

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/342916539>

# Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020)

Preprint · July 2020

DOI: 10.13140/RG.2.2.11087.71849

CITATION

1

READS

1,851

2 authors:



Ulf Papenfuß

Zeppelin University

118 PUBLICATIONS 455 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Christian Schmidt

PCG gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH

26 PUBLICATIONS 22 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

# FRAUEN IN TOP-MANAGEMENTORGANEN ÖFFENTLICHER UNTERNEHMEN – EIN DEUTSCHLANDWEITER STÄDTEVERGLEICH

## FIT-PUBLIC MANAGEMENT-STUDIE 2020

Prof. Dr. Ulf Papenfuß  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy  
Zeppelin Universität Friedrichshafen



Fördernder Kooperationspartner der FIT-Public Management-Studie:



Zentrum für Management-  
und Personalberatung  
Edmund Mastlaux & Partner

**Hinweise:**

Der Begriff „Top-Managementmitglieder“ beinhaltet zusammenfassend Mitglieder leitender Organe wie Geschäftsführung, Geschäftsleitung oder Vorstand. So soll die Vielfalt der Begriffe zusammengefasst und auch leitende Personen und Organe kleinerer Unternehmen adäquat berücksichtigt werden. Entsprechende Organe werden als „Top-Managementorgan“ bezeichnet. Mit „Aufsichtsgremium“ werden Aufsichtsräte, Verwaltungsräte oder vergleichbare Organe bezeichnet.

**Fördernder Kooperationspartner der FIT-Public Management-Studie:**

Die Erstellung dieser Studie wurde wie die Vorgängerstudien 2018 und 2019 von der Beratungsgesellschaft „zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner“ gefördert. zfm zählt sich zu den führenden Personalberatungen für den öffentlichen Sektor und sieht seine Spezialisierung im Bereich Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung: [www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)



Edmund Mastiaux  
Meckenheimer Allee 162  
53115 Bonn  
Tel.: 0228 - 26 50 04

**Autoren:**

Prof. Dr. Ulf Papenfuß  
Christian Arno Schmidt

**Mitarbeit:**

Lotte Koopmann  
Luisa Schoneweg

**Bitte zitieren als:**

Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), Friedrichshafen.

**Kontakt:**

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy  
Zeppelin Universität Friedrichshafen  
Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen  
Tel.: 07541 6009 1442

[puma@zu.de](mailto:puma@zu.de)

[puma.zu.de](http://puma.zu.de)

**ZU|kunftssalon Public Corporate Governance:** 14./15. September 2020 an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Weitere Informationen unter: [www.zu.de/zukunftssalon](http://www.zu.de/zukunftssalon)

---

## Executive Summary

In der aktuellen Covid-19-Krise wird die strukturelle Bedeutung der Repräsentation und Teilhabe von Frauen in systemrelevanten Berufen und insbesondere auch in Spitzenorganen öffentlicher und privater Organisationen weiter als ein wichtiges Thema für die Gesellschaft, Politik, Praxis und Wissenschaft hervorgehoben und diskutiert. Die am 08. Juli 2020 beschlossene *Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung* für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Wirtschaft unterstreicht die besondere gesellschaftspolitische Relevanz.<sup>1</sup>

Die vorliegende Studie ist als Langfriststudie konzipiert und knüpft an die FIT-Public Management-Studien der Vorjahre an. Sie analysiert die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sowohl im städte- und branchenbezogene Querschnittsvergleiche als auch deren Entwicklungen. Aus der Analyse der aktuellen Daten von April 2020 für 69 Städte und 1.469 öffentliche Unternehmen geht ein Frauenanteil in Top-Managementpositionen von 19,7 % hervor – mit einem marginalen Anstieg um 0,4 Prozentpunkte zum Vorjahr.

Zu einem Großteil wurden vakante Positionen in den untersuchten Top-Managementorganen durch ein männliches Top-Managementmitglied neu besetzt (78,0 % / 145 Fälle). Nur bei 22,0 % der Neubesetzungen (41 Fällen) wurde die zuvor männlich besetzte Position durch eine Frau besetzt.

Die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zwischen den Städten gestaltet sich weiter sehr unterschiedlich und mit einer zunehmenden Spreizung zwischen Gebietskörperschaften mit hoher und sehr niedriger Frauenrepräsentation. Einerseits gelingt Norderstedt (33,3 %), Chemnitz (32,4 %), Magdeburg (31,4 %) und Düsseldorf (31,3 %) der Sprung in die Spitzengruppe der 14 Städte mit einer Repräsentation von über 30 % weiblich besetzter Positionen. Andererseits ist in Städten mit bereits im Vorjahr geringerer Frauenrepräsentation eine weitere Verringerung unter die 5 %-Grenze festzustellen, u. a. in Osnabrück (3,6 %), Bitterfeld-Wolfen (0 %) und Heidelberg (0 %).

Bei der Branchenbetrachtung zeigt sich, dass in den als besonders systemrelevant eingestuften Branchen „Gesundheit & Soziales“ (33,1 %) und „Krankenhäuser“ (25,2 %) Frauen weiterhin deutlich häufiger repräsentiert sind. Bei Stadtwerken und Unternehmen der Abfallwirtschaft ist ein leichter Anstieg bei der Frauenrepräsentation im Top-Management festzustellen (je 9,1 %). Frauen sind überwiegend häufiger in den Top-Managementorganen kleiner Unternehmen tätig; die Frauenrepräsentation ist in den größten Unternehmen mit nur 15,7 % am geringsten.

Mit dieser Studie erhalten Politik, Verwaltung, Beratung, öffentliche Wirtschaft und Medien eine empirisch fundierte, großzahlige Informationsbasis, welche die erforderlichen aktuellen Daten für den andauernden Reformdiskurs umfasst und Impulse für die richtigen weiterführenden Fragen bietet.

---

<sup>1</sup> Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung, hier abrufbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 09.07.2020).

---

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
1. Motivation und Bedarf der Studie.....	5
2. Anforderungen in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen.....	7
3. Forschungslücke und Abgrenzung zu anderen vorliegenden Studien mit Bezug zur Repräsentation von Frauen .....	10
4. Methodik der Datenerhebung .....	11
5. Befunde zur Repräsentation von Frauen öffentlicher Unternehmen im Städte-, Branchen- und Jahresvergleich .....	14
6. Fazit und Ausblick .....	22
Literaturverzeichnis .....	25
Anlage 1: Methodik der Branchendifferenzierung und -zuordnung.....	27
Anlage 2: Einladung und Informationen zum ZU kunftssalon Public Corporate Governance.....	30

## 1. Motivation und Bedarf der Studie

In der aktuellen Covid-19-Krise wird die strukturelle Bedeutung der Repräsentation und Teilhabe von Frauen in systemrelevanten Berufen und insbesondere auch in Spitzenorganen öffentlicher und privater Organisationen weiter als ein wichtiges Thema für Gesellschaft, Politik, Praxis und Wissenschaft eingestuft. Aktuelle Presseberichterstattungen rücken die Problematik der Unterrepräsentation von Frauen in Top-Managementorganen systemrelevanter Unternehmen und Organisationen in den Mittelpunkt der Diskussion. Die am 08. Juli 2020 durch die Bundesregierung beschlossene erste nationale Gleichstellungsstrategie mit insgesamt 67 Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Wirtschaft unterstreicht die besondere gesellschaftspolitische Relevanz bestehender Chancenungleichheiten zwischen Frauen und Männern.<sup>2</sup>

In den Medien wird aktuell viel diskutiert, dass es in der Mehrheit Frauen seien, die in systemrelevanten Berufen arbeiten, und somit einen unverzichtbaren Beitrag bei der Krisenbewältigung leisten würden. Allerdings seien die Top-Managementglieder nicht Frauen, sondern vorwiegend Männer, deren Arbeit im öffentlichen Diskurs deshalb deutlich im Mittelpunkt stehe.<sup>3</sup> Die Bundesministerin für Familie, Senioren und Jugend, Dr. Franziska Giffey, hält in diesem Zusammenhang fest: „Frauen in Sorgeberufen ja, Frauen in Führungspositionen nein – so können wir die Diskussion nicht führen.“<sup>4</sup> Auch Dr. Sigrid Nikutta, Geschäftsführerin der DB Cargo GmbH, spricht sich für die Ergreifung aktiver Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in den Chefetagen aus. Sie betont: „Zu einer guten Unternehmenskultur gehört natürlich auch, dass Frauen in Führungspositionen keine Exoten, sondern eine Selbstverständlichkeit sind.“<sup>5</sup> Die Zeitschrift für Kommunalwirtschaft zitiert den Präsident des Verbandes kommunaler Unternehmen und Oberbürgermeister der Stadt Mainz, Michael Ebling, mit folgenden Worten: "Hier gibt es beim Frauenanteil in den Chefetagen noch Nachholbedarf, auch bei den Kommunalen brauchen wir mehr Frauen in den Vorstandsetagen.“<sup>6</sup>

Für öffentliche Unternehmen hat sich in den letzten Jahren die Diskussion um verschiedene Handlungsoptionen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Managementpositionen national wie international weiter intensiviert. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) fordert in diesem Kontext die Etablierung von konkreten Mechanismen zur Verbesserung der Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen staatseigener, öffentlicher Unternehmen (OECD 2015, S. 46 f.). Die Europäische Kommission strebt einen gesetzlichen

---

<sup>2</sup> Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung, hier abrufbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 09.07.2020).

<sup>3</sup> Hensel, J. (2020): Die Krise der Männer, in: ZEIT ONLINE, 04/20, hier abrufbar: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2020-04/gleichberechtigung-coronavirus-maenner-frauen-wissenschaftler-politiker-systemrelevante-berufe> (Zugriff 05.05.2020).

<sup>4</sup> Giffey, F. (2020): Podcasts vom Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR e.V.) - Forum XI, <https://www.fidar.de/fidar-forum/dokumentation.html> (Zugriff: 05.05.2020) sowie die Zitation in den Social Media Channel von FidAR, <https://www.facebook.com/FidAReV/> (Zugriff: 05.05.2020).

<sup>5</sup> Nikutta, S. (2019): „Wir brauchen die Frauenquote, nicht als Almosen, sondern als Chance“, in: Der Neue Kämmerer, 09/19.

<sup>6</sup> Ebling, M. (2019): Tacheles, in: Zeitschrift für Kommunalwirtschaft, 03/19 sowie im Rahmen der VKU-Verbandstagung 2019, hier abrufbar: <https://www.zfk.de/politik/deutschland/artikel/reiche-der-underperformer-wird-aktuell-belohnt-2019-03-11/> (Zugriff 05.05.2020).

Mindestanteil von 40 % Frauen in Führungspositionen an, um zielgerichtete Lösungsansätze für komplexe Herausforderungen generieren zu können (Europäische Kommission 2020). Der entsprechende Gesetzesentwurf zur Gewährleistung von Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen aus 2012 wird deshalb von der Kommission erneut begutachtet.<sup>7</sup> Initiativen wie *Chefsache*, die 2015 von Angela Merkel initiiert wurde, setzen sich auf nationaler Ebene für eine konkrete Umsetzung der geschlechterunabhängigen Chancengerechtigkeit in Führungspositionen in Deutschland ein. Im März 2015 wurde das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst verabschiedet. In diesem Zusammenhang wird betont, dass politisch verantwortliche Akteurinnen und Akteure ihren Einfluss bei der Gestaltung von Gesetzen und Verordnungen, Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) und durch ihre Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien einsetzen können, um eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern in den Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zu fördern.<sup>8</sup>

Vergleichende Befunde über die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen liegen bislang nur in dieser Längsschnittstudie vor. Die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen ist von besonderem Interesse, da in diesen zentrale Unternehmensentscheidungen bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung getroffen oder zumindest entscheidend geprägt werden (Papenfuß 2013b). Zudem wird der öffentlichen Hand und den öffentlichen Unternehmen in der Diskussion um Frauen in Führungspositionen eine Vorbildfunktion zugewiesen. In der Debatte über die Ausgestaltung der Public Corporate Governance öffentlicher Unternehmen empfiehlt der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) sowie einzelne PCGKs unterschiedlicher Gebietskörperschaften bei der Besetzung von Top-Managementorganen in öffentlichen Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinzuwirken (u.a. Expertenkommission D-PCGM 2020, Rn. 99).

