

Zielgröße:

Null Frauen

**Die verschenkte
Chance deutscher
Unternehmen**



AllBright

ALLBRIGHT BERICHT / SEPTEMBER 2016



DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.

HERAUSGEBER:

AllBright Stiftung gGmbH
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin
kontakt@allbright-stiftung.de
www.allbright-stiftung.de

HINWEIS: Dieser Bericht informiert über die Vorstände (bzw. die den Vorständen analogen Führungsgremien) und Aufsichtsräte der zum 1. September im DAX30, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet aber nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

IMPRESSUM: **Redaktion:** Wiebke Ankersen / Christian Berg – **Mitarbeit:** Kristina Gurok, Ellinor Håkansson und Amelie Hartung – **Design:** Kristina Brusa, Leipzig – **Repro:** humme Leipzig – **Druck:** PögeDruck

Über diesen Bericht:

Bis zum 30. September 2015 mussten rund 3500 deutsche Unternehmen laut Gesetz erstmals konkrete Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in ihren obersten Führungsebenen bis zum 30. Juni 2017 festlegen. Zu diesen Unternehmen zählen auch die 160 in DAX30, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, die besonders im Fokus der Öffentlichkeit stehen.

Der AllBright Bericht 2016 konzentriert sich besonders auf die Vorstände, wo die unternehmerischen Entscheidungen getroffen werden. Er dokumentiert, welche Zielgrößen sich die oben genannten 160 börsennotierten Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen gesetzt haben und inwieweit es ihnen bislang gelungen ist, sie in die Praxis umzusetzen.

Der Bericht zeigt außerdem, welchen Effekt die gesetzliche Verpflichtung zur Planung mit festen Zielgrößen auf die tatsächliche Zusammensetzung der Vorstände der genannten 160 Unternehmen für den Zeitraum vom 1. September 2015 bis zum 1. September 2016 gehabt hat.

Das Ranking der Weißen, Grauen und Schwarzen AllBright-Liste macht deutlich, welchen der 160 börsennotierten Unternehmen es am besten gelingt, Frauen in ihre obersten Führungsgremien zu integrieren, aber auch, welche Firmen die Chancen, die gemischte Führungsteams bieten, noch verschenken. Ein durchgehendes Ranking von 1 bis 160 berücksichtigt dabei auch graduelle Unterschiede.

Inhalt

Ende des Dornröschenschlafs?	5
Status Quo: Stagnation in den Vorständen , Steigerung in den Aufsichtsräten	6
Sieben Vorstandsfrauen mehr als im letzten Jahr – Ausgewogenheit erst 2050	7
110 von 160 Firmen: »Wir wünschen uns null Frauen im Vorstand!«	8
Best of Ausrede : Begründungen für die »Zielgröße Null«	9
Die Zukunft im Blick: Diese Unternehmen planen mehr Frauen	10
Rekrutieren oder Klonen? Der Thomas-Kreislauf	11
40 Prozent Frauen im Vorstand: AllBrights Weiße Liste	12
Mindestens eine Frau im Vorstand: AllBrights Graue Liste	13
Keine Frau im Vorstand: AllBrights Schwarze Liste	14
AllBrights Schwarze und Doppelschwarze Liste	15
Deutschland und Schweden im Vergleich	16
Schweden : Mit 40 Prozent Frauen im Vorstand doppelt so profitabel wie der Börsendurchschnitt	17
Schweden – Starke Mediendebatte bringt Bewegung in die Entwicklung	18
Schlussworte von Bundesministerin Manuela Schwesig und Stifter Sven Hagströmer	19

Ende des Dornröschenschlafs?

Was hat sich seit Inkrafttreten des »Quotengesetzes« vor einem Jahr hinsichtlich des Frauenanteils eigentlich in den Vorständen der börsennotierten deutschen Unternehmen* konkret getan? Der AllBright Bericht 2016 zeigt: Fast nichts. Noch immer scheint ein tiefer Dornröschenschlaf über der deutschen Wirtschaft zu liegen.

Mehr als drei Viertel der untersuchten Börsenunternehmen haben derzeit keine einzige Frau im Vorstand und landen damit auf der Schwarzen AllBright-Liste (S. 14). Und 110 von 160 Unternehmen haben in ihrer Planung für die Erhöhung des Frauenanteils entweder gar kein konkretes Ziel gesetzt oder die sogenannte »**ZIELGRÖSSE NULL**« gewählt, also das Ziel, bis zum 30. Juni 2017 genau null Frauen im Vorstand zu haben. Sie haben keine Frauen und sie wollen laut Geschäftsbericht auch keine Frauen im Vorstand (S.8). Diese auch im internationalen Vergleich verblüffende Haltung lässt nur den Schluss zu: Der überwiegende Teil der deutschen Firmen hat die unternehmerischen Vorteile gemischter Führungsteams noch nicht erkannt.

DIE GROSSEN DEUTSCHEN FIRMEN WISSEN: DIE FÜHRUNGSTEAMS BREITER AUFZUSTELLEN LIEGT IN IHREM ZUKUNFTSINTERESSE

Einige wenige Unternehmen aber, überwiegend die im DAX30 notierten Schwergewichte, wissen: Mehr Frauen in der Führungsriege sind gut fürs Geschäft. Gut gemischte Teams entscheiden profitabler und weniger riskant und sie können mit ihrem breiteren Erfahrungshintergrund besser und flexibler auf die schnellen Veränderungen unserer Zeit reagieren. Auch Kunden, (zukünftige) Mitarbeiter und Auftraggeber blicken verstärkt auf die Zusammensetzung der Führungsmannschaften und fordern mehr Vielfalt. Bei den DAX30-Unternehmen sind auch die Ambitionen zur Erhöhung des Frauenanteils am größten. Hier zeichnet sich der Beginn einer positiven Dynamik mit Nachahmungspotential ab; wir verfolgen die Entwicklung mit Spannung.

Einige Unternehmen haben inzwischen zwei Frauen im Vorstand, das ist eine positive Entwicklung und ein klares Statement. Abhängig von der Größe des Gremiums bedeutet das aber noch nicht automatisch die gute Mischung: eine Gruppe gilt als ausgewogen, wenn das unterrepräsentierte Geschlecht einen Anteil von 40 Prozent erreicht. Erst die kritische Masse von

etwa einem Drittel und mehr ermöglicht ja jene merkbare Kulturveränderung in den Teams, von der Männer, Frauen und Unternehmen profitieren.

IN SCHWEDEN: UNTERNEHMEN MIT 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND SIND DOPPELT SO PROFITABEL

An der Stockholmer Börse gibt es bereits 32 Unternehmen mit einem 40-prozentigen Frauenanteil im Vorstand, und diese Ausgewogenheit zahlt sich aus: Eine aktuelle Untersuchung der schwedischen Avanza-Bank dokumentiert für diese Unternehmen über einen Dreijahreszeitraum eine doppelt so hohe Wertentwicklung wie für den Durchschnitt der Stockholmer Börse (S.17).

In Deutschland schafft es 2016 ein einziges Unternehmen auf die Weiße AllBright-Liste über Firmen mit 40-prozentigem Frauenanteil im Vorstand, überraschenderweise ein Mittelständler: Die Aareal Bank in Wiesbaden. Im Gespräch mit der Bank wird deutlich: Ein zeitgemäßes Management und eine offene, inklusive Unternehmenskultur machen den Unterschied und das Unternehmen für Top-Frauen attraktiv (S. 12).

