



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Frauen in Führungspositionen

## Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Zusammenfassung

# Frauen in Führungspositionen

## Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

### Zusammenfassung

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

I. Anlass der Studie und Datenbasis .....	4
II. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick .....	6
III. Das Fazit .....	10
IV. Die Methode .....	11

# I.

## Anlass der Studie und Datenbasis

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 (DCGK) in den Jahren 2009 und 2010 haben diese Diskussion bereits aufgegriffen,<sup>1</sup> in der laufenden Debatte um die Einführung einer gesetzlichen Quotenregelung spielen sie eine große Rolle.<sup>2</sup>

Bislang wurden in der öffentlichen und politischen Diskussion zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ dabei vor allem Studien aus anderen Ländern (v. a. McKinsey Frankreich [2007] und Catalyst [2004]) zitiert. 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 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-Messung<sup>3</sup> wurden interne Kennzahlen, nämlich Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE), für den operativen Unternehmenserfolg und externe Kennzahlen (Markt-zu-Buch-Wert) für die Kapitalmarktpformance herangezogen. Beim Performance-Effekt wurde einerseits für die Existenz und darüber hinaus für den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten berechnet.

---

1 Vgl. Nr. 4.1.5, 5.1.2 und 5.4.1 DCGK.

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 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 Wolf) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt.

## II.

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Die Untersuchung kommt zu **folgendem Ergebnis:**

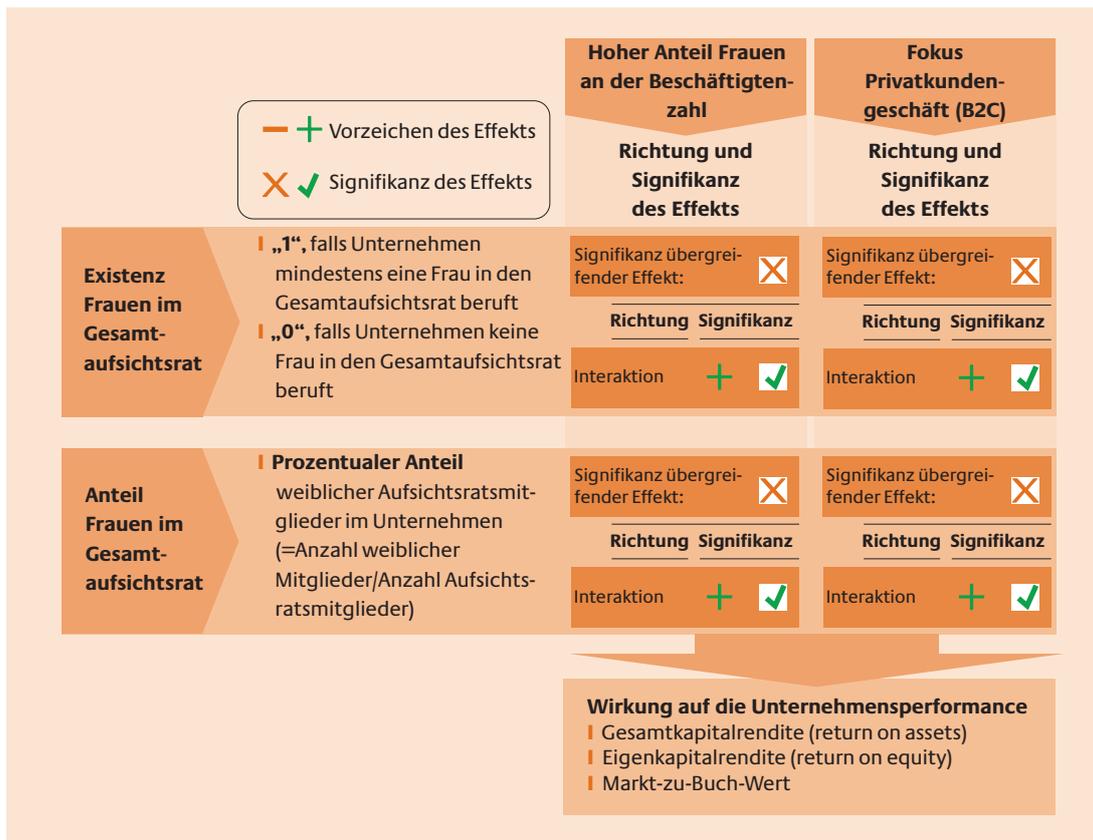
**Es ließ sich für Deutschland kein statistisch signifikanter allgemeiner (undifferenzierter) positiver Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten nachweisen.**

