

Frauen in Führungspositionen – eine Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und Hindernisse in deutschen Unternehmen

8. efas-Jahrestagung

Berlin, den 25. und 26. November 2010

Jana Oehmichen

Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Unternehmensführung (IBU)



Das Thema "Frauen in Führungspositionen" liegt im Forschungsfokus des BMAS und wird in akademischen Publikationen diskutiert

Forschungsprojekt: **Frauen in Führungspositionen - Status Quo in der deutschen Wirtschaft**

Veröffentlichung: **Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten**

Beteiligte Institutionen

- Institut für Unternehmensführung (KIT)
- Förderung durch Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des BMAS (Bundesministeriums für Arbeit und Soziales)



- Institut für Unternehmensführung (KIT)
- Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS, TU München)



Beteiligte Personen

- Prof. Dr. H. Lindstädt (wiss. Leitung)
- Dr. M. Wolff (wiss. Leitung)
- J. Oehmichen (Projektleitung)
- B. Bingler, E. Bünn, F. Kreuchauff, K. Schreiber, Dr. C. Watrinet (Projektmitarbeit und/oder Modulleitung)

- J. Oehmichen (Autorin)
- Dr. M. Wolff (Autor)
- Dr. M. Rapp (Autor)

Wichtige Ergebnisse

- In deutschen AGs seit 1998 unter 3% Frauen auf Vorstandsebene
- In deutschen Aufsichtsräten unter 4% Frauenanteil, insbesondere Unterrepräsentation auf Kapitalseite
- Industriekarriere ist ein seltener Karriereweg für Frauen
- Unternehmen ergreifen die falschen Maßnahmen, um Frauen zu fördern

- Unternehmen in Industrien mit höherem Anteil weiblicher Arbeitnehmer haben mehr Frauen im Aufsichtsrat
- Männliche Erfahrungsnetzwerke haben einen starken Einfluss auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten
- Unternehmenseigentümer beeinflussen den Anteil an Frauen in Aufsichtsräten ebenfalls

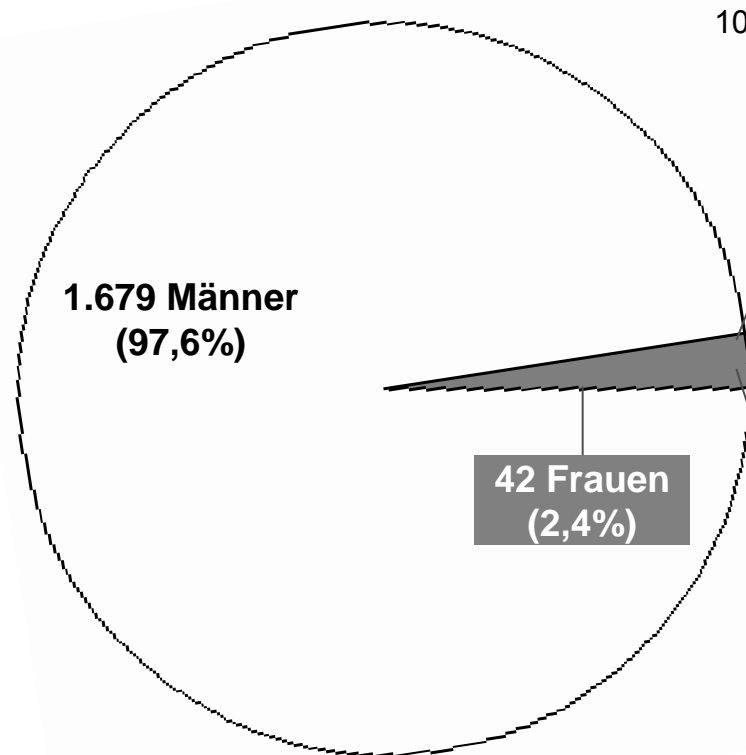
Agenda

-
- **Status Quo und Forschungsfrage**
 - **Forschungsdesign und Datengrundlage**
 - **Ökonometrische Ergebnisse**
 - **Gesellschaftliche und politische Implikationen**
-