Noch verschläft der Großteil der deutschen Wirtschaft gute Chancen. Wir schreiben das Jahr 2016 – es ist Zeit, aufzuwachen.



*Christian Berg & Wiebke Ankersen
Geschäftsführer AllBright Stiftung*

*Dieser Bericht berücksichtigt mit Stichtag 1. September 2016 die Vorstände und Aufsichtsräte der in DAX30, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen.

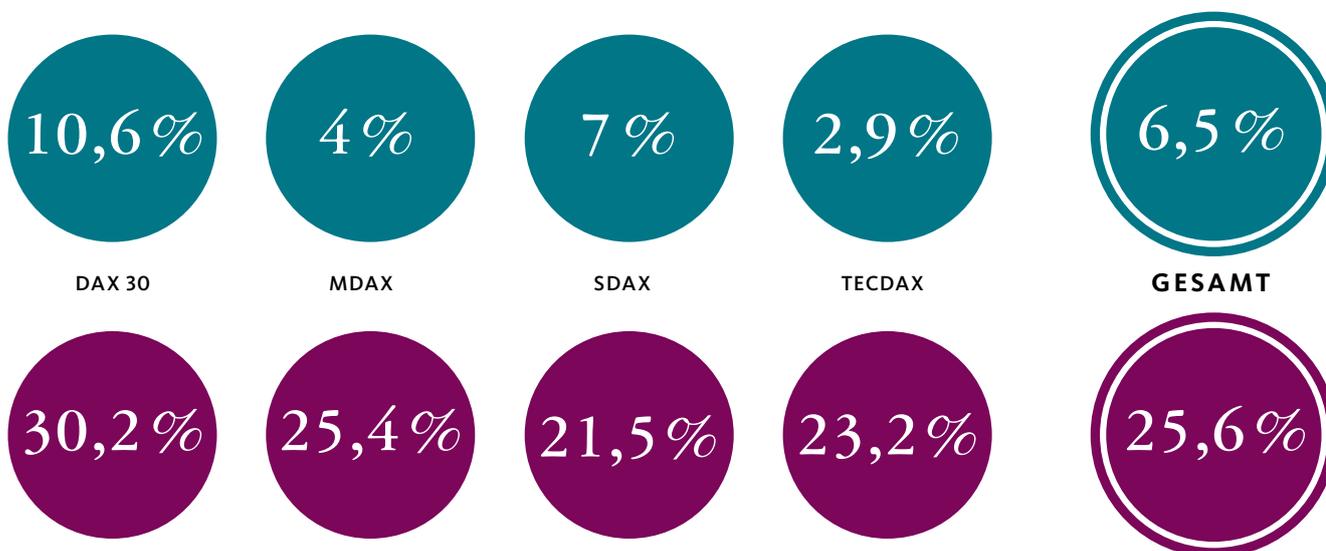
Status Quo:

STAGNATION IN DEN VORSTÄNDEN, STEIGERUNG IN DEN AUFSICHTSRÄTEN

FRAUEN IM:

● Vorstand

● Aufsichtsrat



Frauenanteil in den Führungsgremien der Unternehmen am 1. September 2016

IN DEN VORSTÄNDEN: STAGNATION

Am 1. September 2016 sind die Vorstände der 160 Börsenunternehmen mit 631 Männern und 44 Frauen besetzt. Das ist ein Frauenanteil von 6,5 Prozent. Eine einzige Frau hat es auf den Posten des Vorstandsvorsitzenden geschafft – aber selbst Anke Schäferkordt bei **RTL** teilt sich den Posten als Co-CEO mit einem Mann.

DIE GROSSEN SIND FÜR FRAUEN AM ATTRAKTIVSTEN

Die Vorstandsfrauen verteilen sich nicht gleichmäßig über die verschiedenen DAX-Bereiche, sondern ein Großteil der weiblichen Kompetenz konzentriert sich auf relativ wenige Firmen: 21 der insgesamt 44 Vorstandsfrauen arbeiten in DAX30-Unternehmen. Im MDAX gibt es 8 Vorstandsfrauen, im S-DAX 12 und der TecDAX bildet das Schlusslicht mit nur 3 Frauen in den Vorständen.

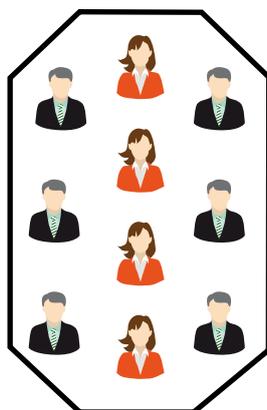


**AAREAL BANK
ALLIANZ
DAIMLER (ab 2017)
DEUTSCHE BANK
FERRATUM
MUNICH RE
SIEMENS**

... haben je 2 Frauen im Vorstand.

MEHR FRAUEN IN DEN AUFSICHTSRÄTEN

Aufgrund der seit Januar 2016 geltenden gesetzlichen Frauenquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte eines großen Teils der untersuchten Börsenunternehmen hat sich hier im vergangenen Jahr einiges getan: am 1. September 2016 sitzen dort 1265 Männer und 436 Frauen, das ist ein Frauenanteil von 25,6 Prozent. Eine Verbesserung, aber noch immer weit entfernt von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis von 40 Prozent. Zurzeit erfüllen zehn Firmen dieses international üblicherweise angewandte Kriterium.

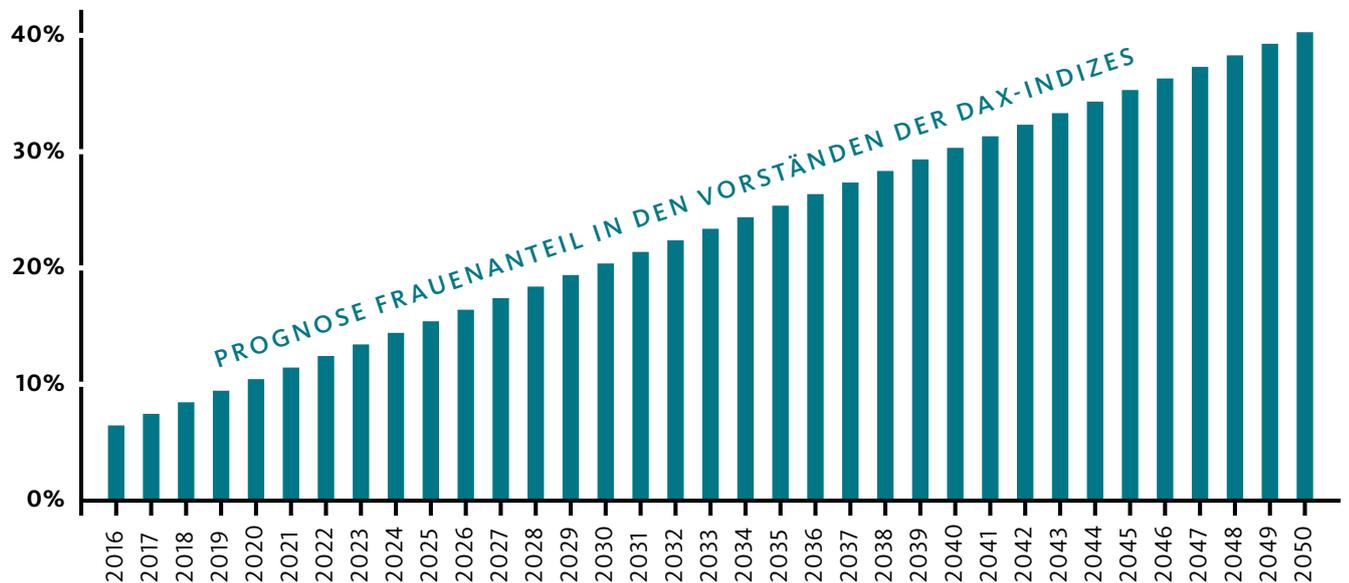


**AMADEUS FIRE
BILFINGER
CEWE STIFTUNG
COMDIRECT
COVESTRO
DEUTSCHE BÖRSE
DEUTSCHE POST
DEUTSCHE TELEKOM
FIELMANN
MUNICH RE**

... haben je 40 % Frauen im Aufsichtsrat.

