



Alexander Haas und Melina Luisa Marasek

## WARUM FRAUEN NICHT IN DIE VORSTÄNDE KOMMEN

Was man von den Unternehmen der DAX-Familie über die Barrieren  
bei der Entwicklung von Top-Managerinnen lernen kann

*Eigentlich gibt es genügend geeignete Frauen für das Top-Management. Warum gelingt Gleichstellung oder zumindest ein „weiblicherer“ Vorstand trotzdem nur so selten? Unsere Analyse der Unternehmen der DAX-Familie zeigt fünf Ursachen, welche die Unternehmen potenziell bei der Entwicklung weiblicher Top-Führungskräfte bremsen: Passivität, Verweigerung, Stereotype, fehlendes Zutrauen und vorgeschobene Gründe. Diese Barrieren aus der eigenen Führungskräfteentwicklung zu entfernen ist nicht einfach, aber möglich.*

Gleichstellung sollte längst in der Unternehmensspitze angekommen sein: Unternehmen betonen unermüdlich die Wichtigkeit weiblicher Führungskräfte. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass eine Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand Unternehmen kundenorientierter und langfristig erfolgreicher macht. Und für alle Unternehmen, die diese Vorteile nicht erkennen oder nicht erkennen wollen, hat die Politik in 2015 das Führungspositionen-Gesetz (FüPoG) in Kraft treten lassen. Dass dieses Gesetz seit August 2021 als FüPoG II in einer neuen, verschärften Version gültig ist, lässt gleichwohl Übles ahnen.

Wie steht es nun also um die Gleichstellung im Top-Management? Um diese Frage zu untersuchen, haben wir uns ein Jahr nach Inkrafttreten des FüPoG II die Vorstände aller Unternehmen in der DAX-Familie angesehen. Konkret haben wir für unsere Studie insbesondere die Daten zur Größe des Vorstands, der Anzahl der Männer bzw. Frauen im Vorstand sowie die Besetzung von sechs ausgewählten Vorstandspositionen zusammengestellt. Für einzelne Analysen haben wir diese Daten um die Branche und ausgewählte Informationen zum Aufsichtsrat ergänzt. Alle Informationen haben wir den jeweiligen Homepages und Geschäftsberichten der 40 DAX40-Unternehmen, der 50 MDAX-Unternehmen und der 70 SDAX-Unternehmen entnommen. Stand der Datenerhebung und -analyse ist August 2022.

Unsere Analyse zeigt, mit welchen Barrieren Frauen auf ihrem Weg in das Top-Management zu kämpfen haben und wo Unternehmen insofern für eine Verbesserung ansetzen können. Fünf Barrieren lassen sich identifizieren:

## Passivität

Die Unternehmen erkennen Gleichstellung nicht als Chance. Sonst wäre bei der Bestellung weiblicher Vorstände längst mehr Dynamik zu beobachten. Wie Abbildung 1 zeigt, sind durchschnittlich bisher aber nur klägliche 20% der Personen in den Vorständen der DAX40-Unternehmen Frauen. Ca. 40% davon sind seit 2021 in die Vorstandsetage eingezogen. Ohne diese 40% läge der Frauenanteil sogar nur bei etwa 11%, wie es bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen im Durchschnitt der Fall ist. Offensichtlich hat erst der Druck durch das neue Gesetz Bewegung in die Unternehmen gebracht. Insofern erkennen und nutzen die Unternehmen das Potenzial weiblicher Führungskräfte nicht wirklich. Wie sonst lässt sich erklären, dass die Unternehmen in den 10 Jahren seit Beginn der Diskussion um das FüPoG zwar erfolgreich ganze Geschäftsmodelle neu aufgebaut und ihre Börsenbewertungen z.T. vervielfacht haben, aber keine effektiven Strategien entwickelt haben, um die Unternehmensspitze paritätisch mit Frauen oder zumindest deutlich weiblicher zu besetzen?