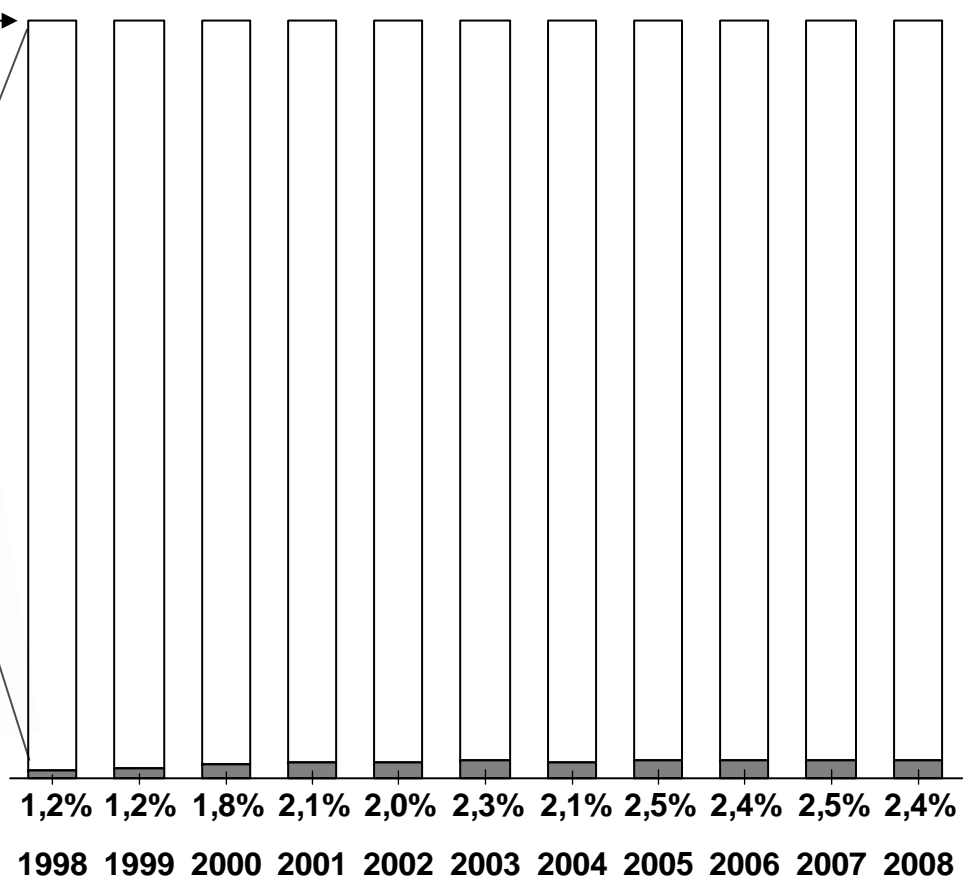
1998 waren nur 1,2 % der Vorstände Frauen, 2008 waren es 2,4 %. Tendenz seit 2005 stagnierend bis rückläufig

