

Boarding Call

Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen

BCG Gender Diversity Index Deutschland 2019



Die Boston Consulting Group (BCG) unterstützt führende Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft in partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei, Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. Seit der Gründung 1963 leistet BCG Pionierarbeit im Bereich Unternehmensstrategie. Die Boston Consulting Group hilft Kunden, umfassende Transformationen zu gestalten: Die Beratung ermöglicht komplexe Veränderungen, eröffnet Wachstumschancen, schafft Wettbewerbsvorteile, verbessert die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und bewirkt so dauerhafte Verbesserungen des Geschäftsergebnisses.

Nachhaltiger Erfolg erfordert die Kombination aus digitalen und menschlichen Fähigkeiten. Die vielfältigen, internationalen Teams von BCG bringen tiefgreifende Expertise in unterschiedlichen Branchen und Funktionen mit, um Veränderungen anzustoßen. BCG verzahnt führende Managementberatung mit Expertise in Technologie, Digital und Analytics, neuen Geschäftsmodellen und der übergeordneten Sinnfrage für Unternehmen. Sowohl intern als auch bei Kunden setzt BCG auf Gemeinschaft und schafft dadurch Ergebnisse, die Kunden nach vorne bringen. Das Unternehmen mit Büros in mehr als 90 Städten in über 50 Ländern erwirtschaftete weltweit mit 18.500 Mitarbeitern im Jahr 2018 einen Umsatz von 7,5 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen: bcg.com.

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 ersten drei 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.

Die Gruppe Deutsche Börse ist eine der größten Börsen weltweit. Sie fungiert für Investoren, die ihr Kapital anlegen, und Unternehmen, die Kapital einwerben, als Organisatorin von Marktplätzen, die sich durch Integrität, Transparenz und Sicherheit auszeichnen, und an denen professionelle Händler gemäß klaren Regeln und unter strenger Aufsicht Aktien, Derivate und andere Finanzinstrumente kaufen und verkaufen. Die Gruppe Deutsche Börse sorgt mit ihren Dienstleistungen und Systemen dafür, dass diese Märkte funktionieren und alle Teilnehmer gleiche Chancen erhalten – weltweit.

Boarding Call

Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen
BCG Gender Diversity Index Deutschland 2019

**Rocío Lorenzo, Nicole Voigt und Karina Zillner (BCG) sowie Isabell M. Welpé
(Technische Universität München)**

März 2020

Inhalt

1 Management Summary	3
2 BCG Gender Diversity Index 2019	6
2.1 Einführung: Frauen beweisen Durchhaltvermögen	6
2.2 Die Befragung: Unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern bremsen den Gender-Diversity-Fortschritt	8
2.3 Der Index: Noch immer wenig Geschlechtervielfalt im Topmanagement	10
2.3.1 Blick in die Vorstände: Frauen zeigen Ausdauer	14
2.3.2 Aufsichtsräte im Fokus: Die Pflicht ist erfüllt, die Kür lässt auf sich warten	16
3 Diversity im Topmanagement lohnt sich für Unternehmen	19
4 Fazit: Die Zeit der Ausreden ist vorbei	23
5 Methodik	24
5.1 Befragung	24
5.2 Index	25
5.3 Analyse Gruppe Deutsche Börse	30

1 Management Summary

Die vorliegende Studie „Boarding Call – BCG Gender Diversity Index 2019“ präsentiert neue Erkenntnisse über die Personalentwicklungen in Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen mit Fokus auf den Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Mitgliedern. Die Studie räumt mit Missverständnissen auf, die sich rund um das Thema „Frauen im Topmanagement“ ranken:

1. Weibliche Vorstände werden seltener ausgetauscht als Männer

Frauen fliegen nicht schneller aus dem Vorstandskarussell als ihre männlichen Kollegen. Ihre Fluktuation ist sogar geringer: Zwischen Anfang 2017 und September 2019 lag der Anteil der männlichen Abgänge im Vorstand pro Jahr bei durchschnittlich 13 Prozent, bei den Frauen hingegen nur bei sieben Prozent. Das zeigt: Frauen im Topmanagement haben Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen – auch wenn die öffentliche Diskussion gelegentlich anderes vermuten lässt.

2. Weibliche Vorstände verdienen in Business- und Support-nahen Positionen mehr als Männer

Es ist richtig, dass auch im Topmanagement ein Gender-Pay-Gap existiert, d. h. Frauen erhalten im Durchschnitt eine geringere Vergütung als ihre männlichen Kollegen. Im Aufsichtsrat liegt diese Lücke bei 17 Prozent, im Vorstand sogar bei 23 Prozent. Richtig ist jedoch auch, dass es ebenso gute Nachrichten gibt. So beziehen weibliche Vorstände in Business-nahen Funktionen (beispielsweise im Produktions- oder Vertriebsressort) sowie in Support-nahen Positionen (etwa Personal oder Compliance) mehr Gehalt als männliche Vorstände.

3. Wird die oberste Führungsriege als vielfältig wahrgenommen, streben 83 Prozent der ambitionierten Frauen den Aufstieg im gleichen Unternehmen an¹

Damit lässt sich die oft gehörte Behauptung „Wir haben keine Frauen im Topmanagement, weil uns der weibliche Nachwuchs fehlt“ ins Gegenteil umkehren: Es fehlen ambitionierte Frauen, weil das Unternehmen keine Frauen an der Spitze hat.

4. Es gibt keinen Mangel an Kandidatinnen für den Aufsichtsrat

Das Argument, man könne keine Frau in das oberste Kontrollgremium berufen, weil es zu wenige Kandidatinnen gebe, kann nicht bestätigt werden: Der Anteil der Aufsichtsrätinnen, die in mehreren im Index enthaltenen Kontrollgremien aktiv sind, beträgt nur sechs Prozent – und ist damit genauso hoch wie bei den Männern mit Mehrfachmandaten. Existierte tatsächlich eine Knappheit unter geeigneten Frauen – so die Schlussfolgerung der Studie –, müsste die Zahl der Frauen mit Mehrfachmandaten deutlich höher liegen.

1. Ambitionierte Frauen sind definiert als Frauen, welche in den nächsten drei Jahren aktiv eine höhere Führungsposition anstreben (im aktuellen oder auch in einem anderen Unternehmen).

- Insgesamt zeigt der BCG Gender Diversity Index einen hohen Nachholbedarf. Da die Studie bereits zum dritten Mal durchgeführt wurde, liegen Vergleichszahlen aus 2018 und 2017 vor. Das aktuelle Ergebnis zur Geschlechterparität: Nur neun Prozent der Vorstände sind weiblich. Geht die Entwicklung im Tempo der letzten drei Jahre weiter, wäre erst nach 2050 ein 50:50-Verhältnis erreicht. Im Aufsichtsrat liegt der Frauenanteil bei 32 Prozent und damit knapp über der gesetzlichen Quote von 30 Prozent.
- Im Durchschnitt erzielten die teilnehmenden Unternehmen nur 46 von 100 möglichen Punkten (2018: 43 Punkte), wobei 100 Punkte Parität in Besetzung und Vergütung darstellen. Allerdings erscheinen bereits 50 Punkte durchaus erreichbar: Im Durchschnitt muss dafür eines von vier Mitgliedern der Führungsgremien eine Frau sein und diese Frau mindestens 50 Prozent dessen verdienen, was ihre männlichen Kollegen erhalten.
- Kleine Veränderung – große Wirkung: Die Bestellung einer einzigen Frau an der Spitze wird im Ranking belohnt – sie macht 70 Prozent aller Sprünge um mehr als zehn Punkte aus.
- In 59 der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen ist noch immer keine Frau im Vorstand vertreten.
- Die Gender Diversity Champions unter den 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen heißen Aareal Bank, Evonik Industries und Deutsche Telekom. Als Schlusslichter landeten United Internet, Hypoport, TLG Immobilien sowie Nemetschek punktgleich auf dem letzten Platz mit null Punkten.
- Eine der Ursachen für den schleppenden Gender-Diversity-Fortschritt könnten die unterschiedlichen Auffassungen ambitionierter Frauen und männlicher Entscheidungsträger sein: So erachten Frauen etwa flexibles Arbeiten als wichtiges Thema für die eigene Entwicklung im Unternehmen. Männer pflichten dem zwar bei, sind aber seltener bereit, sich dafür einzusetzen. Umgekehrt empfinden Männer die Teilnahme an externen Veranstaltungen oder Rankings als wirkungsvoll. Ambitionierte Frauen halten dies für weit weniger wichtig, sie vermissen vielmehr die Grundlagen für Gender Diversity² – etwa ein entsprechendes „Change Mindset“ sowie Vorbilder.
- Es entsteht der Eindruck, dass der Fortschritt auch weiterhin mit winzigen Schritten vorankommen wird: Männer betrachten sich selbst als Gender-Diversity-Vorbilder, Frauen sehen Nachholbedarf.

2. Geschlechterdiversität wird hier auf Frauen in Führungspositionen bezogen, wohingegen der Begriff Diversität breiter gefasst ist und auch Kriterien wie Herkunftsland, Karrierepfad, Industrie, Alter und akademischen Hintergrund einbezieht.

- Diversität im Topmanagement lohnt sich für Unternehmen: BCG und Gruppe Deutsche Börse simulierten die Entwicklung eines Portfolios aus 30 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen mit der höchsten Punktzahl für Gender Diversity (GD). Ein solches Portfolio, das sich durch eine ausgewogene Gewichtung kleiner und mittelständischer Unternehmen entsprechend ihrem GD-Wert auszeichnet, hat sich seit 2017 um etwa zwei Prozentpunkte besser und mit etwas geringerer Volatilität als der DAX entwickelt.

2 BCG Gender Diversity Index 2019

2.1 EINFÜHRUNG: „FRAUEN BEWEISEN DURCHHALTEVERMÖGEN“

Welch ein Meilenstein: Was selbst namhafte Personalberater zu diesem Zeitpunkt nicht für möglich gehalten hatten, ist im vergangenen Jahr eingetreten: Mit Jennifer Morgan hat SAP als erstes DAX-Unternehmen eine weibliche CEO ins Amt berufen. Die US-Amerikanerin teilt sich den Posten mit dem Deutschen Christian Klein.

Die Besetzung wurde von großem öffentlichen Interesse begleitet – genauso wie die Abgänge mehrerer Vorständinnen im zurückliegenden Jahr. Allen voran Valerie Holsboer, Vorstand für Ressourcen (Controlling, Finanzen, Personal), die sich mit ihrem Arbeitgeber, der Bundesagentur für Arbeit, eine öffentliche Schlammschlacht geliefert hatte. Oder Janina Kugel, ehemals Personalvorstand bei Siemens, über deren Ausscheiden ebenfalls wochenlang spekuliert worden war, sowie Sabine Eckhardt, die ihren Vertrag als ProSiebenSat.1-Vorstand nach Amtsantritt eines neuen CEO nicht verlängern ließ.

Angeichts solcher Personalien könnte der Eindruck entstehen, dass sehr viel Bewegung unter den Topmanagerinnen in Deutschland herrscht. Die vorliegende Studie widerlegt dies allerdings: Frauen verlassen den Vorstand nicht schneller als ihre männlichen Kollegen. Im Gegenteil: Die Fluktuation ist bei weiblichen Vorständen sogar geringer.

