

Woman Up

Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen

BCG Gender Diversity Index Germany 2020



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 Management-Beratung 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 22.000 Mitarbeitern im Jahr 2020 einen Umsatz von 8,6 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen: www.bcg.de

Die Technische Universität München (TUM) zählt zu den besten Universitäten Europas. Spitzenleistungen in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und Talentförderung zeichnen sie aus. Dazu kommen starke Allianzen mit Unternehmen und mit wissenschaftlichen Einrichtungen auf der ganzen Welt. Die TUM ist eine der 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.

Woman Up

Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen

BCG Gender Diversity Index Germany 2020

**Nicole Voigt und Marcus van der Vegte (BCG) sowie
Isabell M. Welp (Technische Universität München)**

Mai 2021

Wenn in dieser Studie aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form (generisches Maskulinum) verwendet wird, sind damit stets wertfrei alle Geschlechter (w/m/d) gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1	Management-Summary	4
2	Index	6
2.1	Einführung	7
2.2	Results und Insights: Fortschritt in Zeitlupe	9
2.3	Der Index: Bewegung an der Spitze, Stagnation bei den Schlusslichtern	13
2.4	Die Überzeugten: Auch ohne Gesetzgebung aktiv	16
2.5	Die Nachzügler: Selbst die Aufsichtsratsquote wird nicht erfüllt	19
3	Deep Dive: Coronakrise beschleunigt Kulturwandel	20
4	Fazit: Vorstandsquote könnte als ein Faktor den erforderlichen Schub bringen	24
5	Methodik	26
5.1	Index	27
5.2	Befragung mit Civey	31

Management- Summary

1

Diversität im Topmanagement gilt als ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Der korrelative Zusammenhang zwischen Innovationskraft und Vielfalt in den Führungsteams wurde mehrfach nachgewiesen. Allerdings sind die Führungsgremien der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen weit davon entfernt, paritätisch besetzt zu sein. Das ist eines der Ergebnisse der vorliegenden Studie, die BCG zusammen mit der TU München durchgeführt hat.

Es gibt Entwicklungen, die zuversichtlich stimmen: So ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen auf mittlerweile 33 Prozent gestiegen – gegenüber 29 Prozent im Jahr 2017. Demgegenüber ist der Frauenanteil in den Vorständen deutlich geringer: Nach neun Prozent im Vorjahr ist der Wert auf zehn Prozent gestiegen. Es ist zu erwarten, dass die 2020 beschlossene Vorstandsquote die Entwicklung zumindest sanft beschleunigen dürfte. Demnach soll in den Vorständen börsennotierter Unternehmen mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern künftig mindestens eine Frau vertreten sein. Die Vergütungslücke zwischen Frauen und Männern in Vorständen und Aufsichtsräten hat sich zudem insgesamt verringert: Sie liegt nach 20 Prozent im Vorjahr nun bei 15 Prozent. Weitere wesentliche Ergebnisse der Studie im Überblick:

1. Der Pool an qualifizierten Kandidatinnen für den Vorstand ist gut gefüllt

Auf beiden Ebenen unterhalb des Vorstands ist die Frauenquote mit 19 bzw. 23 Prozent im Schnitt doppelt so hoch wie im obersten Führungsorgan. Es gibt demnach genügend hochqualifizierte Frauen, die in den Vorstand aufrücken können. Allerdings arbeiten viele von ihnen in den supportnahen Funktionen (Personal, Marketing etc.), sodass sie oftmals für businessorientierte Vorstandspositionen nicht in Frage kommen.

2. Das Formulieren konkreter Ziele beschleunigt Diversität

Um schneller Fortschritte zu erzielen, ist es ratsam, sich Geschlechterdiversitätsziele zu setzen und die Zielgröße null aus den Berichten zu streichen. Korrelative Zusammenhänge zeigen, dass Unternehmen, die sich freiwillig ein Ziel setzen, dieses auch erreichen.

3. Diversität ist eine Transformation, die sich selbst verstärken kann

Konzerne, die bereits in den vergangenen Jahren zu den Diversity-Champions gehörten, werden in Summe besser. Das bezieht sich sowohl auf die Frauenanteile als auch auf die faire Bezahlung. Unternehmen, die der Entwicklung von Beginn an eher hinterlaufen, werden kaum besser. Geschlechterdiversität ist ein Prozess, der sich selbst befeuert, sobald der Anfang einmal geschaffen wurde. Deutschen Vorständen kommt für den gelungenen Auftakt eine wichtige Rolle zu.

4. Frauen wünschen sich deutlich häufiger als Männer ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungsteams

Dass Geschlechterparität im Management wichtig ist, unterstreichen dreimal so viele weibliche Führungskräfte wie ihre männlichen Kollegen. Ein Großteil der männlichen Kollegen findet dies unwichtig (76 Prozent). Das zeigt eine ergänzende Studie, für die BCG 2.500 Arbeitnehmer und leitende Angestellte zu den Arbeits- und Entwicklungsbedingungen während der Coronakrise im Februar 2021 befragt hat.

Index

2

2.1 EINFÜHRUNG

„Erfolg ist ein Marathon, kein Sprint“. Kaum ein Ausspruch trifft auf die Fortschritte der Geschlechterdiversität in Unternehmen so zu wie dieses Zitat. Geschlechterparität wird nicht durch einzelne Beförderungen oder Einstellungen nachhaltig hergestellt; es ist eine Strategie erforderlich, um Vielfalt an der Firmenspitze zu verankern. Der Hamburger Kosmetikkonzern Beiersdorf hat dies in den vergangenen Jahren eindrücklich belegt – ohne Pressekonferenzen dazu abzuhalten oder die Erfolge durch Kampagnen zu begleiten: 2017 erreichte das Unternehmen lediglich Platz 72 des BCG Gender Diversity Index. 2020 belegt Beiersdorf bereits Platz 25. Geschafft hat es das Unternehmen durch ein Bündel von Maßnahmen: Vielfalt wurde als Wert in der Unternehmenskultur verankert, Führungskräfte haben die Möglichkeit, Jobsharing zu nutzen, und Mentoring ist zum festen Angebot für weibliche Führungskräfte geworden. Den großen Schub gab es, als Diversitätsziele mit den Vorstandsvergütungen verknüpft wurden. Seit 15 Prozent ihres variablen Gehaltsbestands vom Erreichen der Zielgrößen für Vorstand und zwei Ebenen darunter abhängig ist, hat Beiersdorf seine Position im BCG Gender Diversity Ranking deutlich verbessert.

So erfreulich dieses Ergebnis ist – noch hat Beiersdorf damit ein Alleinstellungsmerkmal. Deutschland tut sich schwer mit Frauen an der Spitze von Unternehmen. Während der Frauenanteil von 33 Prozent im Aufsichtsrat in den 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen als positiv gewertet wird, gibt es insbesondere im Vorstand noch Nachholbedarf. Hier stieg der Anteil der Frauen im Jahr 2020 um einen geringen Prozentpunkt von neun auf zehn Prozent. An einem zu kleinen Pool potenzieller Kandidatinnen liegt dies nicht, wie die vorliegende Studie belegt: Auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands beträgt der Frauenanteil 19 Prozent, auf der darunterliegenden Ebene sogar knapp ein Viertel (23 Prozent).

Es zeigt sich nicht nur im Beispiel von Beiersdorf, dass es der Diversität nützt, wenn Unternehmen sich Zielgrößen verordnen. Diejenigen, die den angestrebten Frauenanteil – in einem, drei oder fünf Jahren – auf bestimmten Hierarchiestufen oder im gesamten Betrieb festgeschrieben haben, neigen eher dazu, die Zahl der weiblichen Topmanager zu erhöhen. Umgekehrt gilt das genauso: Firmen ohne selbstgesteckte Zielwerte verbessern sich gar nicht, wie die Studienautoren feststellen.

Wohl auch aus diesem Grund will die Politik nicht länger auf freiwillige Maßnahmen setzen, sondern übt nun Druck aus. Im November 2020 hat sich die Große Koalition auf neue Regelungen für das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) geeinigt und erstmals verbindliche Vorgaben für mehr Frauen in Vorständen beschlossen.

Demnach soll in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen – durch die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat – mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern künftig mindestens eines davon eine Frau sein. Auch für öffentliche Verwaltungen wurde eine entsprechende Vorgabe erlassen. Der Aufschrei in manchen Teilen von Politik und Wirtschaft war laut. Dennoch muss festgehalten werden: Der große Wurf ist die Neuauflage des Gesetzes nicht.