Repräsentanz von Frauen in Vorständen
in Anzahl Personen, 2008

Frauen in Vorständen: Entwicklung seit 1998
in Anteil Vorstandsmitglieder



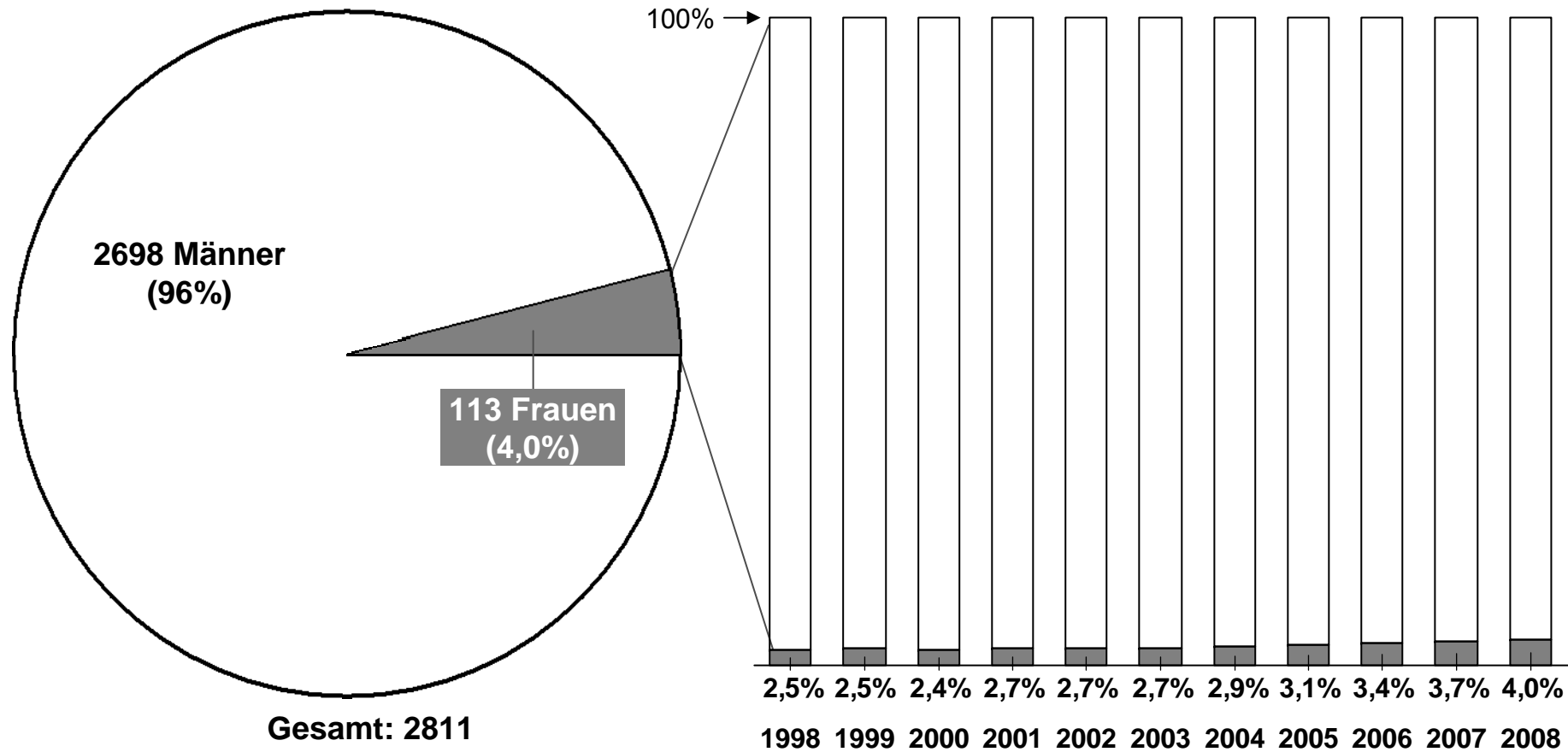
Gesamt: 1.721



Seit 1998 ist kaum eine positive Tendenz innerhalb der Frauenanteile in Deutschen Aufsichtsräten zu erkennen

Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten in Anzahl Vertreter der Kapitaleseite, 2008

Frauen in Aufsichtsräten: Entwicklung seit 1998 in Anteil Vertreter der Kapitaleseite



Der Aufsichtsrat als Kontrolleur des Vorstands hat eine entscheidende Rolle innerhalb der Unternehmenshierarchie

Aufgaben des Aufsichtsrats*

- **Bestellung und Kontrolle des Vorstands sowie Verhandlung der Kontrakte**
- **Veto- und Entscheidungsrecht bei wesentlichen Geschäftsvorgängen**
- **Einsicht in die Buchführung, Beauftragung der Abschlussprüfung**

Ausgewählte Pressestimmen (2009)

**VW-Aufsichtsrat
besiegelt Porsche-
Allianz**

20.11.2009

**Löscher löst Pierer
auch bei Münchener
Rück ab
(...)**

**Darüber hinaus hat der
Aufsichtsrat
beschlossen, dem
Dividendenvorschlag
des Vorstands
zuzustimmen**

13.03.2009

**Die Deutsche Telekom
bekommt den Zuschlag
für die Freenet-Tochter
Strato. Die
Aufsichtsräte beider
Unternehmen hätten
dem Vorhaben bereits
zugestimmt**