Angesichts der Daseinsvorsorge und der kommunalen Selbstverwaltung ist die kommunale Ebene bei diesem Thema besonders relevant. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2019) lag die Mehrheit der 18.014 öffentlichen Unternehmen in Deutschland in kommunaler Hand. Diese Unternehmen erzielten 2017 Gesamterträge in Höhe von 572 Milliarden Euro und gaben rund 541 Milliarden Euro für Aufwendungen aus. Schwerpunktmäßig sind diese als Versorgungsunternehmen der Wasser- und Energiewirtschaft (38,7 %), des Gesundheits- und Sozialwesens (12,8 %) sowie als Verkehrsunternehmen (11,7 %) tätig. Folglich besteht in der andauernden Debatte ein Bedarf an aktuellen Vergleichsdaten zur Repräsentation von Frauen in den Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen im deutschlandweiten Städtevergleich.

---

<sup>7</sup> Siehe unter anderem auch die von der Kommissionspräsidentin, Frau Ursula von der Leyens, vorgestellte Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025 in allen Politikbereichen der Europäischen Union. [https://ec.europa.eu/germany/news/20200305-gleichstellung\\_de](https://ec.europa.eu/germany/news/20200305-gleichstellung_de) (Zugriff: 09.07.2020)

<sup>8</sup> Vgl. Begründung der Bundesregierung zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Drucksache 18/3784 vom 20.01.2015.

---

Ziel dieser Studie ist es, den Anteil und die Entwicklung der in den Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen repräsentierten Frauen im Vergleich der Landeshauptstädte und Stadtstaaten sowie der jeweils vier größten Städte je Flächenbundesland zu veranschaulichen (69 Städte, dabei werden Bremen und Bremerhaven getrennt betrachtet).

Hierdurch sollen neue Erkenntnisse sowie die erforderliche Informationsbasis für den andauernden Reformdiskurs über mögliche Entwicklungsmaßnahmen geliefert werden. Die Studie soll dazu beitragen, dass in der Diskussion um die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand die Thematik der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen als positives Gestaltungsthema genutzt werden kann. Es geht explizit nicht um einen unreflektierten Vergleich von Prozentwerten im Sinne von „besser oder schlechter“, sondern darum, die Diskussion über ein gesellschaftspolitisch relevantes Thema voranzubringen und sie mit empirischen Erkenntnissen zu versachlichen.

In Kapitel zwei werden zunächst Anforderungen in Gesetzen, dem D-PCGM sowie vorliegenden PCGKs zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen geschildert. Anschließend wird in Kapitel drei die Forschungslücke aufgezeigt und diese Studie von anderen vorliegenden Studien abgegrenzt. In Kapitel vier wird die Methodik veranschaulicht, bevor in Kapitel fünf die Befunde illustriert und diskutiert werden. Abschließend wird im sechsten Kapitel ein Fazit mit Ausblick gezogen.

## **2. Anforderungen in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen**

Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes weist dem Staat die Aufgabe zu, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken.

Im März 2015 wurde das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst<sup>9</sup> verabschiedet. Das Gesetz sieht seit Januar 2016 für börsennotierte und paritätisch-mitbestimmte Unternehmen eine 30 %-Frauenquote in Aufsichtsgremien vor. Die vom Gesetz betroffenen Unternehmen müssen Zielgrößen für Frauen im Aufsichtsgremium und im Vorstand festlegen und über deren Erreichung jährlich berichten. Die Bundesregierung hat sich in diesem Zusammenhang durch den „Nationalen Aktionsplan Deutschlands zur Open Government Partnership (2017 – 2019)“ (Bundesministerium des Innern 2017) verpflichtet, regelmäßige Berichte zum Monitoring der Ent-

---

<sup>9</sup> Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642), das durch Artikel 11 Absatz 1 des Gesetzes vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802) geändert worden ist.



wicklung des Frauen- und Männeranteils in Führungsebenen und in Gremien in der Privatwirtschaft sowie im öffentlichen Dienst zur Verfügung zu stellen.<sup>10</sup> Zudem wurde am 08. Juli 2020 die erste nationale Gleichstellungsstrategie durch das Bundeskabinett beschlossen. Die Strategie soll durch 67 konkrete, intersektorale Maßnahmen dazu beitragen, die allgemeine Geschlechtergerechtigkeit im wirtschaftlichen Kontext in Deutschland weiter voranzutreiben.<sup>11</sup>

Für börsennotierte Kapitalgesellschaften gilt zudem gemäß § 76 Absatz 4 Aktiengesetz, dass die Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch diesen festgelegt werden. Das Gesetz schreibt weiterhin vor, dass festgelegte Zielgrößen unter 30 % den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten dürfen. Zusätzlich müssen gemäß der Regelung Fristen bei der Einhaltung der Zielgrößen definiert werden, die maximal fünf Jahre betragen dürfen. Als weitere bundesgesetzliche Regelung legt § 289 Absatz 2 Nummer 4 Handelsgesetzbuch<sup>12</sup> Maßnahmen zur Transparenzsicherung bei der Umsetzung der genannten Regelungen fest: Gemäß dem Gesetz ist es für börsennotierte Aktiengesellschaften verpflichtend, in die Erklärung zur Unternehmensführung Angaben zur Erreichung oder Nichterreichung der Zielgrößen nach § 76 Absatz 4 Aktiengesetz aufzunehmen. Bei Nichterreichung ist laut der Regelung zudem eine Begründung zu nennen.

Die meisten öffentlichen Unternehmen sind allerdings nicht börsennotiert und firmieren in der Rechtsform einer GmbH, weshalb die geschilderten gesetzlichen Vorschriften für sie bislang, trotz der Relevanz, in den allermeisten Fällen nicht verpflichtend sind.

Die Europäische Kommission verfolgt auf supranationaler Ebene eine signifikante Verbesserung des Ausgleichs der Geschlechterverhältnisse, durch die Festlegung einer mindestens 40 prozentigen Repräsentation beider Geschlechter auf Führungsebene in Unternehmen (International Finance Corporation 2015). Überdies spricht sich die OECD in den Leitsätzen zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen für folgende Anforderung aus: „Für staatseigene Unternehmen, [...], sind die Empfehlungen zur Geschlechtergleichstellung im öffentlichen Sektor ebenfalls relevant. Diesen Empfehlungen zufolge sollten die zuständigen Stellen Maßnahmen ergreifen, die u. a. die Einführung von Mechanismen zur Verbesserung des Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen im öffentlichen Sektor umfassen, wie zum Beispiel Offenlegungspflichten, die Festlegung von Zielgrößen oder Frauenquoten für die oberste Führungsebene“ (OECD 2015, S. 46 f.).

In einigen Bundesländern und Kommunen existieren für öffentliche Unternehmen bereits Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen im PCGK. Ein PCGK ist eine Zusammenstellung von

---

<sup>10</sup> In der „Ersten jährlichen Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes“ (Deutscher Bundestag - 18. Wahlperiode, Drucksache 18/11500) vom 09. März 2017 skizziert die Bundesregierung eine positive Entwicklung bei der Umsetzung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst.

<sup>11</sup> Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung, hier abrufbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 09.07.20).

<sup>12</sup> Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (BGBl. I S. 1102) geändert worden ist.

bewährten Grundsätzen für die verantwortungsvolle Leitung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen (Papenfuß 2019a, 2019b, 2019c). Er veranschaulicht zentrale gesetzliche Anforderungen und enthält national sowie international anerkannte Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung. Ein PCGK besitzt keine Gesetzesqualität, sondern ist verwaltungsrechtlich eine Richtlinie. Prägend für die Konzeption eines PCGKs ist der Mechanismus des „Comply-or-Explain“. Ein PCGK formuliert die Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensführung in Form von Empfehlungen und Anregungen. Die Unternehmen können hiervon abweichen, sind aber gemäß Kodex verpflichtet, dies jährlich in sogenannten Entsprechenserklärungen offenzulegen (zum Beispiel in einem Public Corporate Governance-Bericht oder als Anlage zum Jahresabschluss) (Papenfuß 2013b, S. 32 ff.).

Bei Gebietskörperschaften mit Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen ist im PCGK eine breite Regelungsvielfalt festzustellen, weshalb sich die Grundsätze guter Public Corporate Governance zwischen den Städten und Bundesländern erheblich unterscheiden (Papenfuß 2019). Exemplarisch werden in Tabelle 1 die unterschiedlichen Regelungsinhalte in PCGKs der Bundesländer und Landeshauptstädte dargestellt (Stand Mai 2020).

<b>Regelungen in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen</b>
Baden-Württemberg (Rn. 54): [...] Berücksichtigung von Frauen und Männern zu gleichen Anteilen [...].
Brandenburg (4.2.1): [...] angemessene Beteiligung von Frauen [...].
Hamburg (2.5): [...] ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern [...].
Hessen (5.1.2): [...] angemessene Berücksichtigung von Frauen [...].
Mainz (3.1.1): [...] Geschäftsführung soll mit Frauen und Männern besetzt werden.
Nordrhein-Westfalen (3.1.3): [...] angemessene Berücksichtigung Angehöriger beider Geschlechter [...].
Rheinland-Pfalz (Rn. 50): [...] gleichberechtigte Berücksichtigung von Frauen und Männern [...].
Sachsen-Anhalt (Rn. 50): [...] angemessene Beteiligung von Frauen [...]. Ziel ist eine paritätische Besetzung (mindestens 40 %) von Frauen in Führungspositionen.
Schleswig-Holstein (1.1 und 4.2.1): [...] soll auf eine paritätische Besetzung von Frauen und Männern [...].
Thüringen (Rn. 98): Bei der Bestellung sollte eine Orientierung an den Zielen des Thüringer Gleichstellungsgesetzes (ThürGleichG) erfolgen.
Wiesbaden (4.3.6): Die Landeshauptstadt Wiesbaden strebt an, den Frauenanteil in den Geschäftsführungen und Betriebsleitungen zu erhöhen.
Keine direkte Regelung hierzu: Berlin, Bremen, Bund, Düsseldorf, Magdeburg, Mecklenburg-Vorpommern, Potsdam, Stuttgart, Schwerin

*Tabelle 1: Regelungen in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen*

In der Gesamtschau der vorliegenden Implementierungen ist festzuhalten, dass die faktischen Regelungen zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen erhebliche Gestaltungsunterschiede aufweisen. Trotz der politisch gesetzten Ziele und der andauernden Debatte entsprechen diese noch immer nicht ausreichenden, allgemeingültigen Anforderungen. Gerade für öffentliche Unternehmen wäre es politisch konsequent und folgerichtig, die für die Privatwirtschaft ergriffenen Maßnahmen ebenfalls wirksam zur Entfaltung zu bringen. Gebietskörperschaften haben hierfür, unabhängig von gesetzgeberischen Entwicklungen, die Chance und Verantwortung, eine entsprechende Regelung zeitnah auch in ihren bestehenden PCGK aufzunehmen oder einen neuen PCGK zu etablieren.

Die Expertenkommission D-PCGM hat 2020 den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex mit konkreten Empfehlungen für Gebietskörperschaften zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen veröffentlicht (Expertenkommission D-PCGM 2020; Papenfuß/Ahrend 2020). Grundlage für die Entwicklung des D-PCGM war ein deutschlandweites Konsultationsverfahren mit einer breiten Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren aus dem öffentlichen Sektor. Zur Ausarbeitung und Verabschiedung des D-PCGM wurde eine Expertenkommission gebildet, in der diejenigen Akteursgruppen vertreten sind, die mit Public Corporate Governance, Beteiligungssteuerung und Beteiligungsmanagement befasst sind. Bei dem D-PCGM stehen die nachhaltige Sicherung der öffentlichen Interessen und die Ausrichtung der Unternehmen am öffentlichen Auftrag, die besondere Verantwortung öffentlicher Unternehmen für ihre Bürgerinnen und Bürger sowie die Interessen aller Stakeholdergruppen im Fokus. Der D-PCGM bietet damit ein fundiert ausgearbeitetes Unterstützungsangebot für Akteursgruppen, die in Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen mit der Etablierung eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK) oder der Evaluation eines bereits vorliegenden PCGK betraut sind. Für den D-PCGM kann der Begriff „Muster“ im Sinne einer Leitlinie bzw. einer Vorlage oder auch als Handreichung und „Instrumentenkasten“ verstanden werden.