Selbst vereinzelte Top-Personalien der vergangenen Monate können über diesen Eindruck nicht hinwegtäuschen:

- Beim Pharmakonzern Merck – dem Familienunternehmen aus Darmstadt, nicht zu verwechseln mit dem gleichnamigen Wettbewerber aus den USA – ist mit der Spanierin Belén Garijo eine Frau in den vierköpfigen Vorstand eingezogen. Sie hat nun zum 1. Mai 2021 die Rolle der CEO übernommen – damit ist sie die einzige weibliche Vorstandsvorsitzende in den DAX-Konzernen.
- Dominique Leroy ist seit dem 1. November 2020 Vorstand für Europa bei der Deutschen Telekom. Sie ist die dritte Frau in dem achtköpfigen Gremium. Weiterhin im Vorstand sind Birgit Bohle, die seit 2019 das Personalressort verantwortet, sowie Claudia Nemat, die seit 2011 im Topmanagement ist und inzwischen den Bereich Technologie und Innovation leitet.
- RWE hat immerhin einen ersten Schritt getan und den zuvor rein männlich besetzten Vorstand im November um eine Kollegin ergänzt: Personalvorstand des Energiekonzerns ist seit November 2020 Zvezdana Seeger, die zudem die IT verantwortet.
- Anfang 2021 wurde die bisherige Microsoft-Deutschland-Chefin, Sabine Bendiek, vom Techkonzern SAP als Personalvorstand berufen. Sie wird ab Mitte dieses Jahres zusätzlich Operations verantworten.

Was war sonst noch wichtig?

Es gibt keinen Bereich, der 2020 nicht von der Coronapandemie beeinflusst gewesen wäre. Das gilt auch für das Thema Diversität. Wissenschaftler sind sich überwiegend einig darin, dass die Krise Frauen und Männer in traditionelle Rollenmuster zurückgeworfen hat. Die Berliner Soziologin Jutta Allmendinger sprach von einer „Retraditionalisierung“: Da Kinder monatelang nicht in die Kita, die Schule oder gar den Sportverein gehen konnten, hatten Millionen Paare ein Betreuungsproblem. Es hat sich gezeigt, dass es eher die Frauen waren, die sich beim Homeschooling engagierten – und ihre Erwerbsarbeit „irgendwie“ miterledigten. Während Arbeitgeber karrierefördernde Extraaufgaben vergaben oder Headhunter Führungskräfte für neue Herausforderungen suchten, waren Mütter mit ihren Kindern im Homeoffice abgetaucht (nähere Erkenntnisse lassen sich unserer Befragung zu diesem Thema entnehmen; siehe Kapitel 3).

Vor diesem Hintergrund hat sich die Soziologin und Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Jutta Allmendinger, mit namhaften Managerinnen, Forscherinnen und Künstlerinnen zusammengesetzt und die viel beachtete #ichwill-Initiative in den sozialen Netzwerken gestartet. Gegenstand der Forderungen dieser Kampagne war eine gesetzliche Frauenquote für Spitzenpositionen in

Wirtschaft, Wissenschaft, Sport und Kultur – kurz bevor die Bundesregierung die Erweiterung des FÜPoG für Teile der Wirtschaft und Verwaltung beschloss.

Die Notwendigkeit von mehr Diversität auf einflussreichen Hierarchieebenen ist nicht nur darin begründet, dass es sich dabei um eine Frage der Fairness und Chancengerechtigkeit handelt. In zahlreichen Studien haben BCG und andere Organisationen belegt, dass Geschlechterdiversität eng mit Innovationskraft, Kundenorientierung und besseren finanziellen Kennzahlen verknüpft ist.

Grundsätzlich teilen sich die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen hinsichtlich des Themas Gender-Diversity in zwei Lager: in die Überzeugten, die sich kontinuierlich verbessern, und die Nachzügler, die sich nach wie vor fast gar nicht bewegen.

Zu den Überzeugten gehören die Top-50-Unternehmen des Index. Sie tun deutlich mehr, als der Gesetzgeber verlangt: Ihr Frauenanteil im Aufsichtsrat liegt bei 40 Prozent und damit deutlich über der gesetzlichen Quote von 30 Prozent. Im Vorstand erreichen sie immerhin einen Frauenanteil von 20 Prozent. Verglichen mit dem Durchschnittswert von zehn Prozent über alle 100 Unternehmen des Index hinweg ist dies doppelt so gut.

Bei den Nachzüglern sieht es hingegen anders aus: Die 50 schlechtesten Unternehmen des Rankings haben keine einzige Frau im Vorstand, die Quote liegt also bei null Prozent. Das war 2017 so und ist immer noch der Fall. Selbst die gesetzliche Quote für den Aufsichtsrat erreichen 19 der Unternehmen nicht.

Vor diesem Hintergrund veröffentlichten BCG und die Technische Universität München seit vier Jahren eine jährliche Gender-Diversity-Studie, um Transparenz herzustellen und den Status der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen aufzuzeigen. Dabei wird die Geschlechterparität in den Vorständen und Aufsichtsräten betrachtet. Der Index ist zudem das erste Ranking, das den Faktor Vergütung miteinbezieht. Zu diesem Zweck werden in einer Sekundärdatenerhebung die Geschlechterverteilung in Vorstand und Aufsichtsrat sowie die relative Vergütung von Frauen und Männern in diesen Topgremien ermittelt. Weil die Untersuchung stets derselben Methodik folgt, ist ein Vergleich der jährlichen Werte möglich.

In diesem Jahr wird der Index um eine Befragung zu den besonderen Herausforderungen aufgrund der Coronakrise ergänzt, die in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Civey durchgeführt wurde. Die Ergebnisse finden sich im Anschluss an den Index.

2.2 RESULTS UND INSIGHTS: FORTSCHRITT IN ZEITLUPE

Geschlechtervielfalt muss man wollen und sich bewusst für sie einsetzen. Diversity fällt nicht vom Himmel – Vielfalt ist Chefsache. Die gute Nachricht lautet: Unternehmen, die das Thema ernst nehmen, werden immer besser. Bei ihnen geht die Führungsspitze mit gutem Beispiel voran und sorgt dadurch für weitere Role-Models auf den folgenden Hierarchiestufen.

In anderen Unternehmen ist das Gegenteil der Fall. Wenn niemand vormacht, wie es geht, und dem Thema Priorität verleiht, tut sich auch nichts. Voriges Jahr nicht. Dieses Jahr nicht. Und aller Wahrscheinlichkeit nach auch kommendes Jahr nicht.

So kommt es, dass wir – wenn die bisherige Entwicklung linear fortgeschrieben wird – über die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen hinweg erst 2053 paritätisch besetzte Vorstände erleben werden.

Über Vorstand und Aufsichtsrat hinweg erreichten die Top-100-Unternehmen im Jahr 2020 einen Frauenanteil von 21 Prozent. Nach 20 Prozent in 2019, 19 Prozent in 2018 und 17 Prozent in 2017. Tempo sieht anders aus.

Immerhin ist die Vergütungslücke in beiden Topgremien weiter zurückgegangen: Nach einem Gender-Pay-Gap – einer geschlechterbedingten Vergütungslücke – von 25 Prozent im Jahr 2017 und 20 Prozent in 2019 liegt sie jetzt bei 15 Prozent.

Diese Veränderung trägt auch dazu bei, dass der Gender Diversity Index 2020 auf 47 Punkte gestiegen ist, nach 46 Punkten im Vorjahr. Wenn der Index 100 Punkte hätte, würde dies bedeuten, dass gleich viele Frauen wie Männer an der Spitze der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen stehen und gleiche Leistung sich in gleicher Bezahlung niederschlägt. Mit 47 Punkten im Jahr 2020 haben wir somit noch nicht einmal die Hälfte des Weges zurückgelegt.

Betrachtet man die Gremien getrennt voneinander, wird deutlich, wo der Handlungsbedarf besonders groß ist: Im Vorstand ist der Frauenanteil noch immer gering. Nach sechs Prozent in 2017, sieben Prozent in 2018 und neun Prozent in 2019 liegt der Wert 2020 bei zehn Prozent.

Hier soll das neue Gesetz nun für Fortschritte sorgen. Um es vorwegzunehmen: Die Erweiterung des FÜPoG ist ein Anfang, um Frauen nicht länger strukturell zu benachteiligen und von den mächtigsten operativen Rollen in Wirtschaft und Verwaltung auszuschließen. In Bezug auf die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen, die Gegenstand des *BCG Gender Diversity Index* sind, bedeutet das neue Gesetz: Weniger als ein Drittel (29 Prozent) ist von der Regelung betroffen und muss im Falle einer Neubesetzung eine Frau berufen. 27 Prozent können weiterhin einen rein männlichen Vorstand führen, da dieser auf maximal drei Mitglieder beschränkt ist. Der Rest der Firmen ist nicht zum weiteren Handeln gezwungen, da bei ihnen bereits mindestens ein weiblicher Vorstand im Amt ist. Unter dem Strich läge der Frauenanteil in den 100 Vorständen nach Inkrafttreten des Gesetzes bei 16 Prozent, wenn ein männlicher Vorstand durch eine Frau ersetzt würde. Sähe die Lösung so aus, dass Firmen einen zusätzlichen Vorstandsposten schaffen, um die Quote zu erfüllen, würde der Frauenanteil über die Vorstände aller 100 Firmen hinweg 15 Prozent betragen.