19.11.2009

**HSH-Aufsichtsrat
genehmigt
Konzernumbau**

09.03.2009

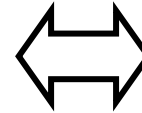
* AktG §76, §77, §84, §111, www.aktiengesetz.de

Im Fokus der akademischen Diskussion im Zusammenhang mit niedrigen Frauenanteilen im Aufsichtsrat stehen zwei Fragestellungen

 *Im Folgenden detailliert*

Forschungsfrage

Warum braucht man mehr Frauen in Aufsichträten?



Was treibt die Repräsentanz von Frauen in Aufsichträten bzw. wodurch werden sie gehindert?

Exemplarische Literatur

- Westphal und Milton (2000)
- Joy (2008)
- Brammer et al. (2009)
- Nielsen (2009)

- Harrigan (1981)
- Carter et al. (2003)
- Farrell und Hersch (2005)
- Hillman et al. (2007)

Aktueller Stand der Forschung



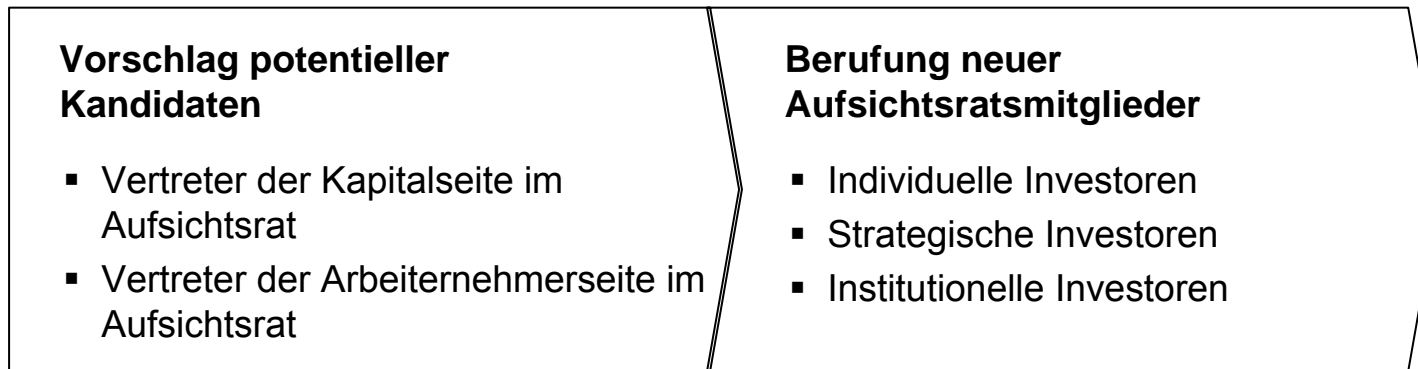
- Viele Forscher beschäftigen sich z.B. mit den Vorteilen von Diversity
- Großteil der Fragestellungen bereits beantwortet



- Bisher kaum Forschung zu diesem Thema
- Hoher Bedarf an großflächiger Analyse der Mikrostrukturen von Aufsichtsräten und Eigentümern

Die Hypothesen basieren auf dem für Aufsichtsratsmitglieder üblichen Berufungsprozess

Schematischer Berufungsprozess von Aufsichtsratsmitgliedern



Kandidat, von dem erwartet wird, am besten mit der Komplexität der Umwelt umgehen zu können

Kandidat, von dem erwartet wird, die Interessen der Investoren am besten zu vertreten

Ressourcenabhängigkeit

Kandidat, der die größte Legitimität auf Kunden- und Mitarbeitermärkten erzeugt

**Abhängigkeit von
Industriezugehörigkeit**

Hypothesen zu Treibern und Hindernissen für Frauen in Aufsichtsräten können in drei Dimensionen abgeleitet werden

