



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Frauen in Führungspositionen

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Frauen in Führungspositionen

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Hagen Lindstädt, Michael Wolff, Kerstin Fehre

Eine Untersuchung vom

Institut für Unternehmensführung – Karlsruher Institut für Technologie

Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Dr. Kerstin Fehre

und

Professur für Management und Controlling,

Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Michael Wolff

für das

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

August 2011

Inhalt

Ergebnisse im Überblick	4
I. Performance-Wirkungen bei deutschen Unternehmen	6
1.1 Ergebnisse internationaler Untersuchungen im Überblick	6
1.2 Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation	6
1.3 Methodik der Untersuchung im Überblick	9
II. Status quo in Vorständen und Aufsichtsräten	11
2.1 Die Situation in Aufsichtsräten	11
2.2 Die Situation in Vorständen	14
III. Familiensituation und Erfahrung	17
3.1 Familiensituation von Frauen in Führungspositionen	18
3.2 Beruflicher Hintergrund und Alter	18
IV. Fazit	21
Anhang: Details zur Untersuchung der Performance-Wirkung	22
Literatur	31

Ergebnisse im Überblick

Die Frage, ob es positive Zusammenhänge zwischen dem ökonomischen Unternehmenserfolg und dem Anteil von Frauen in Topführungspositionen gibt, wie stark ein solcher Zusammenhang ausfällt und wovon er abhängt, steht seit einigen Jahren zunehmend im Mittelpunkt nicht nur gleichstellungs-, sondern auch wirtschaftspolitischer Diskussionen. Die Veränderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in den Jahren 2009 und 2010 haben diese Diskussion bereits aufgegriffen,¹ in der laufenden Debatte um die Einführung einer gesetzlichen Quotenregelung spielen sie eine große Rolle.²

Bislang wurden in der öffentlichen und politischen Diskussion zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ dabei vor allem Studien aus anderen Ländern zitiert, die z.T. (v.a. McKinsey Frankreich [2007] und Catalyst [2004]) auf methodisch problematischen Mittelwertvergleichen basieren. Für Deutschland gibt es bislang noch keine Studie, die sich dieser Fragestellung wissenschaftlich fundiert zugewandt hat.

Die vorliegende Studie schließt diese Lücke. Sie untersucht den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften und ihrer finanziellen Performance. Ihr liegen Daten der DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften: DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) aus den Jahren 2002 bis 2010 zugrunde, in Summe mehr als 1.000 Unternehmensjahre. Auch methodisch entspricht sie dem aktuellen State of the Art.

Zur Performance-Messung³ wurden interne Kennzahlen, nämlich Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE), für den operativen Unternehmenserfolg und externe Kennzahlen (Markt-zu-Buch-Wert) für die Kapitalmarktpformance herangezogen. Der Performance-Effekt wurde einerseits für die Existenz und darüber hinaus für den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten berechnet.

Die Untersuchung wurde vom Institut für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (Prof. Dr. Hagen Lindstädt) und dem Lehrstuhl für Corporate Governance der Universität Mainz (Prof. Dr. Michael Wolff) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt.

1 Der Kodex empfiehlt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen im Aufsichtsrat, im Vorstand und bei den Führungsfunktionen im Unternehmen. Gleichzeitig heißt es in der Präambel, der Kodex verdeutliche die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, „für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen“.

2 Vgl. z. B. gemeinsame öffentliche Anhörung des Rechtsausschusses und des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum Thema „Geschlechtergerechte Besetzung von Aufsichtsräten“ am 11.05.2011. Eine Repräsentativbefragung von Frauen und Männern in Führungspositionen ergab, dass in Deutschland 85% der Frauen und 74% der Männer in Führungspositionen der Meinung sind, dass gemischte Führungsteams den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens steigern („Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken“, Hrsg. BMFSFJ 2010, S. 23).

3 Der „Performance“-Begriff hat sich in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend durchgesetzt. Er steht für den Unternehmenserfolg im weiten Sinne. Als Erfolgsindikatoren werden dabei einerseits Ertrags- und Ergebnisdaten herangezogen, andererseits interessiert die Aktienkursentwicklung. Die vorliegende Studie bezieht keine Stellung dazu, welche Erfolgsmessung richtiger und wichtiger ist, sondern stellt die verschiedenen Messvarianten gegenüber.

Die Untersuchung kommt zu folgendem Ergebnis:

- 1. Es ließ sich für Deutschland kein statistisch signifikanter allgemeiner (undifferenzierter) positiver Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten nachweisen.*
- 2. Es gibt allerdings einen robusten positiv signifikanten Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten bei allen Unternehmen, die bestimmte Unternehmenseigenschaften aufweisen. Der Effekt konnte konkret für zwei Charakteristika unabhängig voneinander nachgewiesen werden: Positive Performance-Wirkungen von Frauen in Aufsichtsräten zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).*

Es ist also im Interesse aller betroffenen Unternehmen – Nachzügler wie Vorreiter –, eine stärkere Besetzung des Frauenanteils in Aufsichtsräten anzustreben. Geeignete Impulse für eine nachhaltige Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sind sinnvoll und klug. Eine gesetzliche Regulierung des Frauenanteils in Spitzengremien sollte allerdings Spezifika und Besonderheiten der Unternehmen möglichst weitgehend berücksichtigen.

I.

Performance-Wirkungen bei deutschen Unternehmen

1.1 Ergebnisse internationaler Untersuchungen im Überblick

Glaubt man der Tagespresse, so ist eine durchgehende und übergreifende, positive Wirkung des Frauenanteils in Spitzengremien der Unternehmen bereits seit Langem nachgewiesen. Immer wieder werden zwei Studien zitiert, um diesen Effekt zu belegen: die Untersuchung „Women Matter“ von McKinsey Frankreich (2007) und die Studie der amerikanischen Unternehmensberatung Catalyst (2004).

Beide Untersuchungen identifizieren eine Beziehung, nicht aber eine Kausalität zwischen der Unternehmensleistung und dem Frauenanteil in Spitzengremien. Die diesen Studien zugrunde liegenden Mittelwertvergleiche weniger Jahre können entscheidende, seit Langem bekannte Störfaktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Eigentümerstruktur und Familienbesitz, Besonderheiten der Governance und entscheidende Finanzkennzahlen wie Verschuldungsgrad und Risiko nicht berücksichtigen. So sind zahlreiche Verzerrungen der Ergebnisse durch diese Größen zu erwarten. Darüber hinaus wurden keinerlei Robustheitsüberprüfungen vorgenommen, wie es in empirischen Analysen guter Standard ist.

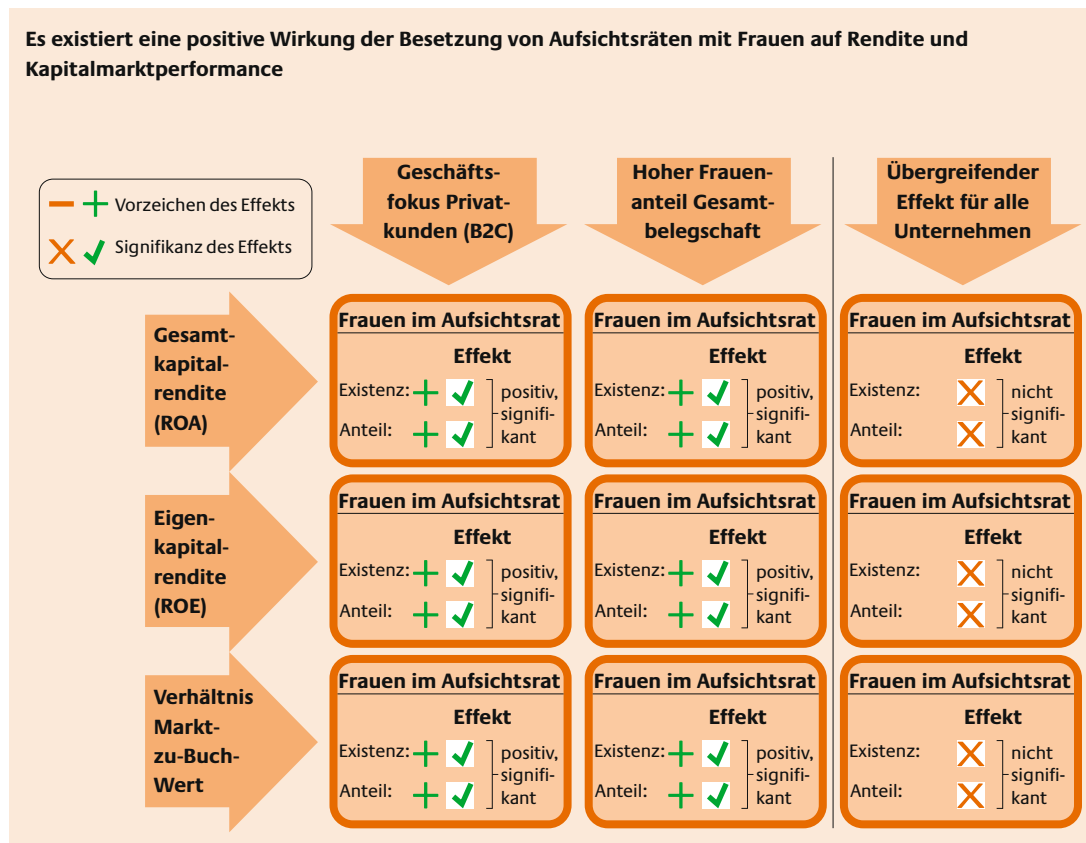
Internationale Untersuchungen, die diesen Standards genügen (vgl. Adams/Ferreira [2008], Dezsö/Ross [2008], Jurkus/Park/Woodard [2011], Campbell/Minguez-Vera [2007]) kommen durchweg zu differenzierteren Ergebnissen. Positive Performance-Effekte können von ihnen nur differenziert für einige Klassen von Unternehmen signifikant und robust nachgewiesen werden.

1.2 Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation

Die aktuelle Untersuchung ist die umfangreichste zu diesem Themenkomplex in Deutschland. Ihr liegen Daten der DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften: DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) aus den Jahren 2002 bis 2010 zugrunde, in Summe mehr als 1.000 Unternehmensjahre. Sie baut damit auf einer guten bis sehr guten Datengrundlage auf.

