



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Frauen in Führungspositionen: Entgeltunterschiede bei Vorständen

Frauen in Führungspositionen: Entgeltunterschiede bei Vorständen

Eine Untersuchung von:

**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

Dezember 2011

Inhaltsverzeichnis

Ergebnisse im Überblick	5
I. Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Vorstandsvergütung (Gender Pay Gap)	7
1.1 Überblick über vorhandene Untersuchungen zur Thematik Gender Pay Gap	7
1.2 Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation	8
a) Entgeltlücke in der Vorstandsvergütung	8
b) Einfluss des Geschlechts auf die Vergütungsstruktur	10
c) Varianz der Vergütung	11
1.3 Vorgehen bei Stichprobendefinition und Datenerhebung	11
a) Ermittlung der Variablen	11
b) Erläuterung der Datenerhebung	12
1.4 Methodik der Untersuchung zum Gender Pay Gap	15
II. Einfluss von Gender-Diversity auf die Höhe der Vorstandsvergütung	17
2.1 Die Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation	18
2.2 Methodik der Diversity-Untersuchung	19
III. Analyse der Vorstandsressorts weiblicher Vorstände	21
IV. Fazit	24
Anhang	25
Literaturverzeichnis	28

Ergebnisse im Überblick

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, inwiefern sich das Geschlecht von Vorstandsmitgliedern bzw. Aufsichtsratsmitgliedern auf die Höhe und die Struktur von Vorstandsvergütungen und die zu verantwortenden Ressorts in deutschen börsennotierten Unternehmen auswirkt. Die Analyse hierzu ist in drei Teile untergliedert: Zunächst wurde analysiert, ob weibliche Vorstände genauso viel verdienen wie vergleichbare männliche Kollegen oder ob ein sogenannter Gender Pay Gap existiert. Des Weiteren wurde untersucht, ob die Gender-Diversity des Aufsichtsrats die Vergütung der jeweils zu kontrollierenden Vorstände beeinflusst. Im letzten Teil dieser Studie wurde geprüft, ob es generelle Unterschiede hinsichtlich der Ressortzuteilung zwischen weiblichen und männlichen Vorständen gibt.

Die nachfolgenden Analysen basieren auf den Daten von Unternehmen des deutschen Prime Standards der Jahre 2005 bis 2010. Dieser umfasst die DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften, unterteilt in: DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) und weitere börsennotierte Unternehmen, die sich den Transparenzvorschriften des Prime Standards unterwerfen. Dieser Studie liegen somit insgesamt ca. 1.600 Unternehmensjahre zugrunde.

Die Höhe der Vergütung wird in Form der individuellen Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder im jeweiligen Jahr gemessen. Die Vergütungsstruktur wird durch den jeweiligen Anteil variabler Vergütungsbestandteile an der Gesamtvergütung abgebildet.

Die Studie wurde vom Institut für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) (Leitung: Prof. Dr. Hagen Lindstädt) und der Professur für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen (Leitung: Prof. Dr. Michael Wolff) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt.

Die Studie kommt zu folgenden Ergebnissen:

1. In deutschen Aktiengesellschaften des Prime Standards existiert eine geschlechtsspezifische Entgeltlücke in Bezug auf die Vorstandsvergütungshöhe: Eine Frau im Vorstand verdient demnach **durchschnittlich 20,8 %** weniger als ein vergleichbarer männlicher Vorstand. Es handelt sich dabei um einen „bereinigten“ Pay Gap, da die Lohnlücke unter Berücksichtigung von wesentlichen Einflussgrößen der Vorstandsvergütung (persönliche Charakteristika, Unternehmensmerkmale, Corporate-Governance-Eigenschaften) ermittelt wurde. Zudem ist die Ähnlichkeit der Ressorts der weiblichen und männlichen Vorstände der Grundgesamtheit durch die Herangehensweise mit einem Matched Sample gegeben, weswegen auch der Einfluss der zu verantwortenden Bereiche im Pay Gap berücksichtigt ist.
2. Das Geschlecht des Vorstands hat keinen Einfluss auf die Struktur der Vergütung: Weibliche Vorstände erhalten aus struktureller Perspektive ähnliche Vergütungspakete (Verhältnis von variablen zu fixen Vergütungsbestandteilen) wie ihre männlichen Kollegen.
3. Mögliche Ursachen für den identifizierten Pay Gap könnten sein:
 - ! ein geringeres Interesse aufseiten der Aufsichtsräte, Frauen für die Vorstandsfunktion zu gewinnen, basierend auf einer geringeren Wertschätzung,

- ein fehlerhaftes Einschätzen der Leistungsfähigkeit weiblicher Vorstände aufgrund fehlender Erfahrungswerte sowie vorherrschender Vorurteile,
 - eine zurückhaltendere Verhandlungsstrategie der Frauen.
4. Die Ergebnisse zeigen keine Indikation dafür, dass die Diversity des Aufsichtsrats einen Einfluss auf die Vergütungshöhe und -struktur deutscher Vorstände besitzt. Weder der Anteil der Frauen noch die Existenz einer Frau im Aufsichtsrat wirkt sich auf die Vergütung des Vorstands aus. Konzeptionelle Ursache für dieses Ergebnis könnte die geringe Fallzahl von weiblichen Aufsichtsräten und vor allem weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden sein.
5. Die Untersuchung der Vorstandsressorts widerlegt die in der Unternehmenspraxis regelmäßig zu hörende Aussage, dass Frauen besonders häufig in typisch „weiblichen“ Vorstandsressorts zu finden sind: Zwar finden sich tatsächlich weibliche Vorstände überproportional im Personalressort, gleichzeitig zeigt sich z. B. mit Blick auf das Finanzressort kaum ein Unterschied und im Bereich der Produktion finden sich bei Unternehmen des deutschen Prime Standards sogar relativ mehr weibliche als männliche Vorstände.

I.

Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Vorstandsvergütung (Gender Pay Gap)

1.1 Überblick über vorhandene Untersuchungen zur Thematik Gender Pay Gap

Das Thema Gender Pay Gap in Führungspositionen ist seit Langem auch in der wissenschaftlichen Diskussion relevant. Zahlreiche Studien kommen dabei – mit großer Vielfalt an Methoden und Untersuchungsobjekten (siehe Abbildung 1) – zu dem Schluss, dass ein Unterschied zwischen den Vergütungshöhen von Frauen und Männer existiert – sowohl allgemein als auch mit dem Fokus auf Führungspositionen. Diese Studienergebnisse können jedoch nicht ohne Weiteres auf deutsche Vorstände übertragen werden.

Erstens beschränken sich viele Studien mit hoher wissenschaftlicher Qualität vornehmlich auf Daten aus den USA und Großbritannien. Vor dem Hintergrund des dort vorherrschenden monistischen Systems existieren andere Rahmenbedingungen, als diese im deutschen Raum mit dem dualistischen System vorzufinden sind.¹

Zweitens ist bei der Untersuchung einer möglichen Entgeltlücke von Vorständen die Verschiedenheit der jeweils verantworteten Ressorts zu berücksichtigen. Ein Vorstandsvorsitzender verdient im Allgemeinen mehr Geld als ein einfaches Vorstandsmitglied. Des Weiteren ist anzunehmen, dass ein Vorstand mit mehreren Ressorts eine höhere Vergütung erhält als ein Vorstand mit lediglich einem Zuständigkeitsbereich. Durch die verwendete Methodik eines doppelten Matchings in dieser Studie wird diese Problematik adressiert.

Drittens analysieren viele deutsche Studien auf diesem Gebiet nur die Unterschiede der Vergütungshöhe zwischen Frauen und Männer im Allgemeinen, ohne den Fokus auf die Vorstandsbezüge zu richten. Die allgemeinen Ergebnisse sind unter anderem wegen der verschiedenen Vergütungsstrukturen nicht exakt auf die Vorstandsebene übertragbar.

Die vorliegende Studie soll diese identifizierten Lücken schließen und einen wichtigen Beitrag für die Erforschung der Vergütungsunterschiede auf Vorstandsebene leisten.

¹ In einem monistischen System der Organisationsverfassung der Aktiengesellschaften besitzt das „Board of Directors“ sowohl die Führungs- als auch die Überwachungskompetenz. In einem dualistischen System ist der Aufsichtsrat das Aufsichtsorgan und der Vorstand das Leitungsorgan.

Durch die Verwendung multivariater Regressionen auf Basis mehrerer Jahre sind die vorliegenden Ergebnisse statistisch belastbar sowie repräsentativ.