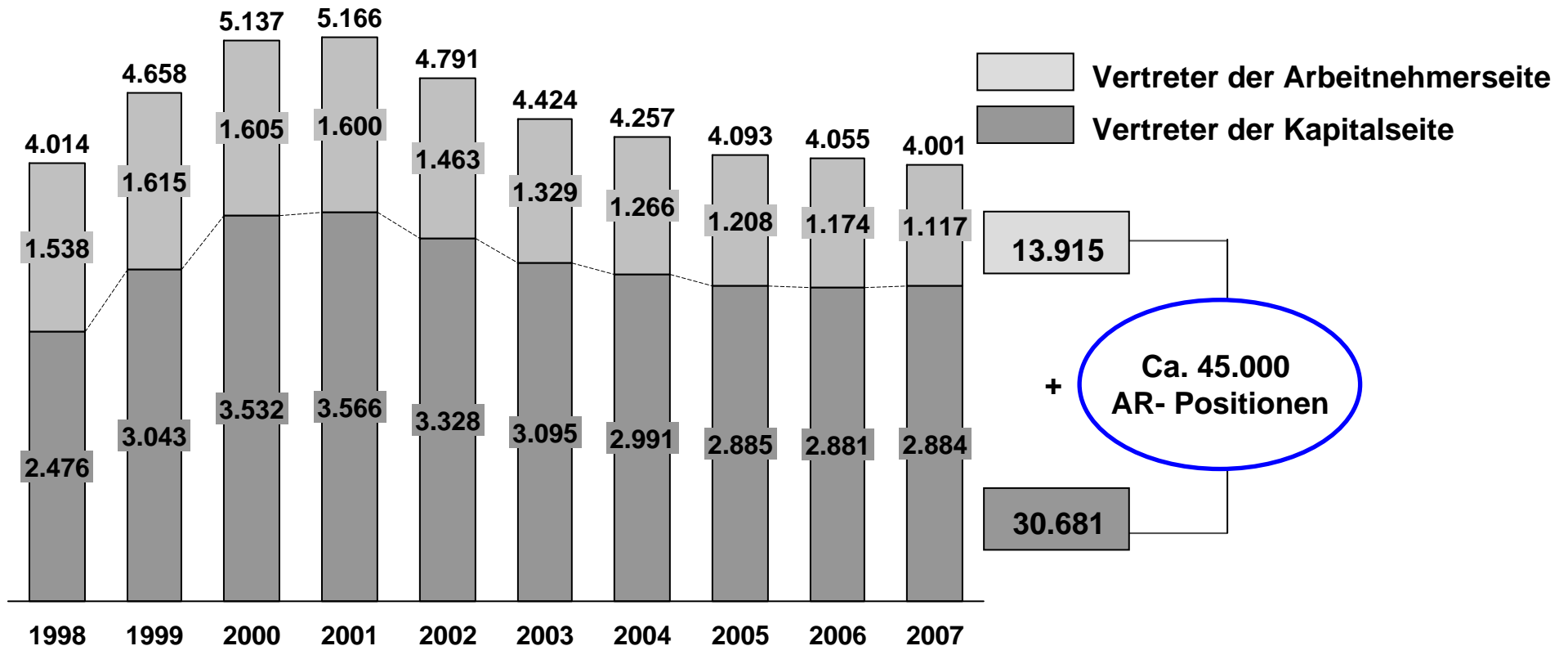
Einflussdimension	Erwartete Einflussrichtung	Forschungsbeitrag
<p>Indirekter Einfluss über Legitimitätsdruck</p>	<p>Industriezugehörigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrien mit hohem Frauenanteil in Belegschaft <p style="text-align: right;"><i><u>Positiv: H1</u></i></p>	
<p>Vorschlag</p>	<p>Aufsichtsratsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitbestimmung <i><u>Positiv: H2a</u></i> ▪ Weibliche Arbeitnehmervertreter <i><u>Positiv: H2b</u></i> ▪ Elite-Netzwerk-Stabilität (Tenure) <i><u>Negativ: H3a</u></i> ▪ Elite-Netzwerk-Dichte <i><u>Negativ: H3b</u></i> ▪ Erfahrungsnetzwerk (AN- & Kapitaleseite) <i><u>Positiv: H3c</u></i> 	<p>Erste detaillierte simultane Untersuchung dieser beider Dimensionen</p>
<p>Berufung</p>	<p>Eigentümerstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individueller-/Familieninvestor <i><u>Positiv: H4a</u></i> ▪ Strategischer Investor <i><u>Negativ: H4b</u></i> ▪ Institutioneller Investor <i><u>Positiv: H4c</u></i> 	