Zur Performance-Messung wurden interne Kennzahlen, nämlich Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE), für die operative Performance und externe Kennzahlen (Markt-zu-Buch-Wert) für die Kapitalmarktperformance herangezogen. Der Effekt wurde für die Existenz und darüber hinaus für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat berechnet (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Ergebnisse im Überblick



Die Untersuchung kommt zu folgendem Ergebnis: In Deutschland ist eine positive Performance-Wirkung für die Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen bei Unternehmen mit spezifischen Eigenschaften nachweisbar. Der Effekt konnte konkret für zwei Charakteristika unabhängig voneinander nachgewiesen werden: Positive Performance-Wirkungen von Frauen in Aufsichtsräten zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft). Ein darüber hinausgehender undifferenzierter und übergreifender Effekt ist nicht nachweisbar.

Der positive Effekt für Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft ist erstens Folge einer motivierenden Wirkung der besseren Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat. Frauen in der Belegschaft fühlen sich durch ein stärker mit Frauen besetztes Spitzengremium besser repräsentiert und so enger an das Unternehmen gebunden. **Der Aufsichtsrat verfügt** in solchen Unternehmen mit zunehmendem Frauenanteil über eine **stärkere Legitimation nach innen**.

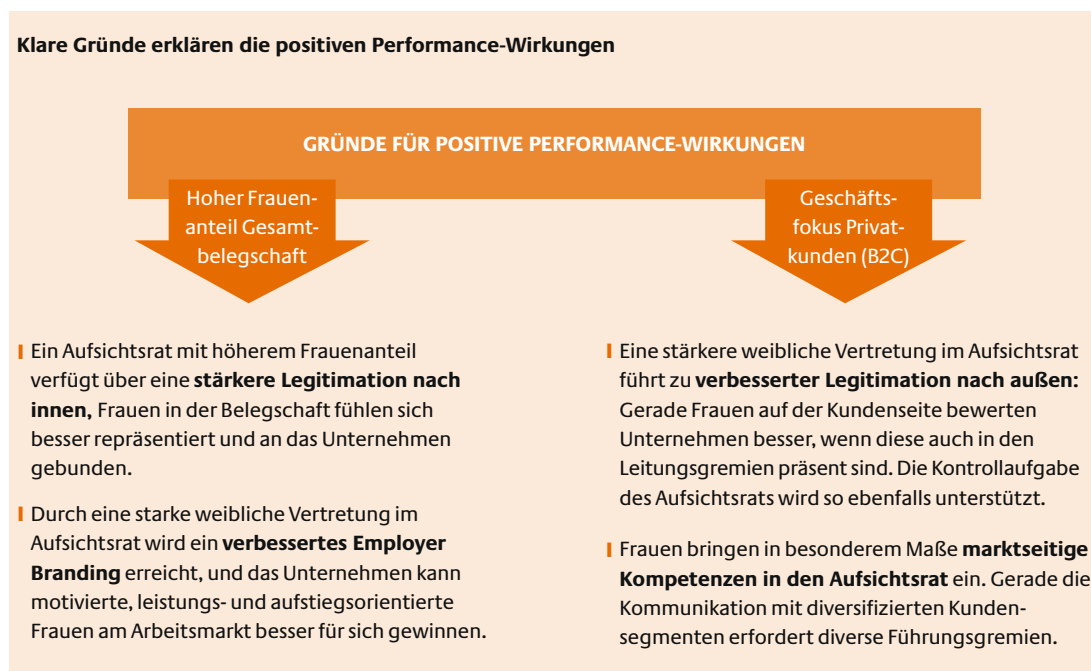
Zweitens impliziert eine starke weibliche Vertretung im Aufsichtsrat gerade in Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft ein **verbessertes Employer Branding**: Besonders motivierte, leistungs- und aufstiegsorientierte Frauen empfinden diese Unternehmen als die richtigen Arbeitgeber und stimmen durch die Wahl ihres Arbeitgebers mit den Füßen ab. Dieser Aspekt wird sich mit der demografischen Entwicklung in Deutschland und den Implikationen für den Mangel an Fach- und Führungskräften in Zukunft noch verstärken.

Die Erklärung des positiven Effekts für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft), muss von anderen Zusammenhängen ausgehen: Der positive Performance-Effekt ist hier erstens auf eine positive Wirkung bei seinen Kundinnen und Kunden zurückzuführen. Die Deutsche Telekom ist derzeit ein Paradebeispiel für diesen Aspekt. Gerade Frauen als Entscheiderinnen auf der Kundenseite bewerten Unternehmen und Marken besser, wenn das Unternehmen im Bereich von Personalführung und Personalmanagement Frauenförderung erkennbar ernst nimmt und Frauen auch in den Leitungsgremien verstärkt repräsentiert sind. Dem Aufsichtsrat kommt hier eine besondere (symbolische) Bedeutung zu. Er verfügt in diesem Fall über eine **bessere Legitimation nach außen**, die ihn auch bei seiner Kontrollaufgabe unterstützt.

Gleichzeitig bringen Frauen in den Leitungsgremien von B2C-Unternehmen in besonderem Maße **marktseitige Kompetenzen in den Aufsichtsrat** ein, weil hier die Entscheider auf Kundenseite oft ebenfalls Frauen sind. Gerade die Kommunikation mit diversifizierten Kundensegmenten erfordert diverse Führungsgremien.

Es besteht die begründete Hoffnung, dass sich dieser Aspekt in dem Maße zunehmend von B2C- auf B2B-Unternehmen überträgt, in dem Frauen auch als Entscheider in den Kundenunternehmen von B2B-Anbietern eine immer wichtigere Rolle spielen.

Abbildung 2: Gründe für positive Performance-Wirkungen



Konsequenz für die derzeitige Regulierungsdiskussion: *Eine politische Regulierung des Frauenanteils in Spitzengremien sollte Spezifika und besondere Eigenschaften der Unternehmen berücksichtigen. Eine ökonomische Begründung für eine einheitliche Regelung, die keine Möglichkeit der Differenzierung nach Branchen oder Unternehmen enthält, ergibt sich aus den Studienergebnissen nicht.*

1.3 Methodik der Untersuchung im Überblick

Die Methodik entspricht dem derzeitigen State of the Art bei statistisch-ökonomischen Methoden (zu Details siehe Anhang). Die Regressionsmodelle berücksichtigen alle einschlägig diskutierten Einfluss- und Störgrößen als Kontrollvariable (Unternehmensgröße, Branche, Eigentümerstruktur und Familienbesitz, Corporate Governance, Finanzkennzahlen wie Verschuldungsgrad und Risiko). Scheinkorrelationen und systematische Verzerrungen durch diese Größen können so weitestgehend ausgeschlossen werden.

Die Daten wurden mit zahlreichen Panel-Regressionen (Fixed- und Random-Effects-Modelle, Granger Causality) ausgewertet. Zur Berücksichtigung der Unternehmensbesonderheiten wurde das folgende Vorgehen gewählt: Zunächst wurde ein übergreifender, von Unternehmensspezifika unabhängiger Gesamteffekt für Anteil und für Existenz von Frauen im Aufsichtsrat berechnet. Für diesen undifferenzierten übergreifenden Effekt ergab sich ähnlich wie in den meisten hochwertigen Untersuchungen in anderen Ländern kein signifikanter oder robuster Effekt.

Im nächsten Schritt wurden die Unternehmen entsprechend ihrer Besonderheiten nach zwei Methoden in jeweils zwei Gruppen eingeteilt:

- Unterteilung 1: Unternehmen aus Branchen mit einem hohen und solche mit einem geringen durchschnittlichen Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft.
- Unterteilung 2: Unternehmen aus Branchen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft), und solche, die schwerpunktmäßig an Geschäftskundinnen und -kunden verkaufen (B2B-Geschäft).

Für jede der beiden Gruppen in beiden Untersuchungen wurde zusätzlich ein Interaktionseffekt berechnet, der die spezifische Performance-Wirkung für die entsprechende Unternehmensgruppe beschreibt. In beiden Unterteilungen zeigte sich unabhängig voneinander ein signifikanter, robuster, positiver Performance-Effekt für

1. Unternehmen aus Branchen mit hohem durchschnittlichen Anteil in der Gesamtbelegschaft,
2. Unternehmen aus Branchen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).

Der positive Effekt konnte unabhängig voneinander für beide Gruppen getrennt nachgewiesen werden. Er zeigte sich für alle drei Erfolgsmaße (ROA, ROE, Markt-zu-Buch-Wert) – sowohl für die Existenz als auch weiter gehend für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat. Es ist sowohl ein positiver Effekt zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und

der Unternehmensperformance nachweisbar, wenn eine (erste) Frau in den Aufsichtsrat kommt, als auch, wenn ein höherer prozentualer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten erreicht wird. Es ist also im Interesse sowohl der Nachzügler als auch der Vorreiter, die Erhöhung des Anteils von Frauen in Aufsichtsratspositionen ihrer Unternehmen zu beschleunigen.

II.

Status quo in Vorständen und Aufsichtsräten

Diskussionen um den geringen Anteil von Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen und die damit verbundene Forderung nach gesetzlichen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen zur Erhöhung des Frauenanteils beherrschen seit geraumer Zeit die öffentliche Diskussion. Den Forderungen nach Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils gleich welcher Art, wird nicht selten das Argument entgegengesetzt, es hätte sich in jüngster Zeit viel getan. Dabei wird zumeist das Augenmerk auf die 30 DAX-Unternehmen gerichtet.⁴ Eine solchermaßen enge Auswahl kann die tatsächlichen Entwicklungen allerdings nur unzureichend beschreiben. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es daher, die für eine qualifizierte Diskussion notwendige breitere Faktenbasis zu liefern und den Status quo in Vorständen und Aufsichtsräten zu dokumentieren.

Der Fokus für diesen Teil der Untersuchung ist entsprechend weiter gefasst: Er liegt auf dem Prime Standard der Deutschen Börse. Dieser besteht aus den ca. 330 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands. Er setzt sich aus DAX, MDAX, SDAX und TecDAX und mehr als 170 weiteren Unternehmen zusammen. Der Prime Standard zählt zu den EU-regulierten Segmenten und ist das privatrechtlich organisierte, gesetzlich regulierte Börsensegment mit den höchsten Transparenz-Standards. Im Prime Standard sind alle Branchen und Größenordnungen (von weniger als 100 bis über 100.000 Mitarbeiter) vertreten. Analysiert werden die Daten von 2002 bis 2010.