Damit würde Deutschland es beim europaweiten Vergleich des Frauenanteils in den Vorständen auf Rang 18 schaffen – derzeit liegt es auf Platz 24. Ohnehin können wir uns beim Fortschritt etwas von unseren europäischen Nachbarn abschauen: Gemessen am bisherigen Veränderungstempo würde Deutschland Geschlechterparität in

den Vorständen im Jahr 2053 erreichen. Das Vereinigte Königreich wird bei gleichbleibenden Veränderungstempo zwanzig Jahre schneller sein und ein 50:50-Verhältnis im Vorstand bereits 2034 hergestellt haben. Auch Frankreich (2039) und Spanien (2047) kommen zügiger voran.

Immerhin verbessert sich die Verdienstsituation der weiblichen Vorstände in Deutschland etwas schneller als ihr Anteil: Lag die geschlechterbedingte Vergütungslücke 2017 noch bei 30 Prozent, ist sie 2020 auf 14 Prozent gesunken. Ein Blick auf den Zeitraum dazwischen macht allerdings deutlich, dass dies keine unumkehrbare Entwicklung ist: 2018 war der Gender-Pay-Gap auf 21 Prozent gesunken, im Jahr darauf stieg er auf 23 Prozent.

Im Aufsichtsrat ist das Veränderungstempo ähnlich langsam wie im Vorstand, allerdings, wie bereits ausgeführt, auf höherem Niveau: 2017 lag die Quote der Aufsichtsrätinnen bei 29 Prozent, inzwischen erreicht sie genau ein Drittel. Die Vergütungslücke beträgt seit drei Jahren konstant 17 Prozent, nach 20 Prozent im Jahr 2017.

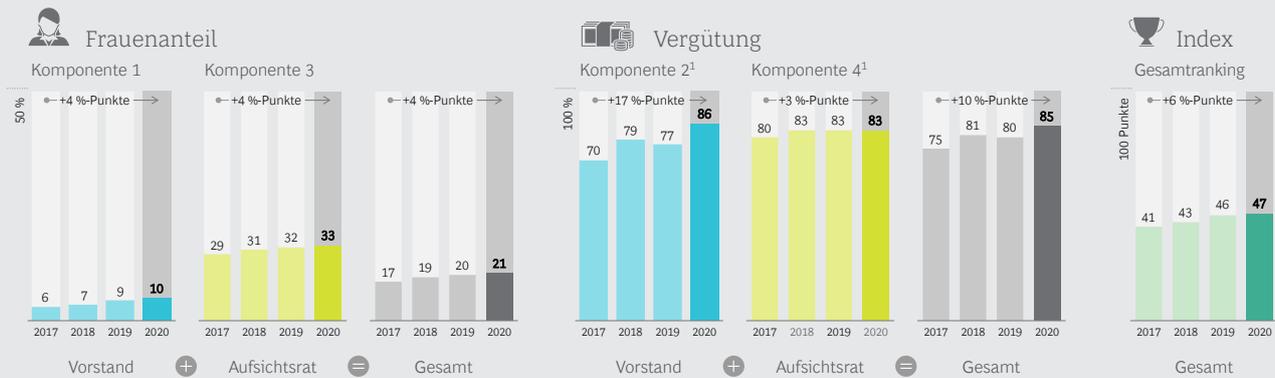
Am Kandidatinnen-Pool liegt es nicht

Wie die vorliegende Gender-Diversity-Studie belegt, stehen sehr viele Frauen, die mehr Verantwortung übernehmen wollen und entsprechende Erfahrung mitbringen,

ABBILDUNG 1 | Die 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen im Vergleich: Wenig Bewegung beim Frauenanteil an der Spitze

Die Besetzungen von Vorstand und Aufsichtsrat werden immer diverser – allerdings in kleinen Schritten

Besonders das Verhältnis der Vorstandsvergütungen für Männer und Frauen hat sich seit 2017 von 70 % auf 86 % verbessert, getrieben durch sowohl längere Amtszeiten und damit höhere mehrjährige variable Vergütungen als auch mehr Frauen in den besser vergüteten Positionen



1. Die hier abgebildeten Daten (exkl. Ausreißern) 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: Die 2019er-Werte beim Vergütungsverhältnis wurden gegenüber dem Index 2018 auf eine veränderte Methodik der Ausreißerberechnung angepasst

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018, 2019 und 2020

in den Startlöchern: Während der Frauenanteil im Vorstand der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen bei gut einem Zehntel liegt, sind es auf der Hierarchieebene darunter knapp zwei Zehntel (19 %) und auf der wiederum darunter liegenden Ebene fast ein Viertel (23 %). Das bedeutet: Es gibt einen Pool an Kandidatinnen im eigenen Unternehmen, aus dem geeignete Mitarbeiterinnen befördert werden könnten.

Selbst diejenigen Unternehmen, die nun aufgrund des geplanten Gesetzes verpflichtet sind, frei werdende Vorstandspositionen mit einer Frau zu besetzen, weil ihr bisheriger Vorstand aus mindestens vier (männlichen) Mitgliedern besteht, haben kein Pipeline-Problem: Bei ihnen liegt der Frauenanteil auf der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Vorstands bei 19 bzw. 23 Prozent. Selbst in Unternehmen mit kleinem Vorstand (maximal drei Personen) beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte auf den beiden Hierarchieebenen darunter 19 Prozent. Auch ohne gesetzliche Verpflichtung sollte es also Kandidatinnen für eine Vorstandsaufgabe geben.

Allerdings arbeiten viele von ihnen in den supportnahen Funktionen (Personal, Marketing etc.), sodass sie oftmals für businessorientierte Vorstandspositionen nicht in Frage kommen. Unternehmen sind daher gefragt, Geschlechterdiversität in den businessnahen Ressorts bereits unter den Nachwuchskräften und im mittleren Management zu fördern und entsprechende Karrierepfade zu kreieren.

Die starke Präsenz von hochqualifizierten Frauen ist übrigens im Gros der 100 Unternehmen zu finden: 80 von ihnen haben in der sogenannten Talent-Pipeline einen höheren Anteil an weiblichen Führungskräften als im Vorstand selbst. Herausragende Beispiele sind hierbei zwei Firmen: Beim Strahlentechnikkonzern Eckert & Ziegler liegt der Frauenanteil auf Hierarchieebene eins unterhalb des Vorstands bei mehr als 50 Prozent. Der dreiköpfige Vorstand ist hingegen – noch – rein männlich besetzt. Sobald eine der Positionen frei wird, ist es durchaus naheliegend, dass sie mit einer Frau aus der zweiten Reihe besetzt wird. Ähnlich könnte es bei TeamViewer aussehen, einem Anbieter von Fernwartungssoftware, der vom Homeoffice-Boom während der Coronakrise profitierte: Der Frauenanteil auf den zwei Hierarchieebenen unterhalb des Vorstands liegt bei rund 50 Prozent; im Vorstand selbst ist aktuell noch keine Frau zu finden.

Bei der zweiten Gruppe an Unternehmen verhält es sich gegengleich: 20 der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen haben einen Frauenanteil im Vorstand, der höher ist als der in der Pipeline. Das könnte darauf hinweisen, dass die Top-Positionen überwiegend oder durchweg von außen besetzt worden sind. Spitzenreiter unter diesen 20 Firmen sind die Aareal Bank und die Commerzbank, der Kunststoffhersteller Covestro, der Chemiekonzern BASF sowie Daimler. Bis auf den Automobilhersteller gehören diese Unternehmen zu den Top 20 des Rankings.

2.3 DER INDEX: BEWEGUNG AN DER SPITZE, STAGNATION BEI DEN SCHLUSSLICHTERN

Erstplatziertes des diesjährigen *BCG Gender Diversity Index* ist das Telekommunikationsunternehmen Deutsche Telekom. Es hat sich in den vergangenen vier Jahren stetig verbessert – von Platz 13 über Rang 11 und 3 auf die Spitzenposition. Inzwischen sind drei der acht Telekom-Vorstände weiblich. Im 20-köpfigen Aufsichtsrat ist Geschlechterparität fast erreicht: Neun der 20 Aufsichtsratsmitglieder sind Frauen.

