCHER REGIERUNG – VIELFÄLTIGER ALS ALLE TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

Ein hervorragendes Ergebnis in Sachen Diversität erzielt die aktuelle österreichische Regierung. Sie schlägt selbst den Spitzenreiter im Index, die Vienna Insurance Group. Würde man die Zusammensetzung und die Vergütung nach den Regeln des BCG Gender Diversity Index bewerten, erreichte die Regierung „Kurz II“ eine Gesamtpunktzahl von 94.<sup>3</sup> Das ist dreimal so viel wie der Durchschnitt aller teilnehmenden Unternehmen.

- Das Kabinett hat mit acht Frauen und sieben Männern einen leichten Frauenüberschuss beim Geschlechteranteil.
- Die Vergütung der Minister liegt unabhängig vom Geschlecht bei 214.000 Euro pro Jahr. Da Kanzler und Vizekanzler mit 267.000 Euro bzw. 235.000 Euro etwas mehr verdienen als die Minister, ist der Vergütungsanteil der Männer leicht höher.

<sup>3</sup> Berechnungsgrundlage ist die Regierung „Kurz II“, wie seit dem 7. Februar 2020 amtierend. Einbezogen wurden nur Kanzler und Minister sowie deren Bruttomonatsbezüge, gültig ab 1. Januar 2020.

ABBILDUNG 5 | Die Österreichische Regierung ist diverser als alle teilnehmenden Unternehmen

		
Punktzahl	 94	91
Geschlechteranteil	 93	90
Vergütungsanteil	 95	91
Anzahl Frauen	8	7
Anzahl Männer	7	9

**Anmerkung:** Berechnungsgrundlage ist die Regierung „Kurz II“ wie seit dem 07.02.2020 amtierend. Einbezogen wurden nur Kanzler und Minister sowie deren Brutto-Monatsbezüge gültig ab 1. Januar 2020.  
**Quelle:** BCG Gender Diversity Index 2019, Regierungswebsite und Presseberichte

### 3 Diversity im Top-Management lohnt sich

Das Thema Frauen in Führungsetagen hat bei weitem nicht nur Implikationen auf das Unternehmensimage. Diversität beeinflusst auch die Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern im eigenen Unternehmen, und sie bringt messbare wirtschaftliche Vorteile.

Frauen in Führungspositionen haben eine Sogwirkung. Wenn das Top-Management als vielfältig wahrgenommen wird, dient es in mehrfacher Hinsicht als Vorbild für den Rest des Unternehmens. Es zeigt, dass Diversität und Integration auf der Agenda stehen. Die Aussage „Wir haben keine Frauen im Top-Management, weil uns der weibliche Nachwuchs fehlt“, ist falsch. Es müsste heißen: „Es fehlen ambitionierte Frauen, weil das Unternehmen keine Frauen an der Spitze hat.“ Dies ist das Ergebnis einer Umfrage, die BCG unter 16.700 Personen in 14 Ländern durchgeführt hat.<sup>4</sup> Österreich war nicht Teil der Studie, es liegt jedoch nahe zu vermuten, dass die Implikationen ähnliche sind.

Arbeitgeber, die sich für Geschlechterparität einsetzen, fördern und fordern zugleich eine breitere Vielfalt an Diversität hinsichtlich sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit. Die weltweiten Daten von BCG zeigen: Existieren Programme zur Geschlechtervielfalt, steigt gegenüber Firmen ohne Frauenförderungsprogramme die Wahrscheinlichkeit um das Vierfache, dass die Unternehmen ein LGBTQ+-Programm haben, und um das Dreifache, dass sie ein Programm für verschiedene ethnische Gruppen haben. Beschäftigte mit unterschiedlichen Hintergründen haben in Organisationen mit einem diversen Top-Management das Gefühl, dass ihre Stimme zählt, und sie fühlen sich ermutigt, sich im Joballtag authentisch zu geben. Diese Wahrscheinlichkeit ist 1,5-mal so hoch wie bei Arbeitgebern ohne diverses Top-Management.