Sieben Vorstandsfrauen mehr als im letzten Jahr

AUSGEWOGENHEIT ERST 2050



SEIT SEPTEMBER 2015 NEU IN DIE VORSTÄNDE BERUFEN:

- CHRISTIANE KUNISCH-WOLFF** – Aareal Bank
- JACQUELINE HUNT** – Allianz
- ERICA MANN** – Bayer
- BETTINA ORLOPP** – Commerzbank*
- RENATA JUNGO BRÜNGGER** – Daimler
- KIM HAMMONDS** – Deutsche Bank
- SYLVIE MATHERAT** – Deutsche Bank
- DAGMAR STEINERT** – Fuchs Petrolub
- ALESSANDRA CAMA** – GfK
- CORINNA SCHITTENHELM** – Schaeffler
- CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT** – VW

* = Bereits aktiv, Berufung noch nicht formalisiert

NOCH 34 JAHRE BIS ZU AUSGEWOGENEM VERHÄLTNIS IN DEN VORSTÄNDEN

Insgesamt wurden seit September 2015 elf Vorstandspositionen in den 160 DAX-Unternehmen neu mit Frauen besetzt und 74 mit Männern. So gab es (durch Weggang von Frauen und Zugang bzw. Abgang von Firmen mit Vorstandsfrauen) unterm Strich einen Zuwachs von sieben Frauen in den Vorständen, das entspricht einer Steigerung des Frauenanteils von rund einem Prozent. Setzt sich die Entwicklung in diesem Tempo fort, gibt es erst in 34 Jahren, also im Jahr 2050, einen Frauenanteil von 40 Prozent in den Vorständen der deutschen Börsenunternehmen.



74 Männer und elf Frauen wurden seit September 2015 neu in die Vorstände berufen.

DAS HEISST:

Wer heute älter ist als 33 Jahre wird in seiner aktiven Berufslaufbahn ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Vorständen deutscher Börsenunternehmen nicht mehr erleben.

110 VON 160 FIRMEN:

»Wir wünschen uns null Frauen im Vorstand!«

Die börsennotierten Unternehmen sind seit 30. September 2015 gesetzlich verpflichtet, feste Zielgrößen für die Steigerung des Frauenanteils in ihren Vorständen zu veröffentlichen – zunächst für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2017. Es ist allerdings möglich, hierbei die Zielgröße Null anzugeben – also null Frauen im Vorstand anzustreben. Und das hat Folgen:

Die Botschaft der großen Mehrheit der börsennotierten Unternehmen ist eindeutig: Von den 160 Unternehmen, die in DAX30, MDAX, SDAX und TecDAX notiert sind, haben 110, also mehr als zwei Drittel, heute keine Frau im Vorstand und streben laut Zielgröße auch keine weibliche Beteiligung in der Unternehmensführung an (sie haben keine konkrete Zielgröße veröffentlicht oder geben die Zielgröße Null an).

Nur 16 Firmen von 160 haben sich eine eindeutige Zielgröße gesetzt, die größer ist als der Status Quo. Alle 16 Firmen waren bei Veröffentlichung der Ziele ohne Vorstandsfrauen und wollen also bis zum 30. Juni 2017 mindestens eine Frau im Vorstand haben (siehe S. 10).

JE KLEINER DAS UNTERNEHMEN, DESTO GERINGER DIE AMBITIONEN

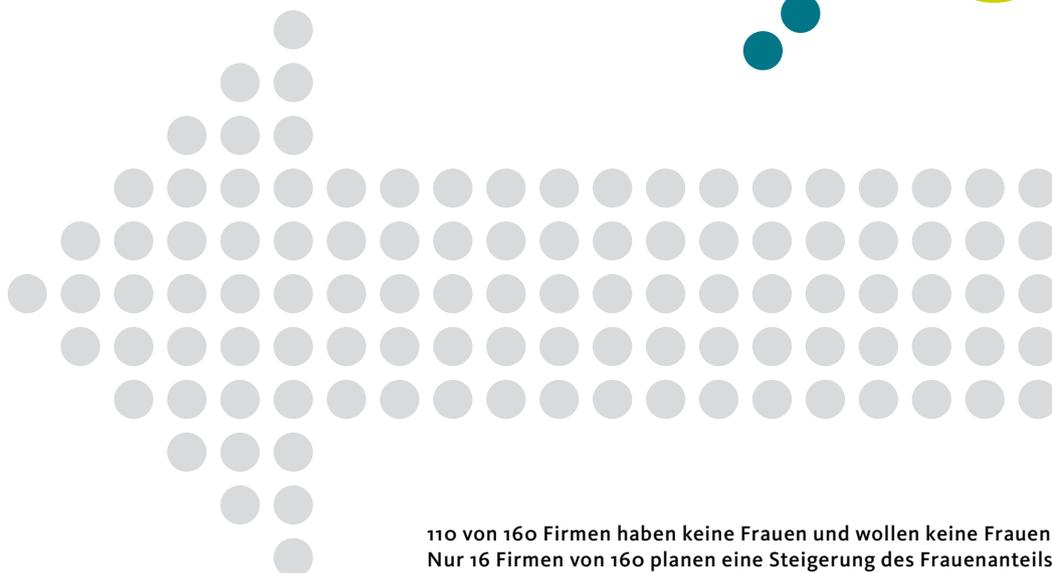
So innovativ die Technologieunternehmen sind – wenn es um Frauen in der Firmenspitze geht, kommt ihnen die Kreativität abhanden: Kein einziges der TecDAX-Unternehmen plant, mehr Frauen in den Vorstand zu holen.

Drei Viertel der MDAX und SDAX-Unternehmen haben sich null Frauen im Vorstand zum Ziel gesetzt oder erst gar kein Ziel veröffentlicht.

Zwei Drittel der Unternehmen im DAX30 haben nun mindestens eine Frau im Vorstand oder das Ziel, bis 30. Juni 2017 eine Frau für den Vorstand zu gewinnen.

NEUN GROSSUNTERNEHMEN VERSCHENKEN NOCH ZUKUNFTSCHANCEN

Noch immer gibt es im DAX30 neun Großunternehmen, die offenbar in rein männlich geprägten Denkmustern verharren. **E.ON**, **Fresenius Medical Care**, **Heidelberg Cement**, **Infineon Technologies** und **ProSiebenSat1** geben keine oder die Zielgröße Null an und haben im vergangenen Jahr neue und frei werdende Stellen ausschließlich mit Männern besetzt.



110 von 160 Firmen haben keine Frauen und wollen keine Frauen. Nur 16 Firmen von 160 planen eine Steigerung des Frauenanteils.