Die Nummer zwei des Rankings, die Aareal Bank, hält sich dagegen kontinuierlich an der Spitze: Der Erstplatzierte von 2019 und 2018 gehörte in allen Jahren zu den Top 5. Bereits unter den Top 10 vertreten war die Nummer drei des Index, der Pharmahersteller Merck. Mit Belén Garijo als CEO wird das Unternehmen 2021 eine Sonderstellung unter den DAX-Konzernen einnehmen, da keine zweite Firma von einem weiblichen Vorstand geführt wird.

Größter Gewinner des diesjährigen Rankings ist thyssenkrupp auf Rang 32. Der Stahlhersteller und -verarbeiter konnte sich von knapp 38 Indexpunkten auf rund 60 hocharbeiten. Zu diesem Sprung beigetragen hat die Ernennung der Vorstandsvorsitzenden Martina Merz im Oktober 2019. Auch der 20-köpfige Aufsichtsrat des MDAX-Unternehmens ist mit acht weiblichen Mitgliedern diverser aufgestellt als der Durchschnitt.

Einer der größten Verlierer ist die Firma Adidas, die in diesem Jahr auf Platz 43 landete. Der Sportartikelhersteller hat zehn Indexpunkte eingebüßt. Grund ist der Abgang von Personalvorständin Karen Parkin als einziger Frau im Topmanagement. Negativ hat sich zudem ausgewirkt, dass die Vergütung der männlichen Aufsichtsratsmitglieder auf demselben Niveau blieb, während die der Frauen im Kontrollgremium sank. Es ist zu erwarten, dass die Platzierung von Adidas sich im kommenden Jahr wieder verbessert: Anfang 2021 wurde mit Amanda Rajkumar erneut eine Personalvorständin berufen. Sie kommt von der französischen Großbank BNP Paribas (siehe Abbildung 2).

Unter den zehn Schlusslichtern des Rankings befinden sich sechs Unternehmen, die auch im vergangenen Jahr zu den schlechtesten zehn gehörten. Und selbst hier hat sich mit dem Essenslieferanten Delivery Hero ein Unternehmen abermals verschlechtert: Es ist von Platz 91 auf 94 gerutscht. Immerhin eine Firma innerhalb der Low-Performer-Gruppe konnte sich verbessern: United Internet hat 2020 zwei Frauen in den sechsköpfigen Aufsichtsrat berufen und damit seinen Indexwert von null auf 16,7 Punkte gesteigert. Der zweiköpfige Vorstand ist nach wie vor rein männlich besetzt (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 2 | BCG GDI Platz 1 bis 50: Selbst gesetzte Vorstandsquoten fördern Diversity¹

2017	2018	2019	2020	Unternehmen	2017	2018	2019	2020			
13	11	3	1	Deutsche Telekom AG	67,5	➡	67,7	⬆	72,9	⬆	78,7
5	1	1	2	Aareal Bank AG	72,3	⬆	80,4	➡	80,9	➡	78,0
8	8	7	3	MERCK KGaA	69,5	➡	72,3	➡	70,9	⬆	78,0
N/A	43	20	4	Ceconomy AG	N/A		39,8	⬆	65,7	⬆	77,1
16	12	18	5	Fuchs Petrolub SE	65,3	➡	66,8	➡	67,0	⬆	76,8
1	4	4	6	Henkel AG & Co. KGaA	76,6	➡	74,4	➡	72,3	⬆	75,9
N/A	N/A	9	7	DWS Group GmbH & Co. KGaA	N/A		N/A		70,4	⬆	75,2
18	10	14	8	Fraport AG	62,7	⬆	69,1	➡	67,9	⬆	73,7
6	5	12	9	KWS SAAT SE & Co. KGaA	70,8	⬆	74,0	⬆	69,7	⬆	73,5
38	37	29	10	Commerzbank AG	39,1	⬆	44,9	⬆	61,8	⬆	73,0
3	6	2	11	Evonik Industries AG	74,7	➡	73,9	➡	74,9	➡	73,0
53	54	42	12	Covestro AG	36,4	➡	38,3	⬆	50,7	⬆	70,7
28	19	37	13	ProSiebenSat.1 Media SE	48,2	⬆	61,3	⬆	56,2	⬆	70,3
14	16	10	14	Münchener Rück AG	67,5	➡	64,6	⬆	70,3	➡	70,1
4	3	8	15	Grenke AG	73,1	➡	75,1	⬆	70,7	➡	69,8
21	20	25	16	BASF SE	56,3	⬆	60,1	➡	62,8	⬆	69,7
9	9	24	17	Deutsche Börse AG	69,4	➡	69,7	⬆	64,3	⬆	68,0
17	17	19	18	Bayerische Motoren Werke AG	62,8	➡	64,2	➡	67,0	➡	67,7
24	22	5	19	SAP SE	51,3	⬆	58,7	⬆	71,6	⬆	66,9
20	21	22	20	Schaeffler AG	56,5	➡	59,1	⬆	64,8	➡	66,6
19	18	13	21	Allianz SE	62,5	➡	64,0	⬆	68,3	➡	66,2
32	32	35	22	TAG Immobilien AG	41,5	⬆	48,7	⬆	57,5	⬆	65,4
23	26	39	23	Deutsche Post AG	55,2	➡	54,9	➡	54,3	⬆	65,4
26	29	31	24	Continental AG	50,8	➡	51,4	⬆	59,7	⬆	64,6
72	73	34	25	Beiersdorf AG	33,5	➡	33,1	⬆	57,8	⬆	64,0
N/A	2	17	26	Telefónica Deutschland Holding AG	N/A		79,5	⬆	67,2	⬆	63,9
46	34	27	27	Vonovia SE	37,2	⬆	48,2	⬆	62,5	➡	63,1
15	15	21	28	Siemens AG	66,0	➡	64,8	➡	65,0	➡	62,8
63	36	16	29	GEA Group AG	34,6	⬆	45,2	⬆	67,8	⬆	60,7
59	31	11	30	KION GROUP AG	35,2	⬆	50,4	⬆	70,0	⬆	60,6
25	27	36	31	Daimler AG	51,0	⬆	54,9	➡	56,3	⬆	60,0
68	82	58	32	Thyssenkrupp AG	34,2	➡	31,9	⬆	37,8	⬆	59,6
10	7	6	33	Deutsche Lufthansa AG	69,4	➡	72,3	➡	71,5	⬆	58,7
54	44	45	34	OSRAM Licht AG	36,3	⬆	39,8	⬆	42,9	⬆	58,7
12	13	26	35	Deutsche Bank AG	68,9	➡	66,0	⬆	62,6	⬆	58,4
35	24	33	36	Fresenius SE & Co. KGaA	40,4	⬆	56,9	➡	59,4	➡	56,5
89	93	65	37	Software AG	27,3	➡	26,1	⬆	36,5	⬆	56,0
2	14	15	38	Hamburger Hafen und Logistik AG	76,4	⬆	65,5	➡	67,9	⬆	54,6
86	64	46	39	Hannover Rück SE	28,7	⬆	34,8	⬆	42,6	⬆	54,2
33	42	28	40	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	41,3	➡	40,0	⬆	62,0	⬆	52,9
27	28	38	41	Volkswagen AG	50,3	➡	52,4	➡	54,6	➡	52,7
49	35	47	42	Metro AG	37,0	⬆	46,9	⬆	41,0	⬆	51,4
39	30	30	43	adidas AG	38,9	⬆	50,8	⬆	59,8	⬆	49,6
N/A	94	32	44	Pfeiffer Vacuum Technology AG	N/A		20,8	⬆	59,5	⬆	47,0
79	88	77	45	LANXESS AG	31,0	➡	30,1	⬆	33,7	⬆	46,8
N/A	90	74	46	Zalando SE	N/A		28,8	⬆	34,3	⬆	46,1
36	47	52	47	Infineon Technologies AG	40,1	➡	39,5	➡	39,0	⬆	45,8
11	33	44	48	MorphoSys AG	69,1	⬆	48,4	⬆	43,0	➡	44,3
N/A	83	85	49	Xing SE	N/A		31,5	➡	31,5	⬆	44,0
65	38	60	50	DMG MORI AG	34,5	⬆	43,9	⬆	37,7	⬆	43,8

- Unternehmen neu im GDI 2020/ nicht im Index 2019
- ⬆ Verbesserung > 3 Punkte
- ➡ Änderung < ±3 Punkte
- ⬆ Verschlechterung > 3 Punkte
- !! Änderung > ± 10 Punkte