Eine diverse Unternehmenskultur hat zudem positive Auswirkungen, die sich konkret beziffern lassen.

#### **WENIGER ABWANDERUNG**

Der Kampf um Talente trifft auf den Anspruch nach sinnhafter und verantwortungsvoller Arbeit. Mehr als die Hälfte der Österreicher sind bereit, im Ausland zu arbeiten.<sup>5</sup> Dies gilt für Männer wie für Frauen. Mehr als ein Drittel hat dies bereits in die Realität umgesetzt, während der globale Durchschnitt bei lediglich 20 Prozent liegt. Neben den USA ist Deutschland das Topziel für weibliche

<sup>4</sup> BCG-Studie „Fixing The Flawed Approach To Diversity“, 2019

<sup>5</sup> BCG-Studie „Decoding Global Talent“, 2018

Führungskräfte aus Österreich.<sup>6</sup> Immer wieder werden sie auch abgeworben. So wechselte Evelyn Palla, seit 2015 Mitglied des Vorstands der ÖBB-Personenverkehr AG und Aufsichtsratsvorsitzende der Postbus AG und Postbus GmbH, nach Deutschland. Sie ist seit März 2019 im Vorstand der DB Fernverkehr AG.

Unternehmen tun gut daran, ein wachsames Auge auf die Nachfolgepolitik bei Führungsaufgaben zu haben. Keine Firma und keine Volkswirtschaft kann es sich leisten, Frauen – und somit gleichsam die Hälfte des Pools an gut ausgebildeten Führungskräften – nicht zu fördern und dieses große Potenzial nicht zu nutzen.

#### MEHR INNOVATIONEN

Homogene Gruppen sind gleichförmig und bieten wenig Widerstand. Diversität fördert dagegen die Innovationskraft. BCG hat in der Studie „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“ aus dem Jahr 2018 untersucht, wie sich Diversität in Führungsteams auf die Performance von Unternehmen auswirkt. Die Ergebnisse sind eindeutig: Die Innovationserlöse<sup>7</sup> von Unternehmen mit vielfältigeren Führungsteams sind um 19 Prozentpunkte höher als die von Firmen mit unterdurchschnittlichen Diversitätswerten.

Es gilt tatsächlich: Diverser bedeutet innovativer. Dabei können selbst kleine Änderungen in der Zusammensetzung des Managements die Innovationserlöse spürbar erhöhen. Wenn ein hypothetisches Unternehmen mit rund 50.000 Mitarbeitern und 1.500 Führungskräften die Zahl der weiblichen Manager um 38 erhöht – das sind 2,5 Prozent der Führungsmannschaft –, wachsen die Umsatzerlöse um einen Prozentpunkt. Dies gilt, wenn eine einzelne Dimension isoliert geändert wird, vorausgesetzt, dass alle anderen Variablen konstant bleiben. Dabei handelt es sich nicht um inkrementelle Neueinstellungen, sondern um Ersatz für bestehende Manager. Die Gesamtgröße des Managementteams bleibt gleich, aber es ist vielfältiger.

#### BESSERE PERFORMANCE

Der Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg ist seit längerem bekannt und durch viele Studien belegt. So liegt die operative Umsatzrendite (EBIT-Marge) durchschnittlich um neun Prozentpunkte höher, wenn die Führungsriege eines Unternehmens überdurchschnittlich divers ist.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> BCG-Studie „Decoding Global Talent“, 2018; mehr als 3.800 Österreicher wurden befragt; Definition gut ausgebildeter Frauen: mit Universitätsabschluss Bachelor oder höher.

<sup>7</sup> Innovationsumsätze bezeichnen den Umsatzanteil mit neuen Produkten oder Services in den vergangenen drei Jahren.