Der D-PCGM formuliert in Randnummer 103 zur Besetzung von Top-Managementpositionen in öffentlichen Unternehmen:

*„Bei der Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans sollen die Gesellschafterversammlung und das Aufsichtsorgan auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken.“* (Expertenkommission D-PCGM 2020, Rn.103)

### **3. Forschungslücke und Abgrenzung zu anderen vorliegenden Studien mit Bezug zur Repräsentation von Frauen**

Die ersten repräsentativen Vergleichsstudien zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (Papenfuß/Schrader 2011; Papenfuß/Schrader 2012; Papenfuß/Behrens/Sandig 2013) konzentrierten sich auf kommunaler Ebene auf die Landeshauptstädte. Für einen umfassenden Vergleich zwischen Städten und Bundesländern sind jedoch Daten aus weiteren Städten erforderlich und hilfreich. Vergleichsdaten für mehrere Städte innerhalb eines Bundeslandes wurden in kompakter Vergleichsform erstmals für die Städte Nordrhein-Westfalens veröffentlicht (Papenfuß/Friedländer/Haak/Krieg/Lück 2014).

Des Weiteren veröffentlicht die Heinrich-Böll-Stiftung e. V. seit 2008 regelmäßig das sogenannte Gender Ranking, welches den Anteil von Frauen bei Ratsmandaten, Ausschussvorsitzen, Fraktionsvorsitzen, Dezernatsleitungen und im Oberbürgermeisteramt analysiert (zuletzt Heinrich-Böll-Stiftung 2017). Das Ranking liefert deutschlandweite Befunde zur Repräsentation von Frauen in Ämtern der Politik und Verwaltung; allerdings sind hier keine Daten zum Feld der öffentlichen Unternehmen enthalten.

Zusätzlich publiziert das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) seit 2006 das sogenannte Managerinnen-Barometer, in dem die 200 größten Unternehmen Deutschlands sowie die

Unternehmen der DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX in Bezug auf den Frauenanteil in Aufsichtsgremien und im Top-Managementorgan untersucht werden (zuletzt Kirsch/Wrohlich 2020). In dieser Untersuchung ist die Repräsentation von Frauen nur für einige Beteiligungen des Bundes ausgewiesen (Holst/Schimeta 2011a, S. 5 f.). Überdies finden sich in einer Studie zum Finanzsektor in Bezug auf öffentliche Unternehmen nur Zahlen zu einigen großen, öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen (Holst/Schimeta 2011b). Zudem veröffentlichte die Allbright Stiftung eine Studie zu weiblichen Vorständinnen in den 30 führenden Börsenunternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen, USA und Schweden (Allbright Stiftung 2018).

Seit dem Jahr 2014 wird vom Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR e. V.) die Studie „Public Women-on-Board-Index“ (Public WoB-Index) veröffentlicht, die vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen bei der Datenerhebung und -auswertung wissenschaftlich bis 2018 begleitet wurde. In dieser Studie wird die Zusammensetzung von Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 400 größten öffentlichen Unternehmen von Bund, Bundesländern und Landeshauptstädten analysiert. Der Fokus des Public WoB-Index zielt insbesondere auf Unternehmen des Bundes und der Bundesländer ab. Auf kommunaler Ebene sind nur die jeweils zehn größten Unternehmen der Landeshauptstädte und Stadtstaaten enthalten. Repräsentative Städtevergleiche zu Top-Managementmitgliedern sind dabei nicht Absicht der Studie, die sich ausdrücklich auf Aufsichtsratsmitglieder fokussiert. Zudem ist das Untersuchungsfeld auf die Rechtsformen AG, GmbH und AöR beschränkt (FidAR e. V. 2019).

Die als Langfriststudie konzipierte FIT-Public Management-Studie setzt mit der vorliegenden Follow-up-Untersuchung die FIT-Public Management-Studien 2018 und 2019 fort, um neben städte- und branchenbezogenen Querschnittsvergleichen im jährlichen Abstand auch Repräsentationsentwicklungen abzubilden. Die FIT-Public Management-Studie wurde in dieser Form und mit der hier vorliegenden, umfassend aktualisierten Datenbasis erstmals 2018 durchgeführt.

Im Vergleich zu anderen Untersuchungen betrachtet diese Studie ausschließlich die Top-Managementorgane kommunaler Unternehmen und umfasst ein deutschlandweites Sample von 69 Städten sowie deren jeweils unmittelbar bzw. mittelbar maßgeblich beeinflussten Unternehmen (Beteiligungsanteil mind. 50 %). So werden auch Erkenntnisse für kleinere Unternehmen und andere Rechtsformen geliefert. Dabei wird der Ansatz verfolgt, die Repräsentation von Frauen für alle Unternehmen einer Stadt aggregiert zu veranschaulichen, um Unterschiede zwischen Städten und Bundesländern aufzuzeigen. Auf dieser Basis können Muster, Ursachen und mögliche Good-Practice-Beispiele, zum Beispiel in Gleichstellungskonzepten, und deren Umsetzungen gezielt identifiziert werden. Zudem trägt dieses Vorgehen dem Umstand Rechnung, dass viele Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen nur aus ein bis zwei Personen bestehen.

#### **4. Methodik der Datenerhebung**

In dieser Studie werden insgesamt 69 Städte analysiert. Neben den Stadtstaaten und Landeshauptstädten wurden die jeweils vier größten Städte je Bundesland, gemessen an der Einwohnerzahl, in die Untersuchung einbezogen. Da Bremerhaven einem eigenen Stadtrecht unterliegt, ist neben Bremen auch Bremerhaven vertreten. Durch diesen Ansatz wird eine deutschlandweit flächendeckende und regional ausgewogene Städteauswahl sichergestellt. Eine ausschließliche

Orientierung an der Einwohnerzahl als Kriterium für die Städteauswahl (unabhängig vom Bundesland) würde zu einer übermäßigen Repräsentation von Städten aus bestimmten Bundesländern, wie beispielsweise aus Nordrhein-Westfalen, führen, und eine vergleichsweise niedrige Repräsentation von Städten aus anderen Bundesländern, zum Beispiel aus Brandenburg oder Mecklenburg-Vorpommern, bedingen.

Die Studie ist als Langfriststudie angelegt und soll sowohl einen Längsschnittvergleich zwischen den Jahren 2018, 2019 und 2020, als auch Querschnittsvergleiche zwischen einzelnen Bundesländern, Städten und Branchen ermöglichen. Daher betrachtet die Studie die identischen städtischen Beteiligungsportfolios, die bereits für die FIT-Public Management-Studie 2018 und 2019 zwischen Juni und September 2017 identifiziert worden waren.<sup>13</sup> Die Identifizierung erfolgte über die zu diesem Zeitpunkt auf den Internetseiten der jeweiligen Städte verfügbaren Beteiligungsberichte. Die städtischen Beteiligungsportfolios weisen im Jahresvergleich grundsätzlich nur in wenigen Fällen Änderungen auf. Für eine aussagekräftige Vergleichbarkeit der Daten über die Jahre hinweg wird für den Kontext der vorliegenden Langfriststudie daher methodisch sachgerecht fortlaufend ein gleichbleibendes Beteiligungsportfolio analysiert.

Berücksichtigt wurden alle von der jeweiligen Stadt maßgeblich beeinflussten Unternehmen der ersten und zweiten Ebene, d. h. alle Unternehmen mit einem unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungsanteil der Stadt von mindestens 50 %. In einigen Städten wird das Beteiligungsmanagement von einem Referat oder einer ähnlichen Organisationseinheit der Verwaltung wahrgenommen, in anderen ist diese Aufgabe auf eine Beteiligungsmanagementgesellschaft ausgegliedert. In einigen Städten hält die Gebietskörperschaft direkt die Anteile aller großen Beteiligungen, während dies in anderen Städten durch eine Beteiligungsmanagementgesellschaft erfolgt.

Für eine Vergleichbarkeit der Strukturen wurden Unternehmen ebenfalls als „unmittelbar“ eingestuft, sofern sie direkte Tochtergesellschaften einer speziell für die Steuerung und Verwaltung von öffentlichen Beteiligungen zuständigen Beteiligungsmanagementgesellschaft sind, welche zu 100 % im Besitz der Gebietskörperschaft ist. Mit diesem Ansatz wird eine differenzierte Vergleichbarkeit gewährleistet, unabhängig von unterschiedlichen Ansätzen in der Beteiligungsmanagementorganisation. Die Beteiligungsquote bei mittelbaren Beteiligungsgesellschaften wurde stets in adäquater Weise unter Berücksichtigung direkter und indirekter Anteile von Mutter-, Tochter- oder Enkelgesellschaften berechnet. Bei Gesellschaften, für die keine genauen Beteiligungsanteile im Beteiligungsbericht angegeben sind, etwa bei Zweckverbänden, wurde anhand weitergehender, verfügbarer Quellen, wie zum Beispiel der Satzung, überprüft, ob das Kriterium, „Maßgebliche Beeinflussung durch die jeweilige Stadt“, erfüllt ist. Hierfür wurden Merkmale wie das

---

<sup>13</sup> Die Beteiligungsportfolios der Städte wurden für die FIT-Public Management-Studien 2018 und 2019 (Papenuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. 2019) sowie für die vorliegende Studie 2020 im Vergleich zu den Studien Papenuß et al. 2015 und 2017, welche basierend auf den städtischen Beteiligungsberichten von Mai 2015 erstellt wurden, vollständig aktualisiert. Die Aktualisierung der städtischen Beteiligungsportfolios erfolgte zwischen Juni und September 2017, auf Grundlage der in diesem Zeitraum auf der Homepage der Städte verfügbaren Beteiligungsberichte. Durch die Aktualisierung der Beteiligungsportfolios sind die in der FIT-Public Management-Studie aus dem Veröffentlichungsjahr 2018, 2019 sowie 2020 gezeigten Zahlen im Einzelnen nur sehr begrenzt mit anderen Studien, insbesondere auch mit Zahlen der Studien Papenuß et al. 2015 und 2017, vergleichbar. Die strukturellen Aussagen, Befunde und Vergleiche bleiben davon unberührt.

---

Stimmenverhältnis in der Mitgliederversammlung oder die Zusammensetzung anderer Organe herangezogen.

Zum Untersuchungsbereich zählen sowohl Unternehmen in Privatrechtsform (GmbH, gGmbH, GmbH & Co. KG, AG) als auch in öffentlich-rechtlicher Rechtsform (Eigenbetrieb, eigenbetriebsähnliche Einrichtung, Zweckverband, AöR/KöR).<sup>14</sup> Im Falle der GmbH & Co. KG wurde stets und ausschließlich das Top-Managementorgan der geschäftsführenden GmbH (vereinzelt auch Beteiligungs- oder Verwaltungs-GmbH genannt) in die Analyse einbezogen.

Um nach Möglichkeit den jeweils aktuellsten Stand der Zusammensetzung des Top-Managementorgans zu ermitteln, wurden die Daten von den Internetseiten der Unternehmen erhoben. Eine Nennung der Top-Managementorgane ist nach § 5 Telemediengesetz<sup>15</sup> zumindest im Impressum verpflichtend. Für Tochtergesellschaften wurden auch Informationen auf der Homepage der Muttergesellschaft berücksichtigt, sofern dort Angaben zu der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften gemacht wurden. Bei Eigenbetrieben, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen sowie AöRs wurden zudem Angaben zur Zusammensetzung des Top-Managementorgans auf den Internetseiten des Internetauftritts der Stadt berücksichtigt. Dadurch konnten keine Unternehmen in die Auswertung aufgenommen werden, die keine eigene Homepage betreiben. Die deutliche Mehrheit der Unternehmen (1.469 von 2.350 identifizierten Unternehmen) verfügt jedoch über einen eigenen Internetauftritt. Unternehmen ohne Homepage sind meist sehr klein oder weisen besondere Spezifika auf, wie beispielsweise keine Wahrnehmung eines eigenen operativen Geschäftsbetriebs, die ebenfalls gegen eine Aufnahme in die Grundgesamtheit sprechen würden. Unternehmen, die sich in Liquidation oder Gründung befinden sowie Mantelgesellschaften wurden ebenfalls ausgeschlossen.

Die systematische und differenzierte Branchenzuordnung der identifizierten Unternehmen erfolgte anhand der Beteiligungsberichte und des darin geschilderten Unternehmensgegenstandes. Ist ein Unternehmen in mehreren Branchen tätig, wurde es gemäß dem genannten Hauptzweck einer Branche zugeordnet. Unterschieden wurde zwischen den in Anlage 1 beschriebenen Branchen.<sup>16</sup>

Die Datenerhebung zur Repräsentation von Frauen erfolgte im März und April 2020. Im Vergleich zur FIT-Public Management-Studie 2019 konnte ein geringer Anstieg in der Anzahl an öffentlichen Unternehmen mit Angaben zur Zusammensetzung des Top-Managementorgans auf der Homepage von 1.462 auf 1.469 verzeichnet werden. Dies liegt u. a. daran, dass Unternehmen

---

<sup>14</sup> Sonstige Rechtsformen, wie zum Beispiel eingetragene Vereine, Stiftungen des öffentlichen oder privaten Rechts, Gesellschaften bürgerlichen Rechts oder Genossenschaften, bleiben aufgrund ihrer Besonderheiten bei den Governance-Strukturen und bei den Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Hand unberücksichtigt. Diese Rechtsformen sind in den Städten im Vergleich auch nur selten anzutreffen, weshalb dieses methodische Vorgehen auch keine strukturellen Auswirkungen auf die Befunde hat.