1. Der Indexdurchschnitt war 41,0 Punkte in 2017 und 42,9 Punkte in 2018
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018, 2019 und 2020

ABBILDUNG 3 | BCG GDI Platz 51 bis 100: Kaum Bewegung bei den Diversity-Schlusslichtern¹

2017	2018	2019	2020	Unternehmen	2017	2018	2019	2020			
83	74	87	51	CompuGroup Medical SE	30,4	→	33,1	↑	43,6		
87	91	93	52	LEG Immobilien AG	28,2	→	28,6	→	43,2		
N/A	N/A	N/A	53	SMA Solar Technology AG	N/A	N/A	N/A	N/A	40,8		
73	67	49	54	Wüstenrot & Württembergische AG	33,1	→	34,2	↑	40,6		
84	52	57	55	Aurubis AG	29,8	↑	38,7	→	40,4		
40	48	51	56	Dürr AG	38,8	→	39,4	→	39,5		
N/A	62	54	57	Jenoptik AG	N/A	N/A	35,4	↑	39,2		
93	69	64	58	HeidelbergCement AG	23,9	↑	33,9	→	38,8		
45	49	56	59	HOCHTIEF AG	37,3	→	38,9	→	38,6		
63	57	62	60	Carl Zeiss Meditec AG	34,6	→	37,5	→	37,6		
N/A	N/A	61	61	Fielmann AG	N/A	N/A	N/A	37,4	→	37,6	
51	59	59	62	freenet AG	36,8	→	36,9	→	37,5		
N/A	84	66	63	AIXTRON SE	N/A	N/A	31,2	↑	35,9	→	37,1
94	95	43	64	Ströer SE & Co. KGaA	17,0	→	18,4	↑	43,2	↓	37,0
N/A	N/A	N/A	65	Traton SE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	36,9
80	81	78	66	E.ON SE	30,9	→	32,0	→	33,5	↑	36,9
52	63	63	67	Brenntag AG	36,8	→	34,9	→	36,8	→	36,8
75	79	68	68	K+S AG	31,6	→	32,4	→	35,4	→	36,1
67	70	79	69	Bechtle AG	34,4	→	33,6	→	33,0	→	35,5
76	77	84	70	Evotec SE	31,6	→	32,9	→	31,6	↑	35,4
85	68	86	71	Talanx AG	29,3	↑	34,1	→	31,3	↑	35,2
34	41	53	72	Symrise AG	41,0	→	40,5	→	38,9	↓	34,9
N/A	N/A	71	73	Wacker Chemie AG	N/A	N/A	N/A	35,1	→	34,8	
60	65	69	74	RWE AG	35,1	→	34,5	→	35,3	→	34,6
70	61	70	75	Gerresheimer AG	34,1	→	36,0	→	35,2	→	34,5
88	71	67	76	MTU Aero Engines AG	27,9	↑	33,6	→	35,6	→	34,5
22	23	41	77	Bayer AG	55,7	→	57,2	↓	50,8	↓	34,5 !
55	80	75	78	Sartorius AG	36,2	↓	32,3	→	34,2	→	33,8
62	78	76	79	Siltronic AG	34,6	→	32,9	→	34,0	→	33,2
98	97	96	80	Deutsche Wohnen SE	0,0	↑	8,3	↑	21,3	↑	33,0 !
N/A	N/A	72	81	Knorr-Bremse AG	N/A	N/A	N/A	34,7	→	33,0	
82	45	81	82	Scout24 AG	30,6	↑	39,6	↓	32,6	→	33,0
N/A	86	80	83	Uniper SE	N/A	N/A	30,6	→	32,8	→	33,0
N/A	N/A	83	84	Siemens Healthineers AG	N/A	N/A	N/A	32,0	→	32,9	
74	85	88	85	Rheinmetall AG	32,3	→	31,2	→	31,3	→	32,8
61	76	82	86	1&1 Drillisch AG	34,7	→	32,9	→	32,4	→	32,4
N/A	89	92	87	Cancom SE	N/A	N/A	29,9	→	29,3	→	31,7
47	87	90	88	Krones AG	37,2	↓	30,2	→	30,6	→	31,5
N/A	N/A	N/A	89	Drägerwerk AG & Co. KGaA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	31,5
N/A	N/A	N/A	90	Instone Real Estate Group AG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	27,4
N/A	N/A	N/A	91	Eckert & Ziegler AG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	27,0
N/A	N/A	94	92	Nordex SE	N/A	N/A	N/A	26,4	→	26,4	
69	75	88	93	CTS Eventim AG & Co. KGaA	34,2	→	33,0	→	31,3	↓	25,8
N/A	98	91	94	Delivery Hero SE	N/A	N/A	0,0	↑	29,8	↓	24,9
N/A	N/A	95	95	Encavis AG	N/A	N/A	N/A	21,6	→	22,4	
98	98	97	96	United Internet AG	0,0	→	0,0	→	0,0	↑	16,7 !
N/A	N/A	N/A	97	zooplus AG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	8,3
N/A	N/A	N/A	98	TeamViewer AG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,0
98	98	97	98	Nemetschek SE	0,0	→	0,0	→	0,0	→	0,0
N/A	N/A	97	98	Hypoport AG	N/A	N/A	N/A	0,0	→	0,0	

1. Der Indexdurchschnitt war 41,0 Punkte in 2017 und 42,9 Punkte in 2018
 2. Negative Indexveränderung aufgrund der Anpassung der letztjährigen Datenbasis
Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018, 2019 und 2020

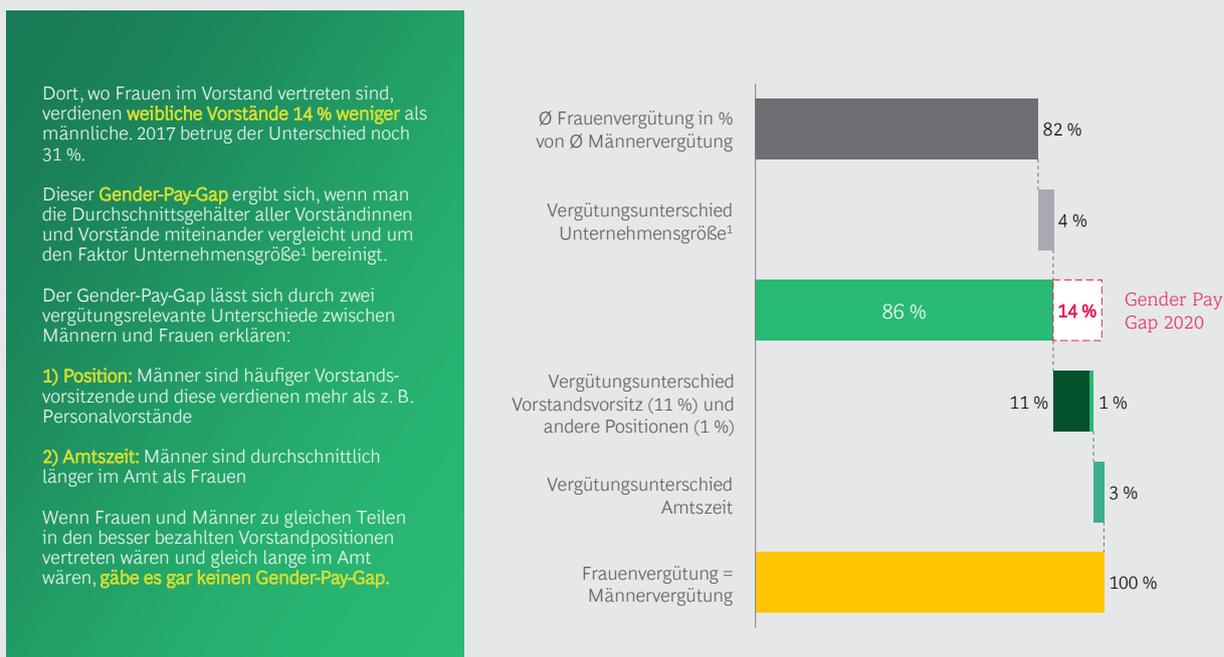
- ⊕ Unternehmen neu im GDI 2020/ nicht im Index 2019
- ↑ Verbesserung > 3 Punkte
- Änderung < ± 3 Punkte
- ↓ Verschlechterung > 3 Punkte
- !! Änderung > ± 10 Punkte

2.4 DIE ÜBERZEUGTEN: AUCH OHNE GESETZGEBUNG AKTIV

Betrachtet man die obere Hälfte des BCG Gender Diversity Index, lässt sich feststellen, dass diese Unternehmen nicht nur mehr tun, als der Gesetzgeber verlangt. Sie verbessern sich auch kontinuierlich. 2017 lag ihr Frauenanteil im Aufsichtsrat im Schnitt bei 36 Prozent, aktuell erreichen sie einen Wert von 40 Prozent. Das sind zehn Prozent mehr als vom FüPoG vorgeschrieben.