<sup>8</sup> BCG-Studie „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“, 2018

ABBILDUNG 5 | Frauen im Top-Management sind nicht allein ein Imagethema für Unternehmen, sondern auch ein wirtschaftlicher Vorteil



<sup>1</sup> BCG-Studie „Decoding Global Talent“, 2019 <sup>2</sup> BCG-Studie „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“, 2018

<sup>9</sup> Veris Wealth Partners, Gender Lens Investing: Bending the Arc of Finance for Women & Girls, 2018

<sup>10</sup> BlackRock-Abstimmungsrichtlinien für US-Wertpapiere, 2019

## 4 Handlungsempfehlungen

### **WAS FÜR ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN JETZT ENTSCHEIDEND IST**

Die Diskussion um Geschlechterparität wird schon sehr lange – viel zu lange – geführt. Damit Österreich beim Thema Diversität vorankommt, sind substanzielle Veränderungen notwendig. Sie müssen möglichst schnell umgesetzt werden, wenn Österreich im internationalen Vergleich nicht zurückfallen will. Grundvoraussetzung ist, dass Unternehmen in Österreich die Wichtigkeit von Diversität tatsächlich erkennen. Dies ist faktisch nur dann gegeben, wenn sie diese als Geschäftsziel behandeln, strategisch verankern und die Erreichung konkreter Meilensteine in regelmäßigen Abständen überprüfen.

Des Weiteren ist es essenziell zu verstehen, welche Barrieren es gibt, die Frauen daran hindern, Führungspositionen einzunehmen. BCG hat fünf Punkte identifiziert, bei denen Unternehmen ansetzen können.

#### **4.1 FAMILIENFREUNDLICHE UNTERNEHMENSKULTUR**

Der Kampf um Talente trifft auf den Anspruch an eine ausgeglichene Work-Life-Balance und das Bedürfnis nach sinnhafter Arbeit. BCG hat für die Studie „Decoding Global Trends in Upskilling and Reskilling“ im November 2019 Frauen mit einem Universitätsabschluss befragt, was für sie im Job besonders wichtig ist: Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steht an erster Stelle. Diesen Frauen geht es nicht darum, die Betreuung von Familie und Kindern dem Partner oder anderen Betreuungspersonen zu überlassen, während sie Karriere machen. Sie wollen – und können – beides, sofern Arbeitgeber und männliche Kollegen mitspielen. Neue Arbeitsmodelle wie die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Jobsharing machen Unternehmen für Frauen als Arbeitgeber attraktiv. Auch in der Frage der Kinderbetreuung können Firmen unterstützen, indem sie beispielsweise in den Betrieben Krippen, Kindergärten und Horte anbieten.

#### **4.2 AKTIV BEWUSSTSEIN UND MÖGLICHKEITEN SCHAFFEN**

Die Arbeitswirklichkeit – männerdominierte Unternehmen – kann Frauen in ihrer Ambition, Karriere zu machen, bremsen. Dies führt zu einer verhängnisvollen Self-Fulfilling Prophecy. Die Untersuchungen von BCG haben gezeigt, dass viele Frauen der Meinung sind, keine oder wenig Chancen zu haben, Führungsverantwortung zu übernehmen. Die Möglichkeit, zu führen und Verantwortung zu übernehmen, steht in der zuvor genannten BCG-Umfrage bei Frauen auf Platz 17. Dies sagt viel über ihr Selbstverständnis aus. Bei den befragten Männern ist die Führungsverantwortung unter den Top Ten. Unternehmen müssen dieser Entwicklung entgegen-

wirken, indem sie Frauen fördern und unterstützen. Dies ist eine Top-down-Aufgabe. Das Management muss Maßnahmen ergreifen, damit die weibliche Belegschaft Anreize erhält, sich einzubringen. Ein wichtiger Schritt ist zum Beispiel die Ernennung einer Diversitätsbeauftragten, die das Thema strategisch überwacht. Gerade das Top-Management muss hier eine Vorbildfunktion einnehmen.