2.1 Die Situation in Aufsichtsräten

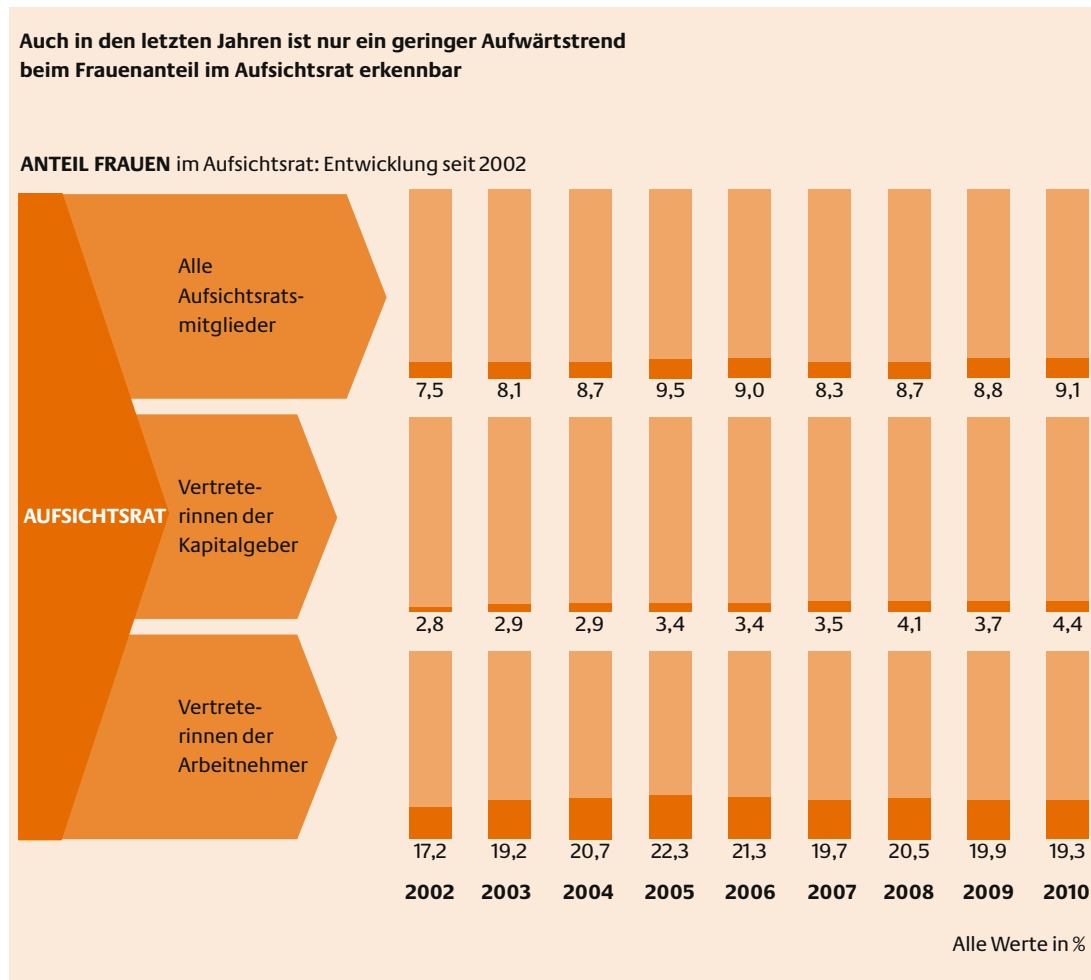
Bei Betrachtung des Gesamtanteils von Frauen in Aufsichtsräten (siehe Abbildung 3) ist ein geringer Aufwärtstrend für das Jahr 2010 auf dem bekannten, geringen Niveau zu erkennen:

- Der Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder stieg von 8,8% im Jahr 2009 auf 9,1% im Jahr 2010.
- Dies entspricht einer absoluten Anzahl von 213 weiblichen Aufsichtsräten im Vergleich zu 2.131 männlichen Kollegen.
- Der Anteil von Unternehmen mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern stieg von 35,4% im Jahr 2009 auf 35,9% im Jahr 2010.

⁴ Vgl. z. B. 4. Bilanz Chancengleichheit: Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen, Hrsg. BMFSFJ, Juni 2011, S. 80.

Grundsätzlich bestehen deutsche Aufsichtsräte aus Vertretern der Kapitalgeberseite, die durch die Hauptversammlung der Anteilseigner gewählt bzw. bestätigt werden, sowie aus Arbeitnehmervertretern, bei denen diese Wahl durch die Arbeitnehmer erfolgt. So sind Aufsichtsräte von Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern paritätisch (zu gleichen Teilen) zwischen Kapitalgeber- und Arbeitnehmerseite besetzt, bei Unternehmen mit mehr als 500 bis 2.000 Mitarbeitern setzt sich der Aufsichtsrat zu zwei Dritteln aus Vertretern der Kapitalgeber und zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen.

Abbildung 3: Anteil Frauen im Aufsichtsrat



Eine genauere Analyse einer Zusammensetzung des Aufsichtsrates macht daher eine Unterscheidung in Vertreter der Kapitalgeberseite und Vertreter der Arbeitnehmer notwendig. Bei einer getrennten Untersuchung zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Gruppen:

- Der Frauenanteil bei den Arbeitnehmervertretern beträgt seit geraumer Zeit rund 20 %, während sich der Frauenanteil der Vertreter der Kapitalgeber auf konstant niedrigem Niveau in der Nähe von 3% bis 4% bewegt.
- Genauer ist er von 2,8% im Jahr 2002 über 3,7% im Jahr 2009 auf 4,4% im Jahr 2010 gestiegen. Dies entspricht einer absoluten Anzahl von 71 Positionen, die von Frauen besetzt sind, im Vergleich zu 1.531 Positionen, die durch männliche Aufsichtsräte besetzt sind.

Der Anteil von Unternehmen mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern auf der Kapitalgeberseite lag im Jahr 2010 bei 20%; andersherum formuliert: 80% der untersuchten Unternehmen des Prime Standard haben auf der Kapitalgeberseite im Aufsichtsrat keine einzige Frau.

Speziell auf der Kapitalgeberseite des Aufsichtsrates zeigt sich darüber hinaus ein interessantes Bild (Abbildung 4): Tendenziell sind bei größeren Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern mehr Frauen vertreten als bei kleineren Unternehmen.

Dies zeigt sich auch anhand der 30 DAX-Unternehmen: Hier beträgt der Frauenanteil bei Vertretern der Kapitalgeberseite 7,5% (19 weibliche gegenüber 236 männlichen Aufsichtsratsmitgliedern), vermutlich ein erstes Ergebnis des zunehmenden öffentlichen Drucks, den vor allem diese Unternehmen verspüren.

Abbildung 4: Anteil Frauen in Aufsichtsrat (Kapitalseite) Status quo und Neuberufungen – Größenperspektive

Die meisten Frauen in den Aufsichtsräten (Kapitalseite) finden sich bei den größten Unternehmen

ANTEIL FRAUEN STATUS QUO in Aufsichtsräten* 2010 – Größenperspektive			ANTEIL FRAUEN NEUBERUFUNGEN in Aufsichtsräten* 2010 – Größenperspektive		
Mitarbeiteranzahl**	Anzahl Unternehmen	ANTEIL FRAUEN	Mitarbeiteranzahl**	Anzahl Unternehmen	ANTEIL FRAUEN
> 50.000	23	6,9%	> 50.000	23	9,5%
10.001 bis 50.000	35	7,2%	10.001 bis 50.000	35	16,7%
5.001 bis 10.000	30	3,3%	5.001 bis 10.000	30	5,9%
1.001 bis 5.000	79	3,4%	1.001 bis 5.000	79	4,1%
501 bis 1.000	35	2,0%	501 bis 1.000	35	0,0%
101 bis 500	80	3,4%	101 bis 500	80	6,7%
1 bis 100	30	3,9%	1 bis 100	30	6,3%
Gesamt		4,4%	Gesamt		6,8%

* Vertreterinnen der Kapitalgeber

** Bei 3 Unternehmen liegen keine Angaben zur Mitarbeiteranzahl vor. Der Frauenanteil auf Kapitalgeberseite im Aufsichtsrat beträgt bei diesen Unternehmen jeweils 0%.

Berufungen in den Aufsichtsrat erfolgen – für die Vertreter von Arbeitnehmer- und von Kapitalgeberseite – grundsätzlich für eine bestimmte Zeitspanne. Danach wird eine Wieder- oder Neuberufung fällig, d. h. entweder werden bereits amtierende Mitglieder wiederberufen oder es werden neue Mitglieder berufen. Bei den Neuberufungen in Aufsichtsräten erkennt man erste positive Effekte der derzeitigen Diskussion vor allem bei den Großunternehmen – allerdings immer noch auf niedrigem Niveau:

- Von den neu berufenen Aufsichtsräten waren im Jahr 2009 8,2% Frauen, im Jahr 2010 waren es 11,8%.
- Betrachtet man nur die Vertreter der Kapitalgeber, so liegen die Werte bei 3,1% respektive 6,8%, während bei den Vertretern der Arbeitnehmer 22,5% bzw. 24,7% Frauen waren.

Eine Analyse der Neuberufungen auf Kapitalgeberseite der Aufsichtsräte nach Größenperspektive der Unternehmen zeigt, dass die größten Unternehmen (mit mehr als 10.000 Mitarbeitern) nicht nur bereits heute die meisten Frauen in den Aufsichtsräten haben, sondern auch die meisten Neuberufungen von Frauen in den Aufsichtsrat (Abbildung 4).

Auch wenn die Werte für die Neuberufungen einen ersten Anlass für Zuversicht geben könnten, schlagen sie naturgemäß nur sehr langsam auf den Gesamtanteil im Bestand durch. Bei den Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat gab es sogar einen Sondereffekt: Zwar nahm im Jahr 2010 der Anteil der neu berufenen Frauen bei den Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat durch die Berufung von 21 Frauen im Vergleich zu 2009 zu. Im gleichen Zeitraum verließen jedoch 28 Arbeitnehmervertreterinnen die Aufsichtsräte, sodass sich bestandsmäßig insgesamt sogar eine leichte Abnahme des Gesamtanteils für die Arbeitnehmerseite ergab.