**Zusammensetzung der Vorstände der DAX-Unternehmen**  
(Durchschnitt)

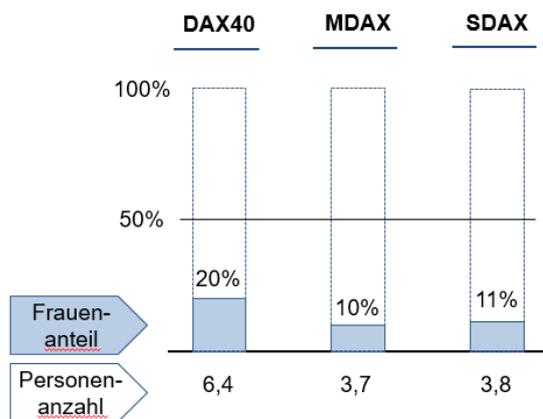


Abb. 1: Zusammensetzung der Vorstände der DAX-Unternehmen

## Verweigerung

Bei der weiblichen Besetzung von Vorständen gibt es zwei Welten: Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, und solche, die sich diesem Prozess verweigern. In Abbildung 2 erkennt man, dass etwa die Hälfte der DAX-Unternehmen nicht einmal eine einzige Frau im Vorstand aufweist. Darunter befinden sich auch solche, denen das FÜPoG II diese Mindestanforderung inzwischen verbindlich vorschreibt. Die einzelnen DAX-Segmente unterscheiden sich dabei deutlich voneinander: Während es bei den DAX40-Unternehmen in 15% der Fälle einen frauenlosen Vorstand gibt, steigt dieser Anteil bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen sogar auf ca. 60%. Angesichts dieses massiven Umfangs scheinen Unternehmen Frauen vielfach aus Absicht nicht für die Unternehmensspitze zu berücksichtigen. Betrachtet man dagegen nur die Unternehmen, die bereits Frauen im Vorstand haben, unterscheiden sich die Frauenanteile in den Vorständen über die DAX-Segmente wenig. Unternehmen, die damit begonnen haben, Frauen in den Vorstand zu bestellen, marschieren also mehr oder minder im Gleichschritt.

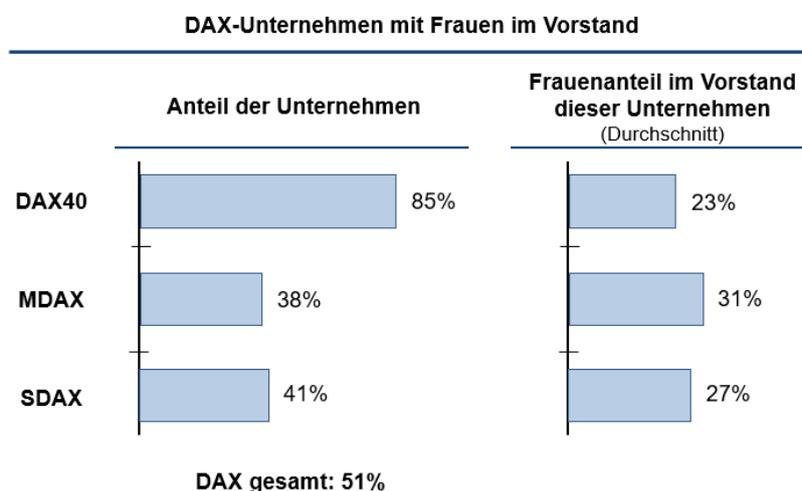


Abb. 2: DAX-Unternehmen mit Frauen im Vorstand

## Stereotype

Auch Stereotype behindern die Gleichstellung im Top-Management. Um die Frage zu beantworten, ob der Verantwortungsbereich im Vorstand eine Rolle bei der Besetzung mit einer Frau spielt, haben wir uns für sechs ausgewählte Vorstandspositionen angesehen, mit welchem Frauenanteil diese besetzt sind. Es handelt sich um die Positionen des Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Sales Officer (CSO), Chief Technology Officer (CTO) und Chief Human Resources Officer (CHRO). Andere Bezeichnungen für diese Verantwortungsbereiche haben wir dabei berücksichtigt (z.B. Chief Commercial Officer statt Chief Sales Officer). Abbildung 3 zeigt, dass es bei den DAX40-Unternehmen deutliche Unterschiede bei der Besetzung dieser Vorstandspositionen mit Frauen gibt: Als CEOs werden fast ausnahmslos Männer bestellt. Im Gegensatz dazu sind mit 63% sogar mehr als die Hälfte der CHRO-Positionen weiblich besetzt. Dieses Muster lässt tradierte Geschlechterrollen und stereotypes Denken erkennen: Für die Position als CEO wird eine führungsstarke Person gesucht, die das Unternehmen energisch und ggf. aggressiv voranbringt – was der männlichen Rollenvorstellung entspricht. Die aus traditioneller Rollensicht freundlichen und sich um andere kümmernde Frauen erhalten dagegen die Gesamtverantwortung für das Personal.

**Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der DAX40-Unternehmen**

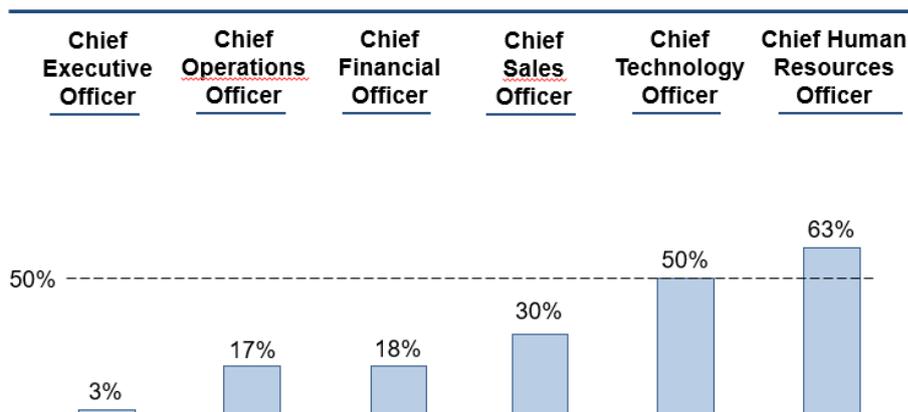


Abb. 3: Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der DAX40-Unternehmen

## Fehlendes Zutrauen

Vergleicht man die Besetzung der Vorstandspositionen der DAX40-Unternehmen mit denen bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen, zeigen sich auffällige Unterschiede. So lässt Abbildung 4 eine stärkere Gleichverteilung des Frauenanteils über die Positionen hinweg erkennen. Sieht man von der CHRO-Position ab, liegt der Frauenanteil bei allen anderen Verantwortungsbereichen fast ausnahmslos in einem engen Band um das 10%-Niveau herum. Insofern trauen die MDAX- und SDAX-Unternehmen Frauen in höherem Maße als die DAX40-Unternehmen zu, jede Vorstandsposition erfolgreich auszufüllen – auch die CEO-Position. Mit Blick auf einzelne Positionen zeigt Abbildung 4 ebenfalls, dass der Anteil der mit Frauen besetzten CTO- und CSO-Positionen bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen im Vergleich zu den DAX40-Unternehmen

überproportional zurückgeht. Während die DAX40-Unternehmen für diese Positionen geeignete Top-Managerinnen gefunden haben, scheinen die MDAX- und SDAX-Unternehmen weiblichen Führungskräften nur bedingt hinreichende Kompetenzen in den Bereichen Technologie und Vertrieb zuzutrauen.

Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der MDAX- und SDAX-Unternehmen

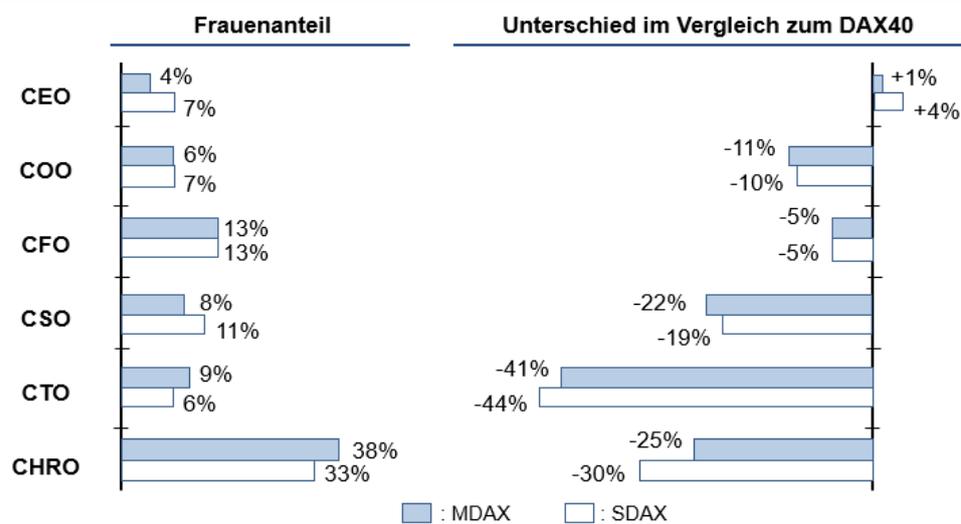


Abb. 4: Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der MDAX- und SDAX-Unternehmen

### Vorgeschobene Gründe

Eine weitere Barriere für den Aufstieg von Frauen in das Top-Management zeigt sich bei einem Blick auf die neun Unternehmen der DAX-Familie, die in ihrem Vorstand auf einen Frauenanteil von 40% oder mehr kommen. Abbildung 5 stellt diese Positivbeispiele dar und verdeutlicht, dass eine geschlechtsparitätische Vorstandszusammensetzung und eine Frau als Vorstandsvorsitzende bereits ab einem kleinen Vorstand möglich sind. Zudem operieren die Unternehmen in vielfältigen Branchen. Dabei handelt es sich um häufig als „männlich“ assoziierte Branchen, wie Maschinenbau, Software und technische Produkte, während Unternehmen aus „weiblichen Branchen“ (z.B. Konsumgüter, Mode) nicht vertreten sind. Insgesamt erscheinen „Gründe“, nach denen eine paritätisch besetzte Unternehmensspitze eine gewisse Größe des Vorstands erfordert und Frauen bestimmte Branchen „nicht können“, als vorgeschoben. Interessanterweise widersprechen die Daten auch der häufig anzutreffenden Meinung, dass nur Frauen Frauen fördern. Denn der Aufsichtsratsvorsitz ist nur in einem einzigen Fall weiblich besetzt. Das schließt „Männerclubs“ zum Nachteil von Top-Managerinnen zwar nicht aus, spricht aber gegen eine grundsätzliche Benachteiligung von Frauen in einem „männlichen Umfeld“, worauf die Diskussion nicht selten reduziert wird.