Auch gibt es keinen Mangel an Kandidatinnen für den Aufsichtsrat. Das Argument, man könne keine Frau in das oberste Kontrollgremium berufen, weil es zu wenige Kandidatinnen gebe, wird vom vorliegenden Index nicht bestätigt: Der Anteil der Aufsichtsrätinnen, die in den Kontrollgremien mehrerer im Index enthaltener Unternehmen sitzen, liegt mit sechs Prozent ebenso hoch wie derjenige der Männer, die mehrere Aufsichtsratsmandate innehaben. Die identischen Werte lassen somit – unter der Annahme, dass die Unternehmen die Besetzung paritätisch vornehmen wollen – nicht auf einen Mangel an qualifizierten Kandidatinnen schließen.

Die Studie zeigt zudem auf, dass weibliche Vorstände in Business- und Support-nahen Positionen mehr verdienen als ihre männlichen Kollegen. Weil sie selten die bestbezahlten CEO- oder CFO-Posten innehaben – Jennifer Morgan von SAP gehört zu den wenigen Ausnahmen –, ist das Durchschnittsgehalt der Frauen allerdings deutlich niedriger als der der Männer. Somit bleibt es ein langer und steiniger Weg, bis man von Geschlechterparität in den 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen sprechen kann.

Seit drei Jahren untersuchen BCG und die TU München die Geschlechterparität in den Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen und betrachten dabei den Anteil von Frauen in den Gremien sowie ihre Vergütung. Der BCG Gender Diversity Index ist der erste Gender Diversity Index für Deutschlands größte börsennotierte Unternehmen, der den Faktor Vergütung mit einbezieht. Dazu werden in einer Sekundärdatenerhebung die Geschlechterverteilung in Vorstand und Aufsichtsrat sowie die relative Vergütung von Frauen und Männern in beiden Topgremien ermittelt.

In diesem Jahr wird der Index um eine Befragung zu Diversität und Inklusion ergänzt, die BCG unter 16.400 Personen weltweit (davon 724 Personen in Deutschland) durchgeführt hat. Die Studienautorinnen legen den Fokus unter anderem auf ambitionierte Frauen sowie männliche Entscheidungsträger in Deutschland. Für bestimmte Fragestellungen wurden zudem die Aussagen nicht-ambitionierter Frauen herangezogen.

Frauen und Männer uneins bei der Bewertung von Diversity-Erfolgen

Eine mögliche Erklärung, warum die Geschlechterparität in deutschen Chefetagen kaum Fortschritte macht, ergibt sich aus der genannten Befragung: Während ambitionierte Frauen immer noch fehlende Grundlagen für Geschlechterdiversität beklagen – beispielsweise mangelnde Bereitschaft zum Wandel („Change Mindset“) oder etwa Vorbilder –, sehen sich männliche Entscheidungsträger schon besser aufgestellt. Diese erachten es als besonders wirkungsvoll, Präsenz zum Thema Gender Diversity zu zeigen und an externen Veranstaltungen oder Rankings teilzunehmen. Ambitionierte Frauen halten dies für weit weniger wichtig.

Die Managerinnen orientieren sich viel stärker intern: Nehmen sie die oberste Führungsriege als vielfältig wahr, streben 83 Prozent von ihnen an, lieber im gleichen Unternehmen aufzusteigen als woanders ($p < 0,01$). Die Aussage „Wir haben keine Frauen im Topmanagement, weil uns der weibliche Nachwuchs fehlt“ wird damit ins Gegenteil umgekehrt. Die Unternehmen haben dann nämlich deswegen keinen weiblichen Nachwuchs, weil Frauen an der Spitze fehlen.

Tatsächlich ist der Status quo in puncto Geschlechtervielfalt an der Spitze der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen nach wie vor ernüchternd, wie der BCG Gender Diversity Index bestätigt. Geht es mit der Bestellung von Frauen für Vorstands- und Aufsichtsratsposten im bisherigen Tempo weiter, sind wir noch meilenweit von einer 50:50-Besetzung entfernt. Angela Merkel müsste 100 Jahre alt werden, ehe in den Vorständen der 100 größten Firmen Geschlechterparität hergestellt ist. Aktuell liegt der Frauenanteil in der obersten Führungsetage der Top-100-Firmen bei neun Prozent, im Aufsichtsrat bei 32 Prozent.

Nachdem die Frauenquote in den Kontrollgremien innerhalb kurzer Zeit schnell gestiegen war – die Einführung der gesetzlichen Quote im Mai 2015 dürfte hier Wirkung gezeigt haben –, haben sich die Werte seitdem mehr oder weniger eingependelt. Das Ziel vieler Firmen scheint nicht 50:50 zu sein, sondern allenfalls ein Drittel Frauenanteil. Ganz nach der Devise: Die Pflicht ist erfüllt, die Kür überlassen wir anderen. Auch beim Verdienst geht es schleppend voran: Weibliche Vorstände erhalten im Schnitt nur 77 Prozent dessen, was ihre männlichen Kollegen ausgezahlt bekommen (im Aufsichtsrat sind es 83 Prozent).

Dabei wäre es nicht nur fair im Sinne aller Beteiligten, sondern auch lukrativ für die Unternehmen, stärker auf Geschlechterparität hinzuarbeiten. Dies zeigt eine Analyse, die BCG zusammen mit der Deutschen Börse erstellt hat: Die Top 30 der Diversity Champions schlagen sich nämlich auch an der Börse gut.³

3. BCG und Gruppe Deutsche Börse simulierten die Entwicklung eines Portfolios aus 30 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen mit der höchsten Punktzahl für Gender Diversity (GD). Ein solches Portfolio, das sich durch eine ausgewogene Gewichtung kleiner und mittelständischer Unternehmen entsprechend ihrem GD-Wert auszeichnet, hat sich seit 2017 um etwa zwei Prozentpunkte besser und mit etwas geringerer Volatilität als der DAX entwickelt.

2.2 DIE BEFRAGUNG: UNTERSCHIEDLICHE SICHTWEISEN VON FRAUEN UND MÄNNERN BREMSEN DEN GENDER DIVERSITY-FORTSCHRITT

Männer sind anders – Frauen auch: Was der gleichnamige Bestsellerroman des Autors John Gray auf unterhaltsame Weise beschreibt – die kleinen und größeren Unterschiede zwischen den Geschlechtern, weil angeblich Männer vom Mars kommen und Frauen von der Venus –, scheint sich nicht so leicht von der Hand weisen zu lassen: Frauen und Männer haben deutlich unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen an die Aufgaben, die sich ihnen stellen. Darauf deutet auch die Befragung zum BCG Gender Diversity Index hin: Eine der Ursachen für den schleppenden Fortschritt bei der Geschlechterparität in den 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen könnten tatsächlich die divergierenden Sichtweisen von männlichen Chefs und ambitionierten Frauen sein.

Aufstiegswillige Frauen sehen bestimmte Maßnahmen als effektiv an, die männliche Entscheidungsträger gar nicht wirkungsvoll finden, beispielsweise eine finanzielle Incentivierung der Führungsriege hinsichtlich Gender-Diversity-Zielen bei Stellenbesetzungen und Beförderungen oder etwa organisatorische Aspekte, wie Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Zudem vermissen ambitionierte Mitarbeiterinnen die Grundlagen für mehr Geschlechtervielfalt, wie z. B. diverse Vorbilder in der Führungsriege oder ein sogenanntes Change Mindset, also die Bereitschaft, für Veränderungen einzutreten. Kurzum: Chefs erachten das, was sich weibliche Nachwuchskräfte wünschen, um Geschlechterparität herzustellen, nicht als Priorität.

Dazu passt, dass auf der anderen Seite männliche Entscheider Maßnahmen als effektiv ansehen, die ambitionierte Frauen als vergleichsweise unwichtig empfinden: die Teilnahme an externen Veranstaltungen und Rankings beispielsweise,

ABBILDUNG 1 | Aus Sicht der Frauen: Ambitionierte Mitarbeiterinnen vermissen Grundlegendes auf dem Weg zur Geschlechterparität – ganz anders als männliche Entscheidungsträger

	 Ambitionierte Frauen	Männliche Entscheidungsträger 
Top-5-Maßnahmen, die als effektiv bewertet werden, sofern sie etabliert sind	1 Konzernweite Diversity-Strategie	5
	2 Finanzielle Incentivierung der Führungsriege	17
	3 Kinderbetreuung	14
	4 Antidiskriminierungsmaßnahmen	7
	5 Für Veränderungen eintreten	12
Top-5-Maßnahmen, die aktuell im Unternehmen fehlen	1 Für Veränderungen eintreten	30
	2 Teilzeitmodelle	15
	3 Diverse Vorbilder in der Führungsriege	11
	4 Antidiskriminierungsmaßnahmen	1
	5 Elternurlaub	22

Quelle: BCG-Survey „Fixing the flawed approach to diversity“ von Januar 2019

ABBILDUNG 2 | Aus Sicht der Männer: Chefs erachten Ombudspersonen, Rankings und Veranstaltungen als besonders effektiv, um Chancengleichheit herzustellen



Quelle: BCG-Survey „Fixing the flawed approach to diversity“ von Januar 2019

anonyme Ombudspersonen oder eine verblindete Bewerberauswahl. Nachholbedarf für das eigene Unternehmen sehen Männer zudem in Antidiskriminierungsverfahren, „Bias“-Schulungen oder Führungskräfte-Coachings.

Die größte Schnittmenge gibt es bei einem Thema aus dem Bereich der Arbeitsorganisation: Dort, wo Teilzeitmodelle etabliert sind, bewerten Männer wie Frauen sie als effektiv. Für männliche Entscheider ist dies eine Top-3-Maßnahme, bei den ambitionierten Frauen landet sie auf Rang sechs.

In der konkreten Umsetzung gehen die Meinungen allerdings schon wieder auseinander: Knapp drei von vier ambitionierten Frauen (72 Prozent) sind zugunsten der Geschlechterparität bereit, Arbeitsaufgaben innerhalb des Teams umzuverteilen, um so Teilzeitmodelle zu ermöglichen. Unter den männlichen Entscheidungsträgern sind dazu nur 60 Prozent bereit. Bemerkenswert: Unter den Kolleginnen ohne berufliche Ambitionen zeigt sich nur jede Zweite (55 Prozent) flexibel, wenn die Arbeit zugunsten von Teilzeitbeschäftigten umverteilt werden müsste ($p < 0,05$).