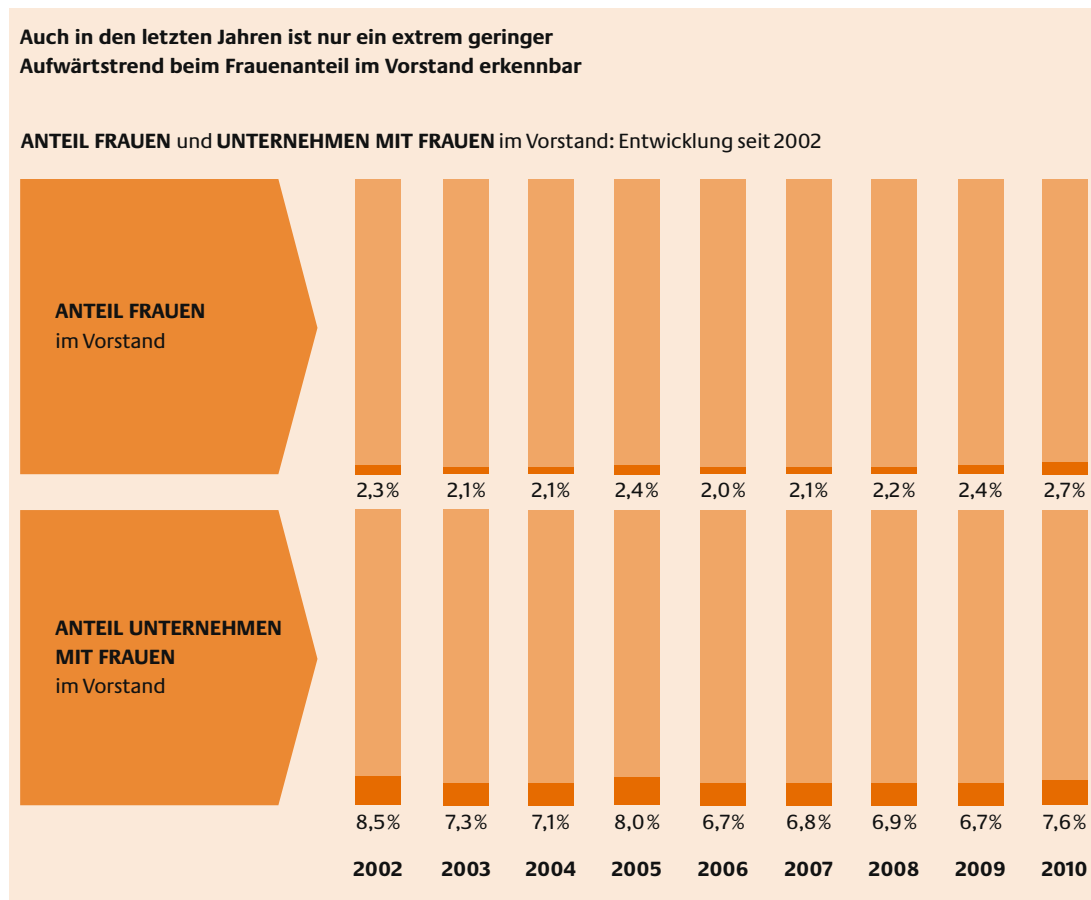
Bei weiteren Untersuchungen der Neuberufungen wird es wichtig sein, nicht nur den Bruttoeffekt (Anteil der Frauen unter den Neuberufenen) zu betrachten, sondern insbesondere auch den Nettoeffekt (Veränderung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten durch diese Neuberufungen) genau zu verfolgen.

2.2 Die Situation in Vorständen

Noch dramatischer als im Aufsichtsrat ist die Situation auf Vorstandsebene (siehe Abbildung 5):

- Per 31.12.2010 waren 28 der 1.046 Vorstandspositionen im Prime Standard von Frauen besetzt.
- Dies entspricht einem relativen Anteil von 2,8%. Im Vorjahr 2009 betrug der Anteil 2,5%.
- Der Anteil der Unternehmen mit Frauen im Vorstand beträgt 7,6%.

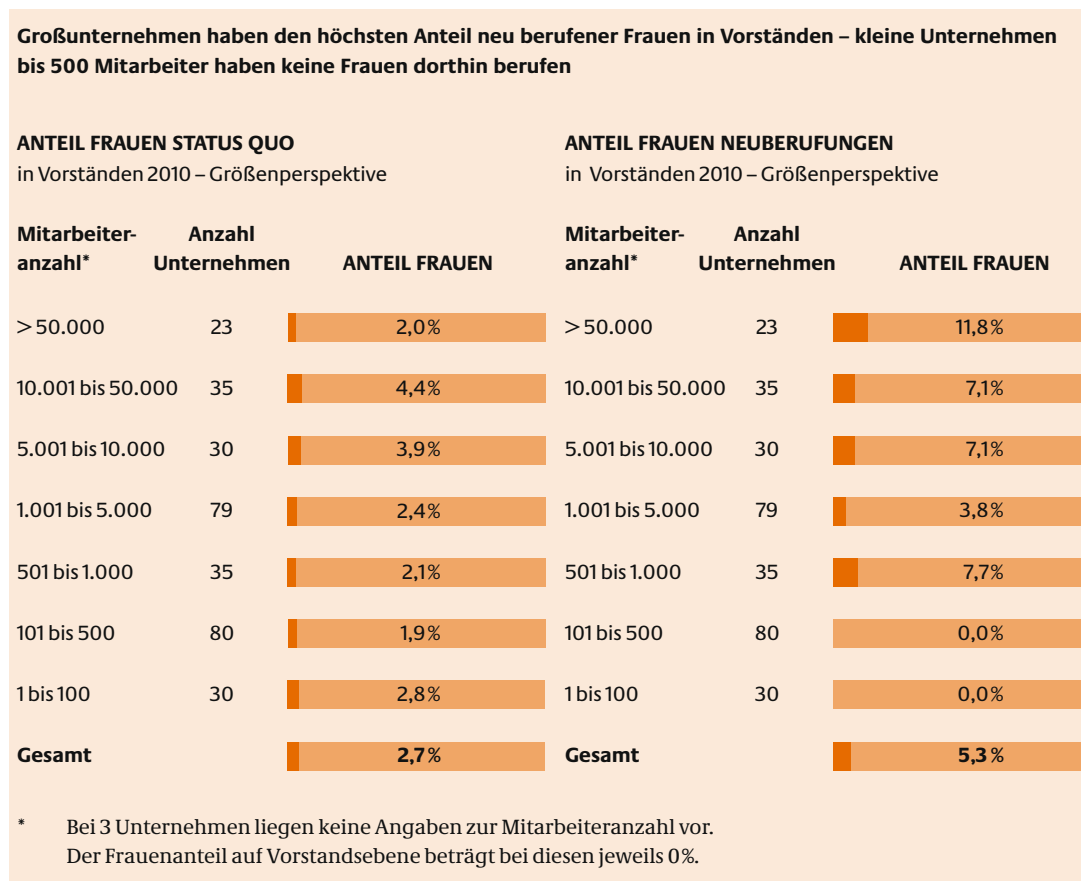
Abbildung 5: Anteile Frauen im Vorstand und Unternehmen mit Frauen im Vorstand



Zwischen den Größenklassen findet sich eine große Heterogenität für den Frauenanteil in Vorständen (siehe Abbildung 6): Wird der Fokus auf die 30 DAX-Unternehmen gerichtet, so zeigt sich, dass per 31.12.2010 lediglich 4 von insgesamt 181 Vorstandspositionen durch eine Frau besetzt waren, also 2,2%. Da 2 der 4 Frauen dem Vorstand von Siemens angehörten, hatten lediglich 3 der 30 DAX-Unternehmen Ende 2010 eine Frau im Vorstand.

Bei den Neuberufungen in Vorstände sieht die Situation insgesamt etwas besser aus, jedoch immer noch auf sehr geringem Niveau. Im Jahr 2009 waren 3,3% der neu berufenen Vorstände weiblich, im Jahr 2010 waren es 5,1%. Ähnlich wie auf Ebene der Aufsichtsräte zeigt sich auch bei den Neuberufungen, dass große Unternehmen den höchsten Anteil neu berufener Frauen in Vorstände im Jahr 2010 haben. Kleine Unternehmen des Prime Standard (bis 500 Mitarbeiter) haben im Jahr 2010 keine Frauen in den Vorstand berufen.

Abbildung 6: Anteil Frauen in Vorständen Status quo und Neuberufungen – Größenperspektive



Per 31.07.2011 sind mit Brigitte Ederer und Barbara Kux bei Siemens, Christine Hohmann-Dennhardt bei Daimler, Regine Stachelhaus bei E.ON und Margret Suckale bei BASF fünf Frauen auf Vorstandsebene in den 30 DAX-Unternehmen vertreten. Angelika Dammann ist Anfang Juli 2011 von ihrem Vorstandsposten bei SAP zurückgetreten. Zudem wird Claudia Nemat im Oktober den Vorstandsbereich Europa bei der Telekom übernehmen und Marion Schick im Mai 2012 die Nachfolge von Personalvorstand Thomas Sattelberger antreten. Über ein weiteres weibliches Vorstandsmitglied bei der Telekom wird noch spekuliert, sodass die Anzahl an Frauen auf Vorstandsebene in den 30 DAX-Unternehmen in absehbarer Zukunft auf 8 ansteigen könnte. Der Anteil Frauen bleibt jedoch auch damit deutlich unter 5%.

Da tendenziell die größeren Unternehmen auch stärker im Fokus der Presse stehen und über jede Neuberufung einer Frau intensiv Bericht erstattet wird (siehe Beispiel Telekom), könnte fälschlicherweise der Eindruck entstehen, die Situation hätte sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Die Zahlen jedoch zeigen deutlich, dass dieser Effekt nicht auf die Gesamtheit durchschlägt: Lediglich die Zahl der Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Vorstand wächst bei den 30 DAX-Unternehmen auf 5 von 30.

III.

Familiensituation und Erfahrung

In der Öffentlichkeit entsteht leicht der Eindruck, als seien Frauen in Topführungspositionen überwiegend kinderlos. Anderslautende Ergebnisse (die Studie des Bundesfamilienministeriums (2010) ergab bereits, dass 56% der befragten Frauen in Führungspositionen mit Kindern im Haushalt zusammenleben) werden kaum rezipiert⁵. Das vorherrschende Bild wird immer noch geprägt von der Vorstellung vorwiegend kinderloser weiblicher Vorstände und Aufsichtsräte. Tatsächlich ergibt sich bei Untersuchung der Lebensläufe der Spitzenfrauen im Prime Standard ein anderes Bild: Die überwiegende Mehrheit ist verheiratet und hat auch Kinder.