Abbildung 1: Überblick über aktuelle Studien zur geschlechtsspezifischen Entgeltlücke

Autorinnen/Autoren	Daten/Methode	Untersuchungsfokus	Effekt
Khan & Vieito (2008)	USA: 92–04; multivariat	Topmanager	Pay Gap existiert
Elkinawy & Stater (2011)	USA: 96–04; multivariat	Vorstände	Pay Gap existiert
Kulich et al. (2011)	UK: 98–04; Matched Sample	Vorstände	Gender-Effekt bei Boni und Performancesensitivität
Holst & Busch (2009)	Deutschland: 06	Führungskräfte	Lohnunterschiede
Statista (2011)	Deutschland: 06; deskriptiv	Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	Geschlechterbedingter Verdienstabstand
Maier (2007)	Deutschland: 60–05*; deskriptiv	Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	Gender Pay Gap existiert, aber wurde geringer

- | Starke Fokussierung auf amerikanische oder britische Daten
- | Keine Berücksichtigung der Ressortzugehörigkeit
- | Deutsche Studien häufig mit Fokus auf generellen Gehaltsunterschieden; keine gesonderte Betrachtung des Topmanagements

→ Bisher keine robuste Aussage für deutsche Vorstände möglich

**Basierend auf Daten des Statistischen Bundesamts*

1.2 Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation

a) Entgeltlücke in der Vorstandsvergütung

In deutschen Aktiengesellschaften des Prime Standards existiert ein Gender Pay Gap in Bezug auf die Vorstandsvergütungshöhe: Eine Frau im Vorstand verdient im Durchschnitt 20,8% weniger als ein vergleichbarer männlicher Vorstand. Die Entgeltlücke verläuft in einem relativ engen Korridor, wobei die minimale Distanz zwischen weiblichen und männlichen Vorständen bei 19,1% und die maximale Distanz bei 23,7% liegen (siehe Abbildung 2). Dieser negative Effekt zeigt sich statistisch robust (im Rahmen von ca. 200 durchgeführten Regressionen).

Abbildung 2: Ergebnis der Analyse des Einflusses des Geschlechts auf die Höhe der Vergütung

Auf Basis von ca. 200 Regressionen wurde ein möglicher Gender Pay Gap für deutsche Vorstände untersucht; dabei...

...zeigte sich eine statistisch robuste niedrige Vergütung weiblicher Vorstände.



Über die 200 Regressionen hinweg zeigt sich ein durchschnittlicher Pay Gap von **20,8 %**, aufgrund der großen Anzahl von berücksichtigten Kontrollvariablen handelt es sich um einen „bereinigten“ Pay Gap.

Der Pay Gap verläuft in einem relativ engen Korridor, wobei die minimale Distanz zwischen weiblichen und männlichen Vorständen bei **19,1 %** und die maximale Distanz bei **23,7 %** liegt.

Mögliche Interpretation

- ! **Geringeres Interesse des Aufsichtsrats** an der Gewinnung von weiblichen Vorständen in der Vergangenheit
- ! **Fehlerhafte Einschätzung** der Leistungsfähigkeit weiblicher Vorstände aufgrund **fehlender Erfahrungswerte** und vorherrschender **Vorurteile**
- ! **Zurückhaltendere Verhandlungsstrategie** der weiblichen Vorstände

Die Ergebnisse zum Gender Pay Gap reihen sich somit in die eingangs erwähnten Ergebnisse anderer Studien ein, belegen aber erstmals die geschlechtsspezifische Entgeltlücke auf Vorstandsebene in deutschen Aktiengesellschaften.

Mögliche Ursache für den identifizierten Pay Gap könnte ein geringeres Gewinnungsinteresse aufseiten der Aufsichtsräte sein. Hinter diesem Argument steht die Theorie von Angebot und Nachfrage. Bevorzugt der Aufsichtsrat bei der Besetzung einer Vorstandsposition trotz gleicher Qualifikation eher einen Mann als eine Frau, ist er grundsätzlich nicht bereit, einer Frau genauso viel zu bezahlen wie dem vergleichbaren Mann.

Diese Präferenz kann auf ein durch den Aufsichtsrat fehlerhaftes Einschätzen der Leistungsfähigkeit weiblicher Vorstände zurückzuführen sein. Fehlende Erfahrungswerte und vorherrschende Vorurteile (z. B. *Bischoff (2010)*) in der Wahrnehmung der überwiegend männlichen Aufsichtsräte (siehe auch „Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg“ (*BMFSFJ, 2011*)) sind hierfür wesentliche Treiber.

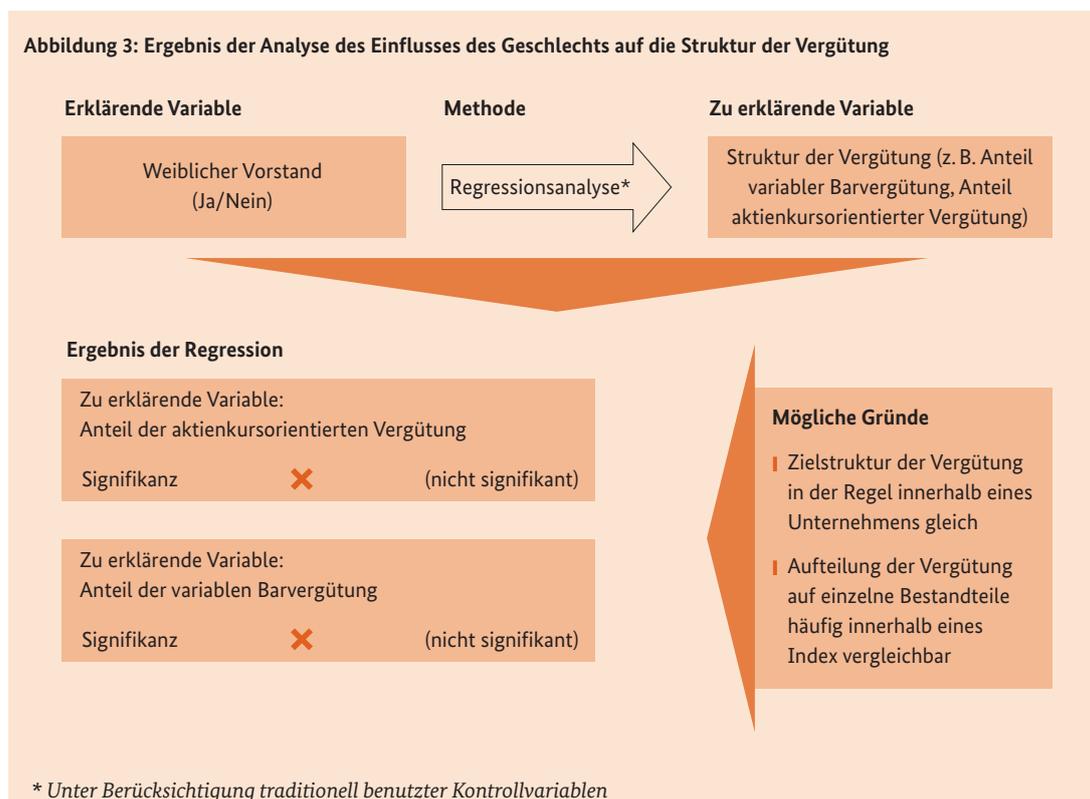
Aufseiten der Kandidatin könnte man eventuell eine zurückhaltende Verhandlungsstrategie als Grund für den Pay Gap nennen. So treten Frauen in Vergütungsverhandlungen oder Bewerbungsgesprächen nach allgemeiner Auffassung weniger forsch auf als Männer in ähnlichen Situationen und bestehen somit nicht so hartnäckig auf einer adäquaten Vergütung. Diese Zurückhaltung wird aus den ersten beiden Erklärungsversuchen gespeist. So sehen Frauen weniger Spielraum für einen „Gehaltspoker“, weil sie damit rechnen, gegen die beschriebenen Vorurteile ankämpfen zu müssen und bei längeren Verhandlungen ggf. kein konkretes Angebot zu erhalten.

b) Einfluss des Geschlechts auf die Vergütungsstruktur

Die Frage nach dem Einfluss des Geschlechts auf die Struktur der erhaltenen Vergütung liefert keine Ergebnisse, die eine Tendenz erkennen lassen (siehe Abbildung 3). Weder konnte eine konsistente Richtung eines Effekts nachgewiesen werden, noch wurden signifikante oder robuste Ergebnisse ermittelt. Die Struktur wurde dabei als der Anteil der gesamten variablen Vergütung, der erfolgsabhängigen Barvergütung und der aktienkursorientierten Vergütung an der Gesamtvergütung, abgebildet. Für keinen der drei Bestandteile lassen sich Effekte feststellen.