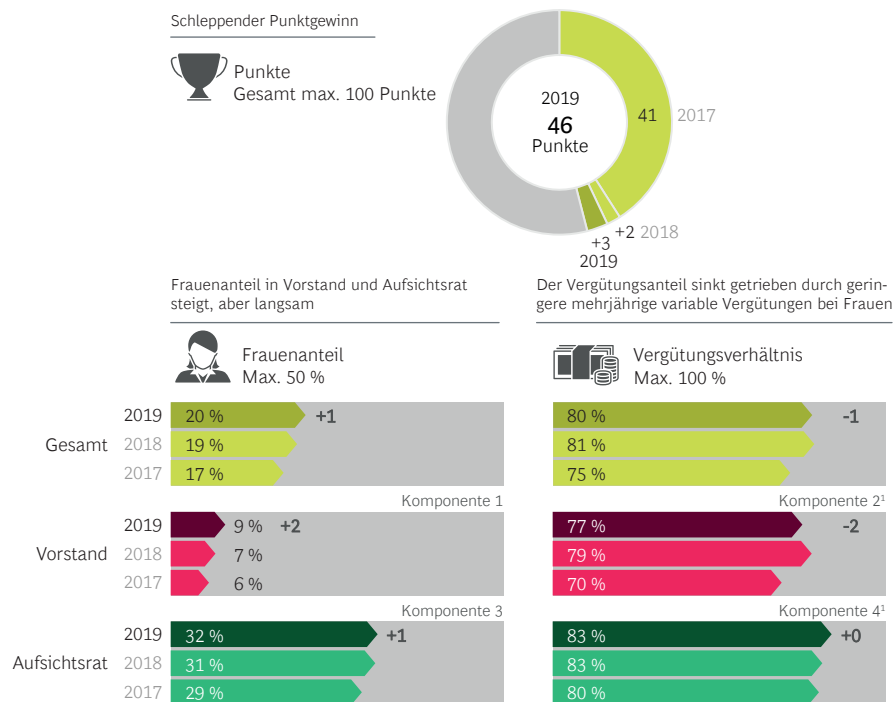
Solange es diese unterschiedlichen Wahrnehmungen zum aktuellen Stand des Gender Diversity-Fortschritts sowie zu notwendigen Schritten und effektiven Stell-schrauben zwischen beiden Gruppen gibt, wird der große Sprung zur Geschlechterparität auch in Zukunft vermutlich ausbleiben. Besonders eklatant: Die Hälfte aller männlichen Entscheider sieht Männer in Unternehmen als Gender Diversity-Vorreiter mit aktivem Engagement für Vielfalt. Ambitionierte Frauen schätzen dies hingegen weniger optimistisch ein und erkennen weiterhin Nachholbedarf; nur ein Drittel von ihnen nimmt die Männer in ihren Unternehmen als Gender Diversity-Vorreiter wahr ($p < 0,1$).

2.3 DER INDEX: NOCH IMMER WENIG GESCHLECHTERVIELFALT IM TOPMANAGEMENT

Die Ergebnisse sind ernüchternd: Gegenüber dem Vorjahr lassen sich allenfalls minimale Verbesserungen hinsichtlich der Geschlechterdiversität in Vorstand und Aufsichtsrat feststellen. Der Frauenanteil liegt in beiden Gremien zusammen bei 20 Prozent – das ist ein Plus von einem Prozentpunkt gegenüber 2018. Würde sich dieser Fortschritt im selben Tempo fortsetzen, erreichten die 100 Index-Unternehmen Geschlechterparität im Aufsichtsrat nicht vor dem Jahr 2030. In den Vorständen wäre ein 50:50-Verhältnis sogar erst nach 2050 erzielt.

Auch bei den Vergütungen ist wenig Bewegung zu verzeichnen: Nachdem weibliche Aufsichtsräte und Vorstände zuletzt 81 Prozent des Männergehalts ausgezahlt bekommen, liegt der Wert 2019 mit 80 Prozent nahezu gleichauf ($p < 0,01$). Von der möglichen Gesamtpunktzahl, die sowohl den Anteil von Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien als auch ihre Bezahlung zum Ausdruck bringt, erreichen die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen im Durchschnitt 46 Punkte – nach 43 im vergangenen Jahr. Zielgröße sind 100 Punkte, was gleich viele Frauen wie Männer an der Spitze sowie gleiche Bezahlung für gleiche Leistung bedeutet.

ABBILDUNG 3 | Die 100 größten börsennotierten Unternehmen im Vergleich über die Jahre: Mehr Frauen in Führungspositionen, aber schlechter bezahlt



1. Die hier abgebildeten Daten entsprechen nicht eins zu eins der Vergütungskomponente des Index: Unternehmen, in denen Frauen mehr verdienen als Männer, fließen hier mit mehr als 100 % ein. Für die Vergütungskomponente des Index wird in diesem Fall die relative Vergütung der Männer (dann < 100 %) angesetzt

Anmerkung: Vorjahreswerte beim Vergütungsverhältnis wurden gegenüber dem Index 2018 auf eine veränderte Methodik der Ausreißer-Berechnung angepasst

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018 und 2019

Auffallend ist, dass es auch unter den Vorreitern Bewegung gibt: Die Diversity Champions aus 2018 haben keinen langen Atem – fast alle verlieren Punkte. Auf die Aareal Bank auf Rang eins in diesem Jahr (2018: Rang 1) folgen Evonik Industries (2018: Rang 6) und Deutsche Telekom (2018: Rang 11). Mit Telefónica Deutschland (2018: Rang 2), KWS Saat (2018: Rang 5), Deutsche Börse (2018: Rang 9) und Fraport (2018: Rang 10) fallen vier Diversity Champions des vergangenen Jahres aus den Top Ten des Gender Diversity Index 2019 heraus.

Das zeigt, dass nur kleine Veränderungen in einem von beiden Gremien genügen, um hohe Wellen zu schlagen, da die Anzahl an Frauen bislang so gering ist: Die Bestellung oder der Abgang einer einzigen Frau an der Spitze eines der 100 größten Unternehmen macht 70 Prozent aller Sprünge um mehr als zehn Punkte in der Rangliste aus.

Gender Diversity hat in großen Unternehmen eher Priorität

Bei allem Auf und Ab unter den Top Ten – das Feld teilt sich: Die Top 50, also die obere Hälfte der Rangliste, gewinnt mehr Frauen für die Chefetage als die Nummern 51 bis 100. Bei den Nachzüglern, die nicht einmal 40 Punkte verbuchen können, sind so gut wie keine Fortschritte zu verzeichnen.

Es sind die großen Unternehmen, die Diversity eher zur Priorität machen: Die DAX-30-Konzerne erzielen mit den Spitzenreitern Deutsche Telekom, Henkel und SAP durchschnittlich gut 58 Punkte. Der MDAX bringt es dagegen nur auf knapp 42 Punkte, obwohl hier die Ranking-Besten Aareal Bank, Evonik Industries und Grenke dazugehören. Schlusslichter sind die SDAX-Unternehmen mit knapp 40 Punkten und den Bestplatzierten DWS Group, KWS Saat sowie Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA).

Es scheint, dass Frauen bessere Chancen haben, zum Zug zu kommen, wenn die Gremien eine gewisse Größe erreichen. Das lässt den Schluss zu, dass Firmen sich weibliche Vorstände eher dann „leisten“, wenn ausreichend männliche Kompetenz vertreten ist. Besteht der Vorstand nur aus zwei, drei Personen oder umfasst der Aufsichtsrat nur fünf Mitglieder, neigen die Firmen eher dazu, auf weibliche Unterstützung zu verzichten. Bei den Top Ten des Rankings umfasst der Vorstand im Schnitt 6,5 Sitze, der Aufsichtsrat 15,8. Bei den Bottom Ten, den Schlechtestplatzierten, gibt es hingegen nur durchschnittlich 2,8 Mandate im Vorstand sowie 5,4 im Aufsichtsrat.

Blick in die Branchen: Der Handel holt auf

Schaut man sich die 100 größten deutschen börsennotierten Firmen nach Branchen an, ist der Finanz- und Versicherungssektor mit rund 55 Punkten Diversity-Spitzenreiter – ebenso wie im Vorjahr. Mit der Aareal Bank (Rang 1), dem Vermögensverwalter DWS (Rang 9), dem Rückversicherer Münchener Rück (Rang 10) sowie dem Versicherungskonzern Allianz (Rang 13) und Grenke (Rang 8), dem Leasinganbieter für Bürokommunikation, haben es fünf Firmen aus der Branche unter die Top 15 geschafft.

Größter Gewinner unter den Industrien ist der Handel (inkl. Verkehr und Lagerhaltung), der sich gegenüber dem Vorjahr um gut zehn auf 54 Punkte gesteigert hat. Führend sind Lufthansa (Rang 6), Fraport (Rang 14) sowie HHLA (Rang 15), die Betreibergesellschaft des Hamburger Hafens. Die Branche hat die Chemie- und Pharmaindustrie, die knapp 53 Punkte erreicht, auf die dritte Position verwiesen. Hier gehören Evonik (Rang 2), Henkel (Rang 4) sowie Merck (Rang 7) zu den Branchenbesten. Auch der Maschinen- und Fahrzeugbau hat es als Nummer vier mit durchschnittlich 51 Punkten immerhin noch in die obere Hälfte des Index geschafft. Die vorderen Ränge nehmen hier Kion Group (Rang 11), GEA Group (Rang 16) und BMW (Rang 19) ein.

Abgeschlagen auf den hinteren Plätzen liegen hingegen die Hersteller elektronischer und technischer Erzeugnisse (39,9 Punkte), die Informations- und Kommunikationsindustrie – trotz der Deutschen Telekom AG (Rang 3) und der SAP AG (Rang 5) erzielt die Branche nur gut 38 Punkte – sowie die Prozess- und Werkstoffindustrie (36,1 Punkte), die Energie- und Baubranche (34,4 Punkte) und die Immobilienbranche (33,9 Punkte). Interessanterweise weist das Schlusslicht unter den Branchen, eben der Immobiliensektor, einen großen Veränderungsdrang auf: Im Durchschnitt hat sich jedes seiner Unternehmen – dazu gehören zum Beispiel Vonovia, Deutsche Wohnen und TAG Immobilien – über die vergangenen zwei Jahre um gut 15 Punkte verbessert. Aufgrund des niedrigen Startpunktes belegen sie allerdings weiterhin den letzten Rang.

ABBILDUNG 4 | Gender Diversity Index 2019: Wenig Fortschritt bei der Gleichstellung von Frauen und Männern

Diversity in Chefetagen schreitet langsam voran: Durchschnitt im BCG Gender Diversity Index steigt in 2019 von 43 auf 46 Punkte