Das gilt für Frauen ebenso wie für Männer. Sie müssen die Parität vorleben und damit Identifikationsflächen schaffen.

#### **4.3 GEZIELTE WEITERBILDUNG ANBIETEN**

Es gibt mittlerweile eine große Palette an Fortbildungsmöglichkeiten, die auch durch digitale Medien noch einmal an Vielfalt gewonnen hat – vom Fernstudium über Seminare bis hin zu mobilen Apps. Gut ausgebildete Frauen haben spezielle Präferenzen, wie sie sich weiterqualifizieren möchten: Zwei Drittel bilden sich am liebsten im Selbststudium fort, etwas mehr als die Hälfte bevorzugt Konferenzen und Seminare sowie Training on the Job. Onlinebildungsangebote und mobile Apps sind mit einer Akzeptanz von 16 bzw. zwölf Prozent weit abgeschlagen. Unternehmen sollten die Präferenzen ihrer eigenen Belegschaft abfragen, um bedarfsgerechte Weiterbildungen anbieten zu können, die dann auch wirklich angenommen werden. Gezielte Entwicklungspläne zeigen Frauen Möglichkeiten auf und ermutigen sie zum Next Step.

#### **4.4 WICHTIGE ÄMTER AUCH AN FRAUEN VERGEBEN**

Die vorliegende Studie zeigt eindrücklich, dass Frauen in allen Führungsgremien unterrepräsentiert sind. In österreichischen Vorständen sind Frauen nach wie vor die Ausnahme, in Aufsichtsräten hat ein kleiner Kreis von Frauen Mehrfachmandate inne. Natürlich ist es für Unternehmen einfacher, auf bekannte Gesichter zu setzen. Damit lässt sich zumindest der Anschein erwecken, dass die Frauenquote eine Rolle spielt. Geschlechterparität wird damit nicht erreicht. Um das Potenzial von gut ausgebildeten Frauen zu heben, sollten Unternehmen für eine paritätische Talentnominierung sorgen. Richtlinien helfen, die Vorgänge im Unternehmen zu institutionalisieren. Sie können beispielsweise festlegen, dass zunächst interne Kandidaten gescreent werden, wovon mindestens ein Kandidat weiblich sein muss, bevor extern ausgeschrieben wird. Auch bei der Nachfolgeplanung sollten Unternehmen den Faktor Diversität mit einbeziehen und die Geschlechterfrage aktiv managen.

#### **4.5 TRANSPARENZ IN UND ZWISCHEN UNTERNEHMEN**

Reports zu Nachhaltigkeit oder Gesundheitsmanagement gehören in vielen Unternehmen zum Standard. Solche Veröffentlichungen sind kein Selbstzweck. Sie schaffen Verbindlichkeit nach innen und außen. Die proaktive Kommunikation des Status quo der Diversität sowie Studien beispielsweise zu den Entwicklungsmöglichkeiten oder darüber, auf welchen Levels und warum Frauen ausscheiden, geben wichtige Hinweise für die Optimierung der eigenen Strategie. Die Formulierung eines klaren Ziels bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen zwingt, sich mit dem Status der Diversität im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Die Veröffentlichungen solcher Berichte schaffen Transparenz und Handlungsdruck. Sie sollten nicht nur für börsennotierte Unternehmen selbstverständlich sein.

## 5 Fazit

### **ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN KÖNNEN MIT VIELFALT DEN SPRUNG NACH OBEN SCHAFFEN**

Die Führungsriege der 50 größten börsennotierten Unternehmen in Österreich ist weiterhin von Männern dominiert, die zudem deutlich besser verdienen als ihre weiblichen Kollegen. Der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen liegt insgesamt bei gerade einmal 15,7 Prozent; sie verdienen im Schnitt ein Fünftel weniger als Männer. Bis zur Geschlechterparität ist es noch ein weiter Weg.