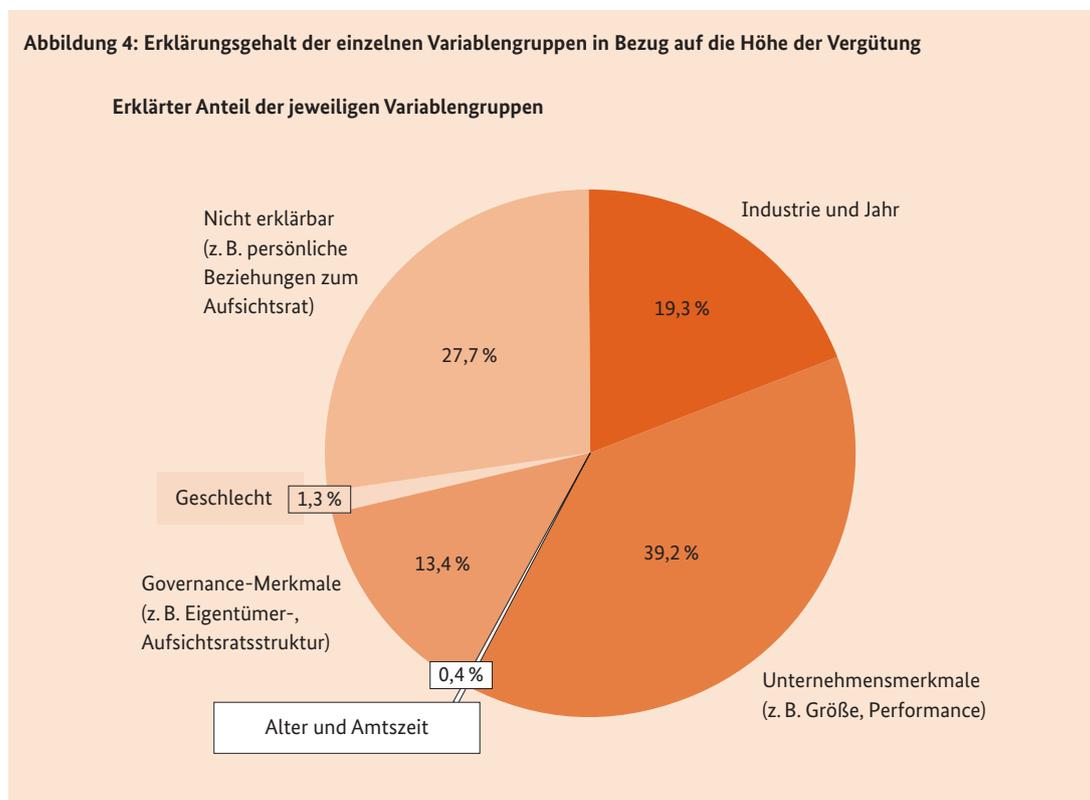
Als Gründe dafür, dass in der Analyse kein systematischer Einfluss des Geschlechts auf die Vergütungsstruktur identifiziert werden kann, könnten unter anderem folgende Faktoren aufgeführt werden: Zum einen wird das Identifizieren systematischer Effekte dadurch erschwert, dass innerhalb eines Unternehmens in der Regel kaum Unterschiede zwischen den Vergütungssystemen von weiblichen und männlichen Vorständen bestehen. Neben ähnlichen Fixgehältern sind die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile sich ebenfalls ähnlich (wenn nicht sogar gleich), weil beide Vorstände für die Performance des gleichen Unternehmens vergütet werden. Ein Einfluss des Geschlechts darauf ist somit nicht gegeben.

Zum anderen können Ähnlichkeiten auf Ebene der verschiedenen Indizes Ursache dafür sein, dass systematische Unterschiede zwischen Vergütungsstrukturen weiblicher und männlicher Vorstände nicht erkennbar sind: Die Erstellung des Matched Samples basiert unter anderem auf der Unternehmensgröße und diese korreliert für gewöhnlich mit der Indexzugehörigkeit. Da zum Beispiel die Gruppe der DAX-Unternehmen ähnliche prozentuale Aufteilungen der Zielvergütung auf die Vergütungsbestandteile aufweisen, schlägt sich dieser Einfluss erwartungsgemäß in der Analyse nieder: Ein systematischer Einfluss des Geschlechts auf die Vergütungsstruktur ist nicht erkennbar.



c) Varianz der Vergütung

Eine weitere Analyse wurde angeschlossen, um statistisch zu klären, wie groß der Anteil der Varianz der Vergütung ist, der durch die einzelnen Gruppen von (Kontroll-)Variablen erklärt wird (siehe Abbildung 4). Diese Werte hängen zwar nicht unmittelbar mit dem prozentualen Ergebnis der geringeren Vergütung weiblicher Vorstände zusammen. Sie verdeutlichen aber, welche Faktoren die Vergütung hauptsächlich beeinflussen. So werden fast 60 % der Varianz der Vergütungshöhe von Industriezugehörigkeit und Jahr (19,3 %) sowie von Unternehmensmerkmalen (39,2 %) erklärt. Governance-Merkmale erklären darüber hinaus 13,4 %. Persönliche Charakteristika der jeweiligen Vorstandsjahre – in dieser Studie im Fokus der Betrachtung – erklären dagegen nur 1,7 %. Bemerkenswert ist auch, dass das Geschlecht mehr Erklärungsgehalt besitzt als Alter und Amtszeit des Vorstands zusammen. Diese Ergebnisse sind konsistent zu anderen Studien, die sich damit beschäftigt haben, welche Treiber für die Vergütung von Vorständen infrage kommen (z. B. *Rapp/Wolff (2010)* oder *Fahlenbrach (2010)*).



1.3 Vorgehen bei Stichprobendefinition und Datenerhebung

a) Ermittlung der Variablen

Die Höhe der Vergütung wurde dargestellt als der natürliche Logarithmus des Absolutwertes der Summe aller relevanten Gehaltsbestandteile in Euro. Dies ist gerade bei Untersuchungen von Vergütungshöhen wegen der Schiefe der statistischen Verteilung in der akademischen Literatur standardisiertes Vorgehen. Um die Ergebnisse darüber hinaus unempfindlich gegen Ausreißer zu machen, wurde dieser Wert einem Winsorizing-Verfahren² auf dem 10%-Niveau unterzogen.

² Statistisches Verfahren, bei dem Ausreißer auf ein vorher spezifiziertes Niveau normiert werden.

Um die Struktur der Vergütung untersuchen zu können, wurden jeweils der Anteil der variablen Barvergütung und der Anteil der aktienkursbasierten Vergütung an der Gesamtvergütung als abhängige Variable in den Regressionsmodellen benutzt.

Als erklärende Variable wurde eine binäre Variable benutzt, die den Wert 1 annimmt, wenn es sich um einen weiblichen Vorstand handelt und den Wert 0 im Fall eines männlichen Vorstands.

b) Erläuterung der Datenerhebung

Der Analyse liegt ein „Matched Sample“ zugrunde, welches wie folgt erstellt wurde: Als Grundlage dienten alle Unternehmen des deutschen Prime Standards der Jahre 2005 bis 2010: Neben der DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften: DAX, MDAX, SDAX und TecDAX) gehören dazu auch alle anderen börsennotierten Unternehmen, die sich den Transparenzvorschriften des Prime Standards unterwerfen.

Eine Analyse des Gender Pay Gaps auf dieser Grundgesamtheit hätte wegen der geringen Anzahl an weiblichen Vorstandsmitgliedern zu Verzerrungen geführt. Zudem sollten in die Auswertung sowohl persönliche als auch unternehmensspezifische Charakteristika einfließen, da auch diese die Höhe und Struktur der Vergütung beeinflussen. Aus diesen Gründen wurde als Methodik das doppelte Matching angewandt, welches im Folgenden erläutert wird (siehe Abbildung 5).



Im ersten Schritt wurden auf Basis von Informationen aus den jeweiligen Geschäftsberichten der Unternehmen all jene mit weiblichen Vorständen während des Betrachtungszeitraums identifiziert. Zu jedem weiblichen Vorstand wurden dann für jedes Jahr der Zugehörigkeit zum Vorstand das jeweilig zu verantwortende Ressort, die Amtszeit, das Lebensalter und die Vergütungshöhe sowie Vergütungsstruktur erfasst. Auch hierfür dienten die Geschäftsberichte als Informationsquelle.

Der zweite Schritt beinhaltete eine Ähnlichkeitsanalyse auf Basis der Unternehmensdaten. Hierzu wurde die Propensity-Score-Matching-Methode³ verwendet, welche – basierend auf Unternehmensperformance und -größe – jedem Unternehmensjahr mit weiblichem Vorstand fünf ähnliche Vergleichsunternehmensjahre ohne weiblichen Vorstand zuordnete.

Im dritten Schritt wurden von diesen Vergleichsunternehmensjahren zuerst alle Vorstände und deren Ressorts erfasst, bevor ein zweites, manuelles Matching stattfand. Dieses ordnete jedem weiblichen Vorstandsmitglied das männliche Vorstandsmitglied mit dem ähnlichsten Ressort aus den

³ Für die theoretischen Grundlagen dieser Methode: Heinrich/Maffioli/Vázquez (2010): A Primer for Applying Propensity-Score Matching; und als Beispiel einer ähnlichen Anwendung: Kulich et al. (2011): Who gets the Carrot and who gets the stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration.