<sup>15</sup> Telemediengesetz vom 26. Februar 2007 (BGBl. I S. 179), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 28. September 2017 (BGBl. I S. 3530) geändert worden ist.

<sup>16</sup> Sparkassen bleiben aufgrund rechtlicher Besonderheiten (u. a. Kreditwesengesetz, Sparkassengesetze), organisationaler bzw. gesellschaftsrechtlicher Unterschiede (u. a. freie Sparkassen, öffentlich-rechtliche Sparkassen) und stark unterschiedlicher Anteilseignerstrukturen (Trägerschaft durch einzelne Gebietskörperschaft oder über kommunalen Sparkassenzweckverband) unberücksichtigt.

im Vergleich zum Vorjahr eine eigene/überarbeitete Homepage mit Angaben zur Zusammensetzung des Top-Managementorgans zur Verfügung stellten.

## 5. Befunde zur Repräsentation von Frauen öffentlicher Unternehmen im Städte-, Branchen- und Jahresvergleich

In den untersuchten 1.469 Top-Managementorganen werden 432 der insgesamt 2.196 Top-Managementpositionen durch Frauen besetzt – ein Frauenanteil von 19,7 %.<sup>17</sup> Im Vergleich zum Vorjahr (Vj.) entspricht dies einem marginalen Anstieg von 0,4 Prozentpunkten (Vj. 19,3 %). Seit 2018 ist ein Gesamtanstieg um 1,7 Prozentpunkte festzustellen. Städteübergreifend wurden zwischen 2019 und 2020 186 bereits bestehende Top-Managementpositionen neu besetzt. In 64,5 % der Wechsel (120 Fälle) wurde eine männlich belegte Position erneut durch ein männliches Top-Managementmitglied besetzt; bei 13,4 % wurde eine weibliches Top-Managementmitglied durch einen Mann ersetzt. Lediglich bei 16,1 % der Neubesetzungen (30 Fälle) wurde die vakante Position durch eine Frau *neu* besetzt; bei 5,9 % liegt eine weibliche *Wiederbesetzung* vor.

Die überwiegende Zahl der untersuchten Unternehmen wird weiter durch eine Alleingeschäftsführung (57,5 %; Vj. 59,2 %) oder eine Doppelspitze (34,6 %; Vj. 34,2 %) vertreten. Dabei liegt der Anteil von weiblichen Alleingeschäftsführungen weitestgehend konstant zum Vorjahr bei 19,5 % aller Alleingeschäftsführungen (Vj. 20,3 %). Bei der Besetzung von Zwei-Personen-Organen (Doppelspitzen) zeigt sich, dass bei 324 Unternehmen (66,3 %; Vj. 65,3 %) keine Frau im Top-Managementorgan vertreten ist. Bei vollständig weiblichen Doppelspitzen ist im Jahresvergleich ein geringer absoluter Anstieg festzustellen. Im Jahr 2018 lag eine rein weiblich besetzte Doppelspitze nur bei 18 Unternehmen vor – zwei Jahre später liegt dieser Wert bei weiterhin geringen, aber immerhin gestiegenen 23 Unternehmen (Vj. 21). Wie in den Vorjahren ist bei 29,0 % der Unternehmen mit einer Doppelspitze eine paritätische Verteilung beider Geschlechter – ohne Vorsitz durch ein weibliches Mitglied – zu verzeichnen. Betrachtet man die Organe mit mehr als zwei Top-Managementmitgliedern (Mehrpersonenorgane), waren in 2019 nur in 38 von 96 Unternehmen (39,6 %) Frauen in Mehrpersonenorganen vertreten; in 2020 ist hier ein deutlicher Anstieg auf 56 von 112 Unternehmen (50,0 %) festzustellen. Rein weiblich besetzte Mehrpersonenorgane sind wie im Vorjahr bei den untersuchten Unternehmen nicht vorzufinden. Die Anzahl weiblicher Vorsitzender bzw. Sprecherinnen im Top-Managementorgan ist von 2018 auf 2020 ebenfalls von acht auf zwölf weiblich geführte Top-Managementorgane (Vj. 11) leicht gestiegen (ausgenommen der ausschließlich weiblich geführten Doppelspitzen).

In Tabelle 2 werden die Städte nach dem Anteil der durch Frauen besetzten Positionen in den Top-Managementorganen (graue Spalte) in absteigender Reihenfolge dargestellt. Bei gleichem Frauenanteil sind die Städte in alphabetischer Reihe sortiert. Für eine bessere Einordnung ist daneben die absolute Anzahl an Top-Managementpositionen je Stadt sowie die absolute Anzahl durch Frauen besetzter Positionen abgebildet. Um mögliche Mehrfachgeschäftsführungen und

<sup>17</sup> Börsennotierte Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) weisen im Vergleich einen Frauenanteil in Vorständen von 9,3 % auf (vgl. Kirsch/Wrohlich 2020).

---

Konzernstrukturen sachgerecht darzustellen, wird neben dem Anteil und der Anzahl an Top-Managementpositionen auch die Anzahl an Personen angegeben, die die jeweiligen Positionen besetzen. Darüber hinaus wird in Form eines Pfeiles dargestellt, inwiefern sich die Anzahl weiblicher Personen in den Top-Managementorganen der jeweiligen Stadt im Vergleich zum Vorjahr verändert hat ( $\Delta$  Vj.). Sofern eine Veränderung vorliegt, wird neben dem Pfeil außerdem die absolute Veränderung dargestellt.

Beispiel: Für die Hansestadt Hamburg konnten mit der in Kapitel 4 geschilderten Methodik 97 öffentliche Unternehmen identifiziert werden. Diese Unternehmen weisen insgesamt 182 Top-Managementpositionen auf, die durch 136 Top-Managementmitglieder besetzt sind. Dabei sind 27 dieser Mitglieder weiblich, was einem Frauenanteil von 19,9 % entspricht. Im Vergleich zum Vorjahr sind drei weibliche Top-Managementmitglieder neu hinzugekommen und haben jeweils eine zuvor männlich besetzte Top-Managementposition übernommen. Die 27 weiblichen Mitglieder besetzen 40 Positionen, was einem Anteil von 22,0 % aller Top-Managementpositionen der identifizierten Unternehmen in dieser Stadt entspricht.

Bei der Interpretation ist stets kontextgerecht zu berücksichtigen, wie viele Unternehmen und folglich Top-Managementpositionen für die jeweiligen Städte in der Studie einbezogen werden können und inwiefern sich dies an einzelnen Stellen auf die Vergleichbarkeit der Städte untereinander und die Aussagekraft der Einzelbefunde auswirkt. So besitzt Köln beispielsweise bei 72 zu besetzenden Top-Managementpositionen eine Frauenrepräsentation von 15,3 %. Trier besitzt einen um 13,3 Prozentpunkte höheren Anteil (28,6 %), allerdings bei nur sieben zu besetzenden Top-Managementpositionen. Weiterhin ist zu beachten, dass sich die Prozentwerte zwischen den Jahren verändern können, obwohl keine Frau neu in ein Top-Managementorgan eingetreten ist bzw. dieses verlassen hat. Dies ist u. a. dann der Fall, wenn in einer Stadt ein öffentliches Unternehmen zwischen den Erhebungszeitpunkten liquidiert oder verschmolzen wurde oder das Unternehmen keine eigene Homepage mit Angaben zum Top-Management mehr zur Verfügung stellt. Auch wegen einer Veränderung der Anzahl der Mitglieder einzelner Top-Managementorgane im Jahresvergleich können die Prozentwerte variieren. Unter anderem kann zum Beispiel zum Erhebungszeitpunkt ein Top-Managementmitglied aufgrund eines ausgelaufenen Anstellungsvertrags das Organ verlassen haben und die Position noch nicht nachbesetzt worden sein.

In diesem Kontext ist daher stets im Einzelfall zu berücksichtigen und sachgerecht zu interpretieren, ob Unterschiede im Jahresvergleich gegebenenfalls aus Änderungen im Beteiligungsportfolio oder im Top-Managementorgan resultieren. Beispielsweise hat sich für die Stadt Bremen von 2019 auf 2020 die Anzahl an Top-Managementpositionen reduziert. Dies hat zur Folge, dass sich der Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen von 25,0 % im Jahr 2019 auf 28,9 % im Jahr 2020 erhöht hat, obwohl keine zusätzliche Frau in das Top-Management eingetreten ist.

Daher muss betont werden, dass sich die Prozentwerte nicht unreflektiert im Sinne von „besser oder schlechter“ vergleichen lassen. Dennoch bietet erst eine derart aufbereitete Gegenüberstellung Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Verwaltung, Beratung, öffentlicher Wirtschaft und Medien die Möglichkeit, einen einordnenden Überblick zu erhalten. Die nachfolgend beschriebenen empirischen Befunde sollen als Diskussionseinladung für die „richtigen, weiterführenden Fragen“ im Kontext der Weiterentwicklung der Public Corporate Governance in Deutschland dienen, nicht als eine Bewertung im Sinne von „besser oder schlechter“.



Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Während absolut betrachtet in insgesamt 23 Städten (Vj. 15 Städte) mindestens eine Frau in ein Top-Managementorgan neu eingetreten ist, ist in 14 Städten (Vj. 11 Städte) mindestens eine Frau aus dem Organ ausgetreten. Bei 32 Städten blieb die Anzahl weiblicher Top-Managementmitglieder konstant. Damit ergibt sich insgesamt eine Steigerung des Frauenanteils in Topmanagementorganen um fünf Frauen zum Vorjahr. Von 2018 auf 2019 war ein mehr als doppelt so hoher Anstieg zu verzeichnen (11 Frauen).

Während im letzten Jahr in Berlin der Anteil an weiblichen Top-Managementmitgliedern besonders stark anstieg (vier Frauen mehr), fällt die Bundeshauptstadt dieses Jahr mit dem höchsten Rückgang an weiblichen Top-Managementmitgliedern (fünf Frauen weniger) auf. Berlin (35,7 %) bleibt damit zwar in der Spitzengruppe, fällt jedoch im Städtevergleich leicht zurück (Vj. 40,3 %). Auch die Stadt Greifswald hat durch das Ausscheiden von zwei weiblichen Top-Managementmitgliedern im Vergleich zum Vorjahr einen deutlich geringeren Anteil weiblich besetzter Positionen zu verzeichnen (30,8 %, Vj. 40,0 %). Unverändert bleibt Offenbach am Main (56,5 %, Vj. 54,5 %) an der Spitze des Städtevergleichs vor Rostock (37,1 %). Insgesamt hat sich die Gruppe der Städte mit der höchsten Repräsentationsquote von mehr als 30 % weiblich besetzter Positionen im Top-Management, vergrößert: Magdeburg (31,4 %) und Chemnitz (32,4 %) schafften den Sprung in die Spitzengruppe mit einer Erhöhung von jeweils 4,4 und 7,4 Prozentpunkten zum Vorjahr. Düsseldorf (31,3 %) und Norderstedt (33,3 %) steigern sich im Städtevergleich mit 7,6 und 10,2 Prozentpunkten deutlich. Alle Städte weisen dabei unterschiedliche Merkmale in Größe, Region und Struktur auf.

Ein rückläufiger Anteil an weiblichen Top-Managementmitgliedern ist außerdem bei Städten zu verzeichnen, die bereits im Vorjahr eine vergleichsweise geringe Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan vorzuweisen hatten. Insbesondere in Städten mit weniger als 5 % durch Frauen besetzte Positionen im Top-Management hat sich der Anteil an weiblichen Top-Managementmitgliedern weiter verringert. So ist beispielsweise in Osnabrück (3,6 %, Vj. 14,3 %), Bitterfeld-Wolfen (0 %, Vj. 16,7 %) und Heidelberg (0 %, Vj. 6,3 %) zusätzlich zum ohnehin auch 2019 niedrigen Frauenanteil mindestens eine Frau aus dem Organ ausgeschieden. Im Gegensatz dazu konnten Braunschweig und Ludwigshafen als Schlusslichter des letzten Jahres mit keiner weiblich besetzten Top-Managementposition einen Anstieg auf zumindest 5,0 % und 5,6 % verzeichnen.