Best of Ausrede:

BEGRÜNDUNGEN FÜR DIE »ZIELGRÖSSE NULL«

Firmen, die sich die Zielgröße Null für die Steigerung des Frauenanteils in ihrem Vorstand gesetzt haben, schieben dieser Zielsetzung meist eine Begründung hinterher. Diese Begründungen variieren nur geringfügig. Hier die beliebtesten drei – und wie sie in der Praxis ganz einfach widerlegt werden. Die Möglichkeiten, Top-Frauen für die Vorstände zu finden, sind doch vielfältiger als es für viele aussieht. Es kommt auf die richtige Suche an.



1. »Im vorgegebenen Zeitraum bis 30.6.2017 sind keine Neubesetzungen im Vorstand geplant, die Verträge der Vorstandsmitglieder haben längere Laufzeiten als bis zu diesem Zeitpunkt.«

GEGENBEISPIEL: VW.

»Bis Ende 2016 sieht der Aufsichtsrat jedoch keine Möglichkeit, den Frauenanteil im Vorstand zu erhöhen. Daher hat der Aufsichtsrat nach dem »Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst« für Ende 2016 formell eine Zielquote von Null beschlossen.« (Sept. 2015, Webseite VW).

Schon am 1. Januar 2016 wurde für Christine Hohmann-Dennhardt eine neue Vorstandsposition für Integrität und Recht bei VW eingerichtet. Es ist natürlich möglich, außerplanmäßig Frauen in die Vorstände zu holen. Es muss nur gewollt sein.



2. »In unserem Unternehmen stehen Kompetenz und Qualifikation bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder an erster

Stelle. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Team hat nachgeordnete Priorität.«

GEGENBEISPIEL: COMMERZBANK.

»Der Aufsichtsrat der Commerzbank hat die Zielquote für den Anteil der Frauen im Vorstand bis 30. Juni 2017 auf »0« festgelegt. Diese Entscheidung ist ebenfalls von der Überzeugung geleitet, dass eine Position alleine nach Qualifizierung und Kompetenz besetzt werden soll – unabhängig vom Geschlecht.« (Webseite Commerzbank)

Trotzdem wurde im März beschlossen, Bettina Orlopp in den Vorstand zu berufen – es ist nicht ausgeschlossen, dass Kompetenz und Weiblichkeit zusammenfallen ...



3. »Es gibt in unserer speziellen Branche nicht genug kompetente Frauen, die für einen Vorstandsposition qualifiziert sind.«

GEGENBEISPIEL: ALLIANZ.

Aus der Pressemitteilung vom 10. März 2016 über die zweite Frau im Allianz Vorstand: »Es gibt in der Versicherungsbranche nicht viele von ihrem Kaliber. Jackie Hunt hat sich über die letzten 25 Jahre in der Branche als herausragende Finanzexpertin einen Namen gemacht.«

Man kann also fündig werden, wenn man ein wenig über den Tellerrand blickt, und sei es, wie bei Jackie Hunt, im Ausland.

Die Zukunft im Blick:

DIESE FIRMEN PLANEN MEHR FRAUEN IM VORSTAND

16 Firmen haben laut Zielgröße bis zum 30. Juni 2017 mehr Frauen in ihrem Vorstand geplant. **Bayer, Fuchs Petrolub** und **Schaeffler** ist es bereits gelungen, eine Frau in den Vorstand zu holen, die **Deutsche Bank** hat ihre Ziele sogar übertroffen und im Lauf des Jahres gleich zwei Vorstandsfrauen berufen.

Wir hoffen, dass es auch **Adidas, Beiersdorf, Deutsche Pfandbriefbank, Grammer, Hamborner Reit, RWE** und **SAP** gelingt, ihr Ziel zu erreichen und bis Juni 2017 eine Frau für den Vorstand zu gewinnen.

DMG Mori, Hugo Boss, Leoni und **Wüstenrot & Württembergische** haben sich ebenfalls vorbildlich eine Frau im Vorstand zum Ziel gesetzt, seitdem aber nur Männer eingestellt. Und mit dem Weggang von Simone Menne bleibt auch die **Lufthansa** aktuell hinter ihrem ehrgeizigen Ziel eines mindestens 30-prozentigen Frauenanteils zurück. Aber noch sind ja einige Monate Zeit, um die Zielmarken zu erreichen.

Auch **Salzgitter** und **Puma** haben sich positive Zielgrößen gesetzt, die aber durch Wenn-dann-Szenarien bestimmt sind und damit nicht als feste Zielgrößen angesehen werden können.

POSITIVE ÜBERRASCHUNGEN: AAREAL BANK, ALLIANZ, COMMERZBANK, DAIMLER UND VOLKSWAGEN

Lobenswert: Sowohl **Volkswagen** als auch **Commerzbank** planten eigentlich mit der Zielgröße Null, haben aber trotzdem im vergangenen Jahr je eine Frau in den Vorstand berufen. Sie entkräften damit das gern gebrauchte Argument, bis Juli 2017 seien regulär keine neuen Vorstandsposten zu besetzen und damit die Aufnahme neuer Frauen in den Vorstand nicht möglich: Beide Firmen haben für ihre Vorstandsfrauen neue Stellen geschaffen. Es geht also doch!

Zwei Unternehmen mit Frauen im Vorstand, die eigentlich keine Steigerung des Frauenanteils vorgesehen hatten, haben überraschend je eine weitere Frau in den Vorstand berufen: **Allianz** klettert damit auf der Grauen AllBright-Liste nach oben und die **Aareal-Bank** ist nun das Unternehmen mit dem ausgewogensten Geschlechterverhältnis in der Unternehmensführung aller 160 börsennotierten Unternehmen. Auch **Daimler** hat angekündigt, ab 2017 eine zweite Frau in den Vorstand zu holen.



ZIEL DEFINIERT:
VON NULL AUF
EINE FRAU
IM VORSTAND

Adidas
Beiersdorf
DMG Mori
Deutsche Pfandbriefbank
Grammer
Hamborner Reit
Hugo Boss
Leoni
RWE
SAP
Wüstenrot & Württembergische



ZIEL DEFINIERT
UND ERREICHT:
VON NULL
AUF EINE

Bayer
Fuchs Petrolub
HHLA (ab 1.1.2017)
Schaeffler



MEHR
FRAUEN
ALS GEPLANT:

Aareal
Allianz
Commerzbank
Daimler (ab 1.1.2017)
Deutsche Bank
Volkswagen

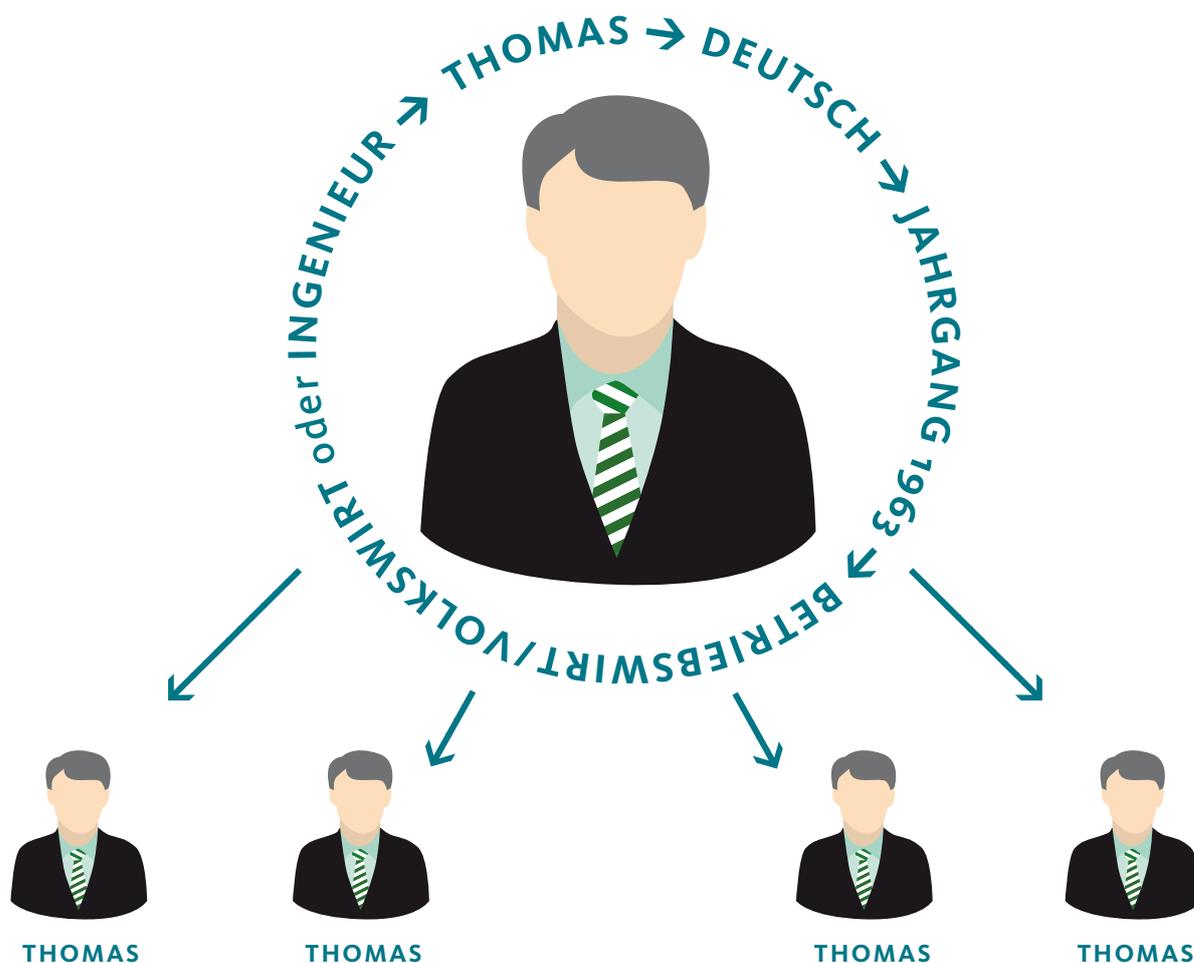


MEHR ALS
GEPLANT,
VON NULL
AUF ZWEI



Deutsche Bank

Der Thomas-Kreislauf



Die Vorstände der deutschen Börsenunternehmen sind bezüglich Geschlecht, Alter und Ausbildung sehr ausgeprägte Monokulturen: der typische deutsche CEO rekrutiert noch immer vorwiegend Spiegelbilder seiner selbst.

So gibt es in den Vorständen der Börsenunternehmen mehr Personen, die Thomas oder Michael heißen (49), als es insgesamt Frauen gibt (44). Tatsächlich heißen aktuell 4,3 Prozent der deutschen Vorstandsvorsitzenden Thomas.

Das typische Vorstandsmitglied ist im September 2016 männlich (93,5 %), deutsch (75 %), heißt Thomas oder Michael, ist (im Durchschnitt) 1963 geboren, Wirtschaftswissenschaftler (40 %) oder Ingenieur (22 %).

Im vergangenen Jahr wurden elf neue Frauen in die Vorstände berufen – und 74 Männer, die überwiegend dieser Schablone entsprechen und sich erfahrungsgemäß ohne viele Worte verstehen. So aber reproduzieren sich gleichgerichtete Führungsmannschaften mit einem engen Blickfeld und Erfahrungshorizont, die für die sich heute schnell wandelnden Herausforderungen von Märkten und Gesellschaft nur zweifelhaft aufgestellt sind.

Wer diesen Kreislauf durchbrechen will, muss den Rekrutierungsprozess professionalisieren: Die beste Qualifikation muss die größtmögliche Übereinstimmung als entscheidendes Kriterium ablösen. Dazu gehört auch, diese Qualifikation bei Frauen wahrzunehmen und dafür möglicherweise neue Wege zu gehen.

Die Vorstandsfrauen sind etwas jünger und internationaler, und nur sehr wenige sind Ingenieurinnen.



Die Vorstandsfrauen sind im Durchschnitt 1965 geboren, ein Drittel von ihnen im Ausland. Fast die Hälfte hat Wirtschaftswissenschaften studiert (45 %), gefolgt von Jura (25 %). Die häufigste Funktion im Vorstand: eigene Geschäftsbereiche oder Personal.

Anders als der Mythos sagt, muss die Top-Managerin nicht besser qualifiziert sein als ein Mann: Nur 18 Prozent der Vorstandsfrauen tragen einen Dokortitel, bei den Männern sind es 29 Prozent. Und auch auf Kinder muss man nicht zwangsläufig verzichten: Fast die Hälfte der Vorstandsfrauen hat ein Kind oder mehrere Kinder.

FIRMEN MIT MEHR ALS 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND:

AllBrights Weiße Liste

1

Kriterium für die Weiße AllBright-Liste ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Vorstand der Unternehmen (entsprechend europäischem Standard mind. 40 Prozent des unterrepräsentierten Geschlechts). Im September 2016 gibt es nur ein einziges börsennotiertes Unternehmen, das einen 40-prozentigen Frauenanteil im Vorstand erreicht: die Aareal Bank mit Dagmar Knopek und Christiane Kunisch-Wolff.

1 AAREAL BANK

**ZWEI FRAGEN AN HERMANN J. MERKENS,
VORSITZENDER DES VORSTANDS DER
AAREAL BANK AG:**



Hermann J. Merkens

Sie sind das einzige börsennotierte deutsche Unternehmen, das einen Anteil von 40 % Frauen im Vorstand erreicht und eines der wenigen, das eine weibliche Aufsichtsratsvorsitzende hat. Wie ist Ihnen das gelungen? Pflegen Sie eine Unternehmenskultur, die für Frauen besonders attraktiv ist?

»Wir legen bei der Aareal Bank Gruppe großen Wert darauf, dass Frauen und Männer gleich behandelt werden, sowohl bei Besetzungsentscheidungen als auch hinsichtlich der Weiterentwicklung durch Qualifizierungsmaßnahmen und der Vergütung im Unternehmen. Die Aareal Bank besetzt seit jeher freiwerdende Positionen mit den am besten dafür geeigneten Personen. Um insbesondere Mitarbeiterinnen dabei zu unterstützen, Karriere und Familie besser miteinander vereinbaren zu können und dadurch die Voraussetzungen für die Übernahme einer Führungsfunktion zu schaffen, hat die Aareal Bank ihre familienfreundlichen Unterstützungsleistungen in den letzten Jahren stetig ausgebaut. Hierzu gehören sowohl flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitangebote,

Möglichkeit zum mobilen Arbeiten sowie die Zurverfügungstellung von Eltern-Kind-Zimmern als auch verschiedene Kooperationen u.a. mit der Stadt Wiesbaden und Kinderbetreuungseinrichtungen zwecks Betreuungsangeboten. Neben diesem mittlerweile sehr kompakten Paket an familienfreundlichen Unterstützungsleistungen bietet die Aareal Bank im Rahmen ihres Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramms neben allgemeinen Förderprogrammen speziell auf Frauen zugeschnittene Trainingsmaßnahmen an. Hierzu zählen sowohl Angebote externer Kooperationspartner rund um die Themen Führung und Kommunikation als auch die Teilnahme an einem Cross-Mentoring- und Development-Programm, das talentierte, ausgewählte weibliche Führungskräfte auf Top-Management-Positionen vorbereitet. Mit diesem Angebot gibt die Aareal Bank ihren Mitarbeiterinnen ein klares Signal, dass eine Weiterentwicklung der beruflichen Karriere von Frauen gefördert wird.«

Von anderen Unternehmen hört man oft, es gebe zu wenig kompetente Frauen für hohe Führungspositionen. Wie findet die Aareal Bank ihre Managerinnen?