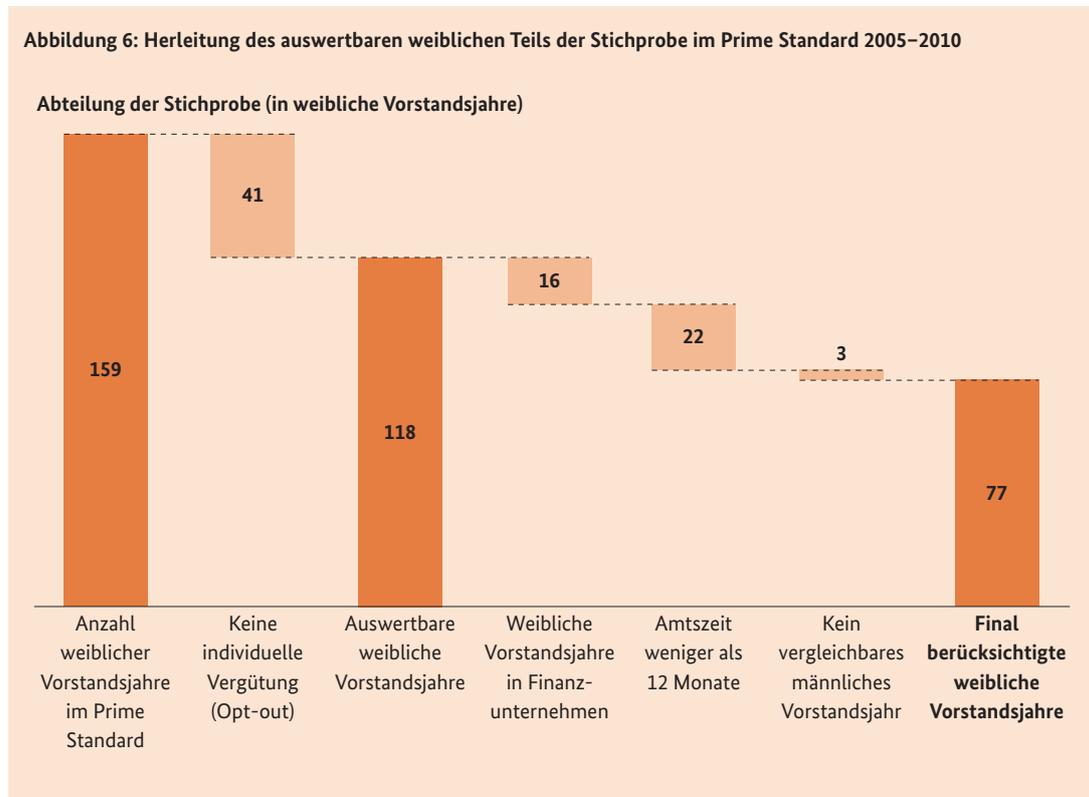
Vergleichsunternehmensjahren zu. Dieses manuelle Matching konnte nicht wie das erste automatisiert durchgeführt werden, da es zum einen keine einheitliche Kategorisierung der Ressorts gibt. So wird beispielsweise das Personalressort in einem Unternehmen „Personal“, in einem anderen „HR“ und in einem dritten „Human Resources“ genannt. Zum anderen sind Mehrfachnennungen möglich, wenn ein Vorstand Verantwortung für mehrere Ressorts trägt (etwa für Personal und Finanzen). Insofern müssen die Ähnlichkeitsanalyse und Zuordnung auf diesem Niveau manuell vorgenommen werden.

Nachdem nun grundsätzlich die Zugehörigkeit zur Stichprobe geklärt war, mussten im vierten Schritt noch die Vergütungsdaten und persönlichen Charakteristika der Vergleichsgruppe erfasst werden. Die Personen- und Unternehmenskennzahlen wurden danach zur Vorbereitung der statistischen Berechnungen zusammengefügt, welche im nächsten Unterkapitel beschrieben sind.

Aus diversen Studien ist bekannt, dass sowohl persönliche als auch Unternehmenscharakteristika die Vergütung beeinflussen. Unternehmenskennzahlen sind in der multivariaten Analyse als Kontrollvariablen berücksichtigt und zudem in der ersten Ähnlichkeitsanalyse ausschlaggebend für die Zuordnung der Unternehmensjahre. Persönliche Merkmale finden ebenfalls auf zwei Arten Eingang in die Untersuchung: Zum einen wird die Stichprobe im zweiten Matching auf Basis des Geschlechts und der jeweils verantworteten Ressorts definiert. Diese Vorgehensweise trägt den Unterschieden zwischen den von Frauen und den von Männern verantworteten Ressorts Rechnung (siehe auch Kapitel 3). Weder eine Analyse auf dem gesamten Prime Standard noch ein einfaches Matching (lediglich auf Unternehmensebene) hätten der Diskrepanz bezüglich der Ressortverantwortung Rechnung tragen können. Zum anderen finden die persönlichen Merkmale Lebensalter und Organzugehörigkeit als Kontrollvariablen in die Regression Eingang und das Geschlecht wird als erklärende Variable verwendet. Durch dieses zweistufige Vorgehen können die Einzeleffekte besser voneinander getrennt werden.

Die aus dieser Vorgehensweise resultierende Datengrundlage der Analyse umfasst jeweils 77 weibliche und männliche Vorstandsjahre. Die Berechnungen werden somit auf insgesamt 154 Personen-/Unternehmensjahren durchgeführt.

Von den ursprünglich zu Beginn des Prozesses identifizierten weiblichen Vorstands Jahren konnten aus folgenden Gründen nicht alle in die Analyse einbezogen werden (siehe Abbildung 6):



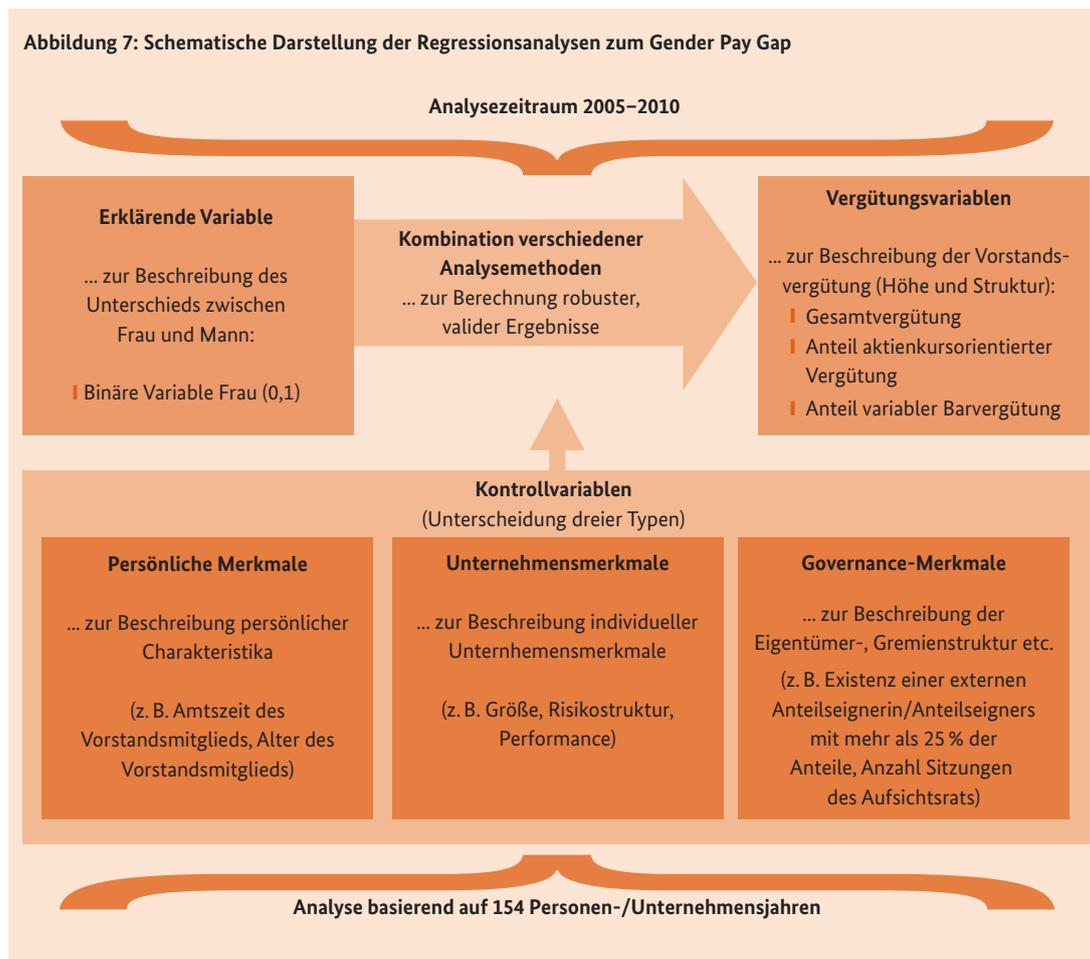
Erstens gilt zwar seit 2005 das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz, nach dem die Vergütungen der Vorstände individualisiert im Geschäftsbericht ausgewiesen werden müssen. Durch die sogenannte Opt-out-Regel kann ein Beschluss der Hauptversammlung dies jedoch verhindern. Dieser Umstand reduzierte die Stichprobe auf zweierlei Weise: Zunächst sind einige weibliche Vorstands Jahre dadurch nicht auswertbar. Des Weiteren konnte zu drei weiblichen Vorstands Jahren, die auswertbar sind, kein passendes, auswertbares, männliches Vorstands Jahr gefunden werden, da keines der Vergleichsunternehmen individualisierte Angaben zur Vergütung seiner Vorstände machte.

Zweitens muss auf Unternehmensebene berücksichtigt werden, dass keine weiblichen Vorstands Jahre von Finanzunternehmen in die Analyse einbezogen wurden. Diese in der Forschungsstandardmäßige Vorgehensweise basiert auf der Tatsache, dass Unternehmenskennzahlen von Finanzunternehmen nicht mit denen von Unternehmen anderer Branchen vergleichbar sind (siehe auch Modul 1: *BMFSFJ (2011)*). Zudem stehen Finanzunternehmen seit der Finanzkrise unter veränderten regulativen Auflagen (z. B. spezifische Regeln der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), was die Vergleichbarkeit zusätzlich erschwert hätte.