<b>DAX-Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil im Vorstand</b>						
	<b>Frauen- anteil</b>	<b>Seg- ment</b>	<b>Größe des Vorstands</b>	<b>Branche</b>	<b>weiblicher CEO</b>	<b>weiblicher AR-Vorsitz</b>
<b>Siemens Healthineers</b>	50%	DAX40	4	Medizintechnik	nein	nein
<b>TAG Immobilien</b>	50%	MDAX	2	Immobilien	-- *	nein
<b>Dermapharm</b>	50%	SDAX	4	Pharma	nein	nein
<b>Hornbach Holding</b>	50%	SDAX	2	Holding	nein	nein
<b>Pfeiffer Vacuum</b>	50%	SDAX	2	Maschinenbau	ja	ja
<b>SUSE</b>	50%	SDAX	2	Software	ja	nein
<b>TAKKT</b>	50%	SDAX	2	Handel	ja	nein
<b>Continental</b>	40%	DAX40	5	Automobilzulieferer	nein	nein
<b>Fresenius Medical Care</b>	40%	DAX40	5	Medizintechnik	nein	nein

\* CEO-Position nicht benannt. AR: Aufsichtsrat

Abb. 5: DAX-Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil im Vorstand

Insgesamt zeigt unsere Analyse, dass die größten deutschen Unternehmen – und damit vermutlich auch viele andere – das große Potenzial, das sich durch Frauen im Top-Management ergibt, in erheblichem Umfang ungenutzt lassen. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Sie reichen von unbewussten Einflüssen (Stereotype) bis zu absichtlichem Handeln (Verweigerung, vorgeschobene Gründe) und beinhalten Passivität und fehlendes Vertrauen in die Top-Management-Fähigkeiten von Frauen. Die Vielfalt der Ursachen und deren oft tiefe Verwurzelung im Unternehmen und seiner Kultur machen es Unternehmen nicht leicht, Abhilfe zu schaffen. Aber unsere Analyse zeigt, dass es möglich ist: Wenn es einigen Unternehmen gelingt, warum sollten es nicht auch die anderen schaffen können?

Wie in anderen Bereichen der Entwicklung weiblicher Führungskräfte kommt den direkten Führungskräften, dem Vorstand und den zuständigen Gremien eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Förderung weiblicher Spitzenkräfte zu. Diese müssen in ihrem Unternehmen ein geeignetes Umfeld schaffen und es Frauen ermöglichen, sich bis auf Vorstandsebene zu profilieren. Unsere Analyse zeigt dabei nicht nur, dass geeignete Frauen für den Vorstand gefunden werden können, sondern auch, dass sie in jeder Branche und auf jeder Vorstandsposition im Top-Management erfolgreich sein können. Entsprechend sind „Begründungen“, warum in der Unternehmensspitze Frauen fehlen, wenig überzeugend.

Gleichstellung in der Unternehmensspitze wird nicht über Nacht Einzug halten. Und sie wird auf keinen Fall von selbst „passieren“. Insofern bleibt zu hoffen, dass Unternehmen sich dieser Aufgabe zukünftig stärker annehmen. Unsere Analyse zeigt, welche Barrieren Unternehmen im eigenen Haus entfernen müssen, um den Anteil an weiblichen Spitzenführungskräften nachhaltig zu erhöhen.

## Autoren:



**Prof. Dr. Alexander Haas** ist Inhaber der Professur für Marketing und Verkaufsmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen.

**Melina Luisa Marasek** hat in ihrer Masterarbeit an dieser Studie mitgearbeitet und arbeitet inzwischen als Analyst bei Accenture DACH.

## Zitationsvorschlag:

Haas, Alexander und Melina Luisa Marasek, Warum Frauen nicht in die Vorstände kommen, Diskussionspapier der Professur für Marketing und Verkaufsmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen, November 2022, Gießen.

## Kontakt:

Jessica Bogenhard

Justus-Liebig-Universität Gießen  
Professur für Marketing und Verkaufsmanagement  
Licher Str. 66  
35394 Gießen

+49 (0) 641 99 22401  
marketing@wi.jlug.de  
www.uni-giessen.de/marketing