



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

*Fakultät Wirtschaft & Soziales  
Department Wirtschaft*

## Bachelorthesis

Vor- und Zuname:

Lynn Seyffarth



Titel:

### **Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen**

Eine quantitative Analyse des Zusammenhangs zwischen gesetzlicher Frauenquote und Erfolg deutscher Unternehmen

Abgabedatum:

18.08.2017

Betreuende Professorin:

Frau Prof. Dr. Elke Hörnstein

Zweite Prüfende:

Frau Prof. Dr. Natalia Ribberink

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

**Studiengang:**

Außenwirtschaft/ Internationales Management

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>3</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>4</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>5</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMDARSTELLUNG UND RELEVANZ .....	7
1.2 ZIELSETZUNG .....	7
1.3 VORGEHENSWEISE .....	8
<b>2. THEORETISCHER UND GESETZLICHER HINTERGRUND</b> .....	<b>8</b>
2.1 RELEVANZ DER GESETZLICHEN FRAUENQUOTE.....	8
2.1.1 <i>Makroökonomische Perspektive</i> .....	8
2.1.2 <i>Mikroökonomische Perspektive</i> .....	12
2.2 STATUS QUO IN NORWEGEN UND IM EU-AUSLAND.....	13
2.2.1 <i>Norwegen als Vorreiter der gesetzlichen Frauenquote</i> .....	13
2.2.2 <i>Richtlinienentwurf auf Unionsebene</i> .....	15
2.3 GESETZLICHE REGELUNG IN DEUTSCHLAND .....	19
<b>3. DATENBASIS</b> .....	<b>21</b>
3.1 UNTERSUCHTE UNTERNEHMEN .....	21
3.2 WOMEN ON BOARD INDEX.....	25
3.3 ERFOLGSKENNZAHLEN .....	29
<b>4 ANALYSE</b> .....	<b>30</b>
4.1 METHODIK .....	30
4.2 ERGEBNISSE.....	35
4.2.1 WOMEN ON BOARD INDIZES .....	35
4.2.2 ERFOLGSKENNZAHLEN UND CHARAKTERISTIKA .....	38
<b>5. FAZIT</b> .....	<b>48</b>
5.1 ZUSAMMENFASSUNG .....	48
5.2 KRITISCHE WÜRDIGUNG .....	49
5.3 AUSBLICK .....	50
<b>EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG</b> .....	<b>51</b>

<b>EINVERSTÄNDNIS FÜR DIE AUFNAHME DER THESIS IN DIE BIBLIOTHEK DES FACHBEREICHS .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>53</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>59</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil weiblicher Vorstands-/ Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter Unternehmen 2010-2017 .....	19
Abbildung 2: Notierung der untersuchten Unternehmen .....	23
Abbildung 3: Branchen der untersuchten Unternehmen .....	24
Abbildung 4: Übersicht Familienunternehmen .....	25
Abbildung 5: Summenhäufigkeitskurve des WoB I .....	26
Abbildung 6: Summenhäufigkeitskurve WoB II .....	28
Abbildung 7: Diagramm der Mittelwerte WoB I .....	36
Abbildung 8: Diagramm der Mittelwerte WoB II .....	38

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht von Maßnahmen der EU-Länder .....	16
Tabelle 2: Übersicht Mittelwerte WoB Indizes .....	27
Tabelle 3: Übersicht der verwendeten Merkmale für die Clusteranalyse .....	32
Tabelle 4: Test der Homogenität der Varianzen.....	34
Tabelle 5: Übersicht Mittelwerte der Cluster WoB Indizes .....	35
Tabelle 6: Übersicht Mittelwerte der Cluster Charakteristika der Unternehmensgröße .....	39
Tabelle 7: Übersicht Mittelwerte der Cluster Erfolgskennzahlen .....	40
Tabelle 8: Übersicht der Notierungen in den Clustern .....	41
Tabelle 9: Übersicht Familienunternehmen in den Clustern .....	42

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>AktG</b>	Aktiengesetz
<b>BMFSFJ</b>	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>DAX</b>	Deutscher Aktienindex
<b>DCGK</b>	Deutscher Corporate Governance Kodex
<b>DrittelbG</b>	Drittelmitbestimmungsgesetz
<b>EBIT</b>	Earnings before Interest and Taxes
<b>eG</b>	eingetragene Genossenschaft
<b>FidAR</b>	Frauen in die Aufsichtsräte
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>KGaA</b>	Kommanditgesellschaft auf Aktien
<b>MitbestG</b>	Mitbestimmungsgesetz
<b>SE</b>	Societas Europaeas
<b>SEAG</b>	Societas Europaeas Ausführungsgesetz
<b>WoB</b>	Women-on-Board