Drittens werden auf persönlicher Ebene nur Vorstände berücksichtigt, die 12 Monate eines Jahres ihren Posten innehatten. Ohne diese Einschränkung wären die Vergütungshöhen nicht vergleichbar: Während sich die Fixvergütungen durch Interpolation eventuell noch annäherungsweise vergleichen ließen, wäre dies für die variablen Gehaltsbestandteile und ultimativ für die Gesamthöhe und die Struktur der Vergütung nicht möglich.

1.4 Methodik der Untersuchung zum Gender Pay Gap

Die in diesen Analysen verwendete Methodik lässt sich aus der spezifischen Fragestellung und der Grundgesamtheit ableiten (siehe Kapitel 1.3). So wurde ein doppelter Matching-Ansatz genutzt, um die Datengrundlage und die zugehörigen Variablen zu generieren. Diese wurden dann mit statistisch-ökonomischen Methoden in diversen Regressionen analysiert (siehe Abbildung 7). Mithilfe von Robustheitstests wurde darüber hinaus die Validität der Ergebnisse sichergestellt.



Die Regressionsmodelle berücksichtigen grundsätzlich einschlägig diskutierte Einfluss- und Störgrößen als Kontrollvariablen, die die Vergütungen von Managern in Höhe wie Struktur beeinflussen. Die in den Regressionsmodellen berücksichtigten Kontrollvariablen lassen sich in drei Kategorien clustern: Auf persönlicher Ebene beeinflussen das Lebensalter (gemessen in Monaten) und die Amtszeit des Vorstands die Vergütung maßgeblich, wobei hier zur Amtszeit alle Monate zählen, während derer die Person im Vorstand eines CDAX-Unternehmens⁴ saß. Wegen der Schiefe der statistischen Verteilung wurde mit dem natürlichen Logarithmus des Wertes gearbeitet. Auf Unternehmensebene sind sowohl Unternehmensmerkmale (Unternehmensgröße, Operative Performance, Branche, Verschuldungsgrad, Risiko) als auch Corporate-

⁴ CDAX steht für Composite DAX und ist der Index der Deutschen Börse AG, welcher alle dort im General Standard gelisteten Unternehmen umfasst.

Governance-Merkmale berücksichtigt: Die Eigentümerstruktur wurde durch binäre Variablen abgebildet, die jeweils den Wert 1 annehmen, wenn sich unter den Eigentümerinnen und Eigentümern bestimmte Eigentümerklassen mit bestimmten Mindestanteilen befinden. Die Größe des Aufsichtsrats, Anzahl der Sitzungen, Anzahl der Komitees, mittlere Anzahl zusätzlicher Mandate in anderen Unternehmen, mittlere Organzugehörigkeit und Anteil von Vorständen anderer Unternehmen im Aufsichtsrat bilden die Aufsichtsratseigenschaften ab. Scheinkorrelationen und systematische Verzerrungen durch diese Größen können folglich weitestgehend ausgeschlossen werden.

Des Weiteren ist durch die Herangehensweise mit einem „Matched Sample“ gewährleistet, dass sich die betrachteten weiblichen und männlichen Vorstände auch in den betreuten Ressorts ähneln und somit vergleichbar sind. Beim identifizierten Pay Gap handelt es sich folglich um einen um alle aufgeführten Effekte bereinigten geschlechtsspezifischen Verdienstunterschied. Für den Einfluss des Geschlechts auf die Höhe der Vorstandsvergütung wurden die Daten dann mit einer gepoolten Ordinary-Least-Squares-Methode ausgewertet. Dies ist eine Standard-Methode der empirischen Forschung zur Schätzung linearer Modelle. Für den Einfluss des Geschlechts auf die Vergütungsstruktur eignete sich ein Tobit-Modell. Es handelt sich hierbei um eine etablierte Schätzmethode, wenn die abhängige Variable nur auf einem bestimmten Wertebereich definiert ist (im vorliegenden Fall zwischen 0 und 1).

II.

Einfluss von Gender-Diversity auf die Höhe der Vorstandsvergütung

Der zweite Teil dieser Studie befasst sich mit dem Einfluss, den Gender-Diversity im Aufsichtsrat auf die Vergütungshöhe des Vorstands hat. Die Entwicklung und der Status quo des Frauenanteils in Aufsichtsräten wurden bereits im ersten Modul der Studie dargestellt (*BMFSFJ (2011)*). Hier setzt nun das vorliegende zweite Modul an und zielt darauf ab, konkret herauszufinden, ob ein Vorstand mehr oder weniger verdient, wenn im ihn kontrollierenden Aufsichtsrat eine bzw. mehrere Frauen sitzen. Dabei kann der Effekt der Diversity des Aufsichtsrats auf zwei Ebenen analysiert werden:

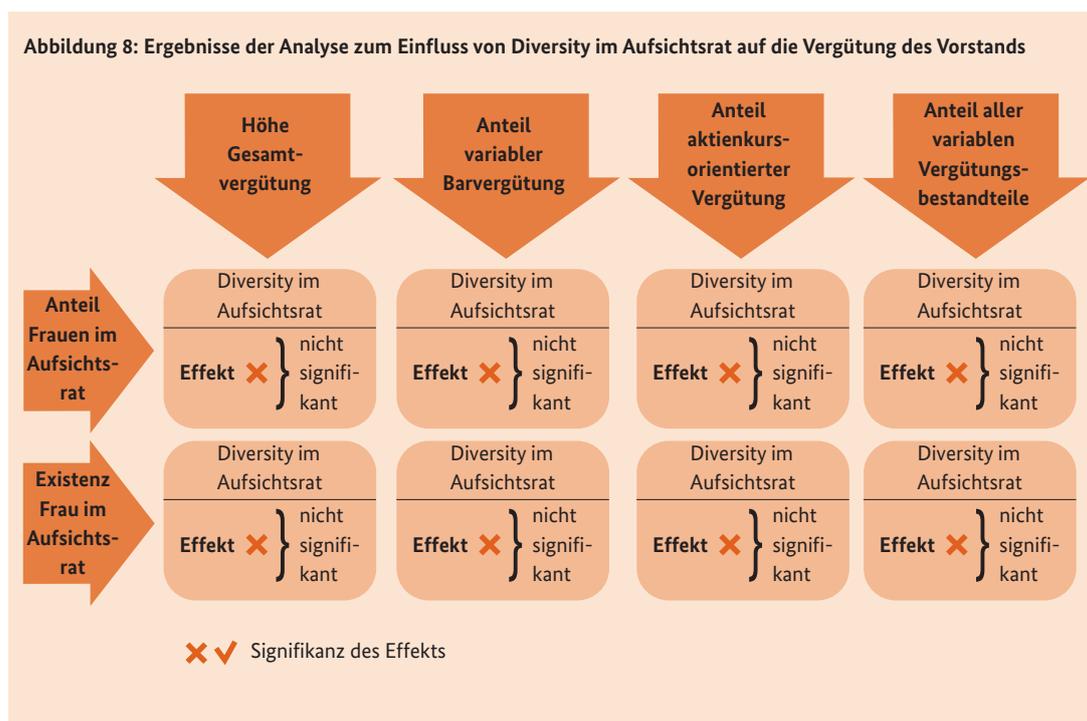
Für eine angemessenere (meist niedrigere) Vorstandsvergütung *aller* Vorstandsmitglieder könnte sprechen, dass Frauen in Aufsichtsräten die oft zitierten Old-Boys-Netzwerke aufbrechen könnten. So existiert die öffentliche – und auch wissenschaftlich belegte (*z. B. Fiss (2006)*) – Meinung, dass es für Vorstände einfacher ist, ihre Vergütung zu erhöhen, wenn soziale Gemeinsamkeiten sie mit den Mitgliedern des Aufsichtsrats verbinden. In deutschen Aufsichtsräten sitzen auf der Kapitaleseite sehr häufig aktuelle und ehemalige Vorstände. Diese Personengruppe kann sich aufgrund dessen sehr gut in den amtierenden Vorstand hineinversetzen, den sie eigentlich kontrollieren sollte. In einer solchen gefühlten Verbundenheit ist es eher möglich, höhere Vergütungen oder für den Vorstand günstigere Vergütungssysteme auszuhandeln.

Eine Frau im Aufsichtsrat würde diese Netzwerke vielleicht nicht komplett auflösen, aber zumindest objektiver agieren und eher die Interessen der Kapitaleseite vertreten. Durch die kritischere Distanz gegenüber dem Vorstand könnte die Vergütung tendenziell auf niedrigere Niveaus gedrückt werden. Zudem könnte die Vertretung der Eigentümerinteressen zu größerer Performancesensitivität führen und somit zu einem höheren variablen Anteil der Vergütung.

Auf der zweiten Ebene wäre ein Effekt von Gender-Diversity im Aufsichtsrat speziell auf die Vergütung weiblicher Vorstände denkbar. Eine mögliche Diskriminierung weiblicher Vorstände im Rahmen von Vertragsverhandlungen durch männliche Aufsichtsräte würde mit steigender Diversity weniger wahrscheinlich werden, da weibliche Aufsichtsräte gegen diese vorgehen könnten. Die im ersten Teil identifizierten Vergütungsunterschiede auf Vorstandsebene sollten in Unternehmen mit einem diversen Aufsichtsrat folglich tendenziell deutlich geringer ausfallen bzw. ganz verschwinden.