Insgesamt ist zu beachten, dass auch innerhalb der einzelnen Bundesländer starke Frauenrepräsentationsunterschiede im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen vorliegen. Beispielsweise führt unter den nordrhein-westfälischen Städten Düsseldorf den Städtevergleich innerhalb des Bundeslandes mit 31,3 % an, während in Essen weibliche Top-Managementmitglieder nur 3,4 % der Top-Managementpositionen besetzen. Eine noch stärkere Differenz ist zwischen den norddeutschen Nachbarstädten Bremen (31,6 %) oder Oldenburg (25,0 %) und Bremerhaven (15,0 %) festzustellen.

In der Gesamtschau weisen abermals die ostdeutschen Städte eine überdurchschnittlich hohe Repräsentation von Frauen auf. Zehn der 14 Städte mit mehr als 30 % weiblich besetzter Top-

---

Managementpositionen liegen in Ostdeutschland. Herauszustellen sind insbesondere die thüringischen Städte Gotha (36,4 %), Gera (33,3 %), Erfurt (30,3 %) und Weimar (25,0 %), die sich allesamt im oberen Viertel des Vergleichs befinden. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass sieben ostdeutsche Städte, die bereits im Vorjahr eine überdurchschnittliche Repräsentation von Frauen vorzuweisen hatten, den Frauenanteil durch weibliche Neubesetzungen von Positionen weiter steigern konnten. Hingegen sind die westdeutschen Städte aus Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen mit Ausnahme von Koblenz (23,1 %) und Düsseldorf (31,3 %) und die bayerischen Städte mit Ausnahme von Regensburg (21,4 %) weiterhin durch eine vergleichsweise geringe Frauenrepräsentation (zum Teil deutlich unter 15 %) gekennzeichnet. Anhaltend gering bei unter 10 % ist der Anteil von Frauen im Top-Managementorgan auch bei je drei der fünf norddeutschen Städte aus Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Eine deutliche Veränderung innerhalb der beiden Bundesländer können jedoch die Städte Hannover (25,8 %), Oldenburg (25,0 %) und Norderstedt (33,3 %) verzeichnen, die sich im Vergleich zum Vorjahr erstmalig Rangplätze im oberen Viertel sichern konnten. Die Mehrheit der Städte mit einem Anteil an weiblich besetzten Top-Managementpositionen von unter 10 % liegt in Westdeutschland. Die geringsten Anteile von Frauen im Top-Managementorgan liegen mit unter 5 % in den Städten Osnabrück (3,6 %) und Essen (3,4 %) bzw. Bitterfeld-Wolfen, Flensburg, Heidelberg und Neunkirchen (je 0 %). Gerade die kleineren Städte sind stets mit der Einschränkung zu betrachten, dass ihre Beteiligungsportfolios wenige Unternehmen aufweisen und daher nur diese geringe Anzahl an Unternehmen für diese Städte gemäß der Methodik der Studie berücksichtigt werden konnte. Die Nichtrepräsentation von Frauen ist an dieser Stelle sachgerecht einzuordnen und zu reflektieren; zur Interpretation sind bei Prozentwerten stets die absoluten Zahlen zu berücksichtigen.

Stadt	Bundesland	Anzahl Unt.	Anzahl Pos.	Anzahl Pers.	Anzahl Frauen	Δ Vj.	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %
<b>Über 30% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Offenbach am Main	HE	17	23	11	5		45,5	13	56,5
Rostock	MV	23	35	30	11		36,7	13	37,1
Götha	TH	11	11	9	3		33,3	4	36,4
Berlin	BE	81	129	106	34	↓ -5	32,1	46	35,7
Brandenburg a. d. Havel	BB	15	18	12	3	↓ -1	25,0	6	33,3
Freiburg	BW	12	21	13	4		30,8	7	33,3
Gera	TH	7	9	9	3		33,3	3	33,3
Norderstedt	SH	8	12	10	4	↑ 1	40,0	4	33,3
Plauen	SN	9	12	9	4		44,4	4	33,3
Chemnitz	SN	31	34	25	7	↑ 1	28,0	11	32,4
Magdeburg	ST	31	35	32	10	↑ 1	31,3	11	31,4
Düsseldorf	NW	18	32	31	10	↑ 1	32,3	10	31,3
Greifswald	MV	12	13	11	4	↓ -2	36,4	4	30,8
Erfurt	TH	26	33	24	7	↑ 1	29,2	10	30,3
<b>Zwischen mind. 25% und 30% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Bremen (Stadt)	HB	32	45	38	12		31,6	13	28,9
Trier	RP	6	7	6	2	↑ 1	33,3	2	28,6
Hannover	NI	20	31	28	6		21,4	8	25,8
Kassel	HE	20	35	27	6	↓ -2	22,2	9	25,7
Oldenburg	NI	11	12	10	3	↑ 1	30,0	3	25,0
Weimar	TH	10	12	11	3	↑ 1	27,3	3	25,0
<b>Zwischen mind. 20% und 25% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Saarbrücken	SL	23	37	31	8		25,8	9	24,3
Dresden	SN	32	46	32	7	↑ 1	21,9	11	23,9
Leipzig	SN	54	77	62	15	↑ 2	24,2	18	23,4
Koblenz	RP	12	13	11	1		9,1	3	23,1
Hamburg	HH	97	182	136	27	↑ 3	19,9	40	22,0
Potsdam	BB	36	59	35	12		34,3	13	22,0
Karlsruhe	BW	22	32	20	6		30,0	7	21,9
Regensburg	BY	9	14	12	3		25,0	3	21,4
Cottbus	BB	18	20	17	4	↑ 1	23,5	4	20,0
Frankfurt (Oder)	BB	14	15	13	3	↓ -1	23,1	3	20,0
Homburg	SL	4	5	5	1		20,0	1	20,0
St. Ingbert	SL	3	5	5	1		20,0	1	20,0
<b>Zwischen mind. 15% und 20% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
GESAMT		1.469	2.196	1.727	350	↑ 5	20,3	432	19,7
Wiesbaden	HE	24	42	33	7	↓ -3	21,2	8	19,0
Darmstadt	HE	27	48	39	9	↑ 2	23,1	9	18,8
Mannheim	BW	33	49	45	9	↑ 1	20,0	9	18,4
Halle	ST	30	33	32	5		15,6	6	18,2
Bremerhaven	HB	17	28	20	3	↓ -1	15,0	5	17,9
Neubrandenburg	MV	14	25	15	4	↑ 1	26,7	4	16,0
<b>Zwischen mind. 10% und 15% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Köln	NW	38	72	57	10	↑ 2	17,5	11	15,3
München	BY	37	67	50	8	↑ 1	16,0	10	14,9
Dessau-Roßlau	ST	14	21	13	3	↓ -2	23,1	3	14,3
Völklingen	SL	9	14	10	2		20,0	2	14,3
Zwickau	SN	15	21	19	3		15,8	3	14,3
Nürnberg	BY	28	43	35	4		11,4	6	14,0
Schwerin	MV	19	22	16	3	↓ -1	18,8	3	13,6
Frankfurt am Main	HE	41	70	56	8	↑ 1	14,3	9	12,9
Oranienburg	BB	6	8	6	1	↓ -1	16,7	1	12,5
Stralsund	MV	15	16	15	2	↓ -1	13,3	2	12,5
Dortmund	NW	38	85	61	6		9,8	10	11,8
Augsburg	BY	20	27	17	3		17,6	3	11,1
Ingolstadt	BY	15	18	12	2		16,7	2	11,1
Kiel	SH	19	27	25	3		12,0	3	11,1
<b>Zwischen mind. 5% und 10% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Duisburg	NW	25	41	34	4	↑ 2	11,8	4	9,8
Mainz	RP	26	43	34	4		11,8	4	9,3
Stuttgart	BW	18	34	26	3		11,5	3	8,8
Wolfsburg	NI	22	34	28	3		10,7	3	8,8
Jena	TH	18	24	19	2		10,5	2	8,3
Lübeck	SH	19	24	19	2	↑ 1	10,5	2	8,3
Wittenberg	ST	10	12	7	1		14,3	1	8,3
Kaiserslautern	RP	24	33	28	2	↑ 1	7,1	2	6,1
Braunschweig	NI	15	18	16	1	↑ 1	6,3	1	5,6
Neumünster	SH	19	19	12	1		8,3	1	5,3
Ludwigshafen	RP	16	20	17	1	↑ 1	5,9	1	5,0
<b>Unter 5% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen</b>									
Osnabrück	NI	19	28	23	1	↓ -2	4,3	1	3,6
Essen	NW	22	29	23	1		4,3	1	3,4
Bitterfeld-Wolfen	ST	5	6	6	0	↓ -1	0	0	0
Flensburg	SH	13	14	12	0		0	0	0
Heidelberg	BW	14	16	15	0	↓ -1	0	0	0
Neunkirchen	SL	1	1	1	0		0	0	0

Tabelle 2: Städteübersicht zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen

Aufschlussreich ist zudem ein Blick auf die regionale Ausprägung und Entwicklung der Repräsentation. Abbildung 1 fasst die Ergebnisse nach Bundesländern in Aggregation der dazugehörigen Städte zusammen. Hinter dem Bundeslandnamen befindet sich jeweils in Klammern die Gesamtanzahl der Top-Managementpositionen und die Anzahl der betrachteten Unternehmen. Im Balken links wird der prozentuale Anteil und in Klammern dahinter die absolute Anzahl durch Frauen besetzter Positionen in Top-Managementorganen gezeigt. Rechts am Ende des Balkens wird die Entwicklung weiblich besetzter Positionen in Prozentpunkten dargestellt. Die Sortierung erfolgt absteigend nach dem Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen.

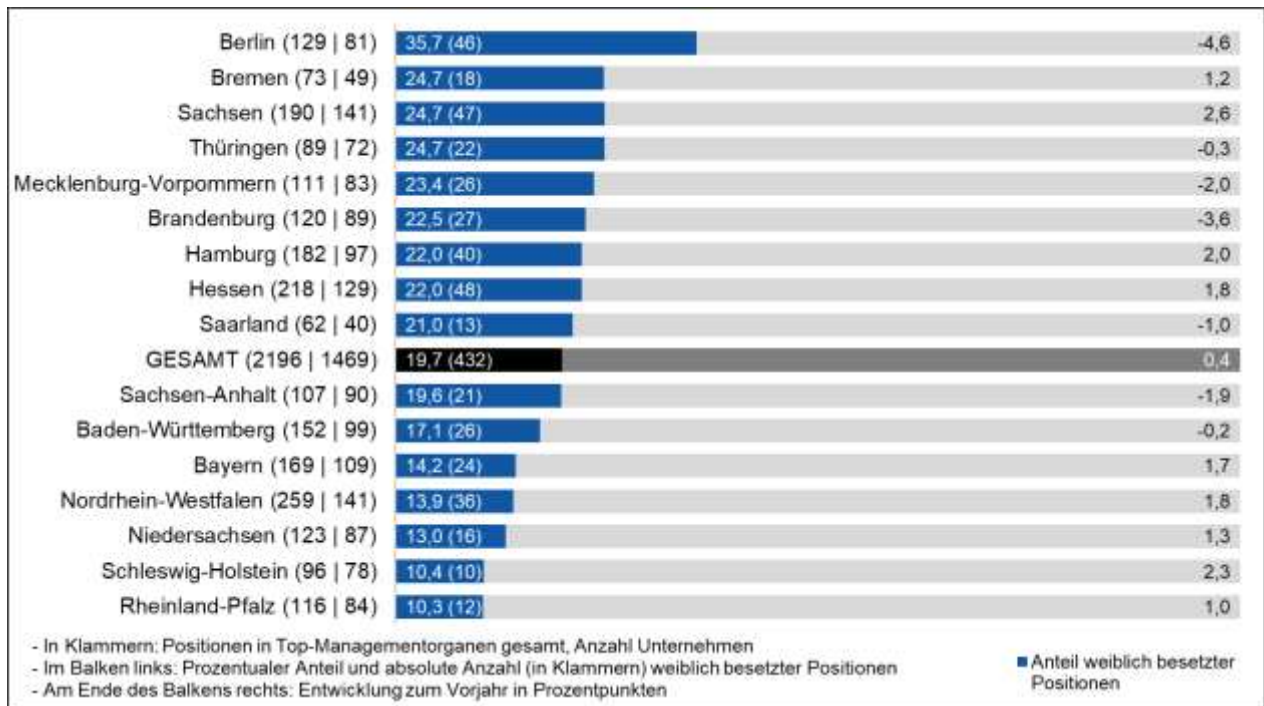


Abbildung 1: Bundesländervergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen

Wie auf Städteebene bereits skizziert, sind die Unterschiede bei der Höhe und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen auffällig. Insbesondere in den östlichen Bundesländern sowie den Stadtstaaten ist die weibliche Besetzung von Positionen in Top-Managementorganen überdurchschnittlich hoch. Von den westlichen Flächenländern erreichen abermals nur Hessen (22,0 %, Vj. 20,3 %) und das Saarland (21,0 %, Vj. 22,0 %) ein Ergebnis knapp oberhalb des Durchschnitts von 19,7 %. Bei drei Bundesländern ist ein prozentualer Anstieg weiblich besetzter Positionen von mindestens 2 Prozentpunkten und bei sechs Bundesländern von mindestens einem Prozentpunkt festzustellen. Insbesondere die Bundesländer mit geringeren Anteilen weiblich besetzter Positionen konnten sich im Vergleich zum Vorjahr steigern. Hingegen sind städteübergreifend unter anderem in Brandenburg (22,5 %, Vj. 26,1 %), Mecklenburg-Vorpommern (23,4 %, Vj. 25,4 %) und Sachsen-Anhalt (19,6 %, Vj. 21,5 %) deutliche Rückgänge zu verzeichnen. Ein besonders hoher Anstieg ist in Sachsen (+2,6 Prozentpunkte), Schleswig-Holstein (+2,3 Prozentpunkte), und Hamburg (+2,0 Prozentpunkte) festzustellen. In der Gesamtbetrachtung nimmt die starke Differenz zwischen westdeutschen Flächenländern und Stadtstaaten sowie östlichen Bundesländern im Jahresverlauf leicht ab.