»Die Aareal Bank ist ein Spezialinstitut, das sich in einer fachlich anspruchsvollen Nische bewegt. Die Frauen und Männer, die bei der Aareal Bank eine Führungsposition innehaben, stammen sowohl aus unseren eigenen Reihen oder kommen als Expertinnen und Experten von extern in unser Haus. Wir sehen dies als Beleg für die hohe Attraktivität unserer Bank als Arbeitgeber für ambitionierte Frauen und Männer. Allgemein kann man für die Bankenbranche sagen, dass viele Bereiche einer Bank finanz- bzw. naturwissenschaftliche Ausbildungsgänge voraussetzen, in denen Frauen in der Vergangenheit traditionell eher unterrepräsentiert waren. Dies gilt vor allem für die Jahrgänge bis Anfang der siebziger Jahre, die erst heute aufgrund ihrer Berufserfahrung in der Lage sind, Führungsrollen auf den beiden Ebenen unterhalb des Vorstands oder auf Geschäftsleitungsebene erfolgreich zu übernehmen. Erfreulicherweise hat sich das Bild in den letzten Jahren etwas geändert. Vom Grundsatz her bin ich davon überzeugt, dass Kompetenz und Erfahrung für die Besetzung von Führungspositionen wesentlich sein sollten. Geschlechtszugehörigkeit sollte nicht die ausschlaggebende Rolle spielen. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass das Unternehmen ein Umfeld und die Voraussetzungen schafft und diese klar und offen kommuniziert, und somit ein Klima und eine Atmosphäre der Offenheit schafft.«

AllBrights Graue Liste

37

ZUM RANKING:

Die Listen sollen der Transparenz und der schnellen Orientierung dienen: Welchen Firmen gelingt es am besten, weibliche Kompetenz anzuerkennen und zu berücksichtigen und welche sind damit besonders attraktiv für Männer und Frauen, die auf eine offene und inklusive Unternehmenskultur Wert legen?

Die Daten entsprechen dem Stichtag 1. September 2016. Berücksichtigt wird der höchste Vorstand des in den DAX-Indizes notierten Unternehmens, also der Konzernvorstand. Für die Abstufung innerhalb der Listen werden folgende Kriterien berücksichtigt, in der Reihenfolge ihrer Gewichtung:

- Anteil Frauen im Vorstand in Prozent
- Anteil Frauen im Aufsichtsrat in Prozent (keine Frau im Aufsichtsrat wirkt sich als Extrakriterium negativ aus.)
- Zielgröße, die eine Steigerung des Frauenanteils im Vorstand bis Juni 2017 vorsieht, wirkt sich positiv aus

Die 37 Unternehmen der Grauen Liste haben mindestens eine Frau im Vorstand, erreichen jedoch keine 40 Prozent Frauenanteil. Viele dieser Unternehmen kommen aus dem DAX30, aber auch drei TexDAX-Firmen befinden sich unter den Top Ten.

- 2 TELEFÓNICA DEUTSCHLAND
- 3 GFT TECHNOLOGIES
- 4 DEUTSCHE BETEILIGUNG
- 4 DEUTZ
- 6 RTL GROUP
- 7 SIEMENS
- 8 COMDIRECT BANK
- 9 MORPHOSYS
- 10 LUFTHANSA
- 11 FERRATUM
- 11 FRAPORT
- 13 KWS SAAT
- 14 ALLIANZ
- 15 DEUTSCHE BÖRSE
- 16 MUNICH RE
- 17 DEUTSCHE BANK
- 17 EVONIK INDUSTRIES
- 19 GRENKE
- 20 GFK
- 21 FUCHS PETROLUB
- 22 DEUTSCHE POST
- 23 HENKEL
- 23 MERCK
- 25 DEUTSCHE TELEKOM
- 26 BAYER
- 27 COMMERZBANK
- 28 BMW
- 29 BASF
- 30 DAIMLER
- 31 SCHAEFFLER
- 32 CONTINENTAL
- 33 VOLKSWAGEN
- 34 DIC ASSET
- 34 TAG IMMOBILIEN
- 34 ZEAL NETWORK
- 34 ZOOPLUS
- 38 WASHTEC

FIRMEN OHNE FRAU IM VORSTAND:

AllBrights Schwarze Liste

122

Die 122 Unternehmen der Schwarzen Liste haben keine einzige Frau im Vorstand. Das gilt für 76 Prozent der 160 deutschen Börsenunternehmen. Auch die Firmen der Doppelschwarzen Liste (S. 15) sind hier mit eingerechnet.

39 AMADEUS FIRE*
39 BILFINGER
39 CEWE STIFTUNG
39 COVESTRO
43 FIELMANN
44 WÜSTENROT &
WÜRTTEMBERGISCHE
45 HELLA
45 INFINEON TECHNOLOGIES
45 RHÖN KLINIKUM
48 DEUTSCHE PFANDBRIEFBANK
48 HAMBORNER REIT*
50 ADVA OPTICAL NETWORKING
50 ALSTRIA OFFICE REIT*
50 BECHTLE
50 BERTRANDT
50 BIOTEST
50 BRENNTAG
50 CARL ZEISS MEDITEC
50 CHORUS CLEAN ENERGY
50 CTS EVENTIM
50 DEUTSCHE EUROSHOP*
50 DÜRR*
50 ELRING KLINGER
50 EVOTEC
50 FREENET
50 FRESENIUS
50 FRESENIUS MEDICAL CARE
50 GEA GROUP
50 GERRESHEIMER
50 HANNOVER RÜCK
50 HAPAG-LLOYD
50 JENOPTIK*
50 JUNGHEINRICH
50 KOENIG & BAUER*
50 PROSIEBENSAT1 MEDIA
50 SAF-HOLLAND
50 SILTRONIC*
50 STADA ARZNEIMITTEL*

50 STRATEC BIOMEDICAL
50 STRÖER
50 SYMRISE
50 TELE COLUMBUS*
50 VONOVIA
50 WINCOR NIXDORF
50 XING
84 ADIDAS
85 HOCHTIEF
86 RWE
87 QIAGEN*
88 E.ON
89 HUGO BOSS
90 BEIERSDORF
90 GRAMMER
90 LEONI
93 AIRBUS GROUP
93 GERRY WEBER
93 HEIDELBERGER
DRUCKMASCHINEN
93 KRONES
93 LINDE
93 METRO
93 OSRAM LICHT
93 RHEINMETALL
93 SARTORIUS
93 SGL CARBON
93 SMA SOLAR TECHNOLOGY
93 TALANX
93 THYSSENKRUPP
106 SALZGITTER
107 SAP
108 AXEL SPRINGER
109 RIB SOFTWARE
109 SÜDZUCKER
109 TLG IMMOBILIEN*
109 WIRECARD
113 BAYWA
113 K+S

KEINE FRAU IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT:

Die 18 Unternehmen der Doppelschwarzen Liste haben weder eine Frau im Vorstand noch eine einzige Frau im Aufsichtsrat. Da sie alle bis 30. Juni 2017 keine Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand planen, belegen sie alle denselben Platz im Ranking.