Im Topmanagement sieht es nicht ganz so erfreulich aus, jedoch immer noch deutlich besser als beim Durchschnitt. 2017 erreichten die „Überzeugten“ einen Frauenanteil im Vorstand von 13 Prozent, derzeit sind es 20 Prozent. Das bedeutet, dass die Top 50 – bezogen auf die Vorstandskandidatinnen – im Mittel doppelt so gut sind wie der Durchschnitt der 100 Unternehmen.

ABBILDUNG 4 | Gender-Pay-Gap: Warum Männer im Vorstand besser bezahlt werden als ihre Kolleginnen



1. In großen Unternehmen ist das Gehaltsniveau insgesamt höher als in kleineren

Anmerkung: Analyse auf Basis aller Unternehmen, die Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder ausweisen (2020: n = 41)

Quelle: BCG Gender Diversity Index 2020

Dort, wo Frauen im Vorstand vertreten sind, liegt der Gender-Pay-Gap in den Top-50-Firmen bei 14 Prozent. Zur Erläuterung: Die geschlechterbedingte Vergütungslücke errechnet sich, indem man die Vorstandsgehälter aller weiblichen und männlichen Vorstände miteinander vergleicht und um den Faktor Unternehmensgröße bereinigt, da das Gehaltsniveau in größeren Firmen generell höher ist als in kleineren. Fächert man die Lücke weiter auf, wird deutlich, dass zwei Faktoren für die ungleiche Bezahlung verantwortlich sind:

1. Weil Männer in fast allen Fällen den überdurchschnittlich dotierten Vorstandsvorsitz innehaben, verdienen sie im Schnitt elf Prozent mehr. Der Umstand, dass es auch die Männer sind, die häufiger als Frauen ein – besser bezahltes – businessnahes Ressort verantworten (z. B. Vertrieb oder Produktion im Unterschied zu supportnahen Ressorts wie Personal oder Compliance), schlägt mit einem Prozentpunkt zu Buche.
2. Dass Männer in der Regel länger im Vorstandsamt sind als ihre Kolleginnen, drückt sich in einem Gender-Pay-Gap von drei Prozentpunkten aus. Oftmals resultiert das schlicht und einfach aus der Tatsache, dass Topmanagerinnen erst seit Kurzem verstärkt in diese Ämter drängen bzw. berufen werden.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: Wären Frauen und Männer zu gleichen Teilen in den besser bezahlten Vorstandspositionen vertreten sowie gleich lange im Amt, gäbe es keinen Gender-Pay-Gap.

Aktuell fällt das Bild – selbst unter den Überzeugten – noch verbesserungsbedürftig aus: Von 40 CEOs¹ sind lediglich fünf Prozent weiblich. Bei den businessnahen Vorständen, beispielsweise Chief Operating Officers oder für Regionen verantwortliche Kollegen, sind nur zwölf Prozent der 124 Amtsinhaber weiblich. Weil diese Ressortarten den größten Anteil der Vorstandspositionen ausmachen, liegt hier ein hohes Potenzial für künftige weibliche Besetzungen.

Zumindest unter den ebenfalls besser vergüteten Finanzvorständen sind Frauen stärker vertreten: Sie machen 35 Prozent aller CFOs aus. Dass weibliche Vorstände bei den supportnahen Jobs besonders gut aufgestellt sind – 42 Prozent aller Posten entfallen auf Frauen –, wirkt sich allerdings nicht positiv auf die geschlechterbedingte Gehaltslücke aus: Supportnahe Vorstände (Personal, Recht etc.) verdienen eher unterdurchschnittlich. Zudem ist die Zahl dieser Posten mit 36 in der Top-Hälfte der 100 größten börsennotierten Unternehmen am geringsten.

Das bedeutet für jene Unternehmen, die die Geschlechtervielfalt im Vorstand und unter Führungskräften steigern wollen: Sie brauchen messbare Ziele sowie ein Maßnahmen-Set, um weiterzukommen. Unternehmen, die sich 2018 ein Ziel für ihre oberste Führungsriege gesetzt haben, kommen im Jahr 2020 auf einen Frauenanteil im Vorstand von 13 Prozent – gegenüber dem Durchschnittswert von zehn Prozent über alle 100 Unternehmen hinweg.

Weitere sinnvolle Maßnahmen, die ein Unternehmen auf seinem Weg in Richtung Geschlechterparität ergreifen sollte, sind

- die Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit Diversitätszielen,
- Jobsharing-Angebote für Führungskräfte und
- Programme zur Wiedereingliederung von Eltern nach der Elternzeit.

¹ Eingeflossen in die Auswertung sind amtierende Vorstandsmitglieder auf Basis aller Unternehmen, die Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder sowie die genannten Vorstandspositionen ausweisen (2020: Unternehmen n = 41, Vorstandsvorsitzende n = 40, Finanzvorstände n = 37, businessnahe Vorstände n = 124, supportnahe Vorstände n = 36); Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018, 2019 und 2020.

Bis zu 40 Prozent der Top-Diversity-Aufsteiger² arbeiten übrigens bereits mit diesen Maßnahmen. Und bis zu 80 Prozent nutzen folgende Initiativen:

- Mentoringprogramme für Frauen in Führungspositionen,
- Netzwerke für weibliche Führungskräfte sowie
- bedarfsgerechte Angebote für Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen.

Zum Standard gehören darüber hinaus inzwischen folgende Maßnahmen, die 80 bis 100 Prozent der Top-10-Unternehmen einsetzen: Definition einer messbaren Diversitätsstrategie, öffentliches Bekenntnis zu Diversität (z. B. durch Teilnahme an auf Mädchen und Frauen spezialisierten Events) sowie Angebot von flexiblen Arbeitsbedingungen wie Teilzeit und Homeoffice.

Fallbeispiel Beiersdorf

Welche konkreten Maßnahmen etwas bewirken, lässt sich am Beispiel des Kosmetikherstellers Beiersdorf aufzeigen. Dem Unternehmen ist es innerhalb von vier Jahren gelungen, seine Punktzahl im Index durch kontinuierliches Engagement fast zu verdoppeln. Dabei fällt auf, dass die Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit den Diversitätszielen für das Management vom Vorstand bis zur zweiten Hierarchieebene darunter den größten Effekt hatte:

2017	<ul style="list-style-type: none">• Vielfalt war als Wert in der Unternehmenskultur verankert• Ein Betriebskindergarten war bereits seit 2013 etabliert• Der Konzern hatte sich Zielgrößen für den Frauenanteil gesetzt: Vorstand: 10 %, 1. Ebene: 30 %, 2. Ebene: 38 %• Indexranking: Platz 72
2018	<ul style="list-style-type: none">• Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit Diversitätszielen (in Höhe von 15 % des variablen Bonus)³• Netzwerk und Mentoring für weibliche Führungskräfte• Steigerung der Zielgrößen für den Frauenanteil: Vorstand: 10 %, 1. Ebene: 35 %, 2. Ebene: 50 %• Indexranking: Platz 73
2019	<ul style="list-style-type: none">• Globale Initiative mit klaren Zielen zur Steigerung des Frauenanteils auf allen Ebenen• Jobsharing-Angebote für alle Führungskräfte• Indexranking: Platz 34
2020	<ul style="list-style-type: none">• Diversity und Inklusion werden zur Vorstandsaufgabe• Definition von Prozessen zur Sicherstellung von gleicher Vergütung für Frauen und Männer bei gleicher Arbeit• Umfangreiches Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen• Indexranking: Platz 25

² Auswahl der Top-10-Unternehmen, die seit 2017 im Index erfasst werden und zwischen 2017 und 2020 um mindestens 20 Punkte im Index gestiegen sind: Beiersdorf, Covestro, Commerzbank, GEA Group, Hannover Rück, KION GROUP, OSRAM Licht, Software, thyssenkrupp, Vonovia; Quelle: BCG Gender Diversity Index 2017, 2018, 2019, 2020, Geschäftsberichte, Corporate-Governance-Berichte, Nachhaltigkeitsberichte.

³ Die Einführung der Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit Diversitätszielen hat zum größten Zuwachs im Diversity-Ranking geführt.

2.5 DIE NACHZÜGLER: SELBST DIE AUFSICHTSRATSQUOTE WIRD NICHT ERFÜLLT

Von den Leuchtturmunternehmen zu den Schlusslichtern des Index: Nach wie vor gibt es eine große Gruppe von Nachzüglern – Unternehmen, deren Führungsspitze partout nicht vielfältiger wird. Im Jahr 2020 hatten mehr als 50 der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen noch immer keine einzige Frau im Vorstand. Während der Frauenanteil unter den Überzeugten bei 20 Prozent liegt, kommen die Bottom 50 auf null Prozent.