2017	2018	2019	Unternehmen	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Unternehmen	2017	2018	2019				
5	1	1	Aareal Bank AG	72,3	↑	80,4	⇒	80,9	40	48	51	Dürr Aktiengesellschaft	38,8	⇒	39,4	⇒	39,5
3	6	2	Evonik Industries AG	74,7	⇒	73,9	⇒	74,9	36	47	52	Infineon Technologies AG	40,1	⇒	39,5	⇒	39,0
13	11	3	Deutsche Telekom AG	67,5	⇒	67,7	↑	72,9	34	41	53	Symrise AG	41,0	⇒	40,5	⇒	38,9
1	4	4	Henkel AG & Co. KGaA	76,6	⇒	74,4	⇒	72,3	N/A	62	54	Jenoptik AG	N/A		35,4	↑	38,6
24	22	5	SAP SE	51,3	↑	58,7	↑	71,6	92	50	55	NORMA Group SE	24,4	↑	38,8	⇒	38,2
10	7	6	Deutsche Lufthansa AG	69,4	⇒	72,3	⇒	71,5	45	49	56	HOCHTIEF Aktiengesellschaft	37,3	⇒	38,9	⇒	38,2
8	8	7	MERCK KGaA	69,5	⇒	72,3	⇒	70,9	84	52	57	Aurubis AG	29,8	↑	38,7	⇒	38,2
4	3	8	Grenke AG	73,1	⇒	75,1	↓	70,7	68	82	58	Thyssenkrupp AG	34,2	⇒	31,9	↑	37,8
N/A	N/A	9	DWS Group GmbH & Co. KGaA	n.a.		n.a.		70,4	51	59	59	freenet AG	36,8	⇒	36,9	⇒	37,7
14	16	10	Münchener Rück	67,5	⇒	64,6	↑	70,3	65	38	60	DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT	34,5	↑	43,9	↓	37,7
59	31	11	KION GROUP AG	35,2	↑	50,4	↑	70,0	N/A	N/A	61	Fielmann Aktiengesellschaft	N/A		N/A		37,4
6	5	12	KWS SAAT SE & Co. KGaA	70,8	↑	74,0	↓	69,7	63	57	62	Carl Zeiss Meditec AG	34,6	⇒	37,5	⇒	37,3
19	18	13	Allianz SE	62,5	⇒	64,0	↑	68,3	52	63	63	Brenntag AG	36,8	⇒	34,9	⇒	36,8
18	10	14	Fraport AG	62,7	↑	69,1	⇒	67,9	93	69	64	HeidelbergCement AG	23,9	↑	33,9	⇒	36,6
2	14	15	Hamburger Hafen und Logistik	76,4	↓	65,5	⇒	67,9	89	93	65	Software Aktiengesellschaft	27,3	⇒	26,1	↑	36,5
63	36	16	GEA Group Aktiengesellschaft	34,6	↑	45,2	↑	67,8	N/A	84	66	AIXTRON SE	N/A		31,2	↑	35,9
N/A	2	17	Telefónica Deutschland Holding AG	n.a.		79,5	↓	67,2	88	71	67	MTU Aero Engines AG	27,9	↑	33,6	⇒	35,6
16	12	18	Fuchs Petrolub SE	65,3	⇒	66,8	⇒	67,0	75	79	68	K+S Aktiengesellschaft	31,6	⇒	32,4	⇒	35,4
17	17	19	BMW	62,8	⇒	64,2	⇒	67,0	60	65	69	RWE Aktiengesellschaft	35,1	⇒	34,5	⇒	35,3
N/A	43	20	Ceconomy AG	n.a.		39,8	↑	65,7	70	61	70	Gerresheimer AG	34,1	⇒	36,0	⇒	35,2
15	15	21	Siemens Aktiengesellschaft	66,0	⇒	64,8	⇒	65,0	N/A	N/A	71	Wacker Chemie AG	N/A		N/A		35,1
20	21	22	Schaeffler AG	56,5	⇒	59,1	↑	64,8	N/A	N/A	72	Knorr-Bremse Aktiengesellschaft	N/A		N/A		34,7
41	25	23	Wirecard AG	38,5	↑	54,9	↑	64,6	71	72	73	Salzgitter AG	33,9	⇒	33,2	⇒	34,6
9	9	24	Deutsche Börse AG	69,4	⇒	69,7	↓	64,3	N/A	90	74	Zalando SE	N/A		28,8	↑	34,3
21	20	25	BASF SE	56,3	↑	60,1	⇒	62,8	55	80	75	Sartorius Aktiengesellschaft	36,2	↓	32,3	⇒	34,2
12	13	26	Deutsche Bank Aktiengesellschaft	68,9	⇒	66,0	↓	62,6	62	78	76	Siltronic AG	34,6	⇒	32,9	⇒	34,0
46	34	27	Vonovia SE	37,2	↑	48,2	↑	62,5	79	88	77	LANXESS Aktiengesellschaft	31,0	⇒	30,1	⇒	33,7
33	42	28	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	41,3	⇒	40,0	↑	62,0	80	91	78	E.ON SE	30,9	⇒	32,0	⇒	33,5
38	37	29	Commerzbank AG	39,1	↑	44,9	↑	61,8	67	70	79	Bechtle AG	34,4	⇒	33,6	⇒	33,0
39	30	30	adidas AG	38,9	↑	50,8	↑	59,8	N/A	86	80	Uniper SE	N/A		30,6	⇒	32,8
26	29	31	Continental Aktiengesellschaft	50,8	⇒	51,4	↑	59,7	82	45	81	Scout24 AG	30,6	↑	39,6	↓	32,6
N/A	94	32	Pfafflier Vacuum Technology AG	n.a.		20,8	↑	59,5	61	76	82	1&1 Drillisch AG	34,7	⇒	32,9	⇒	32,4
35	24	33	Fresenius SE & Co. KGaA	40,4	↑	56,9	⇒	59,4	N/A	N/A	83	Siemens Healthineers AG	N/A		N/A		32,0
72	73	34	Beiersdorf Aktiengesellschaft	33,5	⇒	33,1	↑	57,8	76	77	84	Evotec SE	31,6	⇒	32,9	⇒	31,6
32	32	35	TAG Immobilien AG	41,5	↑	48,7	↑	57,5	N/A	83	85	Xing SE	N/A		31,5	⇒	31,5
25	27	36	Daimler AG	51,0	↑	54,9	⇒	56,3	85	68	86	Talanx AG	29,3	↑	34,1	⇒	31,3
28	19	37	ProSiebenSat.1 Media SE	48,2	↑	61,3	↓	56,2	83	74	88	CompuGroup Med. Societas Europaea	30,4	⇒	33,1	⇒	31,3
27	28	38	Volkswagen AG	50,3	⇒	52,4	⇒	54,6	74	85	88	Rheinmetall AG	32,3	⇒	31,2	⇒	31,3
23	26	39	Deutsche Post AG	55,2	⇒	54,9	⇒	54,3	69	75	88	CTS Eventim AG & Co. KGaA	34,2	⇒	33,0	⇒	31,3
29	40	40	Bilfinger SE	46,3	↓	40,7	↑	53,0	47	87	90	Krones AG	37,2	↓	30,2	⇒	30,6
22	23	41	Bayer Aktiengesellschaft	55,7	⇒	57,2	↓	50,8	N/A	98	91	Delivery Hero SE	N/A		0,0	↑	29,8
53	54	42	Covestro AG	36,4	⇒	38,3	↑	50,7	N/A	89	92	Cancom SE	N/A		29,9	⇒	29,3
94	95	43	Ströer SE & Co. KGaA	17,0	⇒	18,4	↑	43,2	87	91	93	LEG Immobilien AG	28,2	⇒	28,6	⇒	28,0
11	33	44	MorphoSys AG	69,1	↓	48,4	↓	43,0	N/A	N/A	94	Nordex SE	N/A		N/A		26,4
54	44	45	OSRAM Licht AG	36,3	↑	39,8	↑	42,9	N/A	N/A	95	Encavis AG	N/A		N/A		21,6
86	64	46	Hannover Rück SE	28,7	↑	34,8	⇒	42,6	98	97	96	Deutsche Wohnen SE	0,0	↑	8,3	↑	21,3
49	35	47	Metro AG	37,0	↑	46,9	↓	41,0	98	98	97	Nemetschek SE	0,0	⇒	0,0	⇒	0,0
42	39	48	Deutsche Pfandbriefbank AG	38,1	⇒	40,8	⇒	40,6	N/A	96	97	TLG Immobilien AG	N/A		13,3	↓	0,0
73	67	49	Wüstenrot & Württembergische AG	33,1	⇒	34,2	↑	39,9	N/A	N/A	97	Hypoport AG	N/A		N/A		0,0
66	53	50	RHÖN-KLINIKUM Aktiengesellschaft	34,5	↑	38,6	⇒	39,5	98	98	97	United Internet AG	0,0	⇒	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																	

● Unternehmen neu im GDI 2019/nicht im Index 2018 ↑ Verbesserung > 3 Punkte ⇒ Änderung < +/- 3 Punkte ↓ Verschlechterung > 3 Punkte ! Änderung > +/- 10 Punkte

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018 und 2019

2.3.1 Blick in die Vorstände: Frauen zeigen Ausdauer

Die weiblichen Vorstände in den 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen bleiben zunehmend länger im Amt: Weit mehr als ein Drittel (39 Prozent) hat seine Position vier Jahre und länger inne. 2017 lag dieser Wert erst bei 15 Prozent. Diese Entwicklung ist folgerichtig, da Topmanagerinnen erst seit einigen Jahren vermehrt in Vorstandsfunktionen berufen werden. Selbstverständlich ist sie jedoch nicht. Schließlich hört man oft, Frauen würden schneller ausgewechselt, etwa weil sie dem Druck der Spitzenämter nicht standhielten oder den Anforderungen nicht genügten.

Dass das ein Mythos ist, zeigt nun der vorliegende Index: Weibliche Vorstände fliegen nicht schneller aus dem Vorstandskarussell als ihre männlichen Kollegen. Im Gegenteil: Die Fluktuation unter Frauen im Vorstand ist sogar geringer als bei Männern. Der Anteil der männlichen Topmanager, die zwischen Anfang 2017 und September 2019 ihr Amt verlassen haben, liegt bei durchschnittlich 13 Prozent jährlich – nach einer durchschnittlichen Amtszeit von sieben Jahren. Bei den Frauen im Vorstand beträgt der Anteil der Aussteigerinnen und Wechslerinnen hingegen nur sieben Prozent. Das beweist: Frauen im Topmanagement haben Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen – auch wenn die öffentliche Diskussion hin und wieder anderes vermuten lässt.

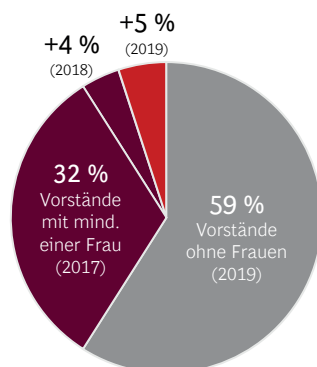
Doch was nützt die Ausdauer einiger weniger, wenn Geschlechterdiversität nicht in der Breite ankommt? Noch immer leisten sich 59 der 100 größten börsennotierten Firmen in Deutschland einen reinen Männervorstand. Der Frauenanteil des obersten Managements der 100 Topunternehmen liegt im Durchschnitt bei neun Prozent – nach gut sieben Prozent im Vorjahr.

ABBILDUNG 5 | 59 der 100 größten Konzerne leisten sich noch einen reinen Männervorstand

In über der Hälfte der Unternehmen sind die Vorstandsposten nach wie vor nur mit Männern besetzt – und es gibt nur zwei weibliche CEOs im Ranking

Frauenanteil in Vorständen

Ø 6,3 % (2017) ▶ Ø 7,4 % (2018) ▶ Ø 8,9 % (2019)



In den 100 größten Unternehmen gibt es nur zwei weibliche CEOs¹

2017 und 2018 je nur eine



1. Angela Titzrath – Hamburger Hafen und Logistik AG sowie Antje Leminsky – Grenke AG

Anmerkung: Auf Basis der gerankten Unternehmen zum Stichtag 01.09.2019

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018 und 2019

Mit Ceconomy und Pfeiffer Vacuum Technology⁴ gibt es zum Stichtag lediglich zwei Firmen, die im Hinblick auf die Besetzung Parität im Vorstand erreichen. Bei Ceconomy, der Betreibergesellschaft der Elektronikfachmärkte MediaMarkt und Saturn, wurde der Vorstand jüngst von drei auf zwei Posten verkleinert. Neben dem CEO Bernhard Düttmann bekleidet Karin Sonnenmoser als CFO ein Amt. Damit hat das oberste Führungsgremium eine 50:50-Besetzung.

Frauen im Vorstand werden schlechter bezahlt

Auch bei der Bezahlung herrscht Nachholbedarf: Weibliche Vorstände verdienen im Schnitt nur 77 Prozent dessen, was ihre männlichen Kollegen mit nach Hause nehmen ($p < 0,01$). Damit fällt der Gender-Pay-Gap im Vorstand mit 23 Prozent sogar noch höher aus als der Bundesdurchschnitt von 21 Prozent über alle Berufe und Hierarchiestufen hinweg.⁵

Auch bei den Vorständen ist die Lücke – besser: die Kluft – darin begründet, dass Frauen selten die bestbezahlten Positionen als Vorsitzende oder als Finanzvorstand innehaben. Mit Angela Titzrath, CEO von Hamburger Hafen und Logistik (HHLA), und Antje Leminsky von Grenke gibt es unter den im Index enthaltenen 100 Unternehmen zum Stichtag gerade mal zwei weibliche Vorstandsvorsitzende.⁶ Unter den Finanzvorständen finden sich zum Stichtag immerhin zehn Frauen.