AllBrights Doppelschwarze Liste



18

113 KION GROUP
116 STEINHOFF INTERNATIONAL
117 DMG MORI
117 HAMBURGER HAFEN UND
LOGISTIK
119 AIXTRON*
119 AURUBIS
119 CANCOM*
119 COMPUGROUP MEDICAL
119 DRÄGERWERK
119 DRILLISCH*
119 HEIDELBERG CEMENT
119 HORNBAACH HOLDING
119 INDUS
119 LANXESS
119 LEG IMMOBILIEN
119 MTU AERO ENGINES
119 NORDEX
119 NORMA GROUP
119 SOFTWARE
119 TAKKT
119 VOSSLOH
119 WCM BETELIGUNGS UND
GRUNDBESITZ*
137 BRAAS MONIER BUILDING
GROUP
138 WACKER CHEMIE
139 BVB (BORUSSIA DORTMUND)*
139 PUMA
139 SCOUT24*
139 ZALANDO

* = NUR ZWEI PERSONEN IM VORSTAND

143 ADLER REAL ESTATE*
143 ADO PROPERTIES
143 CAPITAL STAGE*
143 DEUTSCHE WOHNEN*
143 DIALOG SEMICONDUCTOR
143 HYPOPORT
143 KLÖCKNER & CO
143 NEMETSCHKE
143 PATRIZIA IMMOBILIEN
143 PFEIFFER VACUUM
TECHNOLOGY*
143 RATIONAL
143 SIXT
143 SLM SOLUTIONS GROUP
143 STABILUS
143 SÜSS MICROTEC*
143 UNITED INTERNET
143 VTG
143 WACKER NEUSON

* = NUR ZWEI PERSONEN IM VORSTAND

Deutschland & Schweden

IM VERGLEICH

VERGLEICH
WEISSE LISTE:
40 % FRAUEN IM
VORSTAND



Zwei Länder – eine Herausforderung: Gesellschaft und Wirtschaft in Schweden sind sich strukturell ähnlich und sie stehen vor vergleichbaren Herausforderungen. Der Frauenanteil in den Führungsteams der Börsenunternehmen ist in Schweden um einiges höher als in Deutschland, jedoch gibt es auch hier noch kein ausgewogenes Verhältnis.

FRAUEN IN
VORSTÄNDEN

FRAUEN BEI DEN
VORSTANDS-
VORSITZENDEN

FRAUEN IN
AUF SICHTSRÄTEN

FRAUEN BEI DEN
AUF SICHTSRATS-
VORSITZENDEN



Frauenanteil in den Führungsgremien der Börsenunternehmen am 1. September 2016

SCHWEDEN: MEHR FIRMEN MIT 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND

Während es in Deutschland ein einziges börsennotiertes Unternehmen (von 160 = 0,6 Prozent) auf die Weiße Liste schafft, also 40 Prozent Frauen im Vorstand hat, sind es in Schweden laut schwedischem AllBright Bericht von März 2016 bereits 32 (von 282 = 11,3 Prozent).

DEUTSCHE VORSTANDSFRAUEN MIT MEHR OPERATIVER VERANTWORTUNG

Während in Schweden mehr als zwei Drittel der Vorstandsfrauen mit Stabsfunktionen wie z.B. Recht oder Personal betraut sind, verantwortet knapp die Hälfte der deutschen Vorstandsfrauen eigene Geschäftsbereiche oder übt COO-Funktion aus.

Die Schwarze Liste mit Unternehmen, die gar keine Frauen im Vorstand haben, ist dagegen in Deutschland mit 122 (= 76 Prozent) wesentlich länger als in Schweden (77 Firmen = 27 Prozent).

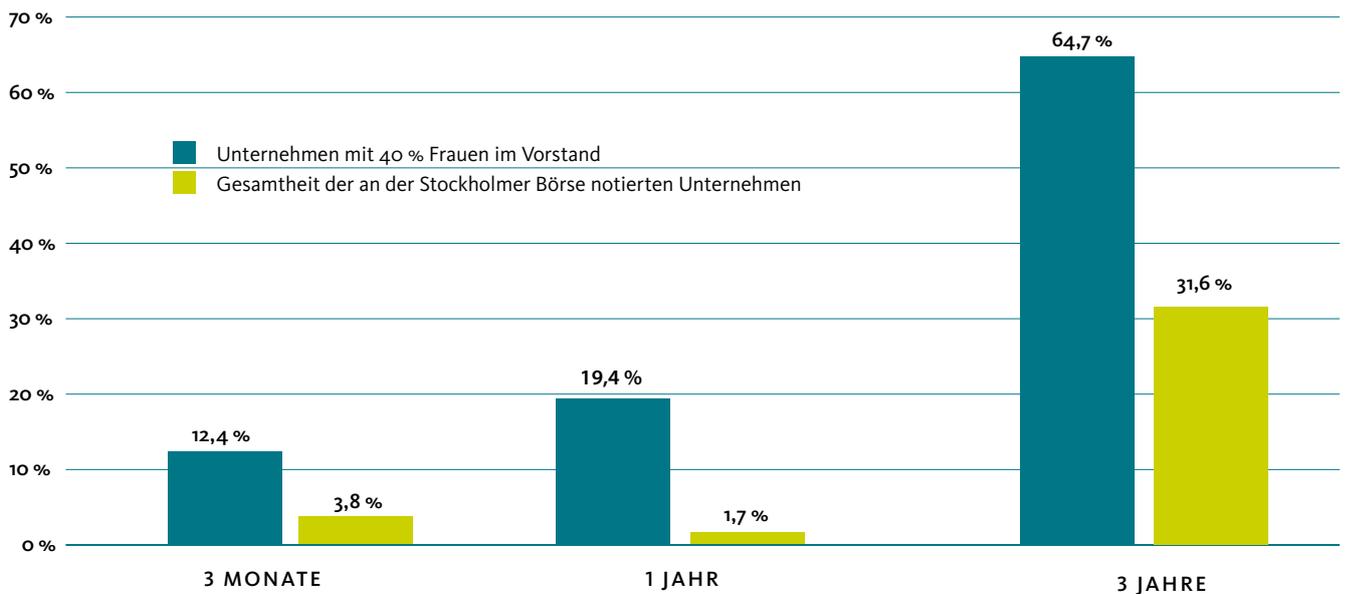
Schweden:

MIT 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND DOPPELT SO PROFITABEL WIE DER BÖRSENDURCHSCHNITT

Am 1. September 2016 hat die schwedische Avanza-Bank die Kursentwicklung der 32 schwedischen Börsenunternehmen mit 40-prozentigem Frauenanteil im Vorstand mit dem Durchschnitt der 282 an der Stockholmer Börse notierten Unternehmen verglichen.

KURSENTWICKLUNG DER SCHWEDISCHEN BÖRSEUNTERNEHMEN MIT 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND ÜBER EINEN ZEITRAUM VON 3 JAHREN IM VERGLEICH ZUR GESAMTHEIT DER 282 AN DER STOCKHOLMER BÖRSE NOTIERTEN UNTERNEHMEN (STICHTAG 31.08.2016).