Sogar mit der Diversität im Aufsichtsrat tun sich manche schwer: Unter den Nachzüglern sind 19 Firmen, die nicht einmal die 2016 in Kraft getretene gesetzliche Frauenquote im Aufsichtsrat erreichen. Will man etwas Positives anmerken, lässt sich ein zaghafter Aufwärtstrend feststellen: 2017 lag der Anteil derjenigen Unternehmen, die die gesetzliche Quote nicht einhielten, noch bei 18 Prozent. 2020 sind es mit 16 Prozent etwas weniger.

Deep Dive

3

CORONAKRISE BESCHLEUNIGT KULTURWANDEL

Der Beginn der Coronapandemie wirkte wie ein Katalysator für Kulturwandel: Unternehmen, die ihre Mitarbeiter bis dato zur Schreibtischarbeit ins Büro kommen ließen, rüsteten in Rekordtempo um und schufen Homeoffice- bzw. sogenannte Remote-Arbeitsplätze. Das half vielerorts, den Betrieb aufrechtzuerhalten. Die Karrieremöglichkeiten von Frauen verbessern sich durch die neuen Arbeitsweisen hingegen nicht. Zuvor hatten flexiblere Arbeitsmodelle als Haupthebel zur Verbesserung der Gender-Diversity gegolten, weil sie beispielweise Frauen mit Kindern einen Gestaltungsrahmen bieten, um Karriere und Familie besser miteinander in Einklang zu bringen. Diese Annahme ist allerdings nur in Teilen richtig, wie eine ergänzende Studie zeigt: Lediglich 13 Prozent aller Führungskräfte stimmen eindeutig zu, dass die neuen Arbeitsweisen die Karrieremöglichkeiten von Frauen verbessern. Fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) sieht dies eher skeptisch oder ist der Annahme, dass die Arbeitsbedingungen schon vor der Pandemie ideal waren. Das ist das Ergebnis einer Befragung unter 2.500 Angestellten aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in Deutschland, die die Boston Consulting Group durchgeführt hat.

Allerdings gibt es eine Gruppe, welche die neuen Arbeitsweisen in durchaus positivem Licht sieht: Männliche Führungskräfte mit Kindern bewerten die veränderten Arbeitsbedingungen als hilfreich. Nahezu die Hälfte (45 Prozent) von ihnen ist der Meinung, dass sie die Vereinbarkeit von Karriere und Familie verbessern und damit auch die Diversität in Führungsteams begünstigen. Unter den weiblichen Führungskräften mit Kindern stimmt nicht einmal ein Drittel dieser Aussage zu (29 Prozent).

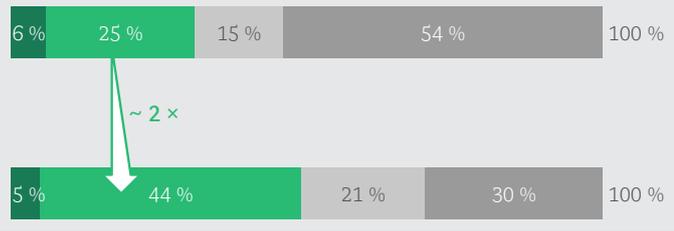
Es profitieren offensichtlich Unternehmen, welche Diversität auch schon vor der Pandemie vorangetrieben haben: 44 Prozent der Führungskräfte solcher Firmen geben an, dass die aufgrund der Pandemie entstandenen neuen Arbeitsweisen die Vereinbarkeit von Familie und Karriere erleichtern. Manager von Unternehmen, in denen Geschlechtervielfalt kein (großes) Thema war, sind hier deutlich pessimistischer: Nur jede vierte Führungskraft (25 Prozent) – weiblich wie männlich – sieht laut BCG-Befragung im flexiblen Arbeiten eine Möglichkeit, die Betreuung der Familie und das Verfolgen einer Karriere besser miteinander in Einklang zu bringen.

ABBILDUNG 5 | Vorteil für vielfältige Arbeitgeber: Führungskräfte empfinden flexibles Arbeiten als Vorteil für Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Diejenigen Unternehmen mit der größten Vielfalt nutzen die neuen Arbeitsmodelle, um noch besser zu werden

Machen es die durch die Pandemie entstandenen neuen Arbeitsweisen leichter, Familie und Karriere miteinander zu vereinen?

Führungskräfte von Unternehmen, die Diversität vor der Pandemie **nicht aktiv** vorangetrieben haben



Führungskräfte von Unternehmen, die Diversität **bereits** vor der Pandemie **aktiv** vorangetrieben haben

■ Bereits vor der Pandemie ideal ■ Stimme zu ■ Weder noch ■ Stimme nicht zu

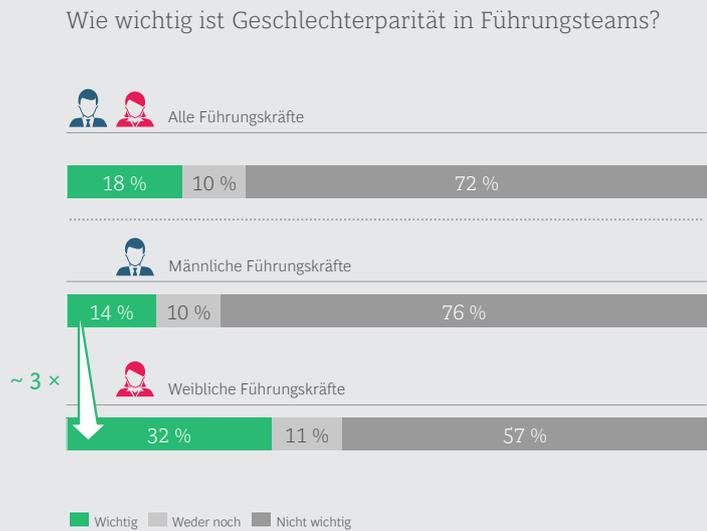
Auffallend ist allerdings, dass Frauen und Männer die Bedeutung von Geschlechterparität unterschiedlich bewerten. Gut drei Viertel der männlichen Führungskräfte (76 Prozent) geben an, dass sie gleich viele Frauen und Männer in Managementteams nicht wichtig finden. Demgegenüber ist fast ein Drittel der weiblichen Führungskräfte der Meinung, dass dies sehr wohl eine große Bedeutung hat. Von ihren männlichen Kollegen sagt dies nur fast jeder Zehnte (14 Prozent).

Wie erfolgreich Unternehmen in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter beim Thema Geschlechtervielfalt sind, hängt offensichtlich mit der Bedeutung und Rolle des Unternehmens in der Öffentlichkeit zusammen. Vereinfacht lässt sich sagen: Je größer der Konzern, desto wichtiger das Thema Diversität. Von jenen Arbeitgebern, für die ihr Image von großer Relevanz ist, wie etwa börsennotierte Konzerne oder öffentliche Verwaltungen, treiben 60 Prozent die Geschlechtervielfalt voran. Ein Beispiel dafür bieten die Vorstandsbesetzungen der vergangenen Monate. Seit die Frauenquote für die oberste Managementebene diskutiert und beschlossen wurde, konzentrierte sich die Aufmerksamkeit von Medien und Öffentlichkeit besonders auf solche börsennotierten Unternehmen, die noch ohne Frau im Vorstand waren.

ABBILDUNG 6 | Geschlechtervielfalt ohne Priorität: Weibliche Führungskräfte erachten Diversität wichtiger als ihre männlichen Kollegen

Gleicher Anteil von männlichen und weiblichen Führungskräften wird als unwichtig angesehen.

Jedoch halten dreimal so viele weibliche wie männliche Führungskräfte Geschlechterparität in Managementteams für wichtig.



So verkündeten denn auch Konzerne wie Adidas, Bayer, E.ON oder Infineon die Berufung eines weiblichen Vorstandsmitglieds, lange bevor das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) im Mai 2021 durch Bundestag und Bundesrat gehen wird.

Unter weniger bekannten Firmen – beispielsweise Mittelständlern oder nicht börsennotierten Unternehmen – sind es hingegen nur 25 Prozent, die das Thema forcieren. Das unterstreicht erneut die Bedeutung von Transparenz und öffentlichem Bewusstsein für den Fortschritt. Handlungsdruck scheint allerdings auch vom Bewerbermarkt zu kommen. Sowohl Headhunter als auch Personalmanager berichten, dass potenzielle Mitarbeiter Wert auf gemischte Führungsteams sowie auf Elternzeit- oder Sabbatical-Möglichkeiten für Männer legen.