Interessanterweise entwickelt sich der Gender-Pay-Gap im Vorstand nicht nur in eine Richtung. Die Gehaltslücke lag 2017 bei 30 Prozent, 2018 bei 21 Prozent und liegt jetzt bei 23 Prozent. Zurückzuführen ist die Verschlechterung im vergangenen Jahr auf den Rückgang der mehrjährigen variablen Vergütung von weiblichen Vorständen.⁷

Eine gute Nachricht hinsichtlich der Bezahlung gibt es immerhin: Frauen in Business- und Support-nahen Vorstandspositionen verdienen im Durchschnitt besser als ihre männlichen Kollegen ($p < 0,01$). In den Business-nahen Funktionen – dazu zählen umsatzrelevante Ressorts wie Produktion oder Vertrieb – erhalten weibliche Vorstände acht Prozent mehr Gehalt als Männer. In den sogenannten Support-nahen Positionen, also den unterstützenden Funktionen wie Personal oder Compliance, liegt die Vergütung der Frauen um sechs Prozent höher ($p < 0,01$).

Bestbezahlte Frau in den Chefetagen der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen ist Helga Jung, Personalvorstand von Allianz. Sie schlägt zugleich die Gehälter aller Vorstandsmitglieder des Versicherungskonzerns (exklusive des Vorstandsvorsitzenden). Vergleichbare Fälle gibt es noch drei weitere Male: Auch Milagros Carreiro-Andree, Personalvorstand bei BMW, erhält die höchste Vergütung unter allen Vorstandskolleginnen und -kollegen. Beim Pharmakonzern Merck ist

4. Zum Stichtag 1. September 2019 waren bei Pfeiffer Vacuum Technology zwei von vier Vorstandsposten unbesetzt. Mittlerweile wurde der Vorstand auf drei Posten verkleinert und die offene Position mit einem Mann besetzt.

5. Quelle: www.destatis.de, Statistisches Bundesamt.

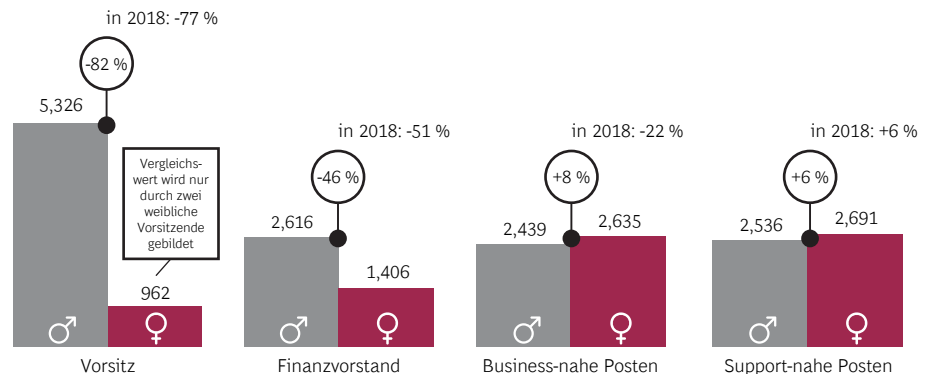
6. SAP-CEO Jennifer Morgan wurde nach dem Stichtag ernannt.

7. Wird beispielsweise ein neues Vorstandsmitglied berufen, profitiert es im Normalfall zunächst nicht von der in der Vergangenheit definierten mehrjährigen variablen Vergütung, sondern hat auf die folgende Betrachtungszeitspanne zu warten.

Belén Garijo, Vorstand Health Care, die Bestverdienende, und bei TAG Immobilien bezieht Claudia Hoyer als Vorstand Operations das beste Salär.

ABBILDUNG 6 | In Business- und Support-nahen Vorstandsämtern verdienen Frauen mehr als ihre männlichen Kollegen. Aufholbedarf existiert bei den CEO- und CFO-Gehältern

Durchschnittliche Vorstandsvergütung nach Position im BCG Gender Diversity Index 2019 (in Mio. €)



Anmerkung: Analyse auf Basis aller Unternehmen, die Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder ausweisen (Unternehmen n = 39); davon Anzahl an Frauen im Vorsitz n = 2, Finanzvorstand n = 10, Business-nahe Posten n = 17 und Support-nahe Posten n = 18. Analyse von Vergütungskomponenten unter Ausschluss von Ausreißern (d. h. Personen, deren Gehalt die Summe des Mittelwertes und der dreifachen Standardabweichung übersteigt)

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2018 und 2019

2.3.2 Aufsichtsräte im Fokus: Die Pflicht ist erfüllt, die Kür lässt auf sich warten

Auch unter den Aufseherinnen und Aufsehern gibt es lediglich kosmetische Fortschritte: Nur knapp ein Drittel (32 Prozent) aller Aufsichtsräte der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen ist weiblich. Das ist ein minimales Plus gegenüber den Vorjahren: 2018 waren es 31 Prozent, im Jahr davor 29 Prozent. Das bedeutet: Die von der Politik beschlossene Frauenquote für die Aufsichtsräte in Höhe von 30 Prozent erfüllen die Unternehmen inzwischen im Schnitt. Mit dem darüber hinausgehenden Engagement sieht es dagegen bescheiden aus. Kurz: Die Pflicht ist erfüllt, mit der Kür tun sich die Unternehmen schwer.

Immerhin gibt es nur noch wenige Firmen, die komplett auf weibliche Expertise im obersten Kontrollgremium verzichten: 96 der 100 Unternehmen im Index haben mindestens eine Frau im Aufsichtsrat. Damit ist nur noch in vier Prozent der Firmen der Aufsichtsrat eine reine Männerveranstaltung – nach fünf Prozent in den Jahren 2018 und 2017. Geht die Entwicklung so schleppend weiter wie bislang (mit einem linearen Zuwachs von 1,6 Prozentpunkten pro Jahr), werden die 100 größten Konzerne Geschlechterparität im Aufsichtsrat im Jahr 2030 erreichen. Zur Verdeutlichung: Das wäre dann, wenn andere Mammutprojekte längst realisiert worden sind, z. B. etwa acht Jahre nach dem geplanten Atomausstieg in Deutschland.

Heute gibt es weniger als eine Handvoll Firmen, die bei der Besetzung ihres Aufsichtsrats bereits Geschlechterparität erreicht haben: Das sind der Saatguthersteller KWS Saat, der Technologiekonzern SAP sowie der Finanzdienstleister Wirecard. Der Rückversicherer Hannover Rück ist das einzige Unternehmen, welches das 50-Prozent-Ziel sogar übererfüllt: Fünf von neun Aufsichtsräten sind weiblich.

Für alle Unternehmen, die behaupten, es gebe nicht genügend Kandidatinnen für den Aufsichtsrat, hält der BCG Gender Diversity Index eine gute Nachricht bereit: Das ist ein Mythos. Gäbe es tatsächlich zu wenige geeignete Expertinnen, müsste – unter der Annahme, dass die Unternehmen die Besetzung paritätisch vornehmen wollen – die Zahl der Aufsichtsrätinnen mit Mehrfachmandaten deutlich größer sein. Tatsächlich liegt der Anteil der Frauen, die in den Kontrollgremien mehrerer Konzerne aktiv sind, nur bei sechs Prozent – und damit gleichauf mit der Quote der Männer mit Mehrfachmandaten. 94 Prozent der weiblichen Aufsichtsräte in Deutschland haben demnach nur ein Einzelmandat in den Index-Unternehmen.

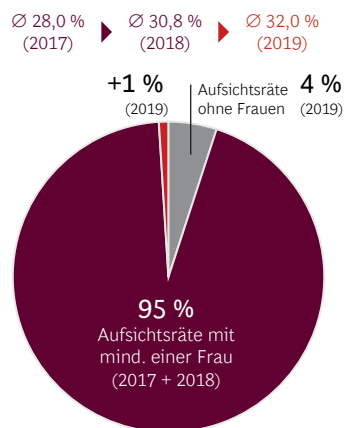
Ähnlich wie bei den Vorständen gilt auch für die Aufsichtsräte: Überall dort, wo die Konzerne ein großes Gremium installiert haben, scheinen Frauen eher eine Chance auf ein Amt zu bekommen. Die Top Ten des Index verfügen im Schnitt über einen Aufsichtsrat mit 15,8 Sitzen, bei den letzten zehn des Rankings umfasst das Kontrollgremium hingegen nur 5,4 Sitze.

Bei der Bezahlung der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder treten die 100 größten Unternehmen ebenfalls auf der Stelle: Die Frauen im Kontrollgremium erhalten lediglich 83 Prozent der Männervergütung ($p < 0,01$) – hier hat sich gegenüber dem Vorjahr nichts verändert. Zwei Ursachen sind für diesen Gender-Pay-Gap verantwortlich: Frauen sind weniger häufig in Ausschüssen vertreten, die nach Anwesenheit vergütet werden, und sie übernehmen selten den gut bezahlten Vorsitz des Gremiums.

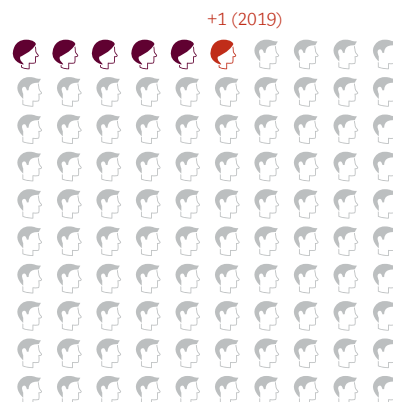
Zum Stichtag 1. September 2019 gibt es sechs weibliche Aufsichtsratsvorsitzende: Marija Korsch von der Aareal Bank, Simone Bagel-Trah vom Konsumgüterhersteller Henkel, Ayla Busch von Pfeiffer Vacuum Technology, Martina Merz vom Stahlhersteller und -verarbeiter Thyssenkrupp, Laura Abasolo García de Baquedano vom Telekommunikationsunternehmen Telefónica sowie Cristina Stenbeck, Chefkontrolleurin beim Online-Shop Zalando.

ABBILDUNG 7 | Frauen sind in fast allen Aufsichtsräten vertreten – leiten diese aber fast nie

Frauenanteil in Aufsichtsräten



In den 100 größten Unternehmen gibt es nur sechs weibliche Aufsichtsratsvorsitzende¹



1. Marija Korsch – Aareal Bank AG, Dr. Simone Bagel-Trah – Henkel AG & Co. KGaA, Ayla Busch – Pfeiffer Vacuum Technology AG, Martina Merz – Thyssenkrupp AG, Laura Abasolo García de Baquedano – Telefónica Deutschland Holding AG, Cristina Stenbeck – Zalando SE

Anmerkung: Auf Basis der gerankten Unternehmen zum Stichtag 01.09.2019

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018 und 2019

3 Diversity im Topmanagement lohnt sich für Unternehmen

Angeichts der mäßigen Fortschritte in Richtung Geschlechterparität an der Spitze der 100 größten börsennotierten Konzerne können Fachleute sich nur wundern. Schließlich hat Diversität im Topmanagement nicht nur Signalwirkung nach außen, sie beeinflusst auch die Bindung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Unternehmen.