Warum tritt ein hochentwickeltes Land wie Österreich in Sachen Diversität auf der Stelle? Warum nutzen Unternehmen nicht die großen Chancen, die sich durch die Gleichberechtigung von Frauen in der Arbeitswelt ergeben?

In ganz Europa suchen Unternehmen händeringend nach gut qualifizierten Führungskräften. Viele rekrutieren im Kampf um Talente Mitarbeiter im Ausland. In einer solchen Situation kann es sich kein Unternehmen und keine Volkswirtschaft leisten, auf das vorhandene weibliche Potenzial zu verzichten. Zahlreiche Studien wie beispielsweise „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“ aus dem Jahr 2018 belegen, dass gemischte Führungsteams mehr Innovationen hervorbringen und bessere Finanzergebnisse erzielen.

Die Diversität voranzutreiben, ist eine Führungsaufgabe. Unternehmen können ihre Pipeline an weiblichem Führungsnachwuchs selbst füllen – wenn das Top-Management als divers wahrgenommen wird. Es ist an der Zeit zu handeln: jetzt!

## 6 Methodik

### Die Studie besteht aus zwei Teilen:

1. Der BCG Gender Diversity Index aus Frauenquote in Vorstand und Aufsichtsrat sowie aus der relativen Vergütung von Frauen und Männern in diesen Gremien stellt eine Sekundärdatenerhebung dar (siehe dazu auch die weiteren Erläuterungen).
2. Für die BCG-Studie „Decoding Global Talent 2018“ wurden mehr als 3.800 österreichische Arbeitnehmer zu ihren Präferenzen im Job befragt. Für den BCG Gender Diversity Index Austria 2019 lag der Fokus der Analyse auf den Prioritäten von gut ausgebildeten Frauen und Männern als potenzielle Führungskräfte.

### INDEX

Der Index misst den Grad der Geschlechtergleichheit in österreichischen Unternehmen. Entwickelt wurde die Kennzahl von der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München.

Für die Berechnung des Index wurden die 50 größten österreichischen Unternehmen nach Marktkapitalisierung zum Stichtag 31. Dezember 2019 herangezogen. Weitere Kriterien für die Aufnahme in den Index waren:

- Die Firmen müssen ihren Hauptsitz in Österreich haben und im Prime-Market oder Standard-Market (ATX, ATPX, WBI) gelistet sein.
- Alle zur Berechnung des Index benötigten Daten müssen öffentlich verfügbar sein, d. h., die Vergütungsdaten aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder müssen für alle Personen separat im Jahresbericht ausgewiesen werden, sofern die Vergütungspunktzahl nicht auf andere Weise ersichtlich ist.
- Die einzelnen Vergütungskomponenten müssen nicht separat ausgewiesen werden, da vor allem für den Aufsichtsrat häufig nur die Summe genannt wird.

BCG hat alle Unternehmen, die keine Vergütungsdaten veröffentlicht haben, kontaktiert, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Daten zu melden. Aufgrund der Datenlieferung konnte in der aktuellen Erhebung erstmals die Marinomed Biotech AG aufgenommen werden.

## INDEXBERECHNUNG

Die Indexberechnung erfolgt durch eine gleichwertige Analyse der beiden Hauptkomponenten Frauenanteil in Führungspositionen sowie Vergütungsanteil von Frauen, die jeweils für die zwei Subkomponenten Vorstand und Aufsichtsrat berechnet werden.

Die vier Subkomponenten fließen zu gleichen Teilen von je 25 Prozent in die Gesamtpunktzahl ein.

## FRAUENANTEIL

Als Datenbasis wurden BoardEx und die Unternehmenswebsites verwendet. Diese Daten wurden mit den aktuellen Besetzungen, die auf den Unternehmenswebsites verfügbar waren, abgeglichen, um zum Stichtag 31. Dezember 2019 aktuell zu sein. Ehrenmitglieder im Aufsichtsrat wurden ausgeschlossen, Staatskommissare inkludiert.