Agenda

-
- **Status Quo und Forschungsfrage**
 - **Forschungsdesign und Datengrundlage**
 - **Ökonometrische Ergebnisse**
 - **Gesellschaftliche und politische Implikationen**
-

Die Untersuchung betrachtet ca. 45.000 Aufsichtsratspositionen und berücksichtigt einen Zeitraum von zehn Jahren

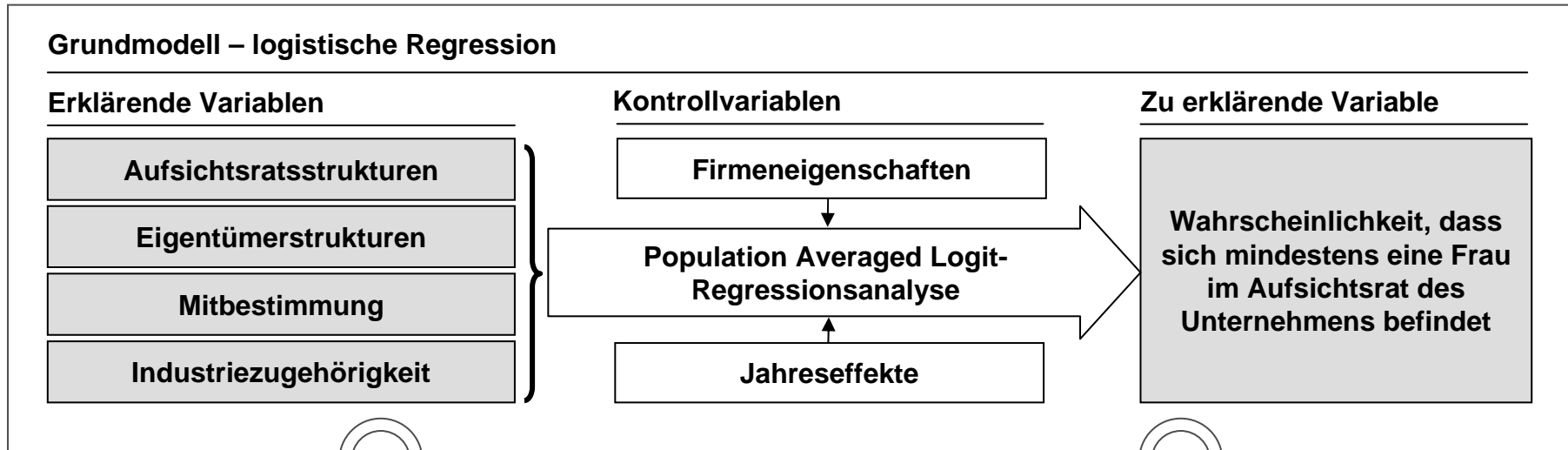
Anzahl der betrachteten Aufsichtsräte pro Jahr



Die Untersuchung ist die größte ihrer Art in Deutschland:

- Über 600 wichtigsten, börsennotierten Unternehmen Deutschlands
- Enthält DAX30, TecDAX, MDAX und SDAX
- Alle Branchen und Größenordnungen (<10 bis >50.000 Mitarbeiter) vertreten

Forschungsdesign: Das Grundmodell der logistischen Regression wird durch diverse Modellqualitäts- und Robustheitsüberprüfungen ergänzt



Ergänzung 1 – Modellqualitätsüberprüfung

Mögliches Problem	Lösungsansatz
Heteroskedastizität	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung Huber/White-adjustierter Standardfehler
Multikollinearität	<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung, dass Varianz-Inflations-Faktoren < 3
Endogenität	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeschlossen durch konzeptionelle Überlegungen