Insbesondere bei Bundesländern mit wenigen großen Städten (zum Beispiel das Saarland) ist in der Interpretation zu berücksichtigen, dass nach den einheitlich auf alle Bundesländer angewandten Kriterien teilweise vergleichsweise viele kleinere Städte mit wenigen Unternehmen im Sample enthalten sind. Zudem können diese Unternehmen denjenigen Branchen zugeordnet sein, die strukturell über eine vergleichsweise niedrige Frauenrepräsentation im Top-Managementorgan verfügen (vgl. Abbildung 2). Zum Beispiel sind in der Stadt Völklingen vornehmlich Unternehmen aus den Branchen „Abfall-/Entsorgungswirtschaft“, „Stadtwerke“, „Wohnungswirtschaft“ und „ÖPNV“ angesiedelt – Branchen mit strukturell sehr geringem Frauenanteil im Top-Managementorgan (vgl. Abbildung 2).

Die ostdeutschen Bundesländer (ohne Berlin) weisen einen Frauenanteil von 23,2 % (Vj. 23,8 %) auf, mit Berlin 25,3 % (Vj. 26,6 %). Demgegenüber liegt der Frauenanteil in den westlichen Bundesländern ohne Hamburg und Bremen bei 15,5 % (Vj. 14,3 %) und mit den beiden Stadtstaaten bei 16,8 % (Vj. 15,5 %) – insgesamt zeigt sich demnach weiterhin ein deutliches Gefälle zwischen Ost und West,<sup>18</sup> das sich aber im Vergleich zu den Vorjahren weiter verringert hat.

Im nächsten Schritt wurde in Abbildung 2 eine Differenzierung nach Branchen vorgenommen. Die systematische und differenzierte Branchenzuordnung erfolgt anhand der Beteiligungsberichte und des darin geschilderten Unternehmensgegenstandes. Bei Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind, wurde die Zuordnung nach dem kommunizierten Hauptbetätigungsfeld vorgenommen. In der Studie wird zwischen den in Anlage I näher erläuterten 19 Branchen unterschieden.

Bei der Branchenbetrachtung zeigt sich über alle untersuchten Städte hinweg im Jahresvergleich, dass u. a. in den weniger weiblich dominierten Branchen „Stadtwerke“ (9,1 %, Vj. 7,8 %) und „Abfallwirtschaft“ (9,1 %, Vj. 8,8 %) der Frauenanteil zwar leicht gestiegen ist, aber unverändert gering bleibt. In den als besonders systemrelevant eingestuften Branchen „Gesundheit & Soziales“ (33,1 %, Vj. 31,3 %) und „Krankenhäuser“ (25,2 %, Vj. 28,3 %) sind Frauen weiterhin deutlich häufiger repräsentiert. Spitzenreiter ist mit 40,0 % (Vj. 36,4 %) unverändert die Branche „Zoologische Gärten, Landschaftspflege und Naturschutz“. Die größten Anstiege weiblich besetzter Top-Managementpositionen sind mitunter in den Branchen „Banken & Finanzwesen“ (+7,7 Prozentpunkte), „Häfen“ (+6,1 Prozentpunkte), „ÖPNV“ (+4,2 Prozentpunkte), „Zoologische Gärten, Landschaftspflege und Naturschutz“ und „Energie“ (je +3,6 Prozentpunkte) zu verzeichnen. Hingegen ist bei Wasserversorgung-/Abwasserentsorgungsunternehmen (-7,5 Prozentpunkte) sowie bei Krankenhäusern (-3,1 Prozentpunkte) ein vergleichsweise hoher Rückgang weiblicher Top-Managementmitglieder festzustellen.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich zusammenfassen, dass die innerhalb der Beteiligungsportfolios abgebildeten Aufgabenfelder bzw. Branchen zwischen den Städten sehr ähnlich sind und sich nur teilweise in Abhängigkeit zur Stadtgröße und der damit verbundenen Anzahl an Unternehmen unterscheiden. In kleineren Städten ist zum Beispiel häufiger nur jeweils ein Unterneh-

---

<sup>18</sup> Ost: Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen; West: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein.

men der Branche „Stadtwerke“, „Wohnungswirtschaft“, „Abfall-/ Entsorgungswirtschaft“, „Stadtmarketing“ o. ä. vertreten. Dagegen besitzen größere Städte und Stadtstaaten häufig mehrere Unternehmen in den geschilderten Branchen und zudem Unternehmen in weiteren Branchen, wie beispielsweise „Flug- und Seehäfen“, „Krankenhäuser“ oder „Messen“. Strukturelle Unterschiede in der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zwischen den Städten und Bundesländern sind nur an einzelnen Stellen auf die Branchenverteilung zurückzuführen.

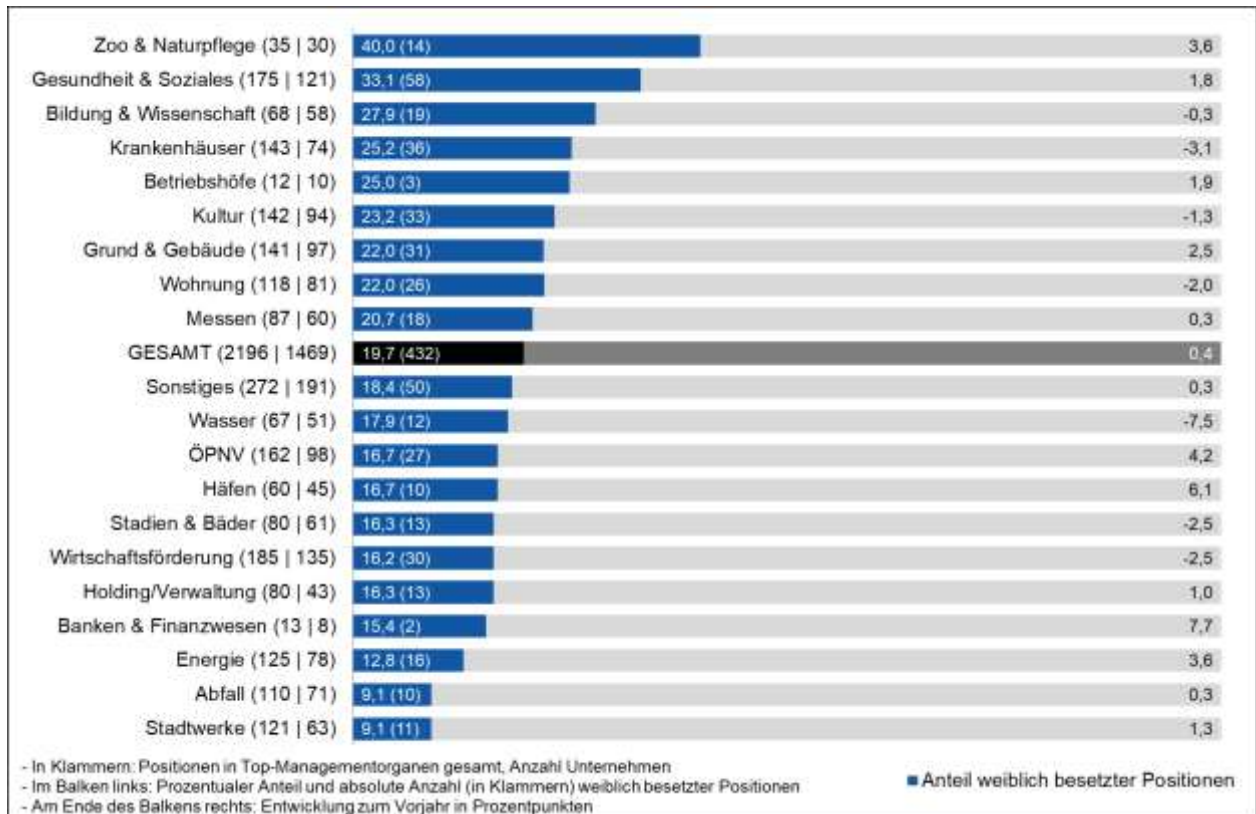


Abbildung 2: Branchenvergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen

Weiterhin ist die Betrachtung des Frauenanteils in Top-Managementorganen für Unternehmen verschiedener Größenklassen aufschlussreich. Als Merkmal für die Unternehmensgröße wurde die Bilanzsumme der Unternehmen herangezogen, da diese ein maßgebliches Entscheidungskriterium zur Größenklassenkategorisierung nach § 267 Handelsgesetzbuch darstellt und zudem am häufigsten veröffentlicht wird. In Abbildung 3 werden die Unternehmen mit ermittelbarer Bilanzsumme einer Größenklasse zugeordnet. Die Größenklassen bemessen sich anhand der berechneten Quartile bzw. Quartilsgrenzen. Die unterste Größenklasse enthält die 25 % kleinsten Unternehmen mit einer Bilanzsumme unter 2,1 Mio. Euro (1. Quartil). Die nächstgrößere Größenklasse enthält die 25 % nächstgrößten Unternehmen mit einer Bilanzsumme zwischen 2,1 Mio. Euro (1. Quartil) und 13,3 Mio. Euro (Median). Die weiteren Größenklassen liegen zwischen 13,3 Mio. Euro (Median) und 120,4 Mio. Euro (3. Quartil) bzw. über 120,4 Mio. Euro Bilanzsumme (4. Quartil). Innerhalb der Balken wird der Anteil an weiblich besetzten Top-Managementpositionen je Größenklasse dargestellt.

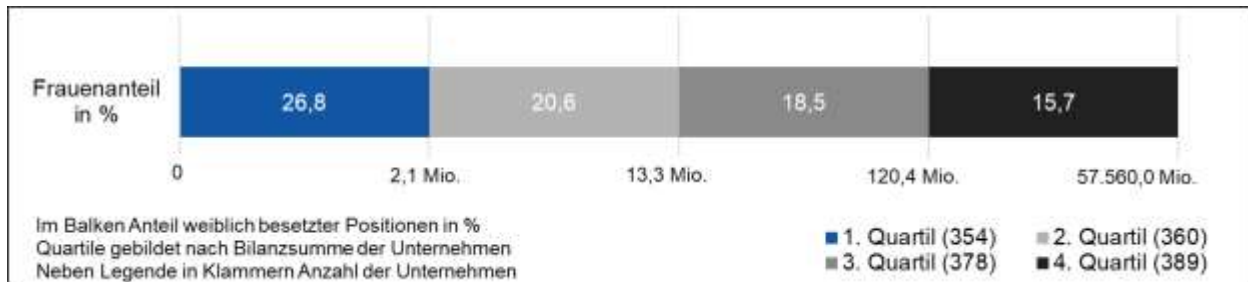


Abbildung 3: Größenklassenvergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen

Festzustellen ist, dass – gemessen an der Bilanzsumme – wie auch im Vorjahr kleinere Unternehmen den höchsten Frauenanteil (1. Quartil: 26,8 %, Vj. 25,3 %) aufweisen. Hier besteht in Teilen ein Zusammenhang zu der Differenzierung nach Branchen, da in der untersten Größenklasse teilweise verstärkt Unternehmen aus Branchen mit einer im Vergleich höheren Repräsentation anzutreffen sind (zum Beispiel „Gesundheit & Soziales“). Die größten Unternehmen im Sample (4. Quartil: 15,7 %, Vj. 14,7 %) weisen im Vergleich einen um 10 Prozentpunkte geringeren Anteil auf. Auffällig ist im Jahresvergleich zwischen 2018 und 2020, dass der Anteil weiblich besetzter Positionen im 2. Quartil von 15,8 % auf 20,6 % deutlich gestiegen ist. Hingegen ist in den anderen Quartilen die Repräsentation weiblicher Top-Managementmitglieder weitestgehend konstant geblieben.