**Es gibt allerdings einen robusten positiv signifikanten Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten bei allen Unternehmen, die bestimmte Unternehmenseigenschaften aufweisen.**

2.1 Ein positiver kausaler Zusammenhang ist bei Unternehmen gegeben, deren Fokus auf dem Privatkundengeschäft liegt. Dies ist damit zu begründen, dass die Unternehmen eine **Legitimationspflicht nach außen** haben, d. h. eine Kommunikation mit einem diversen Kundensegment (Männer und Frauen) gelingt erfolgreicher mit einem geschlechterdiversen Führungsteam.

2.2 Ein positiver kausaler Zusammenhang ist auch bei Unternehmen nachgewiesen, in denen ein **prozentual hoher Anteil von weiblichen Mitarbeitern** beschäftigt ist. Dies ist erstens mit einer Legitimationspflicht nach innen, d. h. gegenüber der eigenen Belegschaft, zu begründen. 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.

Abbildung 1: Unternehmenscharakteristik und Unternehmensperformance

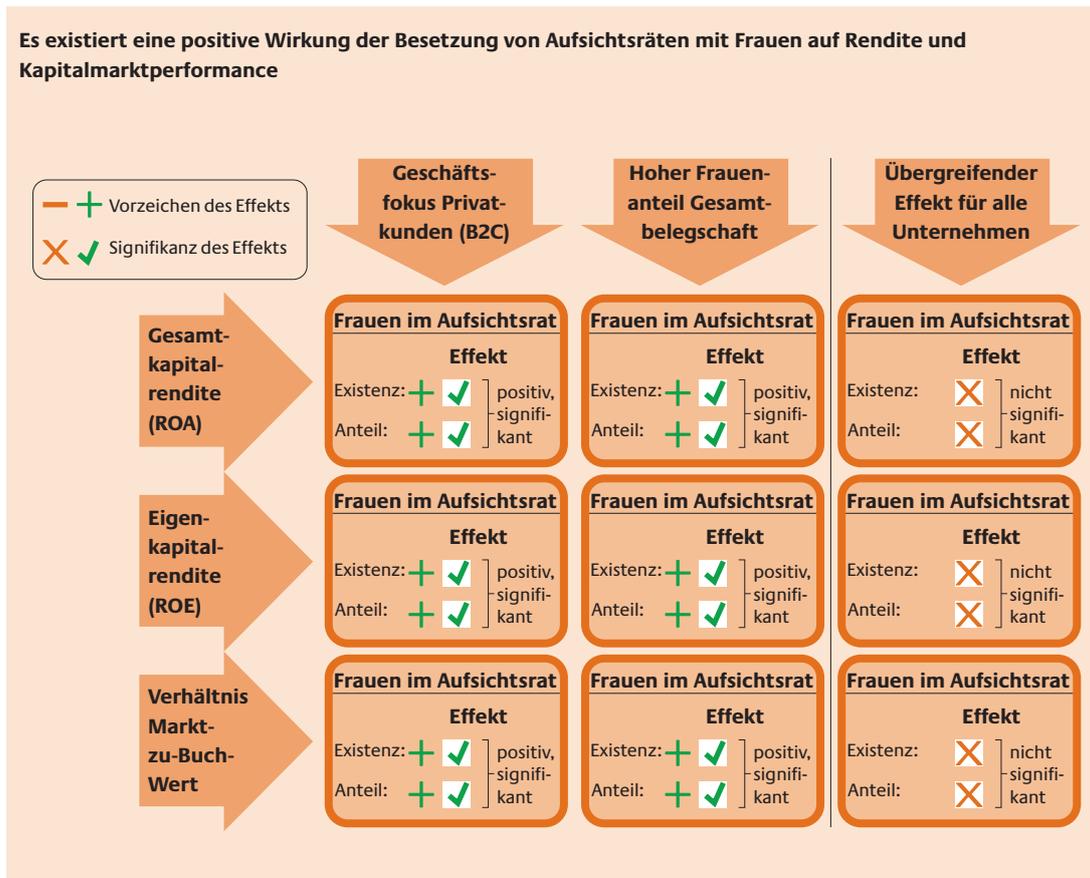


2.3 Die geschilderten positiven Performance-Effekte sind sowohl für die **Existenz** wie auch für den **Anteil von Frauen im Aufsichtsrat** nachweisbar, d. h. ein positiver Effekt zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und der Unternehmensperformance ist nachweisbar, wenn eine (erste) Frau in den Aufsichtsrat kommt, ebenso wenn ein höherer prozentualer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten erreicht wird.

2.4 Die **positiven Effekte** wurden sowohl bei internen (**Gesamt- und Eigenkapitalrendite**) als auch bei externen Kennzahlen (**Markt-zu-Buch-Wert**) nachgewiesen. Die Erhöhung des Anteils von Frauen in diesen Führungspositionen liegt also im Interesse der Unternehmen und ihrer Eigentümerinnen und Eigentümer.

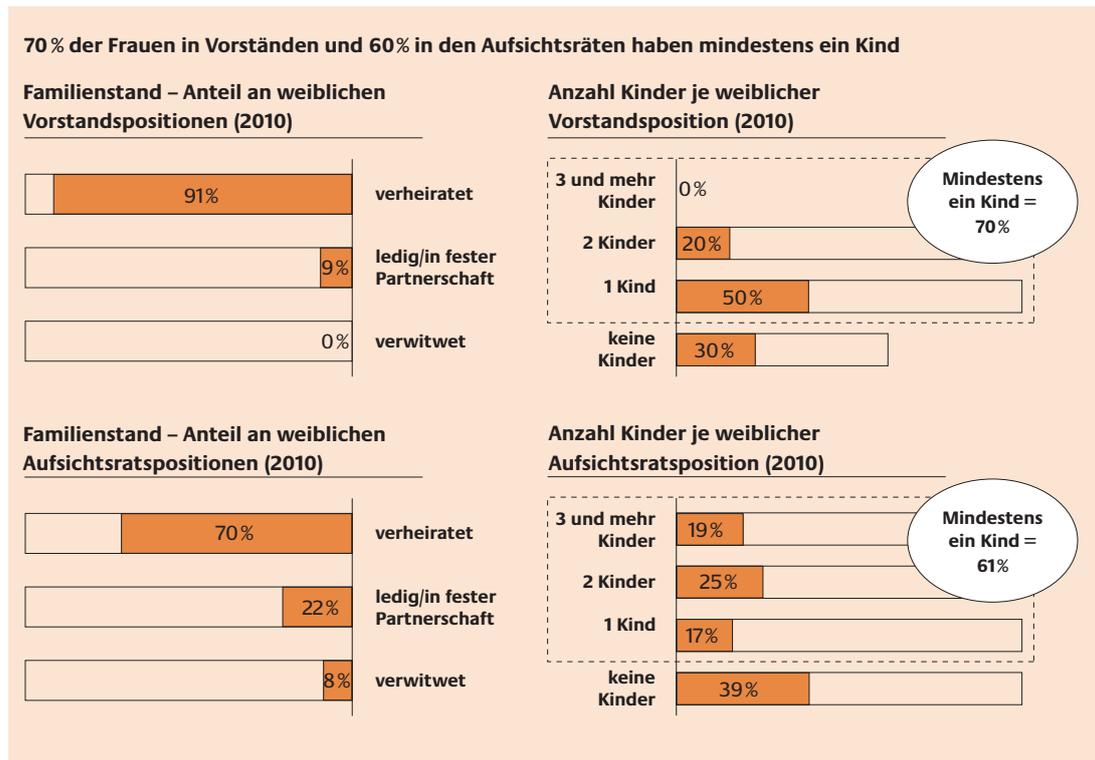
Die Ergebnisse 2.1 bis 2.4 sind in den Abbildungen 1 und 2 im Überblick dargestellt.