Ergänzung 2 – Robustheitsüberprüfung

Prüffeld	Modelladaption
Selection Bias (Verzerrung durch Samplegestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> Heckman-Korrektionsterm Ausschluss von Eigentümerdaten
Wahl der zu erklärenden Variable	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung von "Anzahl Frauen" (poissonverteilt) statt Binärmodell
Wahl der erklärenden Variablen	<ul style="list-style-type: none"> Ersetzen der Kennzahlen für Größe, Netzwerk, Eigentümer Verfeinerung Industrieklassen Einsetzen Probit-Regression

Agenda

-
- **Status Quo und Forschungsfrage**
 - **Forschungsdesign und Datengrundlage**
 - **Ökonometrische Ergebnisse**
 - **Gesellschaftliche und politische Implikationen**
-

Empirische Ergebnisse – Logit-Regression

	Model 1.1		Model 1.2		Model 1.3		Model 1.4	
Dependent variable	Female shareholder representatives (0,1)		Female shareholder representatives (0,1)		Female shareholder representatives (0,1)		Female shareholder representatives (0,1)	
Method	Logit		Logit		Logit		Logit	
	Coefficient	z-Statistic	Coefficient	z-Statistic	Coefficient	z-Statistic	Coefficient	z-Statistic
Industries								
High portion of female employees	0.1975 *	(1.9151)						
Banks			-2.5749 ***	(-4.0776)	-2.5787 ***	(-3.2590)	-2.5213 ***	(-3.1259)
Financial Services			-0.5156 ***	(-3.0008)	-0.6668 ***	(-3.2365)	-0.6280 ***	(-3.0296)
Pharma			0.4521 ***	(2.8573)	0.4014 **	(2.1131)	0.3671 *	(1.8903)
Retail			1.1331 ***	(6.8553)	1.1249 ***	(6.2143)	1.1226 ***	(6.0457)
Logistics			0.7184 ***	(2.8023)	1.1088 ***	(4.2091)	1.1225 ***	(4.1852)
Low portion of female employees	-0.0237	(-0.1438)	-0.0469	(-0.2760)	-0.2140	(-0.9843)	-0.2048	(-0.9314)
Board Characteristics								
Board size	0.2064 ***	(8.7809)	0.2676 ***	(10.872)	0.2302 ***	(7.5357)	0.2443 ***	(7.6816)
Codetermination (0,0.5,1)	0.3165 *	(1.7718)	0.4321 **	(2.3847)	0.1949	(0.8470)	0.3160	(1.3793)
Tenure	-0.0150	(-0.6712)	-0.0186	(-0.8175)	0.0012	(0.0411)	0.0049	(0.1589)
Female employee representatives (0,1)					0.3231 **	(2.0291)	0.3037 *	(1.8867)
Degree centrality					-0.0438 ***	(-2.9499)	-0.0443 ***	(-2.9587)
Male experience with female shareholder representatives (0,1)					3.2394 ***	(22.362)	3.3047 ***	(22.231)
Male experience with female employee representatives (0,1)					-0.0516	(-0.3522)	-0.0318	(-0.2164)
Ownership Structure								
Freefloat	0.0148	(0.0805)	-0.0900	(-0.4808)	-0.1124	(-0.5348)		
Traditional institutional investor share (0,1)							0.2411	(0.9092)
Non-traditional institutional investor share (0,1)							1.0284 ***	(3.3693)
Strategic investor share (0,1)							0.1670	(0.9190)
Individual investor share (0,1)							0.5136 ***	(2.6951)
Firm Characteristics								
Size	-0.0550 *	(-1.8383)	-0.1376 ***	(-4.2634)	-0.0713 *	(-1.8315)	-0.0764 *	(-1.9311)
Diversification	-0.0314	(-1.1168)	-0.0172	(-0.5992)	-0.0158	(-0.4700)	-0.0199	(-0.5959)
Constant	yes***		yes***		yes***		yes***	
Year dummies	yes***		yes***		yes***		yes***	
No. of observations	4320		4320		4320		4320	
Sq-Root of Sum of squared Resid.	22.3961		22.0625		19.4353		19.4025	
Akaike info. crit.	0.7819		0.7589		0.6238		0.6205	