## 6. Fazit und Ausblick

In der gesellschaftspolitischen und ökonomischen Debatte um eine ausgewogene Repräsentation und Teilhabe von Frauen in Spitzenorganen öffentlicher und privater Organisationen, auch in der aktuellen Covid-19-Debatte um systemrelevante Berufe, zeigt die vorliegende Studie weiter anhaltende, deutliche Repräsentationsunterschiede in Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen auf. Gemessen an den in wissenschaftlichen Studien identifizierten Effekten und Potenzialen sowie politisch formulierten Zielgrößen ist der Anteil von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen als weiterhin verbesserungsbedürftig einzustufen.

Mit dieser Studie erhalten Akteurinnen und Akteure aus Politik, Verwaltung, Beratung, öffentlicher Wirtschaft und den Medien eine empirisch sehr breit fundierte Informationsbasis für den andauernden Reformdiskurs über Entwicklungsmuster und mögliche Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Managementpositionen.

Die Zahlen dokumentieren, dass – abgeleitet aus den selbst formulierten Zielen – in vielen Städten nach wie vor großer Handlungsbedarf in Bezug auf die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen kommunaler Unternehmen besteht. Die Anzahl von Frauen in Top-Managementorganen ist hier zwar vielfach höher als in börsennotierten Unternehmen (vgl. Kirsch/Wrohlich 2020), liegt aber häufig immer noch deutlich unter den politisch formulierten Zielen, die u. a. eine paritätische Besetzung anstreben. In einigen Städten wird dagegen ein im Vergleich deutlich höherer Frauenanteil realisiert. Die substanziellen Repräsentationsunterschiede und divergierenden Entwicklungsgeschwindigkeiten im Vergleich von Städten, Bundesländern und Branchen verdienen eine intensive gesellschaftspolitische Reflexion und Diskussion.

---

Die Befunde unterstreichen den weiteren Forschungsbedarf zu Ursachen, Prozessen, Motivmustern sowie zur Wirksamkeit von Konzepten und Instrumenten. Die bestehende Unterrepräsentation hat mutmaßlich verschiedene Ursachen und wird durch zahlreiche verschiedenartig gelagerte Faktoren beeinflusst, die in weiteren Studien zu untersuchen wären. Neben vielen weiteren Aspekten wären hier auch die Unternehmenskultur und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Blick zu nehmen. Von Interesse wäre ferner die Untersuchung von Konstellationen und Maßnahmen, anhand derer in einigen Städten in den letzten Jahren teilweise deutliche Anstiege bei der Repräsentation realisiert wurden. Universitäre Public-Management-Forschung hat auch in diesem Feld besondere Relevanz für Gesellschaft und Wissenschaft.

Gerade in öffentlichen Unternehmen ist die öffentliche Hand dazu angehalten, durch konkrete Maßnahmen ihre gesellschaftspolitische Vorbildfunktion und ihre Einflussmöglichkeiten als Eigentümerin wahrzunehmen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie wäre es politisch konsequent und folgerichtig, die für die Privatwirtschaft ergriffenen Maßnahmen auch für öffentliche Unternehmen wirksam zur Entfaltung zu bringen, wie beispielsweise durch die Vorgabe zur Festlegung und Berichterstattung von Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb der Top-Managementebene aus § 76 Absatz 4 des Aktiengesetzes. Öffentliche Unternehmen sollten wie börsennotierte Unternehmen verpflichtet werden, im Lagebericht als Bestandteil des Jahresabschlusses über den Anteil von Frauen auf verschiedenen Führungsebenen sowie über die Erreichung der festgelegten Zielgrößen zu informieren (vgl. § 289 f Absatz 2 Nummer 4 Handelsgesetzbuch i. V. m. § 76 Absatz 4 Aktiengesetz). Der Jahresabschluss mit den entsprechenden Informationen im Lagebericht sollte auf der Homepage des öffentlichen Unternehmens veröffentlicht werden. Auch in Gemeindeordnungen, Kommunalverfassungen, Landeshaushaltsordnungen, bzw. in den entsprechenden Normen, sollte für die Verankerung einer solchen Regelung gesorgt werden.

Darüber hinaus haben alle Gebietskörperschaften, unabhängig von gesetzgeberischen Entwicklungen, die Chance und Verantwortung eine entsprechende Regelung im Rahmen der vorgesehenen Evaluationen zeitnah auch in ihren bestehenden PCGKs aufzunehmen oder einen neuen PCGK zu etablieren. Hier gibt es in der aktuellen Praxis einige präzise und beispielgebende Regelungen. Diese können als positive Beispiele verfolgenswerte Anknüpfungspunkte für andere Gebietskörperschaften liefern, die bislang häufig noch unzureichende oder gar keine Regelungen in ihrem PCGK festlegen. Der im Jahr 2020 als Leitlinie veröffentlichte D-PCGM kann als Orientierungshilfe für die Erarbeitung neuer PCGKs und die Evaluation bestehender PCGKs auch in Bezug auf die Implementierung entsprechender Regelungen zur Repräsentation von Frauen im Top-Management und anderen Unternehmensorganen und Führungsebenen einen maßgeblichen Unterstützungsbeitrag und eine hilfreiche Arbeitserleichterung leisten (Papenfuß 2017, Papenfuß 2019b sowie 2019c, Plazek/Papenfuß/Schmidt/Schuster 2020). Wie im D-PCGM, sollte – entsprechend der Regelungen des Aktiengesetzes – in allen PCGKS formuliert sein, dass das Top-Managementorgan für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Top-Managementorgans Zielgrößen festlegen soll, die über den aktuellen Status-Quo hinausgehen. Die Zielgrößen sollten sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten orientieren. Hierrüber soll in der Erklärung zur Unternehmensführung berichtet werden, die auf der Unternehmenshomepage zu veröffentlichen ist.



Ebenfalls sollte für die Debatte die Repräsentation von Frauen auf der zweiten und dritten Hierarchieebene, in den von den Kommunen turnusmäßig zu veröffentlichenden Beteiligungsberichten, aufgenommen werden. Beteiligungsberichte informieren bislang kaum über die Stellenbesetzungen auf der zweiten und dritten Hierarchieebene kommunaler Unternehmen.

Weiterhin wird vor dem Hintergrund des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern<sup>19</sup> im Zusammenhang mit der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auch über die Ausprägung des „Gender Pay Gaps“ in Top-Managementpositionen diskutiert. Nach ersten Befunden (Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2020) wäre weitere Forschung hierzu erkenntnisreich und gestaltungsrelevant. In der Praxis ist es in diesem Bereich erforderlich, bei einzelnen Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen vor dem Hintergrund des jeweiligen Vergleichsumfelds zu untersuchen, inwiefern den Anforderungen des Entgelttransparenzgesetzes entsprochen wird.

In der übergreifenden Diskussion zur Staatsmodernisierung und Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes können die Arbeitgeberattraktivität von öffentlichen Unternehmen und Verwaltung (Keppeler/Papenfuß 2020), ein integriertes Personalmanagement (Papenfuß/Keppeler 2018) sowie eine integrierte Gleichstellungsarbeit von Kernverwaltung und öffentlichen Unternehmen weiter in den Blick genommen werden und relevante Entwicklungsbeiträge leisten.

---

<sup>19</sup> Entgelttransparenzgesetz vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2152).

## Literaturverzeichnis

- Allbright Stiftung (Hrsg.) (2018): Schlusslicht Deutschland – Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. Allbright Bericht Mai/2018. [http://www.allbright-stiftung.de/s/AllBright-Bericht\\_Mai-2018-y9th.pdf](http://www.allbright-stiftung.de/s/AllBright-Bericht_Mai-2018-y9th.pdf) (Zugriff 24.05.2018).
- Bundesministerium des Innern (2017): Erster Nationaler Aktionsplan 2017-2019: Grundsteine für offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln.
- Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 09.07.2020).
- Ebling, M. (2019): Tacheles, in: Zeitschrift für Kommunalwirtschaft, 03/19 sowie im Rahmen der VKU-Verbandstagung 2019, hier abrufbar: <https://www.zfk.de/politik/deutschland/artikel/reiche-der-underperformer-wird-aktuell-belohnt-2019-03-11/> (Zugriff 11.07.2019).
- Expertenkommission D-PCGM (2020): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (DPCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 7. Januar 2020, abrufbar unter: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de).
- Europäische Kommission (2020): Communication from The Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN> (Zugriff: 28.05.2020)
- FidAR e.V. – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (Hrsg.) (2019): Public Women-on-Board Index – Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 263 größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland. <https://www.fidar.de/wob-indizes-studien/public-wob-index/studie-zum-public-wob-index.html> (Zugriff: 07.05.2020).
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2017): Genderranking deutscher Großstädte 2017 - Nur 8,2 Prozent der Oberbürgermeister/innen sind weiblich. <https://www.boell.de/de/genderranking-2017> (Zugriff: 24.05.2018).
- Hensel, J. (2020): Die Krise der Männer, in: ZEIT ONLINE, 04/20, hier abrufbar: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2020-04/gleichberechtigung-coronavirus-maenner-frauen-wissenschaftler-politiker-systemrelevante-berufe> (Zugriff 05.05.2020).
- Holst, E./Schimeta, J. (2011a): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in TOP-Gremien großer Unternehmen, in: DIW Wochenbericht Nr. 3.2011, S. 2-10.
- Holst, E./Schimeta, J. (2011b): Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand, in: DIW Wochenbericht Nr. 3.2011, S. 12-18.
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Befunde und Handlungsoptionen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Unternehmen und für eine evidenzbasierte Personalgewinnung, Verband kommunaler Unternehmen (Hrsg.), Friedrichshafen.
- Kirsch, A./Wrohlich, K. (2020): Managerinnen-Barometer 2020: Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor, in: DIW Wochenbericht Nr. 4, 2020, S. 38-49.
- Nikutta, S. (2019): „Wir brauchen die Frauenquote, nicht als Almosen, sondern als Chance“, in: Der Neue Kämmerer, 09/19.
- OECD (2015): OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, hier abrufbar: <https://www.oecd.org/publications/oecd-leitsatze-zu-corporate-governance-in-staatseigenen-unternehmen-ausgabe-2015-9789264251526-de.htm> (Zugriff 25.05.2020).
- Papenfuß, U./Ahrend, K.-M. (2020): Rahmen und Diskussionsbasis für lokale Lösungen – Expertenkommission veröffentlicht nach Konsultationsverfahren den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex, in: Der Neue Kämmerer 1 (3), S. 13.
- Papenfuß, U./Keppeler, F. (2020): Does Performance-Related Pay and Public Service Motivation Research Treat State-Owned Enterprises Like a Neglected Cinderella? A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research on Performance Effects, in: Public Management Review, 22 (7), S. 1119-1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>.
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2020): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Vergütungsstudie 2020, Friedrichshafen.
- Papenfuß, U. (2019a): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard/Sylvia Veit/Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden.