Quelle: Avanza Bank, Stockholm



Das Ergebnis ist deutlich: Mit einer Kursentwicklung von 64,7 Prozent über einen Dreijahreszeitraum im Vergleich zu 31,6 Prozent, die der Börsendurchschnitt erreichte, ist der Zuwachs bei Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Vorstand mehr als doppelt so hoch, in Bezug auf kürzere Zeiträume sogar noch höher.

Mit einem einzigen deutschen Börsenunternehmen, das das Kriterium eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in seinem Vorstand erfüllt, lässt sich hier 2016 leider noch kein aussagekräftiger Ländervergleich anstellen.

Schweden: STARKE MEDIENDEBATTE BRINGT BEWEGUNG IN DIE ENTWICKLUNG

Auch in Schweden gab es eine lange Phase der Stagnation in der Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen, der über zehn Jahre mehr oder weniger konstant zwischen 10 und 15 Prozent lag. Erst seit 2012 ist der Anteil signifikant angestiegen: von damals 14 Prozent auf aktuell gut 20 Prozent.

Charlotte Holgersson, Dozentin an der Königlich Technischen Hochschule in Stockholm, hat in den vergangenen 20 Jahren an mehreren staatlichen Studien zur Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen in schwedischen Unternehmen mitgewirkt. Ihr zufolge haben folgende Faktoren in Schweden vor wenigen Jahren die Wende gebracht:

CHANGENGLEICHHEIT IST KEINE FRAUENFRAGE

Entscheidend war es, dass man aufgehört hat, Gleichstellung als eine reine Frauenfrage, als ein Frauenproblem anzusehen. Erst als Männer und Frauen auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmen, vor allem natürlich in den höheren Chefetagen, anfangen, die Gleichstellung von Männern und Frauen als ein gesamtgesellschaftliches und als Organisationsproblem zu begreifen, ist wirklich Bewegung in die Entwicklung gekommen.

NICHT DIE FRAUEN MÜSSEN SICH ÄNDERN, SONDERN DIE STRUKTUREN IN DEN UNTERNEHMEN

Die Debatte kreiste lange um die Frage, wie sich die Frauen verändern und anpassen müssten, um erfolgreicher in Wirtschaftsstrukturen aufzusteigen. Ein wichtiger Meilenstein war es, die männliche Norm für Führungskompetenz zu hinterfragen, den Fokus der Debatte auf die Veränderung der Unternehmenskultur zu richten und Wege zu finden, sie inklusiver zu machen.

DIE MEDIEN HABEN DEN TON GESETZT.

Die Medien haben ebenfalls eine sehr wichtige Rolle gespielt, indem sie dem Thema eine hohe Priorität und eine klare Richtung gegeben haben. Sie sind gut informiert über das Thema Männer, Frauen und Führung, blicken sehr genau auf die Entwicklungen in den Unternehmen und kommentieren sie. Ein Aufsichtsrat oder Vorstandsvorsitzender kann und will es sich daher in Schweden heute nicht mehr leisten, eine Führungsmannschaft aufzustellen, die nur aus älteren weißen Herren besteht. Medien, Think Tanks und andere zivilgesellschaftliche Organisationen lenken die

öffentliche Aufmerksamkeit auf solche Firmen, die als wenig progressiv und schlecht aufgestellt in einer sich immer schneller wandelnden Welt gelten und hält ihnen vor, dass sie sich so den begabten weiblichen Führungsnachwuchs entgehen lassen.



Charlotte Holgersson

Schlussworte

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist ein historischer Schritt für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. Es hat einen Kulturwandel in den Unternehmen eingeleitet. In den Führungsetagen, wo

über Lohn und Arbeitsbedingungen entschieden wird, werden mehr Frauen präsent sein, auch in den Führungsebenen unterhalb von Vorstand und Aufsichtsrat. Unternehmen müssen aktiv werden und werden aktiv, um Frauen für Führungspositionen aufzubauen und zu gewinnen. Damit entfaltet das Gesetz nicht nur in den Führungsetagen Wirkung, sondern kommt ganz konkret bei Millionen von Frauen an.

Das Gesetz besteht aus drei Säulen: Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, schreibt es eine nach und nach, von Neubesetzung zu Neubesetzung zu erreichende Geschlechterquote von 30 Prozent vor.

Des Weiteren müssen Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, regelmäßig Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festlegen. Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes und an der Zahl der Gremienmitglieder, die der Bund bestimmt, sind das Bundesgremienbesetzungsgesetz und das Bundesgleichstellungsgesetz novelliert worden.

Mit Gesetzgebung allein ist es aber nicht getan. Jetzt gilt es, die Wirkungen des Gesetzes zu beobachten. Wie schnell geht es voran? Welche Unternehmen nutzen die Chance, welche sind unter den ersten und besten? Welche Unternehmen verstecken sich hinter Ausreden und der Zielgröße Null? Was müssen Unternehmen, was muss die Politik tun, damit der Kulturwandel wirklich in der deutschen Wirtschaft in Gang kommt? Ich freue mich, dass die AllBright Stiftung mit ihrer Untersuchung der Zielgrößen eines bedeutenden Teils der deutschen Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Debatte beisteuert. Ich wünsche dem Report viel Aufmerksamkeit und hoffe, dass er dazu beiträgt, die Entscheidungsgremien in den Unternehmen zu ambitionierten Zielsetzungen zu ermutigen.

MANUELA SCHWESIG

BUNDESMINISTERIN FÜR FAMILIE, SENIOREN,
FRAUEN UND JUGEND

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

warum gründet ein Unternehmer und Geschäftsmann wie ich eine Stiftung, die sich für eine meritokratische Wirtschaft mit mehr Frauen in Führungspositionen einsetzt?

Ganz einfach: Weil mir meine langjährige Arbeitserfahrung sagt, dass gemischte Führungsteams nicht nur effektiver sind, sondern auch zu einer harmonischeren Firmenkultur beitragen, die wiederum die besten Talente anzieht, Männer wie Frauen. Aus meiner Sicht sollte die Wirtschaft selbst verstehen, dass man von einer Unternehmensführung wegkommen muss, in der Männer mit ähnlichem Hintergrund und Erfahrungshorizont allen Lippenbekenntnissen zum Trotz am Ende viel zu wenige Frauen zulassen. Dass es weder Schweden noch Deutschland bislang gelungen ist, auch nur in die Nähe von Vorständen mit ausgewogener Geschlechterverteilung zu kommen, macht alles andere als stolz.

Aber es gibt ja eine Tendenz zum Umdenken. Und wir, die wir Unternehmen aufbauen und führen, wissen, dass man sich immer messen lassen muss – wer keine Leistung bringt, hält der Konkurrenz nicht stand.



Darum hoffe ich, dass alle Unternehmen, um die es in diesem Bericht geht, sehen, wo sie stehen und daran arbeiten, im nächsten Jahr noch besser zu sein und den Wettbewerb um die besten Köpfe zu gewinnen.

Schweden und Deutschland haben gezeigt, dass man eine international ausgerichtete Wirtschaft aufbauen und ständig erneuern kann. Damit uns das auch in Zukunft gelingt, brauchen wir ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Vorständen der Unternehmen. Wer das als erster einsieht und danach handelt, hat einen Vorsprung. Lassen Sie sich von den Unternehmen inspirieren, die das Ranking in diesem ersten AllBright Bericht anführen!

SVEN HAGSTRÖMER

STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG



AM 1. SEPTEMBER 2016 IN DEN VORSTÄNDEN DER 160 DEUTSCHEN BÖRSENUNTERNEHMEN:
631 MÄNNER UND 44 FRAUEN.