## PUNKTEVERGABE BEIM FRAUENANTEIL

Die beiden quantitativen Komponenten wurden so konzipiert, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigen, denn die volle Punktzahl wird nur dann erreicht, wenn es genauso viele Frauen wie Männer im jeweiligen Gremium gibt.

Dabei wird die jeweils kleinere Gruppe eines Geschlechts durch die größere Gruppe des anderen Geschlechts dividiert. Unternehmen erreichen also die volle Punktzahl bei einem Geschlechterverhältnis von 50 : 50. Die Punkte werden berechnet, indem der prozentuale Anteil mit 2 multipliziert wird, sodass die Maximalpunktzahl 100 beträgt. Die Punktzahl wird dann bei Eingang in die Gesamtpunktzahl jeweils mit 0,25 multipliziert.

## VERGÜTUNG

Als Datenbasis wurde der letzte verfügbare Geschäftsbericht verwendet. Bei den meisten Unternehmen handelt es sich dabei um das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018.

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

Falls zwischen Zuwendungen und Zuflüssen unterschieden wurde: Als Vergütung wurden tatsächliche Zuflüsse betrachtet, wie in den Geschäftsberichten ausgewiesen. Es wurde nur der Zufluss vom Konzern, nicht der von Tochterunternehmen berücksichtigt. Als Vergütung wurde die Summe aller Vergütungskomponenten betrachtet. Beim Vorstand sind dies Festvergütung, Nebenleistungen, einjährige variable Vergütung, mehrjährige variable Vergütung, Pensionsaufwand und Sonderzahlungen. Beim Aufsichtsrat sind dies Festvergütung, Ausschussvergütung, Sitzungsgeld und variable Vergütung, sofern ausgewiesen.

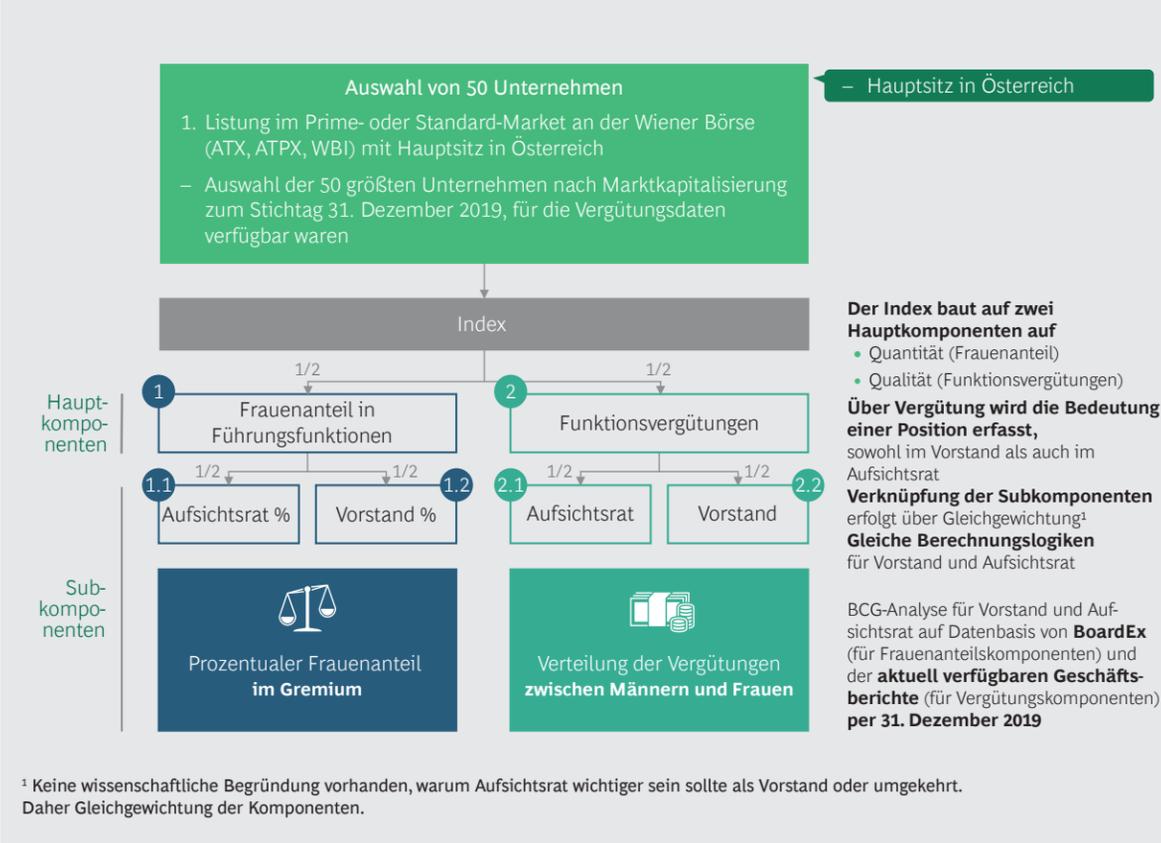
Beim Vergütungsanteil ist das Ziel 100 Prozent Vergütungsgleichheit; für jeden Prozentpunkt gibt es einen Indexpunkt. Beträgt das Gehalt von Frauen also 78 Prozent des Gehalts der Männer, gibt es dafür 78 Punkte in dieser Subkomponente. Dazu wird zunächst der Durchschnitt der Männer und Frauen eines Unternehmens berechnet und dann der kleinere Durchschnitt zum größeren ins Verhältnis gesetzt. Da die Geschlechtergleichheit ermittelt werden soll, kann ein Unternehmen auch weniger Punkte bekommen, wenn die Frauen im Schnitt besser vergütet werden als die Männer.