2.1 Die Ergebnisse der Untersuchung und Interpretation

Weder der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat eines deutschen Prime-Standard-Unternehmens noch die bloße Anwesenheit einer Frau wirkt sich auf die Vergütung des gesamten zu kontrollierenden Vorstands aus (siehe Abbildung 8). Dies gilt für die Höhe der Vergütung ebenso wie für die Struktur. Ursache könnte die geringe Fallzahl von weiblichen Aufsichtsräten und vor allem Aufsichtsratsvorsitzenden sein. Speziell auf die Vergütung weiblicher Vorstände hat die Gender-Diversity des jeweiligen Aufsichtsrats ebenfalls keinen Einfluss.

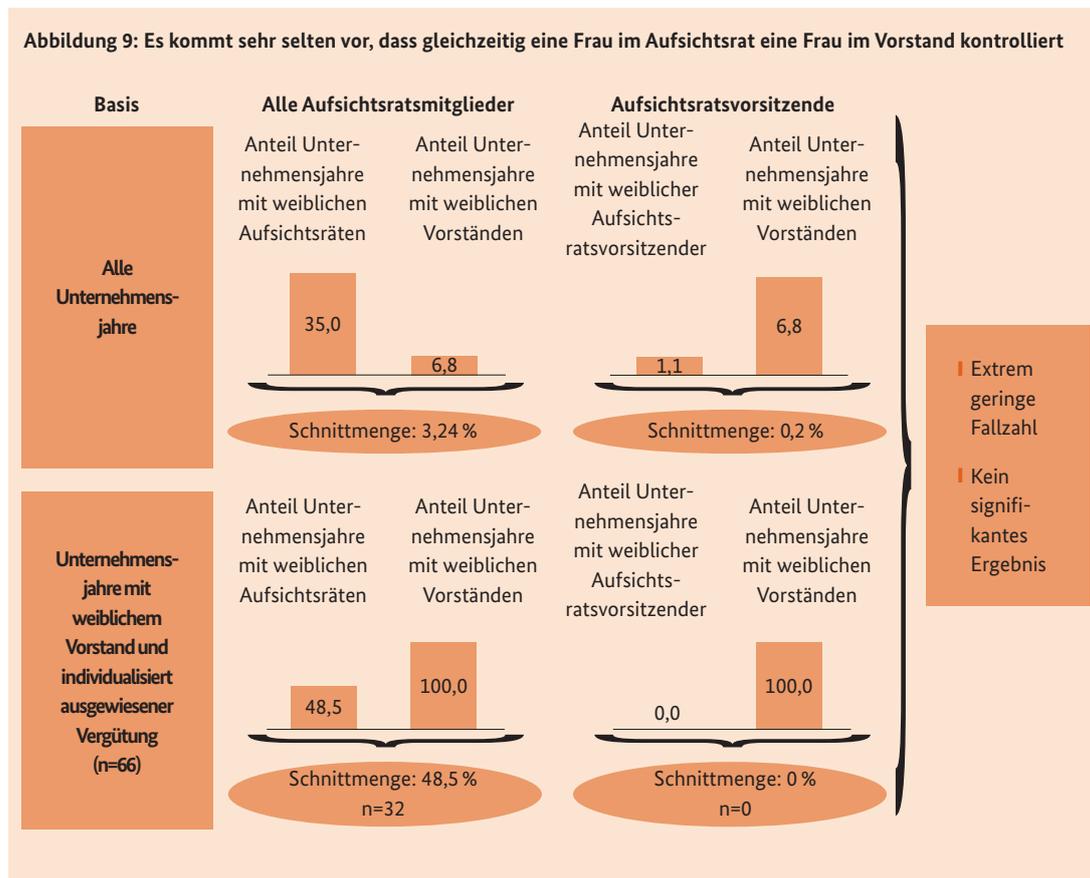


Dieses Ergebnis legt nahe, dass der bisherige Anteil von Frauen im Aufsichtsrat keinen Einfluss auf die Festlegung von Vergütungssystemen und Vergütungshöhen der Vorstände hat. Aus der vorliegenden Analyse allein kann jedoch nicht abgeleitet werden, dass weibliche Aufsichtsratsmitglieder tatsächlich davon ausgeschlossen werden. Zum einen könnten Unternehmen bereits angemessen vergüten, welches eine „weibliche Korrektur“ überflüssig macht. Diese Interpretation erscheint insbesondere vor dem Deutschen Corporate Governance Kodex und den bereits existierenden Veröffentlichungspflichten (z. B. das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz, VorstOG) nachvollziehbar.

Zum anderen sollte der geringe Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder auf Kapitalseite ebenfalls berücksichtigt werden. Wie in der Studie „Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg“ (BMFSFJ, 2011) herausgefunden wurde, sind in den betrachteten Jahren nur zwischen 8,3% und 9,5% der Aufsichtsräte Frauen. Auf Kapitalseite liegt dieser Anteil sogar nur zwischen 3,4% und 4,4%. Diese geringe Anzahl erschwert es, systematische Effekte auf die Vorstandsvergütung zu identifizieren.

Die Untersuchung des Einflusses weiblicher Aufsichtsräte auf die Vergütung weiblicher Vorstände liefert ebenfalls kein signifikantes Ergebnis. Eine bzw. mehrere Frauen im Aufsichtsrat haben demnach keine Auswirkungen auf die Höhe und Struktur der Vergütung weiblicher Vorstände.

Es ist allerdings zu bemerken, dass sich eine Analyse auf dieser Ebene aufgrund der noch geringeren Fallzahl noch schwieriger gestaltet (siehe Abbildung 9). So kam es nur in 3,24% aller Unternehmensjahre im Prime Standard der Jahre 2005 bis 2010 vor, dass gleichzeitig eine Frau im Aufsichtsrat und eine Frau im Vorstand saß. Darüber hinaus kontrollierte nur in 0,2% der Fälle eine weibliche Aufsichtsratsvorsitzende einen weiblichen Vorstand. Werden nur die auswertbaren weiblichen Vorstandsjahre betrachtet, fallen diese Werte noch einmal geringer aus.



2.2 Methodik der Diversity-Untersuchung

Der Einfluss von weiblichen Aufsichtsräten auf die Vorstandsvergütung wurde auf derselben Grundlage wie der Gender Pay Gap untersucht: Alle Unternehmen des deutschen Prime Standards der Jahre 2005 bis 2010 wurden betrachtet.

Die zu erklärenden Variablen waren ähnlich der ersten Analyse die Höhe und die Struktur der Vergütung. Hinzu kam der gesamte variable Anteil der Vergütung (Summe aus variabler Barvergütung und aktienkursorientierter Vergütung) als weitere die Struktur der Vergütung abbildende Variable.

Erklärende Variablen waren zum einen der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat und zum anderen eine binäre Variable, die den Wert 1 annimmt, falls sich eine Frau im Aufsichtsrat befindet, sonst 0.

Die in diesem Teil der Analyse angewandte Methodik entspricht dem derzeitigen State of the Art der statistisch-ökonomischen Methoden (Näheres auch im Anhang). Die Datengrundlage umfasste alle einschlägig diskutierten Einfluss- und Störgrößen, die in den Regressionsmodellen als Kontrollvariablen Verwendung fanden: Diese umfassten sowohl Unternehmensmerkmale, wie Unternehmensgröße, Branche (auf Basis der Fama/French-10er-Logik), Verschuldungsgrad, und Risikomerkmale als auch Corporate-Governance-Eigenschaften wie Eigentümerstruktur und zahlreiche Aufsichtsratsmerkmale. Grundsätzlich sind die verwendeten Kontrollvariablen äquivalent zu denen, die in der Analyse zum Gender Pay Gap angewandt wurden. Somit herrscht auch in dieser Hinsicht Konsistenz zwischen den beiden Analysen.

Die Datenstruktur ermöglichte es uns, zahlreiche Panel-Regressionen zu rechnen: So kamen neben der auch im ersten Teil angewandten gepoolten Ordinary-Least-Squares-Methode ebenfalls Fixed- und Random-Effects-Modelle zum Einsatz (siehe Anhang). Im Zusammenhang mit der Auswertung bezüglich der Struktur der Vergütung haben wir neben dem Standardmodell einer Tobit-Regression ebenfalls ein Tobit-Modell mit Random-Effects rechnen können.

Insgesamt zeigen sowohl die Vielfalt der in unterschiedlichen Modellen verwendeten Variablen als auch die Bandbreite der verschiedenen verwendeten statistischen Modelle, wie robust unsere Analyse ist (siehe Abbildung 10).



III.

Analyse der Vorstandsressorts weiblicher Vorstände

Der dritte Teil der Studie untersucht, inwiefern Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Vorständen hinsichtlich der zu verantwortenden Ressorts bestehen. In der öffentlichen Wahrnehmung werden dabei Personal und Marketing als „typisch weibliche Ressorts“ gesehen. Häufig wird unterstellt, dass in diesen Bereichen auf Fähigkeiten zurückgegriffen werden muss, die eher Frauen zugesprochen werden. Das Gespür für Zwischenmenschliches für die Personalabteilung oder ein hohes Maß an Kreativität für die Marketingabteilung sind hier die bekanntesten Beispiele. Im Gegensatz dazu werden der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand mit Führungsaufgaben und analytisch/strategischen Erfordernissen konfrontiert, weswegen diese Ressorts eher als männlich wahrgenommen werden.