Die eingangs vorgestellte BCG-Befragung zeigt mit Hilfe von Korrelationsanalysen: Ambitionierte Frauen in Deutschland bewerten Diversität im Topmanagement als wichtiges Signal für ihre eigene Perspektive. Nehmen sie die oberste Führungsriege als divers wahr, streben 83 Prozent von ihnen einen Aufstieg im gleichen Unternehmen an, anstatt woanders Karriere zu machen ($p < 0,01$). Damit lässt sich eine oft gehörte Entschuldigung nicht nur entkräften, sondern sogar ins Gegenteil umkehren: Statt „Wir haben keine Frauen im Topmanagement, weil uns der weibliche Nachwuchs fehlt“ müsste es heißen: „Es fehlen ambitionierte Frauen, weil das Unternehmen keine Frauen an der Spitze hat.“ Frauen in Top-Führungspositionen können also eine Sogwirkung für weibliche Nachwuchskräfte haben und somit maßgeblich zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung beitragen.

Dieses Argument lässt sich noch weiterführen: Wenn das Topmanagement als vielfältig wahrgenommen wird, dient es in mehrfacher Hinsicht als Vorbild für das gesamte Unternehmen:

- Ein diverses Topmanagement vermittelt Mitarbeitenden die Erkenntnis, dass Vielfalt und Inklusion weit oben auf der Unternehmensagenda stehen. Tatsächlich steigt – wie die BCG-Befragung in Deutschland belegt – die Wahrscheinlichkeit, dass Firmen sich in der gesamten Organisation für Diversität einsetzen, bei einer als vielfältig wahrgenommenen Führungsriege um 37 Prozentpunkte auf 82 Prozent. Bei Unternehmen, die kein diverses Topmanagement haben, liegt dieser Wert dagegen nur bei 45 Prozent ($p < 0,01$).
- Arbeitgeber, die sich für Geschlechterdiversität einsetzen, fördern und fordern zugleich eine breitere Vielfalt hinsichtlich sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit. Die weltweiten Daten von BCG zeigen: Bei Unternehmen, in denen es Programme zur Geschlechtervielfalt gibt, steigt die Wahrscheinlichkeit um 67 Prozentpunkte (von 18 auf 85 Prozent, $p < 0,01$), dass sie auch ein LGBTQ+-Programm haben, und um 59 Prozentpunkte (von 30 auf 89 Prozent, $p < 0,01$), dass sie ebenfalls ein Programm für verschiedene ethnische Gruppen haben, im Vergleich zu Firmen ohne Frauenförderprogramm. Diese Ergebnisse werden durch wissenschaftliche Untersuchungen gestützt, die eine positive Korrelation zwischen der Förderung von Frauen im Topmanagement und der Einführung von LGBTQ+-freundlichen Richtlinien in amerikanischen Firmen zeigen konnten.⁸

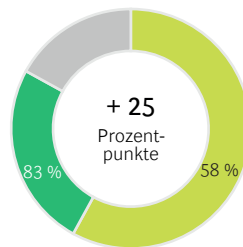
8. Cook, A., & Glass, C. (2016). „Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms.“

- Beschäftigte mit unterschiedlichen Hintergründen haben in Organisationen mit einem diversen Topmanagement das Gefühl, dass ihre Stimme gehört wird, und sie fühlen sich ermutigt, sich im Joballtag authentisch zu geben. (Diese Wahrscheinlichkeit ist für alle Mitarbeitenden um jeweils 24 Prozentpunkte höher als bei Arbeitgebern ohne vielfältiges Topmanagement, $p < 0,01$.) Darüber hinaus fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen, wenn sie entweder selbst eine Bezugsperson – etwa ein Mentor bzw. eine Mentorin oder ein Sponsor bzw. eine Sponsorin – sind oder eine solche in ihrem Umfeld haben.

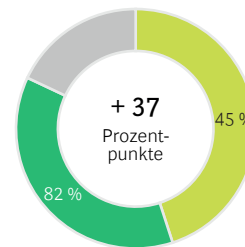
ABBILDUNG 8 | Ein diverses Topmanagement hat Strahlkraft für das Unternehmen

Wenn das Topmanagement als divers wahrgenommen wird, dann ...

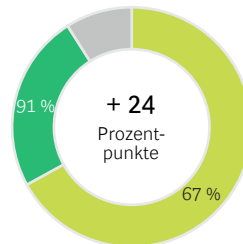
... wollen 83 Prozent der ambitionierten Frauen im eigenen Unternehmen aufsteigen



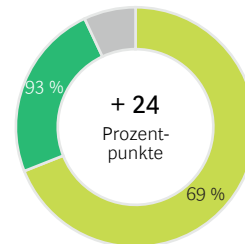
... sind 82 Prozent der Unternehmen gesamthaft für Diversität engagiert



... fühlen sich 91 Prozent der Mitarbeiter ermutigt, sich authentisch zu geben



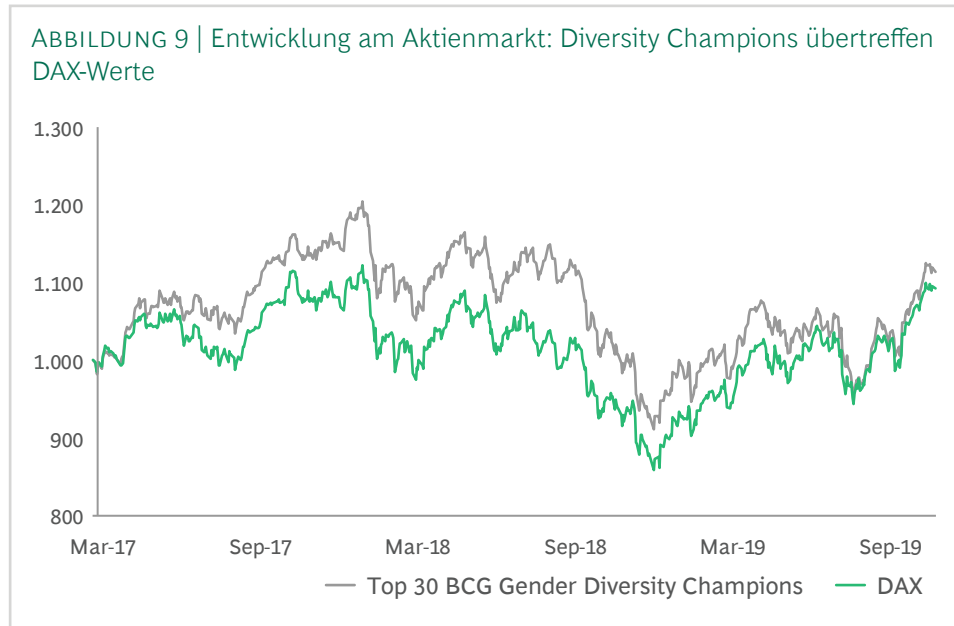
... geben 93 Prozent der Mitarbeiter an, dass ihre Stimme gehört wird



■ Topmanagement divers ■ Topmanagement nicht divers

Über die Unternehmenskultur hinaus hat die Diversität im Topmanagement weitere positive Auswirkungen, die sich in Zahlen ausdrücken lassen. BCG und Gruppe Deutsche Börse simulierten die Entwicklung eines Portfolios aus 30 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen mit der höchsten Punktzahl für Gender Diversity (GD). Ein solches Portfolio, das sich durch eine ausgewogene Gewichtung kleiner und mittelständischer Unternehmen entsprechend ihrem GD-Wert auszeichnet, hat sich seit 2017 mit 11,3 Prozent im Vergleich zum DAX mit 9,2 Prozent besser entwickelt. Zudem war die Volatilität mit 22,2 Prozent im Vergleich zum DAX mit 22,7 Prozent etwas geringer. Diese ersten positiven Resultate bieten sich deswegen für eine Ausweitung der Analyse mit den BCG Gender Diversity Champions auf weitere Jahre an.

Gestützt wird diese positive Korrelation von einer Metaanalyse aus dem Jahr 2016.⁹ Diese konnte ebenfalls einen – wenn auch kleinen – positiven Effekt zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und der Marktkapitalisierung identifizieren.



Gender Lens Investing gewinnt an Bedeutung

Andere Länder haben die Vorteile von Frauen in Führungspositionen bereits erkannt – das Interesse am sogenannten Gender Lens Investing (GLI) steigt stetig. Dahinter verbergen sich Anlagevehikel, die sich auf Gleichberechtigung fokussieren. Sie zielen entweder auf Unternehmen ab, die einen überdurchschnittlichen Frauenanteil in der Führungsspitze bzw. in der Belegschaft haben, oder ihr Schwerpunkt liegt auf Firmen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, welche die Gleichstellung fördern.

Ursprünglich ein Nischenprodukt auf dem US-Markt, haben GLI-Produkte in den vergangenen Jahren zunehmend an Präsenz gewonnen. Sie breiten sich von den USA und Kanada bis nach Europa aus. Laut einer Studie von Veris Wealth Partners ist das verwaltete Vermögen von GLI-Produkten von US-\$ 100 Mio. im Jahr 2014 auf US-\$ 2,4 Mrd. in 2018 gewachsen. Gleichzeitig hat sich die Zahl der verfügbaren Produkte von acht auf 35 mehr als vervierfacht.¹⁰ Dass dies nur ein Anfang ist, zeigt die dynamische Entwicklung in jüngster Zeit: Seit Mitte 2018 kamen mindestens zwei Dutzend neue Gender Lens Investing-Produkte auf den Markt.

Dabei ist die Bandbreite deutlich größer geworden – sie sind heute in jeder Anlageklasse erhältlich.

9. Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). „The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward.“

10. Quelle: Veris Wealth Partners: Gender Lens Investing: Bending the Arc of Finance for Women and Girls (2018).

Etablierte Investoren wie BlackRock oder State Street Global Advisors, der weltweit drittgrößte Vermögensverwalter, haben bereits angekündigt, dass sie ihr Stimmrecht dafür nutzen wollen, mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu bestellen und Führungsgremien mit rein männlicher Beteiligung zu blockieren.¹¹

Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Januar 2020 hat sich auch Goldman Sachs offiziell für das Thema Gender Lens Investing stark gemacht. Im Hintergrund steht die Beobachtung, dass Börsengänge von Unternehmen mit einer Frau im Topmanagement in den USA in den letzten vier Jahren signifikant erfolgreicher waren als von rein männergeführten Unternehmen. So lautet die neue Devise von Goldman Sachs für Börsengänge: „Boards packed with bros don’t get IPOs“ – Goldman Sachs wird keine Firma an die Börse bringen, wenn nicht ein diverses Führungsmitglied im Unternehmen ist, und zwar mit einem speziellen Fokus auf Frauen. Diese Regelung gilt für die USA sowie Europa ab 1. Juli 2020. Ab 2021 werden sogar zwei diverse Mitglieder im Topmanagement verlangt.

In Deutschland ist Gender Lens Investing weitestgehend unbekannt

Angesichts dieser Entwicklung erscheint es verwunderlich, dass in Deutschland die Möglichkeit, in Werte mit Fokus auf dem Gender-Lens-Aspekt zu investieren, weitestgehend unbekannt ist. Bislang gibt es kein einziges Investmentvehikel mit Schwerpunkt auf Deutschland (Stand: Januar 2020). Erste Rückmeldungen aus Gesprächen mit deutschen Pensionsfonds, Investmentbanken und Vermögensverwaltern zeigen, dass der Fokus der Investoren aktuell auf Vielfalt in allen Dimensionen und nicht speziell auf das Geschlecht in Führungspositionen gerichtet ist.