Die Ergebnisse einer systematischen Lebenslaufanalyse belegen, dass sich Familie und Spitzenpositionen auch für Frauen keineswegs ausschließen. Offenkundig gibt es heute schon für sie kein klares „Entweder-oder“ zwischen Familie und Karriere. Eine Generalabsolution für geringe Frauenanteile in Spitzengremien können sich Unternehmen mit dem Hinweis auf die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf also nicht glaubwürdig erteilen. Ebenso wenig wie es für die einzelne Frau ein „Entweder-oder“ gibt, gibt es ein solches Entweder-oder für die Politik: Eine engagierte Politik für bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann und muss ergänzt werden um eine gezielte Politik der Förderung von Frauen in Führungspositionen.⁶

Die Ergebnisse zur Familiensituation von Führungsfrauen in börsennotierten Unternehmen basieren auf einer Untersuchung der öffentlich verfügbaren Lebensläufe von Frauen in Vorständen und auf der Kapitalgeberseite der Aufsichtsräte. Dabei wurden die aus einer früheren Studie vorliegenden Zahlen für 2008 auf den aktuellen Stand (per Ende 2010) gebracht. Die Datenverfügbarkeit der Lebensläufe liegt zwischen 35% und 90%. Die untere Grenze wird durch die Verfügbarkeit der privaten Angaben bestimmt, die nicht zwingend veröffentlicht werden.

⁵ „Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken“, Hrsg. BMFSFJ 2010, S. 29. Allerdings ist der Anteil der Kinderlosen unter den Frauen in Führungspositionen signifikant höher als bei den männlichen Kollegen (44% zu 23%).

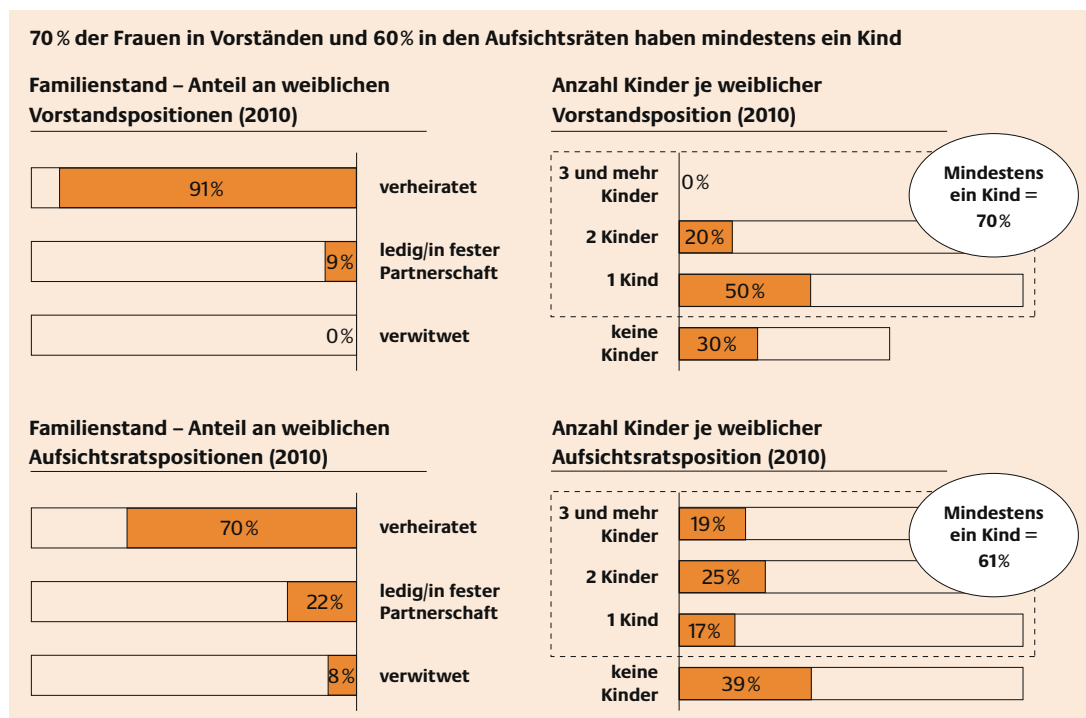
⁶ Diese Erwartung richtet auch die Mehrheit der Bevölkerung an die Politik: 18% der Frauen halten Anstrengungen für eine verbesserte Familienfreundlichkeit für ausreichend, 79% erwarten ergänzend gesetzliche Regelungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, vgl. WamS, 31. Juli 2011, S. 34.

3.1 Familiensituation von Frauen in Führungspositionen

Die Analyse der Familiensituation von Frauen in Vorständen und Vertretern der Kapitalgeber in Aufsichtsräten zeigt ein völlig neues Bild, das der vorherrschenden Meinung konträr ist.

Mit über 90% ist eine große Mehrheit der Frauen im Vorstand verheiratet – 70% von ihnen haben mindestens ein Kind. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Frauen im Aufsichtsrat: 70% dieser Frauen sind verheiratet, rund 60% haben mindestens ein Kind (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Familiensituation von Frauen in Führungspositionen



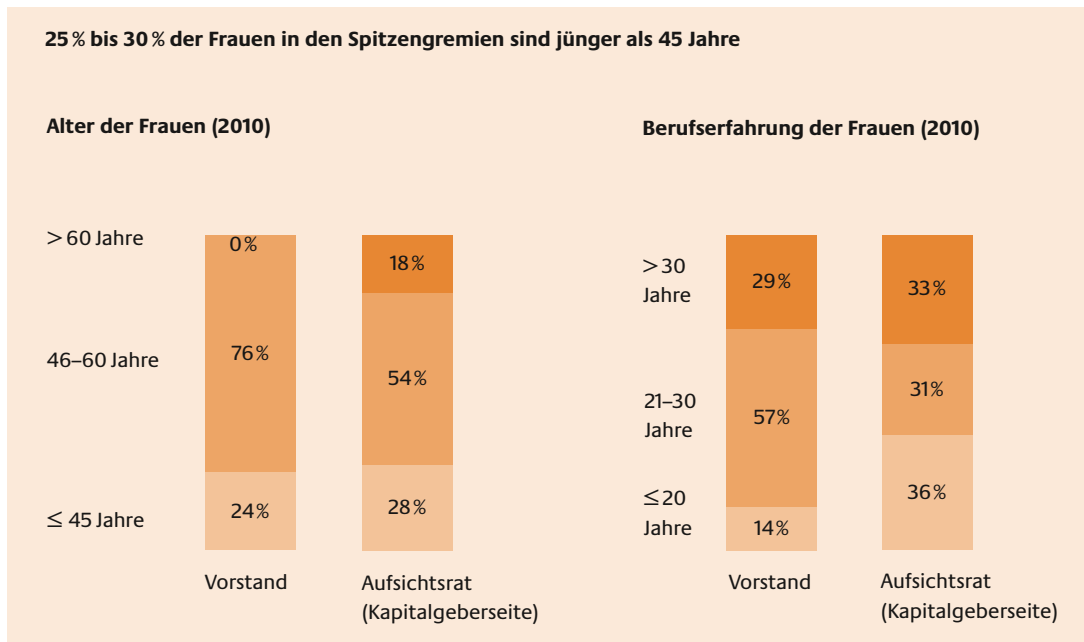
3.2 Beruflicher Hintergrund und Alter

Die Analyse des Alters und der Berufserfahrung der Frauen in Führungspositionen zeigt, dass rund 75% der weiblichen Vorstände zwischen 46 und 60 Jahre alt sind und der überwiegende Teil (86%) über mindestens 20 Jahre Berufserfahrung verfügt.

Bei den Kapitalgebervertreterinnen im Aufsichtsrat ist immerhin fast ein Drittel jünger als 45 Jahre; 36% verfügen über höchstens 20 Jahre Berufserfahrung (siehe Abbildung 8).⁷

⁷ Gleichzeitig ging die Prozentzahl der Frauen in Vorständen, die unter 45 Jahre alt sind, von 2005 bis 2010 um 28 Prozentpunkte zurück. Auch der Anteil der Frauen in Vorständen, die unter 20 Jahren Berufserfahrung haben, fiel innerhalb des Zeitraums um 50 Prozentpunkte. Um diese Zahlen genauer interpretieren zu können und Karrieremuster von Frauen und Männern im Lebenslauf präziser zu verstehen, bedürfte es einer vertieften vergleichenden Lebenslaufanalyse. Sicher kommt der Altersmischung von Führungsteams in einer Gesellschaft des langen Lebens eine ähnliche Bedeutung zu wie der Geschlechterparität. Der Einfluss von Karriere-sprüngen wurde für Frauen und Männer von Wippermann erstmalig vergleichend betrachtet (Wippermann 2010, S. 31 ff.).

Abbildung 8: Alter und Berufserfahrung der Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat (Kapitalgeber)



In der Diskussion um die Ursachen der geringen Frauenrepräsentanz in Toppositionen spielt die Frage der Berufs- und Studienwahl ebenfalls eine große Rolle. Die Analyse des Ausbildungshintergrunds (siehe Abbildung 9 und 10) zeigt, dass über 80% der weiblichen Vorstände und Aufsichtsräte (Kapitalgeberseite) über ein abgeschlossenes Hochschulstudium verfügen, davon etwa 40% im Bereich Wirtschaftswissenschaften (BWL oder VWL). Über 60% der weiblichen Vorstände und 65% der weiblichen Aufsichtsräte haben zumindest einen Teil ihres Studiums im Ausland verbracht.