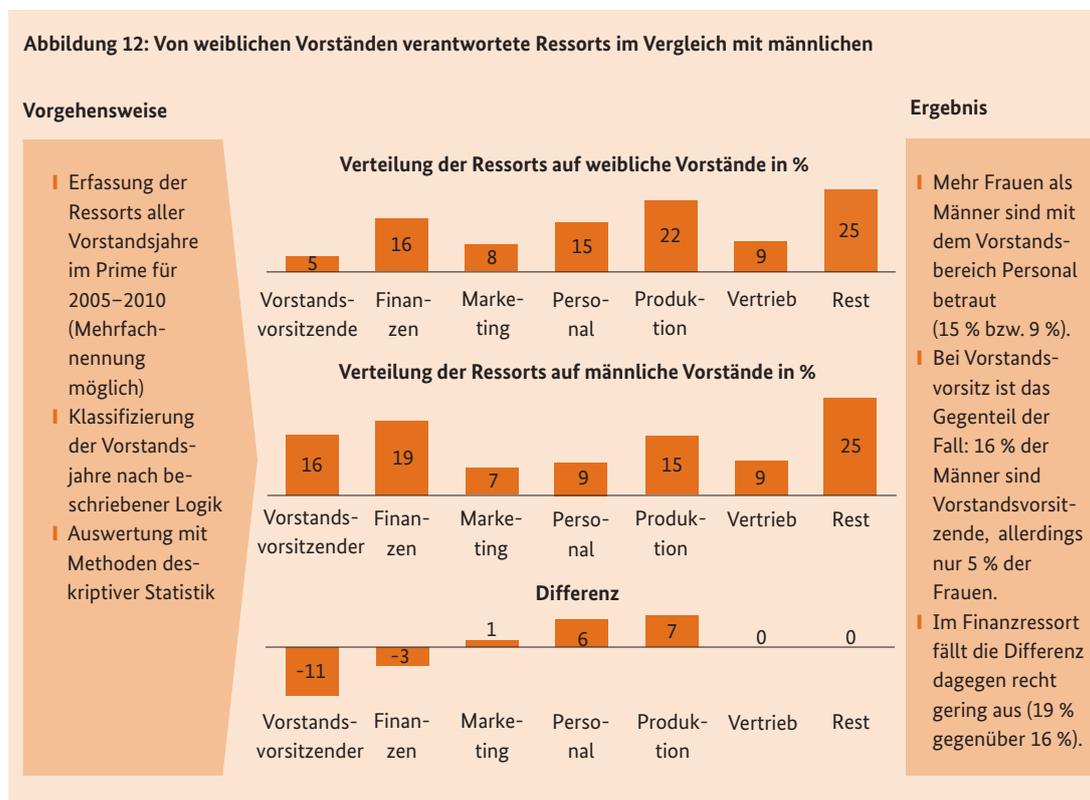
Um dieses vermeintliche Phänomen zu untersuchen, bildete der deutsche Prime Standard bzw. dessen Vorstandsjahre 2005 bis 2010 die Datengrundlage. Um die Auswertung zielführend zu gestalten, wurden sieben Ressort-Cluster gebildet: Vorstandsvorsitzender, Finanzvorstand, Marketingvorstand, Personalvorstand, Produktionsvorstand, Vertriebsvorstand und Rest (hierzu wurden alle weiteren Ressorts gezählt, die nicht mit den ersten sechs Kategorien übereinstimmen). Dies ist auch in Abbildung 11 zu erkennen.



In dieser Grafik wird auch die Notwendigkeit deutlich, bei der Analyse mit Mehrfachnennungen zu arbeiten. Ohne diese wären zu viele Informationen verloren gegangen und die Ergebnisse wären verfälscht worden. Beispielhaft werden Regine Stachelhaus und Susanne Jäger von der E.ON AG bzw. der Hornbach Holding AG und deren vielzählige Ressortzuständigkeiten im Jahr 2010 gezeigt.

Es gibt in deutschen Prime-Standard-Unternehmen über den Zeitraum von 2005 bis 2010 eine Tendenz, dass weibliche Vorstände öfter im Ressort Personal eingesetzt werden. Männliche Vorstände haben ein Übergewicht, wenn es um den Vorstandsvorsitz geht.

Dagegen ist keine Dominanz männlicher Vorstände im Bereich Finanzen zu erkennen, wo – ausgehend von der öffentlichen Diskussion – eine höhere Differenz als nur 3 % zugunsten männlicher Vorstände zu erwarten gewesen wäre. Ähnliches gilt für den Marketingbereich. Hier liegen die weiblichen Vorstandsahre nur 1 % über denen der Männer. Aufgrund der öffentlichen Wahrnehmung unerwartet ist auch die Tatsache, dass weibliche Vorstände öfter an der Spitze der Produktion stehen als männliche Vorstände (siehe Abbildung 12).



Im Detail betrachtet sind 5 % aller weiblichen Vorstandsahre Vorstandsvorsitzende, während 16 % aller männlichen diese Gesamtverantwortung tragen. Ein gegenteiliges Bild zeichnet sich im Personalbereich ab, dem sich 15 % der weiblichen Vorstandsahre zurechnen lassen und nur 9 % aller männlichen. In den Ressorts Marketing (8 % aller weiblichen Vorstandsahre gegenüber 7 % aller männlichen) und Vertrieb (beide 9 %) sind die Verteilungen sehr ähnlich. Entgegen den durch die öffentliche Wahrnehmung beeinflussten Erwartungen ist die Differenz zwischen der Verteilung der beiden Geschlechter im Finanzressort sehr gering (3 % Differenz). In der Produktion ist des Weiteren mit 22 % fast jedes vierte weibliche Vorstandsahr angesiedelt, während es bei den männlichen nicht einmal jedes sechste ist (15 %). Es lässt sich folglich festhalten, dass

teilweise Unterschiede zwischen den Ressorts bestehen, die von weiblichen und männlichen Vorständen verantwortet werden. Zudem spiegelt die öffentliche Wahrnehmung nicht die Realität in deutschen börsennotierten Unternehmen wider, auch wenn zu bemerken ist, dass diese Analyse neben den größten deutschen Aktiengesellschaften auch kleinere betrachtet, die in der Öffentlichkeit eher eine untergeordnete Rolle spielen.

IV.

Fazit

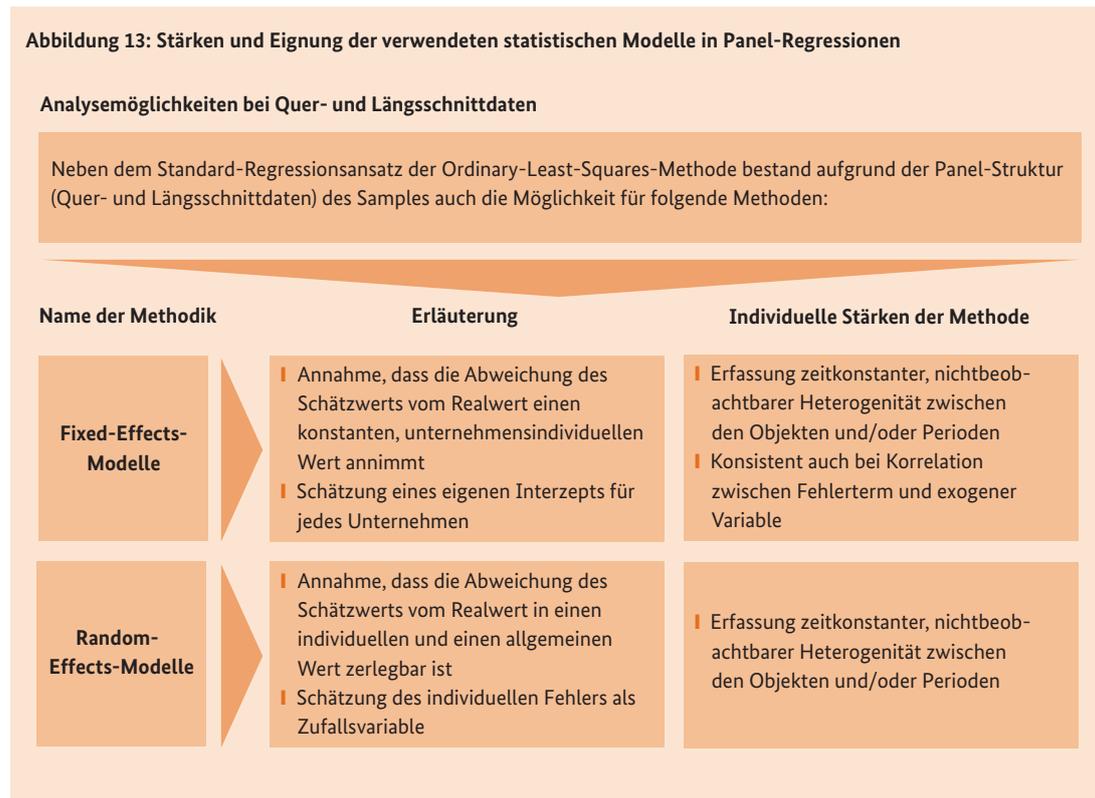
Die Analyse zur Existenz eines Gender Pay Gap im deutschen Prime Standard bestätigt, dass Frauen im Vorstand weniger verdienen als vergleichbare Kollegen. Aufgrund der Berücksichtigung wesentlicher Einflussgrößen der Vorstandsvergütung auf persönlicher und Unternehmensebene sowie der verantworteten Bereiche handelt es sich dabei um eine „bereinigte“ Entgeltlücke. Während die Höhe der Vergütung sich zwischen weiblichen und männlichen Vorständen unterscheidet, sind die Vergütungsstrukturen (Verhältnis variabler Bestandteile zur Gesamtvergütung) zwischen den Geschlechtern jedoch ähnlich. Als Erklärungen für die Verdienstunterschiede könnte ein geringeres Interesse aufseiten der Aufsichtsräte angeführt werden, Frauen für die Vorstandsposition zu gewinnen. Fehlerhafte Einschätzung der Fähigkeiten weiblicher Vorstände spielen dabei auch eine Rolle, begründet durch das Fehlen von Erfahrungswerten bzw. das Vorherrschen von Vorurteilen. Hinzu könnte eine zurückhaltendere Verhandlungsstrategie weiblicher Kandidaten kommen.