BCG kann mit Hilfe von Korrelationsanalysen allerdings zeigen, dass ein diverses Topmanagement sowie Frauenförderung eine Strahlkraft auf eine inklusive Unternehmenskultur im gesamten Unternehmen haben – z. B. für LGBTQ+ und ethnische Gruppen. Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat scheinen somit ein Indikator für Vielfalt in allen Dimensionen im Unternehmen zu sein.

Es bleibt dennoch abzuwarten, ob die Popularität von GLI-Produkten künftig auf Deutschland übergreifen wird, wie es bei ESG-Investitionen bereits der Fall ist – also Investitionen nach Umwelt-, Sozial- sowie Aspekten der guten Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance).¹² Das Interesse, in divers geführte Unternehmen zu investieren, könnte dann zusätzlichen Druck auf die Konzerne ausüben, die Vielfalt ihrer Belegschaft zu erhöhen und so den Diversity-Fortschritt zu beschleunigen. Auch die Engagements von Unternehmen wie BlackRock und Goldman Sachs lassen sich als erste Anzeichen dafür interpretieren, dass künftig verstärkt Druck vom Kapitalmarkt ausgehen wird.

Bis dahin scheint es allerdings – angesichts der genannten Gründe – noch ein weiter Weg zu sein.

11. Quelle: BlackRock Abstimmungsrichtlinien für US-Wertpapiere, 2019.

12. Vielen institutionellen Investoren geht es bei der Geldanlage heute nicht nur um Profit, sondern auch um die Frage, welche sozialen und ökologischen Folgen ein Investment haben kann.

4 Fazit: Die Zeit der Ausreden ist vorbei

Der Frauenanteil in den Spitzenpositionen der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen ist im vergangenen Jahr um einen Prozentpunkt gestiegen. Dieses Ergebnis ist alles andere als zufriedenstellend – zumal damit gerade ein Fünftel aller Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten mit Frauen besetzt sind. Von Geschlechterparität ist das meilenweit entfernt.

Ähnlich verhält es sich bei den Vergütungen – auch hier tritt der Fortschritt auf der Stelle: 2019 verdienten weibliche Aufsichtsräte und Vorstände ein Fünftel weniger als ihre männlichen Kollegen. Das entspricht sogar einer Verschlechterung um einen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr.

Wie ist das möglich – in einer so hoch entwickelten Industrienation wie Deutschland?

Bereits 2018 konnte BCG in der Studie „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“ nachweisen, dass gemischte Führungsteams mehr Innovationen hervorbringen und zu besseren Ergebnissen gelangen. Die Analyse in Kooperation mit der Gruppe Deutsche Börse offenbart einen weiteren Vorteil: Auch am Kapitalmarkt scheinen divers geführte Unternehmen zu profitieren.

Wenn mehr Vielfalt zu mehr Geschäft bzw. mehr Wert führt, müsste der Wandel dann nicht ein Selbstläufer sein? Eigentlich.

Eine Ursache für die schleppende Entwicklung scheint in der unterschiedlichen Herangehensweise von ambitionierten Frauen bzw. männlichen Entscheidungsträgern an das Thema Geschlechterdiversität und Frauenförderung zu liegen.

Die vorliegende Studie hat in diesem Zusammenhang eine Reihe von Missverständnissen und Vorurteilen aufgedeckt. Unternehmen wissen damit, wo sie ansetzen können, um Geschlechterparität zügiger zu verwirklichen. Empfehlenswert sind Initiativen und Maßnahmen, welche die divergierenden Sichtweisen deutlich machen und darauf abzielen, ein besseres Verständnis untereinander zu erreichen.

Im Ausland haben Unternehmen die ökonomischen Vorteile von Gender Diversity längst erkannt. Deutsche Firmen müssen erkennen, dass sie kurz davorstehen, abgehängt zu werden. Es ist für Deutschlands Wirtschaft an der Zeit aufzuwachen.

Hinzu kommt, dass viele der immer noch populären Entschuldigungen von der Wirklichkeit nicht gedeckt werden, wie die vorliegende Studie zeigt: Frauen verlassen Vorstandsposten nicht schneller als Männer; tatsächlich ist ihre Fluktuation sogar geringer. Auch lässt sich nicht belegen, dass es einen Mangel an Kandidatinnen für den Aufsichtsrat gibt. Wäre es so, müsste die Zahl der weiblichen Aufsichtsräte mit Mehrfachmandaten deutlich höher liegen. Und schließlich können Unternehmen ihre Pipeline an weiblichem Führungsnachwuchs selbst füllen – Voraussetzung dafür ist, dass das Topmanagement als divers wahrgenommen wird.

Die Zeit der Ausreden ist vorbei. Auf dem aktuellen Niveau zeigen schon kleine Maßnahmen große Wirkung. Unternehmen, die jetzt handeln, können deswegen nur gewinnen.

5 Methodik

5.1 BEFRAGUNG

Datengrundlage

Der Hauptfokus der Befragung lag darauf, zu verstehen, wo Firmen in puncto Diversität und Inklusion heute stehen und was getan werden muss, um zukünftig mehr Fortschritte zu erreichen. Dazu wurden Daten von 16.400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus 14 Ländern erhoben, die im Januar 2019 im Rahmen der BCG Umfrage „Fixing the flawed approach to diversity“ (zu Deutsch: Den fehlerhaften Umgang mit der Vielfalt reparieren) veröffentlicht wurden. Befragt wurden Vollzeit- und Teilzeit-Arbeitnehmer aus Unternehmen mit unter 500 bis zu über 100.000 Mitarbeitern.¹³ 8.600 der Befragten waren weiblich, 3.200 ethnisch divers und 1.700 LGBTQ+-Teilnehmer (inklusive nicht-binäre Geschlechter). Durchgeführt wurde die Umfrage in folgenden Ländern: Australien, Brasilien, China, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Japan, Indien, Italien, Norwegen, Spanien, Großbritannien und USA. Die Befragung erstreckte sich über verschiedene Industrien¹⁴ sowie alle Hierarchiestufen¹⁵ und alle Altersgruppen¹⁶.

Statistische Analysen

Um zu testen, ob ein diverses Topmanagement Strahlkraft auf den Rest des Unternehmens hat, wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Zusätzlich wurden die unterschiedlichen Sichtweisen von drei weiteren Fokusgruppen analysiert: 1) ambitionierte Frauen in Deutschland (n = 131), die in den nächsten drei Jahren aktiv eine höhere Führungsposition anstreben (im aktuellen oder auch in einem anderen Unternehmen); 2) aktuelle männliche Entscheidungsträger: Männer im Unternehmen mit einer Position bis maximal zwei Ebenen unter dem CEO, älter als 35 Jahre und heterosexuell (n = 85); sowie 3) nicht-ambitionierte Frauen (n = 170), die in den nächsten drei Jahren keine höhere Führungsposition anstreben (im aktuellen oder auch in einem anderen Unternehmen). Die statistische Signifikanz wurde getestet und wird im jeweiligen Textabschnitt angegeben. Die Teilnehmer wurden gebeten, die relative Effektivität von insgesamt 31 Maßnahmen zum Thema Geschlechterdiversität zu bewerten. Zusätzlich wurden die Teilnehmer gefragt, welche Maßnahmen zur Geschlechterdiversität ihnen im Unternehmen aktuell fehlen.

Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Analysen auf den vollständigen Datensatz. Für die statistische Analyse wurde aufgrund der meist ordinalen Datenstruktur und der gegebenen Monotonie insbesondere der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman herangezogen; daneben wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson verwendet. Die Stichprobengröße der vorliegenden Analysen variiert zwischen n = 724 bei der alleinigen Betrachtung Deutschlands

13. 99 Prozent der Unternehmen hatten zum Stichtag der Befragung über 500 Mitarbeiter.

14. Automobil, Chemie, Konsumgüter, Energie & Bergbau, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Industriegüter, Medien, Metallindustrie, Dienstleistungen, Technologie, Transportwesen und Andere.

15. Abgefragt in Anzahl der Hierarchieebenen zwischen Mitarbeitern und CEO des jeweiligen Unternehmens, mit 6+ Hierarchiestufen als höchster Auswahlkategorie.

16. Abgefragt wurden die Kategorien von „unter 18“ bis „über 65 Jahre“. 98 Prozent der Teilnehmer waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 18 und 65 Jahre alt.

und 16.400 Antworten bei der Betrachtung über alle Länder hinweg. Der Fokus der Analysen liegt auf Deutschland; nur die Analyse der LGBTQ+-Programme und der ethnischen Programme wurde länderübergreifend durchgeführt.

5.2 INDEX

a) Übersicht der Methodik

Um den Status quo von Gender Diversity im deutschen Topmanagement zu ermitteln, haben BCG und die Technische Universität München einen Index konzipiert, der die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen nach Marktkapitalisierung betrachtet. Der Index zeigt auf, welche Konzerne bei diesem Thema besonders gut abschneiden und wie groß die Abstände zwischen den Unternehmen sind.¹⁷ Zudem wird beschrieben, welche Entwicklung seit dem Jahr 2017 stattgefunden hat, als die Daten zum ersten Mal erhoben wurden.

Die Indexberechnung erfolgt durch eine gleichwertige Analyse der beiden Hauptkomponenten Frauenanteil sowie Vergütungsanteil, die jeweils für die zwei Subkomponenten Vorstand und Aufsichtsrat berechnet wurden. Für die Auswertung wurden zum Stichtag 1. September 2019 die Anteilsdaten auf Basis von BoardEx in Kombination mit den aktuellen Besetzungen auf den Unternehmenswebsites herangezogen. Die Vergütungsdaten wurden – auf Personenbasis individualisiert – den zum Stichtag zuletzt verfügbaren Jahresberichten entnommen:

- Analyse des **Frauenanteils** in den Aufsichtsräten und Vorständen zum Stichtag: Hierbei wird eine Besetzung mit 50 Prozent Frauen angestrebt; ein Anteil von 50 Prozent Frauen ergibt daher 100 Punkte.
- Analyse des **Vergütungsverhältnisses** anhand der Durchschnittsvergütungen von Männern und Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten des jeweiligen Unternehmens (tatsächlicher Zufluss im Konzern gemäß DCGK¹⁸): Hierbei wird eine gleich hohe Vergütung von Männern und Frauen angestrebt; ein Vergütungsverhältnis von 100 Prozent ergibt daher 100 Punkte.

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

Kriterien für die Aufnahme in den Index:

- Börsenlistung im deutschen Prime Standard (DAX, MDAX, SDAX)
- Unternehmenshauptsitz in Deutschland
- Klassifizierung als „Public Company“ nach Capital IQ

17. Der Index fokussiert sich auf Geschlechterdiversität als Bestandteil der breiteren Definition von Diversität, welche auch die Kriterien Herkunftsland, Karrierepfad, Industrie, Alter und akademischer Hintergrund umfasst.

18. Deutscher Corporate Governance Kodex.

- Namen, Ein- und Austrittsdaten sowie individuelle Vergütungsdaten sind für alle Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder separat verfügbar und öffentlich zugänglich (u. a. durch Jahresberichte und BoardEx-Datenbank).
- Leistung unter den 100 größten Unternehmen gemäß Marktkapitalisierung zum 1. September 2019 (Quelle: Capital IQ)

b) 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 ihre Gremien unterschiedlich groß sind, wurden stets die prozentualen Anteile der kleineren Gruppe zueinander ins Verhältnis gesetzt und nicht die absoluten Werte.¹⁹

Qualitative Komponente: 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 vergleichen zu können.

Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen:

- Vorstand: Festvergütung, Nebenleistungen, einjährige variable Vergütung, mehrjährige variable Vergütung, Versorgungsaufwand und Sonderzahlungen
- Aufsichtsrat: Festvergütung, Ausschussvergütung, Sitzungsgeld und variable Vergütung

Nicht alle Unternehmen zahlen sämtliche vorstehend genannten Komponenten an Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder aus. In den Analysen wurden daher nur die in den Geschäftsberichten ausgewiesenen Vergütungskomponenten betrachtet.

c) Gewichtung der Komponenten

Alle Komponenten des Index werden gleich gewichtet, d. h., alle Komponenten fließen zu gleichen Teilen mit 25 Prozent in das Gesamtergebnis ein:

- Frauenanteil (quantitative Komponenten 1.1 und 1.2):
 - Frauenanteil des Aufsichtsrats mit 25 Prozent
 - Frauenanteil des Vorstands mit 25 Prozent

¹⁹. Dabei wurde eine Vollzeitbeschäftigung für Vorstandsmitglieder angenommen.

- 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 folgenden Gründen gewählt:

Es gibt keinen wissenschaftlichen Nachweis der relativen 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 entschieden – wie auch schon 2017 und 2018.

In der Studie des Jahres 2017 hat BCG Sensitivitätsanalysen bezüglich alternativer Gewichtungsvarianten durchgeführt, d. h. die Ausgangsgewichtung von 50:50 alternativen Gewichtungsvarianten (mit einer stärkeren Gewichtung des Vorstands) gegenübergestellt. Im Ergebnis der Sensitivitätsanalysen veränderte sich der Index der Unternehmen kaum. Dies wurde als Hinweis gewertet, dass die Methode und damit auch das Indexergebnis robust sind.

d) 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 Prozent) 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

- Die beiden quantitativen Komponenten wurden so konzipiert, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigen, denn die volle Punktzahl wird nur dann erreicht, wenn es exakt 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 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 höhere Durchschnittsvergütung des anderen Geschlechts dividiert.
- Der Vergütungsanteil in Prozent kann dabei eins zu eins 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.

e) Vergütungshochrechnungen

Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats oder Vorstands nicht das ganze Geschäftsjahr im Amt tätig war, wurde sein oder ihr Gehalt auf ein Jahresgehalt hochgerechnet. Gremienmitglieder, die weniger als drei Monate im Amt waren, wurden aus der Berechnung ausgeschlossen. Für den Vorstand wurden für Mitglieder, die nicht das ganze Jahr in ihrem Amt tätig waren, alle Gehaltskomponenten außer den folgenden Komponenten auf ein Jahr hochgerechnet: mehrjährige variable Vergütung, Abfindungszahlungen, Ausgleich für entgangene Arbeitspakete beim vorherigen Arbeitgeber. Für den Aufsichtsrat wurden sämtliche Vergütungskomponenten hochgerechnet.

f) Berechnungsgrundlagen für zusätzliche Analysen basierend auf dem BCG Gender Diversity Index 2019

Durchschnitte über alle Unternehmen hinweg wurden auf Firmenbasis gerechnet, d. h., es wurde zuerst der Durchschnitt für die einzelnen Firmen berechnet und danach der Schnitt über alle Unternehmen hinweg kalkuliert.

Dabei ist es auch wichtig, zu unterscheiden, für welche Kalkulationen die Durchschnitte aller Unternehmen in Betracht gezogen wurden und für welche nur die Durchschnitte solcher Unternehmen mit Frauen im jeweiligen Gremium betrachtet

wurden. Sofern im Text nicht anders ausgewiesen, wurden Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten über alle 100 Unternehmen hinweg gerechnet, während Vergütungsanteile nur über jene Unternehmen, welche die Vergütung für weibliche Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten ausweisen, gerechnet wurden.

Dabei ist Folgendes zu beachten: 41 Unternehmen weisen Frauen in Vorständen aus, jedoch geben nur 39 davon auch eine Vergütung für weibliche Vorstandsmitglieder an. Dieser Unterschied ist dadurch zu erklären, dass in zwei Unternehmen eine Frau nach dem Stichtag des Geschäftsberichts des jeweiligen Unternehmens, aber vor dem Stichtag der Studie am 1. September 2019 in den Vorstand eingetreten ist. Diese Frauen wurden daher in den Frauenanteil eingerechnet, nicht jedoch in die Vergütung, da keine Informationen zu der Vergütung vorlagen.

Für die Berechnung der Gesamtpunktzahl eines einzelnen Unternehmens wurden die Vergütungen der einzelnen Personen – wie im Geschäftsbericht zu finden – in die Vergütungskomponente mit eingeschlossen. Für die Betrachtung der Vergütungskomponente über alle Unternehmen hinweg wurden Ausreißer (d. h. Personen, deren Gehalt die Summe des Mittelwerts und der dreifachen Standardabweichung übersteigt) ausgeschlossen.

g) Hinweis zur Statistik

Mit Hilfe von T-Tests wurde untersucht, ob sich die Gehälter von Männern und Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten statistisch signifikant unterscheiden. Vorhandene statistische Signifikanzen bei den Gehaltsgefällen zwischen Männern und Frauen werden im Text jeweils an der entsprechenden Stelle ausgewiesen. Die im Ergebnisteil dieser Studie dargestellten Testergebnisse sind statistisch signifikant bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit zwischen $p < 0,01$ und $p < 0,1$.

h) Quellen

Die Daten zur Berechnung des BCG Gender Diversity Index 2019 wurden aus folgenden Quellen bezogen: letzte verfügbare Geschäftsberichte zum Stichtag 1. September 2019 (für die Mehrheit der Unternehmen handelt es sich um das Geschäftsjahr 01.01.2018 – 31.12.2018), Unternehmenswebsites, Pressemitteilungen, BoardEx, Capital IQ. Zusätzliche Quellen werden im Text, in den Abbildungen bzw. in Fußnoten ausgewiesen.

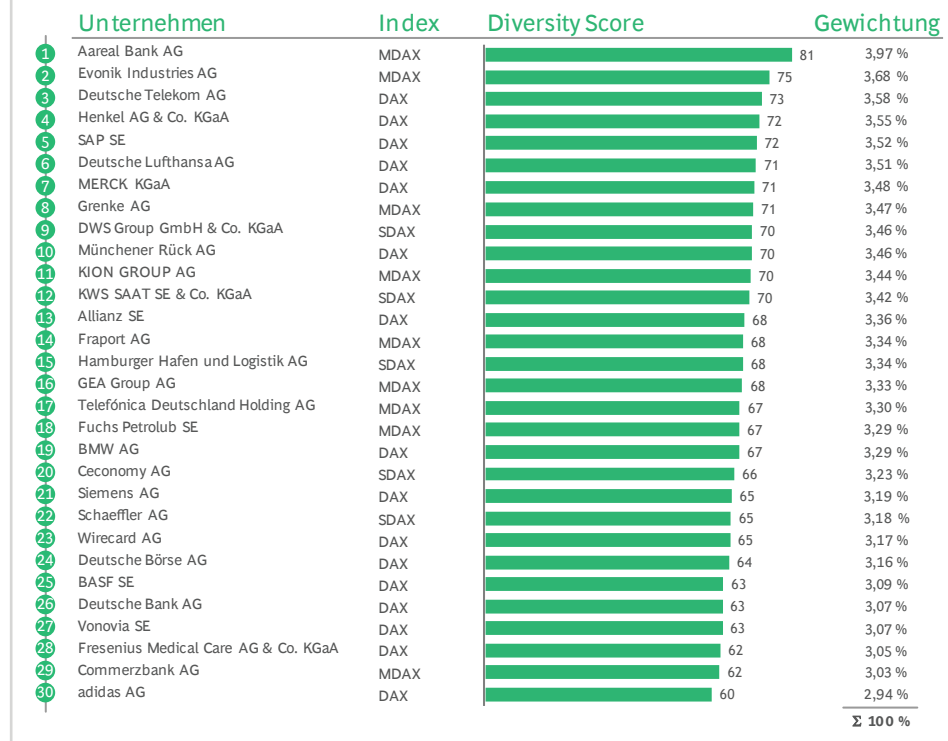
Bei Nachfragen zur Methodik wenden Sie sich gern an die Studienautorinnen.

5.3 ANALYSE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE

Auf Basis der Daten des BCG Gender Diversity Index 2019 hat die Gruppe Deutsche Börse ein vorläufiges Indexkonzept zum Thema Diversity bei den größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland entwickelt.

Dazu hat BCG der Deutschen Börse die Diversity-Punktzahlen für die 100 Unternehmen des jeweiligen BCG Gender Diversity Index 2017, 2018 und 2019 aus DAX, MDAX und SDAX zur Verfügung gestellt (zur Unternehmensauswahl des BCG Gender Diversity Index siehe die Angaben zur Methodik in Kapitel 5). Das Indexkonzept berücksichtigt alle Unternehmen, die in der BCG Gender Diversity Studie bewertet wurden; die Kriterien entsprechen den in Kapitel 5.2 beschriebenen. Im ersten Schritt wurden die Top-30-Unternehmen nach der Diversity-Gesamtbewertung für den Index ausgewählt. Im zweiten Schritt erfolgte die Gewichtung der Unternehmen im Index nach der Diversity-Gesamtbewertung – je höher der Diversity-Score, desto höher die Gewichtung im Indexportfolio. Die Berechnungen wurden für den Zeitraum von März 2017 bis November 2019 durchgeführt, da der BCG Gender Diversity Index aktuell die Jahre 2017 bis 2019 umfasst.

ABBILDUNG 10 | Konzept des Diversity-DAX: Zusammensetzung des Indexkonzepts aus den Top-30-Unternehmen des BCG Gender Diversity Index und jeweilige Gewichtung der Unternehmen anhand ihrer erreichten Gesamtpunktzahl im Gender Diversity Index



Über die Autorinnen

Rocío Lorenzo ist Managing Director und Partner im Münchner Büro der Boston Consulting Group und globale Leiterin für den Bereich Telekommunikation. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: lorenzo.rocio@bcg.com

Nicole Voigt ist Managing Director und Partner 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

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

Karina Zillner ist Projektleiterin im Münchner Büro der Boston Consulting Group mit Fokus auf Personal- und Organisationsthemen. Sie kann per E-Mail kontaktiert werden unter: zillner.karina@bcg.com

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 Matthias Tauber, Benjamin Grosch und Birgit Dengel.

Des Weiteren bedanken sie sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Kooperationspartners Gruppe Deutsche Börse, allen voran Hauke Stars, Konrad Sippel, Giulio Castelli und Willem Keogh sowie bei Stefan Fischer und Lea Christina Ameres vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München.

Außerdem haben Alexander Baic, Stefanie Bilen, Henriette von Johnston, Marvin Kaes, Maria Knöpfle, Ferdinand Langnickel, Maximilian Oppermann, Nathalie Theisen, Christoph Tries sowie Rosali Wiesheu zur Ausarbeitung beigetragen – vielen Dank!

Für weiteren Kontakt

Wenn Sie die Studie und ihre Ergebnisse diskutieren möchten, wenden Sie sich bitte an die Autorinnen.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Notizen

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