Signifikanz-Niveau:
 *** p<1%
 ** p<5%
 * p<10%


1

2

3

4

Familieneigner, Finanzinvestoren und „mit Frauen auf Kapitaleseite erfahrene Männer“ erhöhen Frauenanteil in Aufsichtsräten

 Forschungsbeitrag

Einflussdimension	Erwartung	Beobachtung	Bestätigung	
Industriezugehörigkeit	Industrien mit hohem Frauenanteil in Belegschaft	<u>Positiv: H1</u>	+*	Ja
Aufsichtsratsstruktur	Mitbestimmung	<u>Positiv: H2a</u>	o	Nein
	Weibliche Arbeitnehmervertreter	<u>Positiv: H2b</u>	+*	Ja
	Elite-Netzwerk-Stabilität	<u>Negativ: H3a</u>	o	Nein
	Elite-Netzwerk-Dichte	<u>Negativ: H3b</u>	-***	Ja
	Erfahrungs-Netzwerk	<u>Positiv: H3c</u>	+***	Ja (nur Kapitaleseite)
Eigentümerstruktur	Individual-/Familieninvestor	<u>Positiv: H4a</u>	+***	Ja
	Strategischer Investor	<u>Negativ: H4b</u>	o	Nein
	Institutioneller Investor	<u>Positiv: H4c</u>	+***	Ja

Signifikanz-Niveau:*** p<1%, ** p<5%, * p<10%

Agenda

-
- **Status Quo und Forschungsfrage**
 - **Forschungsdesign und Datengrundlage**
 - **Ökonometrische Ergebnisse**
 - **Gesellschaftliche und politische Implikationen**
-

Offensichtlich nicht funktionierende Selbstheilungskräfte erfordern die Änderung der institutionellen Rahmenbedingungen



Empfehlung:

- Durch verbindliche Aufforderung im Corporate Governance Codex, Frauenanteile auf den oberen drei Führungsebene anzugeben, soll durch Erhöhung des sozialen Drucks ein Umdenken in den Köpfen der Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen
- Auch seitens der Unternehmen ist es nötig, Maßnahmen zu ergreifen. Zur Identifikationen der individuell wirksamen Aktivitäten muss Hilfestellung geleistet werden.

Derzeit werden die bestehenden Aktivitäten in drei Dimensionen ausgebaut

1 Maßnahmen identifizieren:

Durchführung einer Befragung, um Maßnahmen zu identifizieren, durch die sich Unternehmen mit hohen Frauenanteilen von denen mit niedrigen unterscheiden

2 Europäische Daten vergleichen:

Feststellen, ob die Treiber für die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in allen Ländern dieselben sind

3 Interaktionseffekt untersuchen:

Mit Hilfe der Interaktion von Frauen im Vorstand und Frauen im Aufsichtsrat, um zu analysieren, ob erfolgreich Frauen andere Frauen unterstützen

Anhang

Anhang

Ausgewählte Referenzen

- Carter, D. A., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2003)**, Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, in: *The Financial Review*, (38/1), page 33-53.
- Brammer, S., Millington, A., Pavelon, S. (2009)**, Corporate Reputation and Women on the Board, in: *British Journal of Management*, (20/1), page 17-29.
- Farrell, K. A., Hersch, P. L. (2005)**, Additions to corporate boards: the effect of gender, in *Journal of Corporate Finance*, (11/1), page 85-106.
- Harrigan, K. R. (1981)**, Numbers and Positions of Women elected in Corporate Boards, in: *Academy of Management Journal*, (24/3), page 619-625.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., Cannella, A. A. (2007)**, Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, in: *Academy of Management Journal*, (50/4), page 941-952.
- Joy, L. (2008)**, Women board directors in the United States: an eleven year retrospective, in: Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D., Huse, M. (2008), *Women on Corporate Boards of Directors - International Research and Practice*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, page 15-23.
- Nielsen, S. (2009)**, Women directors, board working style and board task performance, in: Huse, M. (2009), *The Value Creating Board*, London and New York: Routledge Studies in Corporate Governance, page 437-451.
- Westphal, J. D., Milton, L. P. (2000)**, How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards, in: *Administrative Science Quarterly*, (45/2), page 366-398.