Untersuchungen zum Einfluss weiblicher Aufsichtsräte auf die Vergütung der zu kontrollierenden Vorstände lieferten keine signifikanten Ergebnisse. Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass die geringe Fallzahl von weiblichen Aufsichtsräten und vor allem Aufsichtsratsvorsitzenden die Identifikation statistischer Effekte erschwert und somit die konzeptionelle Ursache für das Ausbleiben eines Einflusses darstellen kann.

Die Auswertung der Vorstandsressorts spricht gegen die These, dass Frauen häufig typisch „weibliche“ Vorstandsressorts verantworten, da zwar tatsächlich überproportional viele weibliche Vorstände das Personalressort führen, gleichzeitig aber z. B. im Finanzressort kaum ein Unterschied zwischen der Verteilung weiblicher und männlicher Vorstände besteht und sich im Bereich Produktion entgegen den Erwartungen sogar relativ mehr weibliche als männliche Vorstände finden.

Anhang

Die Daten wurden im zweiten Teil der Studie mit diversen Panel-Regressionen ausgewertet, um den verschiedenen Anforderungen an die Analyse gerecht zu werden. Dabei kamen neben dem Standardfall der Ordinary-Least-Squares-Methode im Einzelnen Panel-Regressionen mit Fixed-Effects- und Random-Effects-Modellen zum Einsatz. Abbildung 13 erläutert diese Modelltypen im Überblick und zeigt jeweils die spezifischen Stärken der Methoden auf.



Sowohl für die Analyse des Gender Pay Gaps als auch für die Untersuchung des Einflusses der Gender-Diversity im Aufsichtsrat auf die Vergütung des Vorstands fanden neben dem Fixum und Aufwandsentschädigungen (diese werden zum Beispiel für Dienstwagen, Kommunikationsmittel oder Versicherungen gezahlt) erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile Berücksichtigung. Diese werden noch einmal in variable Barvergütung und aktienkursbasierte Vergütung unterteilt. Pensionszahlungen und Einmalzahlungen werden hingegen wegen mangelnder Vergleichbarkeit nicht berücksichtigt. Einen Überblick liefert Abbildung 14.

Abbildung 14: Überblick über berücksichtigte Bestandteile der Vorstandsvergütung

Vergütungsbestandteile	Erklärung	Berücksichtigt in der Studie?
Fixum	„Grund-“ oder „Basisgehalt“, erfolgsunabhängig und in der Regel monatlich ausbezahlt	✓
Variable Barvergütung	„Tantieme“ oder „Jahresbonus“, erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteil, Höhe hängt vom Erreichen im Vorfeld definierter Ziele oder eines bestimmten Zielerreichungsgrads ab	✓
Aktienkursorientierte Vergütung	Langfristiger erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteil, Zielkriterium ist in der Regel eine nachhaltige Steigerung des Aktienkurses	✓
Aufwandsentschädigungen	Regelmäßige Zahlungen oder geldwerte Leistungen, z. B. Bereitstellung eines Dienstwagens oder von Telekommunikationsmitteln, Übernahme von Versicherungskosten	✓
Pensionszusagen*	Zahlungen, die nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an ehemaligen Vorstand bzw. ggf. an dessen Hinterbliebene ausbezahlt werden, Höhe hängt in der Regel vom Fixgehalt und der Amtszeit ab (teilweise auch in Abhängigkeit definierter Ziele)	✗
Einmalzahlungen*	Häufigste Typen sind Abfindungen bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder Antrittszahlungen für neue Vorstände	✗

* Pensionszusagen und Einmalzahlungen sind nicht berücksichtigt, da in der Regel die einzelnen Zahlungen nicht vergleichbar sind bzw. keine transparente Berichterstattung darüber erfolgt.

Abbildung 15 enthält eine Liste der verwendeten Variablen und ihrer genauen Definition.

Abbildung 15: Definition der Variablen

Variable	Beschreibung
Vergütung	Natürlicher Logarithmus der gesamten Vergütung, die der Vorstand in diesem Jahr bekommt (winsorized auf dem 10 %-Niveau)
Anteil variable Barvergütung	Anteil des Gehalts, das als variable Barvergütung ausgezahlt wird
Anteil aktienkursorientierte Vergütung	Anteil des Gehalts, das als aktienkursorientierte Vergütung ausgezahlt wird
Anteil gesamte variable Vergütung	Anteil des Gehalts, das variablen/erfolgsabhängigen Charakter besitzt (Summe aus Anteil variable Barvergütung und Anteil aktienkursorientierte Vergütung)
Amtszeit des fokalen Vorstands	Natürlicher Logarithmus der Anzahl der Monate, die die Person einen Vorstandsposten innehatte
Alter des fokalen Vorstands	Natürlicher Logarithmus des Lebensalters des Vorstands gemessen in vollendeten Lebensjahren
Frau	Kategoriale Variable, die den Wert 1 annimmt, wenn die fokale Person eine Frau ist, sonst 0
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 Gesamtaufichtsrat (Kapitalseite und Arbeitnehmerseite)
Unternehmensgröße 1	Natürlicher Logarithmus der Mitarbeiterzahl des Unternehmens als Variable zur Abbildung der Unternehmensgröße
Unternehmensgröße 2	Natürlicher Logarithmus des Gesamtumsatzes des Unternehmens als Variable zur Abbildung der Unternehmensgröße
Operative Performance	Betriebseinkommen nach Abschreibungen normiert über den Durchschnitt der Bilanzsumme dieses Jahres und des Vorjahres
Leverage	Verschuldungsgrad des Unternehmens (Quotient aus den Gesamtverbindlichkeiten des Unternehmens und der Bilanzsumme) zur Abbildung der Finanzierungsstruktur des Unternehmens
Risiko	Risikomaß zur Beschreibung der Volatilität des Marktes gemessen als Standardabweichung der Operativen Performance normiert über den Mittelwert der Operativen Performance der letzten 3 Jahre
Größe des AR	Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrats (Kapitalseite und Arbeitnehmerseite)
Amtszeit des Aufsichtsrats	Durchschnittliche Dauer der Amtszeit eines Aufsichtsratsmitgliedes des Unternehmens gemessen in Jahren
Anzahl AR-Meetings	Anzahl der turnusgemäßen und außerordentlichen Aufsichtsratssitzungen im betreffenden Geschäftsjahr
Anteil Vorstände	Anteil der Mitglieder des kapitalseitigen Aufsichtsrats, welche gleichzeitig ein weiteres Mandat im Vorstand eines anderen Unternehmens innehaben
Anzahl Mandate	Durchschnittliche Anzahl zusätzlich gehaltener Mandate der Aufsichtsratsmitglieder (Kapitalseite)
Anzahl AR-Ausschüsse	Anzahl der durch den Aufsichtsrat gebildeten Ausschüsse
Eigentümer extern	Binärvariable, die 1 gleicht, wenn der größte Blockholder mehr als 25 Prozent der Anteile des Unternehmens hält und nicht Mitglied des Unternehmensmanagements ist
Eigentümer Management	Binärvariable, die 1 gleicht, wenn der größte Blockholder mehr als 25 Prozent der Anteile des Unternehmens hält und Mitglied des Unternehmensmanagements ist
Industriezugehörigkeit	Kategoriale Variable auf Basis der Fama/French-10-Logik, die das Unternehmen einer Industrie zuordnet
Jahr	Kategoriale Variable, die das Jahr der Beobachtung indiziert

Literaturverzeichnis

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bielefeld, 2010.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, 2011.

Fahlenbrach, Rüdiger (2009): Shareholder Rights, Boards, and CEO Compensation, in: Review of Finance, S. 81–118.

Fiss (2006): Social Influence Effects and Managerial Compensation Evidence from Germany, in: Strategic Management Journal, S. 1013–1031.

Heinrich, Carolyn/Maffioli, Alessandro/Vázquez, Gonzalo (2010): A Primer for Applying Propensity-Score Matching, in: Inter-American Development Bank Technical Notes, S. 1–56.

Kulich, Clara et al. (2011): Who gets the Carrot and who gets the stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration, in: Strategic Management Journal, 32, S. 301–321.

Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael (2010): Determinanten der Vorstandsvergütung: Eine empirische Untersuchung der deutschen Prime-Standard-Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 1075–1112.

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: März 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.