Vor allem ist es wichtig, dass Vorstände und Aufsichtsräte nicht aufgrund des öffentlichen Drucks reagieren. Eine Gender-Diversity-Strategie ist nur dann nachhaltig und erfolgreich, wenn sie aus Überzeugung heraus entwickelt wird, sodass Diversität ein Hebel für Unternehmenserfolg ist. Untersuchungen, die das belegen, gibt es genügend.

Fazit

4

VORSTANDSQUOTE KÖNNTE ALS EIN FAKTOR DEN ERFORDERLICHEN SCHUB BRINGEN

Seit die Boston Consulting Group vor vier Jahren den ersten *BCG Gender Diversity Index* veröffentlicht hat, ist die Aussage stets eine ähnliche: Deutschland tut sich schwer mit der Geschlechtervielfalt. Es gibt Leuchtturmunternehmen, die sich vorbildlich entwickeln, doch beim Gros der 100 größten deutschen börsennotierten Firmen bleibt viel Luft nach oben. Auch im europäischen Vergleich macht Deutschlands Wirtschaft keine gute Figur. Nur der Frauenanteil in den Aufsichtsräten entwickelt sich einigermaßen zufriedenstellend. Inzwischen ist jedes dritte ihrer Mitglieder weiblich. Das hat sich freilich nicht von allein ergeben – den entscheidenden Schub erhielt das Thema durch die 2016 beschlossene Aufsichtsratsquote.

Ist von der bevorstehenden Vorstandsquote Ähnliches zu erwarten? Experten zeigen sich skeptisch. Schließlich betrifft das Gesetz nur eine kleine Auswahl an Unternehmen sowie Organisationen im öffentlichen Dienst. Zudem zeigt unsere Studie, dass die immer noch herrschende Coronapandemie Deutschland beim Thema Geschlechterdiversität eher zurückwirft als beflügelt.

Doch es gibt auch Grund zur Hoffnung: Der vorliegende Index belegt, dass der Talentpool gut gefüllt ist mit weiblichen Nachwuchskräften. Es ist zu erwarten, dass sie mehr und mehr an die Spitze drängen und sich für ein Vorstandsmandat in Stellung bringen. Zugleich könnte es – nach den Erfahrungen im Corona-Homeoffice – für Männer selbstverständlicher werden, am Familienleben und an der Kinderbetreuung teilhaben zu wollen. Und nicht zuletzt dürfte die Aufmerksamkeit sowohl der klassischen als auch der sozialen Medien dafür sorgen, dass rein männliche Gremien und Veranstaltungen in der Wirtschaft immer stärker wahrgenommen, kommentiert und angeprangert werden.

Unternehmen, die sich um all das nicht kümmern, müssen mit Druck von anderer Seite rechnen: sowohl von ihren Investoren, die Diversität zunehmend zum Investment-Maßstab machen, als auch von potenziellen Mitarbeitern, die gemischte Teams als Selbstverständlichkeit betrachten.

Methodik

5

5.1 INDEX

Übersicht der Methodik

Um den Status quo von Geschlechterdiversität 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, wie die Konzerne bei diesem Thema abschneiden und wie groß die Abstände zwischen den Unternehmen sind.⁴ 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 Subkomponenten Vorstand und Aufsichtsrat berechnet wurden. Für die Auswertung wurden zum Stichtag 1. September 2020 die Anteilsdaten auf Basis der BoardEx-Datenbank 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 Vorständen und Aufsichtsräten zum Stichtag: Hierbei wird eine Besetzung mit gleicher Anzahl von Frauen und Männern angestrebt; ein Anteil von je 50 Prozent Frauen und Männern ergibt daher 100 Punkte.
- Analyse des **Vergütungsverhältnisses** anhand der Durchschnittsvergütungen von Frauen und Männern in den Vorständen und Aufsichtsräten des jeweiligen Unternehmens (tatsächlicher Zufluss im Konzern gemäß DCGK⁵): 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

⁴ 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.

⁵ 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 2020 (Quelle: Capital IQ)

Zusammensetzung des Index

Unternehmen wurden hinsichtlich der bei ihnen umgesetzten Geschlechterdiversität 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.⁶

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 miteinander 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.

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

⁶ 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 Gender Diversity Index* entschieden – wie auch schon 2017, 2018 und 2019.

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 ist.

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 [\times] 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 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 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

Vergütungshochrechnungen

Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats oder Vorstands nicht das ganze Geschäftsjahr im Amt tätig war, wurde sein 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.

Berechnungsgrundlagen für zusätzliche Analysen basierend auf dem BCG Gender Diversity Index 2020

Durchschnitte über alle Unternehmen hinweg wurden auf Firmenbasis berechnet, 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 zu beachten, dass die Anzahl von Frauen in Vorständen nicht der Anzahl von Vergütungen für weibliche Vorstandsmitglieder entsprechen muss. Dieser Unterschied ist dadurch zu erklären, dass die Anzahl von Frauen in Vorständen per Stichtag 1. September 2020 erfasst wurde, während die Vergütungen per Stichtag des Geschäftsberichts (Anfang 2020) erfasst wurden.

Für die Berechnung der Gesamtpunktzahl eines einzelnen Unternehmens wurden die Vergütungen der einzelnen Personen – wie im Geschäftsbericht zu finden – in die Vergütungskomponente miteinbezogen. 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.

Hinweis zur Statistik

Mit Hilfe von t-Tests wurde untersucht, ob sich die Gehälter von Männern und Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten statistisch signifikant voneinander 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 $p < 0,1$.

Quellen

Die Daten zur Berechnung des *BCG Gender Diversity Index 2020* wurden aus folgenden Quellen bezogen: letzte verfügbare Geschäftsberichte zum Stichtag 1. September 2020 (für die Mehrheit der Unternehmen handelt es sich um das Geschäftsjahr 01.01.2019 – 31.12.2019), Unternehmenswebsites, Pressemitteilungen, BoardEx, Capital IQ. Zusätzliche Quellen werden im Text und in den Abbildungen bzw. in Fußnoten ausgewiesen.

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

5.2 BEFRAGUNG MIT CIVEY

Gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut Civey wurden 2.500 zufällig ausgewählte Angestellte aus Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern in Deutschland befragt. Für die Erhebung wurden zehn spezifische Fragen entwickelt, welche die Auswirkungen der durch die Coronakrise neu entstandenen Arbeitsweisen auf Gender-Diversität in Unternehmen zum Thema haben. Die Umfrage fand online im Februar 2021 statt. Die Befragten sind Beschäftigte aus Deutschland, über 18 Jahre alt, die ein breites demografisches Spektrum hinsichtlich Geschlecht, Führungserfahrung und Alter abdecken.

ÜBER DIE AUTOREN

Nicole Voigt ist Managing Director und Partner im Düsseldorfer Büro der Boston Consulting Group, Leiterin des Metallsektors für BCG und Initiatorin des Gender Diversity Index. Sie erreichen sie unter: voigt.nicole@bcg.com

Marcus van der Vegte ist Managing Director and Partner im Düsseldorfer Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter: vanderVegte.Marcus@bcg.com

Isabell M. Welp ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München sowie Direktorin des Centers for Digital Technology and Management (www.cdtm.de). Sie erreichen sie unter: welpe@tum.de

DANKSAGUNG

Die Autoren sind dankbar für die Unterstützung vieler Personen, die ihre Zeit und Erfahrung in diese Studie eingebracht und daran mitgewirkt haben. Dazu gehören Matthias Tauber, Lukas Haider, Sabine Stock, Benjamin Grosch und Birgit Dengel.

Außerdem haben Andreas Benn, Stefanie Bilen, Laura Dießl, Nadine Gaupp, Edouard Gottlieb, Oliver Heeger, Dominik Hofer, Henriette von Johnston, Faina Karlitski, Caroline Kronsteiner, Maria Lembeck, Lydia Tittes und Thomas Zschocke zur Ausarbeitung beigetragen – vielen Dank!

FÜR WEITEREN KONTAKT

Wenn Sie die Studie und deren Ergebnisse diskutieren möchten, wenden Sie sich bitte an die Autoren.

Für weitere Informationen oder die Erlaubnis zum Nachdruck wenden Sie sich bitte direkt an BCG (permissions@bcg.com).
Unter bcg.com finden Sie aktuelle BCG-Inhalte. Dort können Sie sich auch registrieren, um E-Alerts zu diesem oder anderen Topics zu erhalten.

Folgen Sie der Boston Consulting Group auf Facebook und Twitter.

© Boston Consulting Group 2021. Alle Rechte vorbehalten.
05/2021