Abbildung 9: Lebenslaufanalysen Frauen im Vorstand – Ausbildung

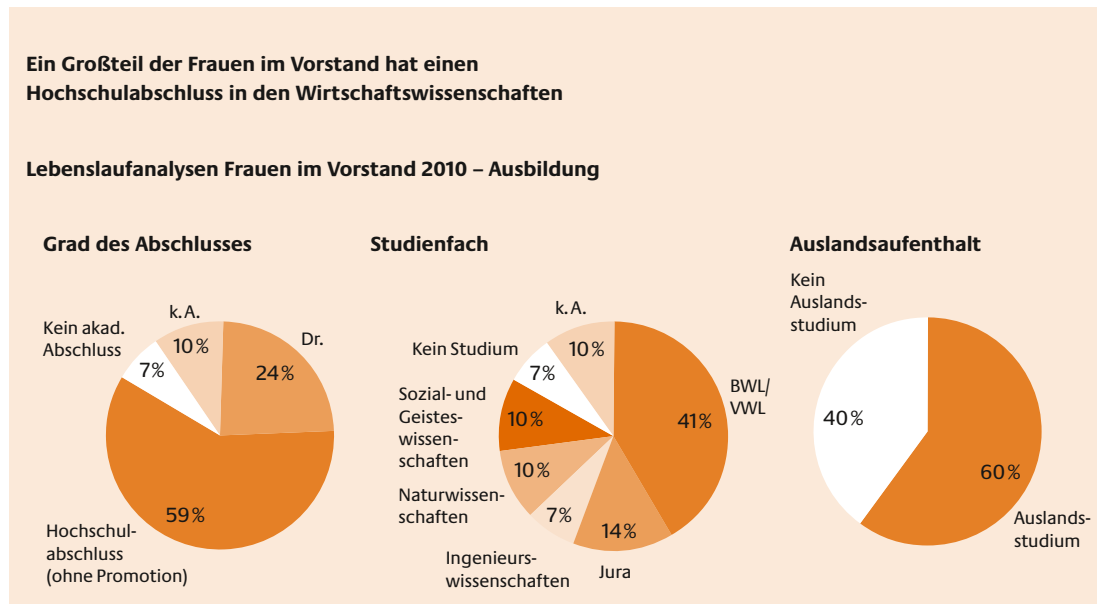
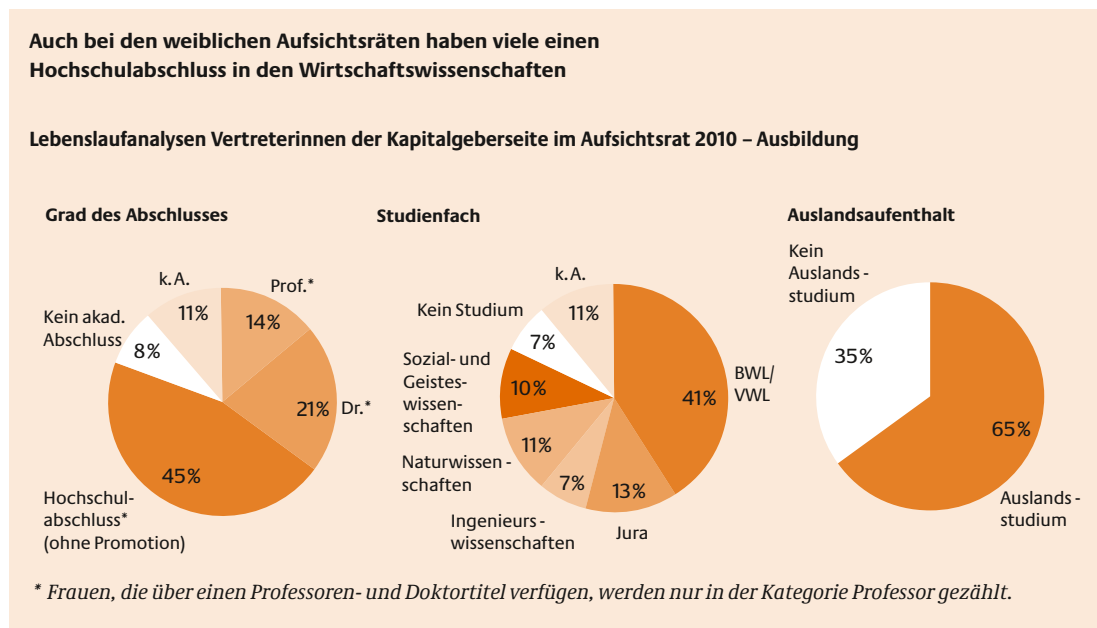


Abbildung 10: Lebenslaufanalysen Vertreterinnen der Kapitalgeberseite im Aufsichtsrat – Ausbildung



IV.

Fazit

Die umfassende Analyse der Situation von Unternehmen der DAX-Familie (Dax 30, MDAX, TecDAX und SDAX) bestätigt: Frauen in Führungspositionen sind dort eine Rarität. In den letzten Jahren hat sich ihr Anteil in Vorständen und Aufsichtsräten kaum verändert. Die Berufs- und Lebensläufe der Frauen, die es in Toppositionen schaffen, unterscheiden sich nicht signifikant von denen der Topmänner: Die Mehrheit ist verheiratet und hat Kinder, hat Wirtschaftswissenschaften oder Jura studiert, verfügt über Auslandserfahrung und blickt auf eine entsprechende Berufserfahrung zurück.

Der Verweis auf schlechte Vereinbarkeit, „falsche“ Studienfachwahl und ungenügende Berufserfahrung allein überzeugt als Erklärung für die dramatische Unterrepräsentanz nicht (mehr).

Da in der Studie gleichzeitig ein robuster positiv signifikanter Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten bei Unternehmen mit bestimmter Unternehmenscharakteristik nachzuweisen war, belegt die Untersuchung eindrucksvoll die Sinnhaftigkeit von Veränderungen in diesem Bereich. Geeignete Impulse für eine nachhaltige Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sind sinnvoll und klug. Eine gesetzliche Regulierung des Frauenanteils in Spitzengremien sollte allerdings Spezifika und Besonderheiten der Unternehmen möglichst weitgehend berücksichtigen.

Anhang: Details zur Untersuchung der Performance-Wirkung

Der Performance-Untersuchung liegen Daten der DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften: DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) aus den Jahren 2002 bis 2010 zugrunde, in Summe mehr als 1.000 Unternehmensjahre. Zur Performance-Messung wurden interne Kennzahlen, nämlich Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE), für die operative Performance und externe Kennzahlen (Markt-zu-Buch-Wert) für die Kapitalmarktperformance herangezogen. Der Effekt wurde für die Existenz und darüber hinaus für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat unter Berücksichtigung zahlreicher Kontrollvariablen zur Vermeidung von Verzerrungen und Störeffekten berechnet.

Abbildung 11: Schematische Darstellung des Analysemodells



Abbildung 12 erläutert abhängige und erklärende Variablen im Überblick.

Abbildung 12: Abhängige und erklärende Variablen im Überblick

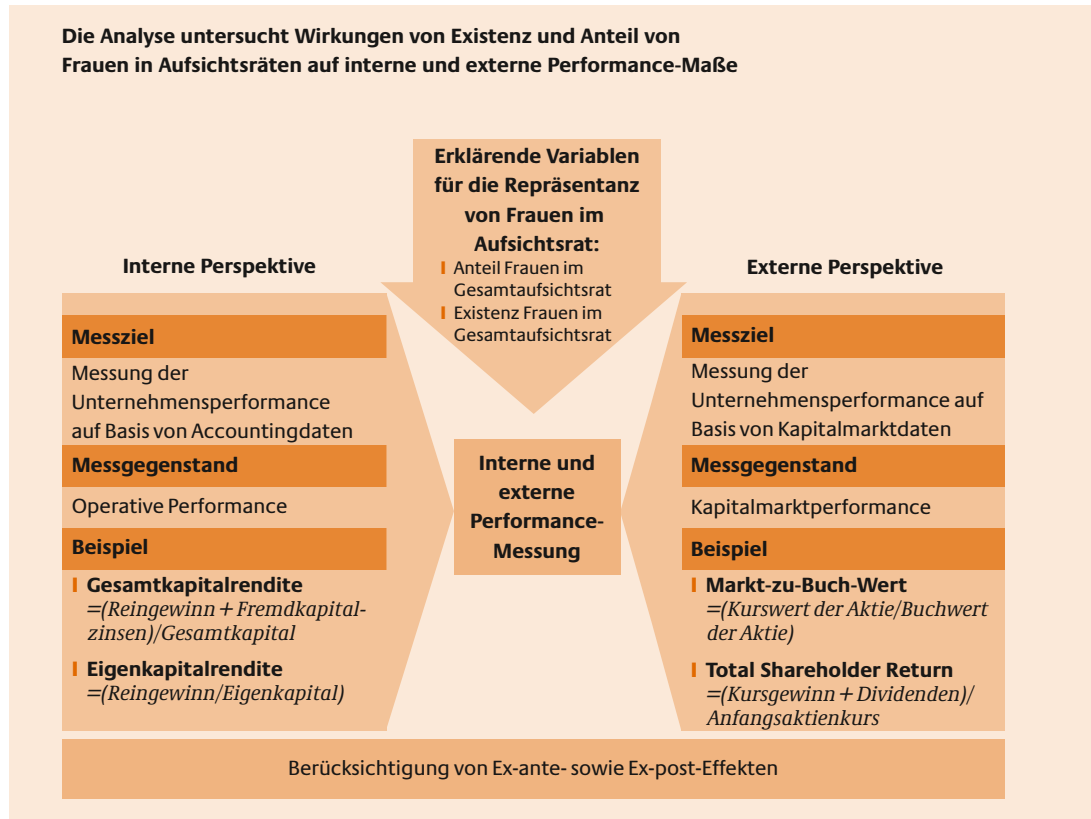
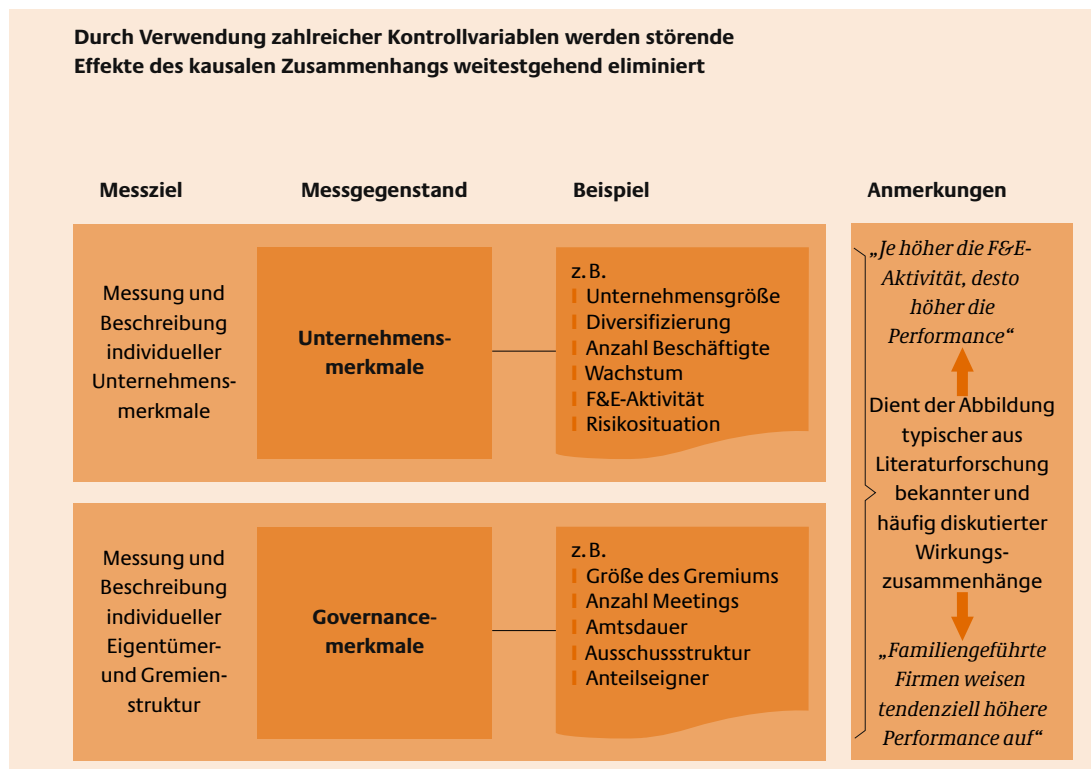


Abbildung 13: Schematische Darstellung der Verwendung von Kontrollvariablen



Die Regressionsmodelle berücksichtigen die häufig diskutierten Einfluss- und Störgrößen als Kontrollvariable (Unternehmensgröße, Branche, Eigentümerstruktur und Familienbesitz, Corporate Governance, Finanzkennzahlen wie Verschuldungsgrad und Risiko). Scheinkorrelationen und systematische Verzerrungen durch diese Größen können so weitestgehend ausgeschlossen werden (siehe Abbildung 13).