Abbildung 2: Ergebnisse im Überblick



2.5 Das in der Öffentlichkeit vorherrschende Bild wird immer noch geprägt von der Vorstellung vorwiegend kinderloser weiblicher Vorstände und Aufsichtsräte. Tatsächlich ergibt sich bei Untersuchung der Lebensläufe ein anderes Bild: Eine große Mehrheit der Frauen (70%) im deutschen Aufsichtsrat ist **verheiratet**, rund 60% der Frauen haben **mindestens ein Kind**. Für den Vorstand liegen die Zahlen noch höher: 91% der Frauen sind verheiratet, 70% haben mindestens ein Kind.

Abbildung 3: Familiensituation von Frauen in Führungspositionen



2.6 Rund 75% der weiblichen Vorstände sind zwischen 46 und 60 Jahre alt. Mehrheitlich (86%) verfügen die weiblichen Vorstände über mindestens 20 Jahre Berufserfahrung.

2.7 Die Zahlen der vorliegenden Studie belegen zudem, dass sich der Status quo von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten trotz intensiver Diskussionen nach wie vor nicht entscheidend verbessert hat:

2.7.1 So stieg der Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder im Prime Standard der Deutschen Börse von 8,8% im Jahr 2009 auf 9,1% im Jahr 2010. Der Anteil an Unternehmen mit weiblichen Aufsichtsräten stieg von 35,4% im Jahr 2009 auf 35,9% im Jahr 2010.

2.7.2 Noch deutlicher als im Aufsichtsrat ist die Situation auf Vorstandsebene. 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%.



## Das Fazit

Die Ergebnisse bestätigen einen kausalen und robusten Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und dem wirtschaftlichen Ergebnis von Unternehmen mit spezifischen Eigenschaften: Positive Performance-Wirkungen zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt auch für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).

Geeignete Impulse für eine nachhaltige Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sind sinnvoll und klug. Eine gesetzliche Regelung, die speziell darauf zielt, den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten zu erhöhen, ist daher politisch naheliegend, sofern sie Besonderheiten von Unternehmen und Unterschiede zwischen ihnen möglichst weitgehend berücksichtigt.

Für eine einheitliche Regulierung des Frauenanteils in Aufsichtsräten (wie bspw. eine „starre Frauenquote“) liefert die vorliegende Studie keine Argumente, da allgemeine undifferenzierte positive Performance-Effekte nicht nachgewiesen werden konnten.

# IV.

## Die Methode

Die Methodik entspricht dem derzeitigen State of the Art bei statistisch-ökonomischen Untersuchungen. 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 folgendes Vorgehen gewählt: Zunächst wurde ein übergreifender, von Unternehmensspezifika unabhängiger Gesamteffekt für Anteil und für Existenz von Frauen im Aufsichtsrat berechnet. Für diesen 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 der oben beschriebene signifikante, robuste, positive Performance-Effekt für
  - Unternehmen aus Branchen mit hohem durchschnittlichen Anteil in der Gesamtbelegschaft,
  - 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 weitergehend für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat. Der übergreifende Effekt blieb dabei stets nicht signifikant.

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](http://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](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** Oktober 2011

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://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](http://www.d115.de); 7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.