- Papenfuß, U. (2019b): Die Zeit ist reif für einen Public Corporate Governance (PCG)-Musterkodex: Aktuelles Konsultationsverfahren für übergreifenden Mehrwert und Arbeitserleichterung im Alltag nutzen, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 3, S. 116-118.
- Papenfuß, U. (2019c): Public Corporate Governance – ein Schlüsselthema für den Staat, Gastkommentar in: Public Governance, Heft Frühjahr 2019, S. 4-5.
- Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018): Öffentlicher Dienst und Personalmanagement der öffentlichen Hand, in: R. Voigt (Hrsg.): Handbuch Staat, Wiesbaden, S. 1057-1067.
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2018): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2018), Friedrichshafen.
- Papenfuß, U. (2017): Public Corporate Governance Kodizes: Wie wir einen bundeslandübergreifenden Musterkodex entwickeln können, in: Michèle Morner/Ulf Papenfuß (Hrsg.), Anreizsysteme, Personalmanagement und Vergütung in den Unternehmen der Kommunen, des Bundes und der Länder, Speyer.
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2017): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen: Deutschlandweiter Städtevergleich zeigt weiter niedrige und regional stark schwankende Repräsentation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 1, S. 68-78.
- Papenfuß, U./Haak, B./Krieg, T. (2015): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen: Ein deutschlandweiter Städtevergleich, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 38 (4), S. 344–354.
- Papenfuß, U./Friedländer, B./Haak, B./Krieg, T./Lück, O. (2014): Repräsentation von Frauen in wesentlichen Gremien öffentlicher Organisationen in Nordrhein-Westfalen – Eine Bestandsaufnahme, Studie im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen auf Basis eines Kabinettsbeschlusses und Überstellung an den Landtag am 16.5.2014, <http://www.mgepa.nrw.de>.
- Papenfuß, U. (2013a): Ein Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer wie praktischer Perspektive nützlich – Eine Replik zu einer Köpenickiade, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen/Journal of Public and Nonprofit Services, 36. Jg. Heft 4, S. 302-322.
- Papenfuß, Ulf (2013b): Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance, Wiesbaden.
- Papenfuß, U./Behrens, S./Sandig, T. (2013): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen: Follow-up Studie zeigt niedrige sowie je nach Region und Branche stark schwankende Repräsentation, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 1, S. 5-9.
- Papenfuß, U./Schrader, M. (2012): Frauen im Top-Management öffentlicher Unternehmen. Follow-up-Studie weist niedrige und regional stark schwankende Repräsentation aus, in: Zeitschrift für Corporate Governance Heft 3, S. 122-125.
- Papenfuß, U./Schrader, M. (2011): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen – Ergebnisse der ersten repräsentativen Längsschnittstudie, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 6, S. 258-263.
- Plazek, M./Papenfuß, U./Schmidt, C./Schuster, F. (2020): Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen, in: Public Governance, Frühjahr 2020, S. 12-16.
- Statistisches Bundesamt (2019): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen im Berichtsjahr 2017; hier abrufbar: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/fonds-einrichtungen-unternehmen.html> (Zugriff 05.05.2020).

## Anlage 1: Methodik der Branchendifferenzierung und -zuordnung

- **Abfall- und Entsorgungswirtschaft (Abfall)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Abfallvermeidung, die Abfallentsorgung und die Abfallverwertung sowie die Straßenreinigung beinhaltet. Die Stadtentwässerung und Abwasserbeseitigung sind keine Bestandteile dieser Branche.
- **Banken und Finanzwesen (Banken & Finanzwesen)** bezeichnet Unternehmen, deren Gegenstand die Übernahme von Finanzierungs-, Kredit- und Versicherungsdienstleistungen beinhaltet (zum Beispiel Landesbanken oder Förderbanken).
- **Betriebshöfe** sind Unternehmen, deren Gegenstand u. a. die Unterhaltung von Straßen, Wegen und Plätzen, der städtischen Gebäude, der Grünflächen und Friedhöfe, der Sport- und Spielplätze sowie der Wasserläufe beinhaltet. Weiterhin zählen die Kanalreinigung, die Überwachung und Wartung von Abwasseranlagen sowie, neben der Reinigung der öffentlichen Straßen, Wege und Plätze, auch die Durchführung des Winterdienstes zu ihrem Aufgabenbereich. Verfolgt das Unternehmen schwerpunktmäßig eine singuläre Versorgungsaufgabe, so ist das Unternehmen dieser Branche (zum Beispiel Abfall- und Entsorgungswirtschaft) zuzuordnen.
- **Bildung und Wissenschaft (Bildung & Wissenschaft)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand das Errichten und Betreiben eines Wissens-, Forschungs- und Transferzentrums für Forschung und Entwicklung beinhaltet. Die Branche umfasst zudem Unternehmen, deren Gegenstand die Allgemeinbildung, Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen und Jugendlichen (zum Beispiel Volkshochschulen) beinhaltet.
- **Energieversorgung (Energie)** bezeichnet Unternehmen, deren Gegenstand die Erzeugung und Gewinnung von Energie, Strom und Wärme sowie den Betrieb entsprechender (Erzeuger-)Anlagen beinhaltet. Außerdem werden dieser Branche Unternehmen zugeordnet, deren Unternehmensgegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und den Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen sowie Netzen für Strom und Wärme umfasst.
- **Gesundheit und Soziales (Gesundheit & Soziales)** schließt Unternehmen ein, deren Gegenstand die Förderung von Kindern, die Pflege und Betreuung von alten, kranken, (drogen-) abhängigen und behinderten Menschen sowie die berufliche Rehabilitation von Erwachsenen beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche diejenigen Unternehmen, deren Gegenstand die Erbringung von ambulanten Leistungen und/oder den Betrieb eines medizinischen Versorgungszentrums als öffentliche Gesundheitseinrichtung beinhaltet und die keine Krankenhäuser sind. Diese Branche umfasst auch Unternehmen, deren Aufgabe die ambulante und stationäre psychiatrische/psychotherapeutische Behandlung ist (zum Beispiel Psychiatrien) sowie Unternehmen, die im Zusammenwirken mit Hochschulen Studierende betreuen, fördern und Dienstleistungen auf wirtschaftlichem, sozialem, gesundheitlichem, kulturellem und sportlichem Gebiet erbringen (zum Beispiel Studentenwerke).
- **Grund- und Gebäudeverwaltung (Grund & Gebäude)** beschreibt Unternehmen, deren Gegenstand die Bewirtschaftung, Bebauung, Beschaffung, Baureifmachung, Entwicklung, Verwertung und Verwaltung eigener und fremder Grundstücke ist sowie die Verwaltung, Vermietung, Verpachtung, Sanierung, Bereitstellung, Modernisierung, den Erwerb und den Bau von Gebäuden aller Art beinhaltet.
- **Flug- und Seehäfen (Häfen)** umfassen Unternehmen, die für den Betrieb, die Verwaltung, die Unterhaltung und den Ausbau von Häfen (und dazugehöriger Anlagen) sowie die hafenwirtschaftliche Umschlagstätigkeit zuständig sind.

- 
- **Krankenhäuser** schließen Unternehmen ein, deren Gegenstand die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens durch den ärztlichen, pflegerischen, technischen und wirtschaftlichen Betrieb eines Krankenhauses beinhaltet.
  - **Kulturbetriebe (Kultur)** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand die Förderung von Kunst, Kultur oder Musik durch den Betrieb von Theatern, Opern, Museen, Konzertsälen oder die Organisation von kulturellen bzw. musikalischen Veranstaltungen oder Festspielen/Festivals beinhaltet.
  - **Messen und Veranstaltungen (Messe)** beschreiben Unternehmen, deren Gegenstand die Durchführung, Organisation, Planung und Veranstaltung von Messen, Ausstellungen und Kongressen sowie den Erwerb, Betrieb, die Vermietung oder Bewirtschaftung von Hallen, Großmärkten oder Kongresszentren beinhaltet.
  - **Sport, Stadien und Schwimmbäder (Stadien & Bäder)** sind Unternehmen, deren Gegenstand den Betrieb, die Vermarktung, Unterhaltung und Verwaltung eines Stadions und die Bereitstellung weiterer Sporteinrichtungen für die Bevölkerung beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche Unternehmen, deren Gegenstand der Bau, die Unterhaltung und der Betrieb von Bädern jeglicher Art ist.
  - **Stadtwerke** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand auf einer multiplen Versorgungsaufgabe, zum Beispiel Strom, Gas, Wasser, Telekommunikation, Wärme, Verkehr und/oder Bäder, begründet ist. Wird das Unternehmen zwar als Stadtwerk im Unternehmensnamen bezeichnet, verfolgt allerdings schwerpunktmäßig eine singuläre Versorgungsaufgabe, so ist das Unternehmen dieser Branche (zum Beispiel Energieversorgung) zuzuordnen. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass der Unternehmensgegenstand der Stadtwerke häufig den Erwerb, das Halten und Verwalten von Beteiligungen an Unternehmen der Strom-, Gas-, Wasser-, Telekommunikation- und Wärme-Branche, der Verkehrsbetriebe und an Bädern u. a. beinhaltet.
  - **Verkehr, Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) und Transport** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Beförderung von Personen durch u. a. Bahn, Bus und/oder Fähre beinhaltet. Außerdem schließt sie Unternehmen ein, deren Gegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und den Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen und Schienen beinhaltet.
  - **Verwaltungsgesellschaften und reine Holdinggesellschaften (Holding/Verwaltung)** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand den Erwerb, das Halten und die Verwaltung von Beteiligungen sowie konzernleitende Aufgaben in Form einer Holding umfasst (einschließlich Beteiligungsverwaltung und Unternehmen mit „Holding“ im Unternehmensnamen). Darüber hinaus beschreibt diese Branche Unternehmen, die zu Haftungszwecken (persönlich haftender Vollhaber einer GmbH & Co. KG) gegründet wurden.
  - **Wasserversorgung und Abwasserentsorgung (Wasser)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Erzeugung und Gewinnung von Wasser und den Betrieb entsprechender (Erzeuger-) Anlagen beinhaltet. Darüber hinaus schließt diese Branche Unternehmen ein, die mit der Abwasserbeseitigung, der Vorhaltung, der Planung, dem Bau und dem Betrieb der dafür notwendigen Anlagen sowie der Unterhaltung, des Betriebs und der Reinigung aller Straßenentwässerungsanlagen und des Hochwasserschutzes befasst sind. Außerdem beinhaltet diese Branche Unternehmen, zu deren Gegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und der Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen sowie Kanalsystemen zählen.
  - **Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und -planung (Wirtschaftsförderung)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Stärkung der wirtschaftlichen Strukturen sowie der Aufbau, die Entwicklung, die Finanzierung und die Verpachtung von – der Wirtschaftsförderung dienenden – Infrastruktureinrichtungen ist. Dazu gehören auch die Tourismusförderung und

die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Gebietskörperschaft (Stadtmarketing). Weiterhin werden in dieser Branche Unternehmen der Stadtplanung sowie Gewerbe- und Technologieparks erfasst.

- **Wohnungs-, Bau- und Grundwesen (Wohnung)** beinhaltet Unternehmen, die für die Errichtung, Betreuung, Bewirtschaftung und Verwaltung von Wohnungen in allen Rechts- und Nutzungsformen sowie den sozialen Wohnungsbau zuständig sind.
- **Zoologische Gärten, Landschaftspflege und Naturschutz (Zoo & Naturpflege)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand den Betrieb, die Führung, Anlage und Unterhaltung eines Tier- und Pflanzenparks beinhaltet. Außerdem schließt sie Unternehmen ein, die mit dem Betrieb und Erhalt, der Unterhaltung und der Weiterentwicklung von Parkanlagen und Grünflächen und der Förderung von Naturschutz und Landschaftspflege befasst sind.

Konnte ein Unternehmen keiner Branche eindeutig zugeordnet werden, wurde es der Kategorie „**Sonstige**“ zugewiesen.

---

**Anlage 2: Einladung und Informationen zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance****ZU|kunftssalon Public Corporate Governance**

Bei Interesse zu diesem und weiteren Themen der Public Corporate Governance veranstaltet der Lehrstuhl für Public Management & Public Policy unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulf Papenfuß jährlich im September den ZU|kunftssalon Public Corporate Governance an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.

In einem exklusiven Rahmen in inspirierender Atmosphäre direkt am Bodensee mit See- und Alpenblick ermöglicht der ZU|kunftssalon besondere Austauschmöglichkeiten mit einem besonders einschlägigen und gestaltungsmotivierten Kreis von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der „Community Public Corporate Governance und Beteiligungssteuerung“ aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und über alle föderalen Ebenen hinweg. Die Veranstaltung behandelt in Vorträgen, Fish-Bowl-Diskussionen und parallelen Workshops verschiedene praxisrelevante Themen aus dem Bereich der Public Corporate Governance, Beteiligungssteuerung und dem Beteiligungsmanagement.

Über den folgenden Link können Sie sich für den diesjährigen ZU|kunftssalon 2020 anmelden: [www.zu.de/zukunftssalon](http://www.zu.de/zukunftssalon).

Dort finden Sie auch die aktuellen Programm- und Veranstaltungshinweise zum Download.