Abbildung 14 enthält eine Liste der verwendeten Variablen und ihrer genauen Definition.

Abbildung 14: Definition der Variablen

Variable	Beschreibung
Existenz Frauen im AR	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, wenn im Aufsichtsrat des Unternehmens (Kapitalseite oder Arbeitnehmerseite) mindestens eine Frau vertreten ist
Anteil Frauen im AR	Anteil weiblicher Aufsichtsräte im Gesamtaufwichtsrat (Kapitalseite und Arbeitnehmerseite)
B2C	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, wenn das Branchensegment mehrheitlich von Unternehmen mit Privatkundenfokus geprägt ist (Kerngeschäft Business-to-Customer)
MA_F	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, wenn das Branchensegment mehrheitlich Unternehmen mit tendenziell hohem Anteil weiblicher Mitarbeiter in der Gesamtbelegschaft aufweist
Diversifizierung	Anzahl unterschiedlicher Geschäftsbereiche, in denen ein Unternehmen aktiv ist
Leverage	Verschuldungsgrad des Unternehmens (Quotient aus den Gesamtverbindlichkeiten des Unternehmens und der Bilanzsumme) zur Abbildung der Finanzierungsstruktur des Unternehmens
Unternehmensgröße	Natürlicher Logarithmus der Bilanzsumme des Unternehmens als Variable zur Abbildung der Unternehmensgröße
Risiko	Risikomaß zur Beschreibung der Volatilität des Marktes als Variabilität der Gesamtkapitalrendite über die vergangenen drei Jahre
Umsatzwachstum	Prozentuales Wachstum des Umsatzes in den letzten drei Jahren
F&E-Ausgaben	Wert der Forschungs- und Entwicklungs-Ausgaben des Unternehmens, standardisiert über die Gesamtinvestitionsausgaben des aktuellen Jahres
Anzahl Vorstände	Anzahl der Mitglieder des Vorstandes
Größe des AR	Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrats (Kapitalseite und Arbeitnehmerseite)
Anteil Vorstände	Anteil der Mitglieder des kapitalseitigen Aufsichtsrats, welche gleichzeitig ein weiteres Mandat im Vorstand eines anderen Unternehmens innehaben
Anteil Exvorstände	Anteil der Mitglieder des kapitalseitigen Aufsichtsrats, welche vor Eintritt in den Aufsichtsrat des Unternehmens ein Vorstandsamt besetzt hatten
Anzahl Mandate	Durchschnittliche Anzahl zusätzlich gehaltener Mandate der Aufsichtsratsmitglieder (Kapitalseite)
Amtszeit	Durchschnittliche Dauer der Amtszeit eines Aufsichtsratsmitgliedes des Unternehmens, gemessen in Jahren
Anzahl AR-Meetings	Anzahl der turnusgemäßen und außerordentlichen Aufsichtsratssitzungen im betreffenden Geschäftsjahr
Anzahl AR-Ausschüsse	Anzahl der durch den Aufsichtsrat gebildeten Ausschüsse
Eigentümer Familie	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, falls ein privater Investor/Familie einen Stimmrechtsanteil von mindestens 10% am Unternehmen hält
Eigentümer Institutionell	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, falls ein institutioneller Investor einen Stimmrechtsanteil von mindestens 10% am Unternehmen hält
Eigentümer Strategischer Investor	Kategoriale Variable, welche den Wert 1 annimmt, falls ein strategischer Investor einen Stimmrechtsanteil von mindestens 10% am Unternehmen hält
Eigentümer Management	Kategoriale Variable zur Beschreibung der Managementbeteiligung am Unternehmen. Die Variable nimmt den Wert 1 an, falls Management einen Stimmrechtsanteil von mindestens 10% am Unternehmen hält.

Abbildung 15: Stärken und Eignung der verwendeten statistischen Modelle

Stärken und Eignung der verwendeten statistischen Modelle		
Name der Methodik	Erläuterung	Individuelle Stärken der Methode
Fixed-Effects-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Annahme, dass die Abweichung des Schätzwerts vom Realwert einen konstanten, unternehmensindividuellen Wert annimmt Schätzung eines eigenen Interzepts für jedes Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung zeitkonstanter, nicht beobachtbarer Heterogenität zwischen den Objekten und/oder Perioden Konsistent auch bei Korrelation zwischen Fehlerterm und exogener Variable
Random-Effects-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Annahme, dass die Abweichung des Schätzwerts vom Realwert in einen individuellen und einen allgemeinen Wert zerlegbar ist Schätzung des individuellen Fehlers als Zufallsvariable 	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung zeitkonstanter, nicht beobachtbarer Heterogenität zwischen den Objekten und/oder Perioden
Granger-Causality-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Annahme, dass die Ausprägung einer Variablen aus der Vorperiode einen erklärenden Effekt auf die Variablenausprägung der Untersuchungsperiode hat 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion von Endogenitätsproblemen durch Hinzunahme von Performance-Werten des Vorjahres als erklärende Variable

Die Daten wurden mit zahlreichen Panel-Regressionen mit jeweils spezifischen Stärken ausgewertet, um den verschiedenen Anforderungen an die Analyse gerecht zu werden. Dabei kamen im Einzelnen Panel-Regressionen mit Fixed-Effects- und Random-Effects-Modellen sowie Granger-Causality-Modelle zum Einsatz. Abbildung 15 erläutert die Modelltypen im Überblick.

Zudem wurden White-robuste Standardfehler verwendet und die Höhe von Varianzinflationsfaktoren kontrolliert, um Heteroskedastizitäts- und Multikollinearitätsprobleme auszuschließen (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Schematische Darstellung Mehrfachanalysen und Regressionsmethoden

Mehrfachanalysen sowie die Verwendung vielfach variiertes Regressionsmethoden sichern die Robustheit der Ergebnisse ab		
Anforderungen an die Analyse	Vorgehensweise	Kurzbeschreibung
Hinreichende Aussagekraft des Samples erfordert Analyse von Unternehmensdaten über mehrere Zeitpunkte hinweg	Nutzung von Paneltechnik zur Adressierung von Längs- und Querschnitteffekten	<ul style="list-style-type: none"> Untersuchung verschiedener Unternehmen über fortlaufenden Zeitraum Analyse der Wirkung <i>innerhalb</i> und zwischen Unternehmen
Sicherstellung von Robustheit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse, um Unabhängigkeit der Ergebnisse von der gewählten Analysemethodik zu gewährleisten	Verwendung von Fixed-Effects- und Random-Effects- sowie Granger-Causality- Modellen zur Variation der statistischen Methodik	<ul style="list-style-type: none"> Betrachtung von firmen-, branchen- und jahres-individuellen Einflüssen des Wirkzusammenhangs
Betrachtung der Varianz der beobachteten Werte, um klare Interpretationen der resultierenden Ergebnisse zu ermöglichen	Verwendung White-robuster Standardfehler zur Adressierung von Heteroskedastizitätsproblemen	<ul style="list-style-type: none"> Robuste Schätzmethode Keine Beeinflussung der Steigungsparameter und Bestimmtheitsmaße
Betrachtung der relativen Abhängigkeiten zwischen erklärenden Variablen des analysierten Zusammenhangs	Berechnung von Varianzinflationsfaktoren und Korrelationstests zur Adressierung von Multikollinearitätsproblemen	<ul style="list-style-type: none"> Multikollinearität des Modells unkritisch für $VIFs < 5$ Korrelativer Test zur Sicherstellung der Validität des Modells

Zur Berücksichtigung der Unternehmensbesonderheiten wurde das folgende Vorgehen gewählt: Erstens wurde ein übergreifender, von Unternehmensspezifika unabhängiger Gesamteffekt für Anteil und für Existenz von Frauen im Aufsichtsrat berechnet. Zweitens wurden die Unternehmen entsprechend ihrer Besonderheiten nach zwei Methoden in Gruppen eingeteilt:

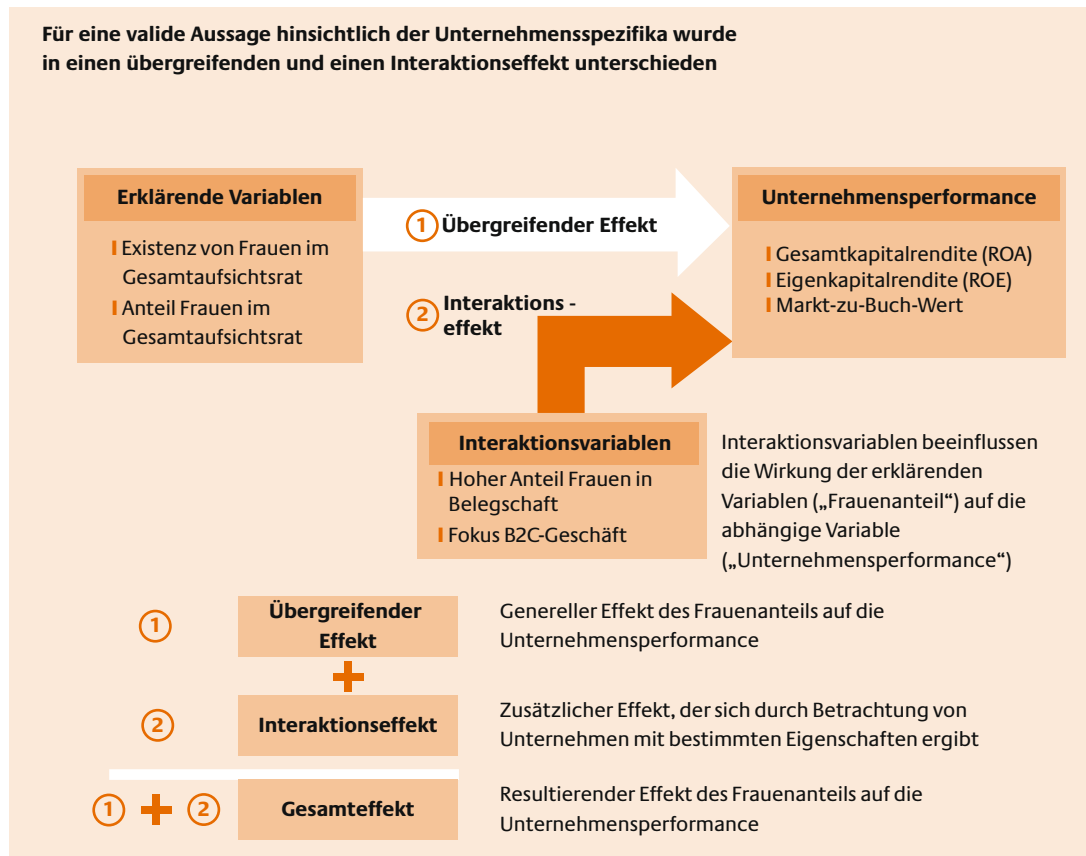
- Unterteilung 1: Unternehmen aus Branchen mit einem hohen und solche mit einem geringen durchschnittlichen Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft.
- Unterteilung 2: Unternehmen aus Branchen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft), und solche, die schwerpunktmäßig an Geschäftskundinnen und -kunden verkaufen (B2B-Geschäft).

Abbildung 17: Unterteilungslogik der Unternehmen



Für jede der beiden Gruppen in beiden Untersuchungen wurde zusätzlich ein Interaktionseffekt berechnet, der die spezifische Performance-Wirkung für die entsprechende Unternehmensgruppe beschreibt.

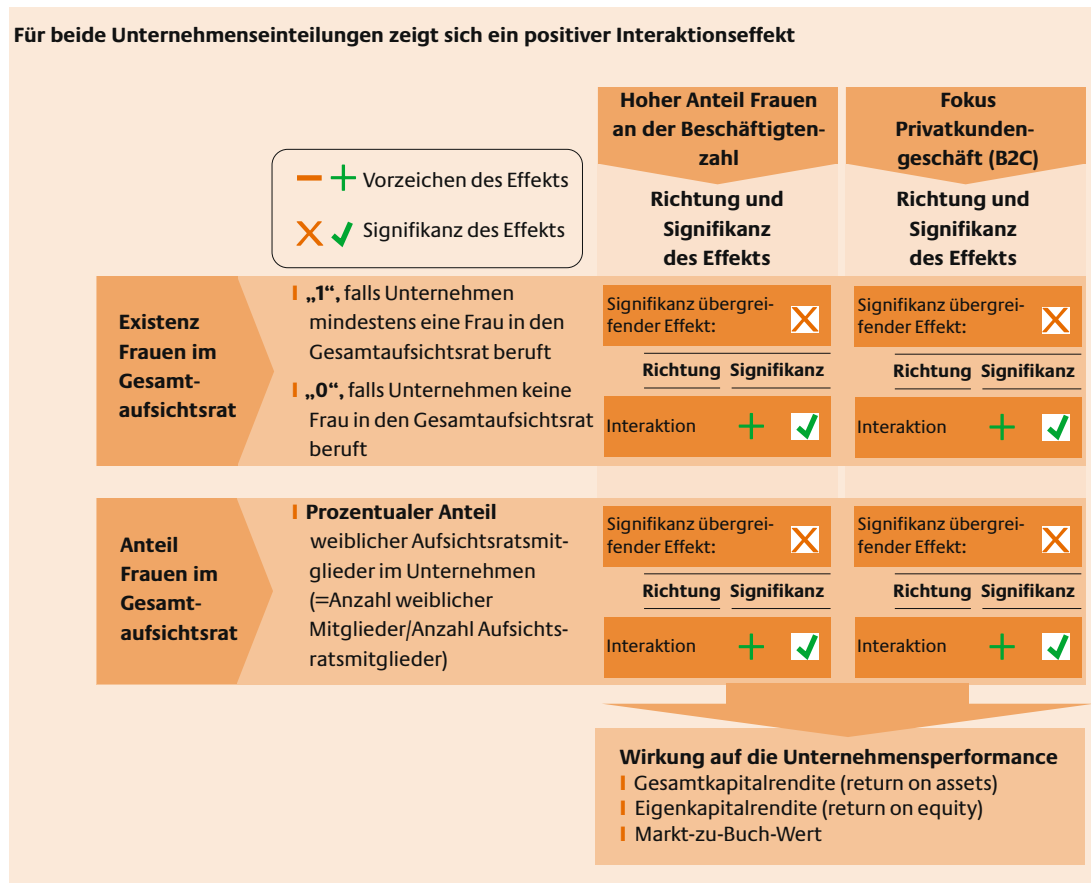
Abbildung 18: Unterscheidung übergreifender und Interaktionseffekt



Für den übergreifenden Effekt ergab sich ähnlich wie in den meisten hochwertigen Untersuchungen in anderen Ländern kein signifikanter oder robuster Effekt. Für beide Unterteilungen zeigte sich unabhängig voneinander ein signifikanter, robuster, positiver Performance-Effekt für

1. Unternehmen aus Branchen mit hohem durchschnittlichen Anteil in der Gesamtbelegschaft,
2. Unternehmen aus Branchen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).

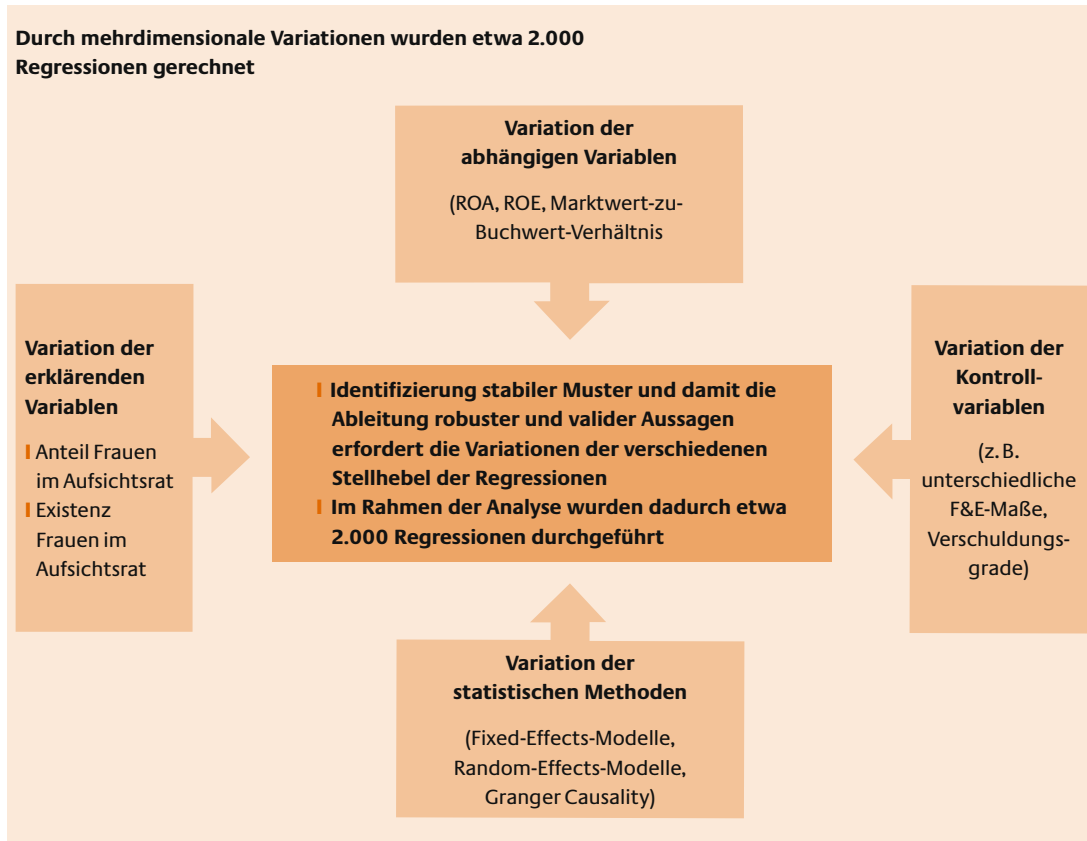
Abbildung 19: Ergebniszusammenfassung



Der positive Effekt konnte unabhängig voneinander für beide Gruppen getrennt nachgewiesen werden. Er zeigte sich positiv für alle drei Erfolgsmaße (ROA, ROE, Markt-zu-Buch-Wert) – sowohl für die Existenz als auch weiter gehend für den Anteil von Frauen im Gesamtaufsichtsrat.

Die Robustheit der Untersuchung wurde durch systematische Variation der Variablen und Regressionen sichergestellt. So konnte in etwa 2.000 Einzelregressionen ein stabiles Muster für den beschriebenen robusten, signifikanten, positiven Effekt nachgewiesen werden, während sich für den übergreifenden Effekt kein stabiles Muster ergab.

Abbildung 20: Schematische Darstellung mehrdimensionale Variationen



Literatur

Adams, R.B.; Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance, in: Journal of Financial Economics, Vol. 94, S. 291–309.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): 4. Bilanz Chancengleichheit: Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen; <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/4-Bilanz-Chancengleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 08.08.2011).

Campbell, K.; Minguez-Vera, A. (2008): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, in: Journal of Business Ethics, Vol. 83, S. 435–451.

Catalyst (2004): The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity; <http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity> (Stand: 08.08.2011).

Dezső, C.; Ross, D. (2008): Does female representation in top management improve firm performance?, A Panel Data Investigation (March 9, 2011). Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-104.

Jurkus, A.; Park, J.; Woodward, L. (2011): Women in Top Management and Agency Costs, in: Journal of Business Research, Vol. 64, S. 180–186.

McKinsey & Company (2007): Women Matter 1 – Gender diversity, a corporate performance driver; http://www.mckinsey.at/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf (Stand: 08.08.2011).

Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, hg. vom BMFSFJ; http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Stand: 08.08.2011).

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0180 1 907050*
Fax: 030 18555-4400
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115**
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Oktober 2011

Gestaltung: www.avitamin.de

- * 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen
- ** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u.a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de; 7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.