## PUNKTEVERGABE BEI DER VERGÜTUNG

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 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.

ABBILDUNG 6 | Methodik der Indexberechnung: Zwei Hauptkomponenten als Basis gewählt



## PERSONENAUSWAHL

Von der Komponente Vergütung wurden folgende Personen ausgeschlossen:

- Personen, die weniger als drei Monate im Amt waren,
- Personen, die freiwillig auf ihre Vergütung verzichtet oder aus anderen Gründen keine Vergütung erhalten haben, sowie
- Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

## HOCHRECHNUNGEN

Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats oder Vorstands nicht das ganze Geschäftsjahr im Amt war, wurde sein Gehalt auf ein Jahresgehalt hochgerechnet. Die Amtszeit wurde dabei auf den halben bzw. ganzen Monat wie folgt gerundet:

Eintrittsdatum		Austrittsdatum	
1. – 7.	Ganzer Monat	1. – 7.	Nicht gezählt
8. – 21.	Halber Monat	8. – 21.	Halber Monat
22. – Ende	Nicht gezählt	22. – Ende	Ganzer Monat

- **Im Vorstand:** Bei Mitgliedern, die nicht das ganze Jahr dabei waren, wurden alle Gehaltskomponenten außer der mehrjährigen variablen Vergütung (MVV) sowie Abfindungen auf ein Jahr hochgerechnet (MVV nicht hochgerechnet, da diese Vergütung im Fall eines Rücktritts in der Regel für das ganze Jahr ausbezahlt wird).
- **Im Aufsichtsrat:** Bei Mitgliedern, die nicht das gesamte Jahr dabei waren, wurden alle Gehaltskomponenten hochgerechnet. Dabei wurden nur Personen berücksichtigt, die länger als drei Monate im Amt waren. Nur dann wurde ihr Gehalt auf ein Jahresgehalt hochgerechnet.
- Die Position einer Person wurde bei der Hochrechnung nicht berücksichtigt, das bedeutet, dass bei unterjährigem Wechsel im Vorstandsvorsitz auch CEO-Gehälter hochgerechnet wurden. Dies kann dazu führen, dass in bestimmten Fällen mehrere CEO-Gehälter in den Durchschnitt einfließen.

Auch andere Positionswechsel wurden nicht berücksichtigt, beispielsweise die Ernennung zum CFO, die Übernahme eines weiteren Ressorts oder die Berufung zum Aufsichtsratsvorsitzenden.

## DURCHSCHNITTSBERECHNUNG

Alle Durchschnitte für weitere Analysen wurden auf Firmenbasis gerechnet: Zuerst wurde der Durchschnitt für die einzelnen Firmen berechnet und danach der Schnitt der 50 Unternehmen kalkuliert. Ein Beispiel für dieses Vorgehen:

Für die Berechnung des durchschnittlichen Vergütungsverhältnisses wurden nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die im entsprechenden Geschäftsjahr eine Vergütung für Frauen im jeweiligen Gremium ausgezahlt haben.

Für die durchschnittliche Vergütung bestimmter Positionen wurde zunächst der Durchschnitt dieser Position für die einzelnen Firmen berechnet und danach der Schnitt über alle 50 bzw. über alle Unternehmen mit Frauen im Vorstand kalkuliert.

## AMTSZEIT

Die Amtszeit wurde für alle Personen berechnet, die zum Stichtag 31. Dezember 2019 im Amt waren. Als Quelle für das Startdatum in der jeweiligen Position wurde BoardEx verwendet und anhand der auf Firmenwebsites verfügbaren Lebensläufe und Pressemitteilungen überprüft.

## QUELLEN

Die Daten zur Berechnung des BCG Gender Diversity Index Austria 2019 wurden aus folgenden Quellen bezogen: Letzte verfügbare Geschäftsberichte zum Stichtag 31. Dezember 2019 (für die Mehrheit der Unternehmen handelt es sich um das Geschäftsjahr 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018), Unternehmenswebsites, Pressemitteilungen, BoardEx, Capital IQ. Zusätzliche Quellen werden im Text und in den Abbildungen bzw. in den Fußnoten ausgewiesen.

Bei Fragen zur Methodik wenden Sie sich gerne an die Studienautor(inn)en.

## Über die Autor(inn)en

**Dr. Lukas Haider** ist Managing Director and Partner und leitet die Wiener Niederlassung der Boston Consulting Group. Er ist Mitglied der BCG-Praxisgruppen Financial Institutions und Operations. Er ist erreichbar unter: haider.lukas@bcg.com

**Dr. Sabine Stock** ist Managing Director and Partner in der Wiener Niederlassung der Boston Consulting Group. Sie ist Expertin für die Branchen Energie und Infrastruktur und Kernmitglied der BCG-Praxisgruppe Operations. Sie ist erreichbar unter: stock.sabine@bcg.com

**Alenka Triplat** ist Managing Director and Partner in der Wiener Niederlassung der Boston Consulting Group. Sie ist Expertin für Procurement mit Fokus auf Industrial Goods. Sie ist erreichbar unter: triplat.alenka@bcg.com

**Karin Schetelig** ist Principal der Boston Consulting Group mit dem Fokus Public Sector. Sie ist erreichbar unter: schetelig.karin@bcg.com

**Dr. Karina Zillner** ist Project Leader der Boston Consulting Group mit Fokus auf Personal- und Organisationsthemen. Sie ist erreichbar unter: zillner.karina@bcg.com

## Danksagung

Die Autor(inn)en sind dankbar für die Unterstützung vieler Menschen, die ihre Expertise in diese Studie eingebracht und daran mitgewirkt haben. Dazu gehören Dr. Rocío Lorenzo, Nicole Voigt, Prof. Dr. Rainer Strack und Orsolya Kovacs sowie Marvin Kaes und Laura Dießl.

## Für weiteren Kontakt

Wenn Sie die Studie und deren Ergebnisse diskutieren möchten, wenden Sie sich gern an die Autor(inn)en.