## **Zusammenfassung**

*Bedingt durch den demografischen Wandel und durch das Umdenken in der Gesellschaft, welches die moralischen und ethischen Werte einer Gleichstellung der Geschlechter fordert, ließen sich in den letzten Jahren Auswirkungen der 2015 in Deutschland eingeführten Geschlechterquote auf Gesellschaft und Wirtschaft beobachten. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, diese Auswirkungen in einen ökonomischen Kontext zu bringen und Schlussfolgerungen in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg der von der Quote betroffenen Unternehmen zu ziehen. Diese werden in dieser Arbeit in Bezug auf makro- und mikroökonomische Relevanz theoretisch ergründet und anschließend mithilfe quantitativer Analysemethoden empirisch überprüft. Als Basis für die Überprüfung wird der Women-on-Board-Index des FidAR e.V. und Erfolgskennzahlen und Charakteristika der Unternehmen verwendet. Zusammenhänge können insbesondere in Bezug auf die Größe und den Umsatz der Unternehmen entdeckt werden. Weitere Funde der Analyse beschäftigen sich mit der Branchenzugehörigkeit und Eigentümerstruktur der Unternehmen. Diese Arbeit dient vor Allem als Grundlage weiterer Analysen auf diesem Gebiet und bietet einen Überblick, der sowohl für Forscher, Befürworter und Gegner der Geschlechterquote von Interesse sein wird.*

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemdarstellung und Relevanz**

In einer Zeit in der die Gleichstellung von Geschlechtern, Sexualitäten, Kulturen und Nationen eines der meist diskutierten Themen in Gesellschaft und Politik ist, ist es angebracht und wichtig diese Themen auch in die Wirtschaft zu integrieren. Für viele klingt eine Gleichstellung der Geschlechter in der Gesellschaft und Wirtschaft der heutigen Zeit selbstverständlich. Nichtsdestotrotz repräsentiert die deutsche Wirtschaft noch keine Chancengleichheit und in den oberen Führungsebenen der Unternehmen sind die Geschlechter nicht zu gleichen Anteilen vertreten. In den Entscheidungspositionen der deutschen Wirtschaft ist die Leitung einer Frau immer noch ein Ausnahmefall und in den meisten großen Unternehmen und Betrieben halten nach wie vor Männer die höchsten Positionen inne. Auf einer ethischen Ebene wird eine Gleichstellung der Geschlechter allgemein als sinnvoll und wichtig betrachtet. Aber auch auf der Führungsebene der Unternehmen bringen gemischte Teams und Diversität viele Vorteile mit sich und es gibt zahlreiche Studien über eine Eignung der Einbeziehung beider Geschlechter in Entscheidungsprozesse. Auch bei einer Betrachtung des demografischen Wandels ist ersichtlich, dass ohne die Teilhabe der weiblichen Fach- und Führungskräfte an der Wirtschaft der Mensch in den nächsten Jahrzehnten zu einer knappen Ressource werden wird. Auf Grund dieser und weiterer Argumentationslinien trat im Mai 2015 in Deutschland das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in Kraft. Dieses Gesetz veranlasst 106 Unternehmen in Deutschland eine Geschlechterquote von mindestens 30% in ihren Aufsichtsräten zu erreichen. Es ist daher zu analysieren, ob die Einführung dieser Quote nicht nur moralisch zu ergründen ist, sondern ob sie auch zu einer Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs der betroffenen Unternehmen führen kann.

### **1.2 Zielsetzung**

Ziel der Arbeit ist es einen Zusammenhang zwischen dem Anteil weiblicher Führungskräfte in den beiden obersten Hierarchieebenen der Unternehmen und dem wirtschaftlichen Erfolg zu finden. Darüber hinaus, wird dieser Zusammenhang analysiert und mithilfe weiterer Charakteristika der untersuchten Unternehmen



versucht diesen zu ergründen und zu interpretieren. Die nachfolgende Arbeit findet ihren Platz in der viel diskutierten Debatte einer gesetzlich festgelegten Geschlechterquote in Deutschland. Sie befasst sich jedoch nicht mit einer ausführlichen Darstellung von Argumenten für und gegen die Einführung der Quote, sondern lediglich mit den direkten und indirekten Auswirkungen auf die Unternehmen und deren Ergründung. Es wird untersucht ob weitere Randbedingungen die Implementierung der Geschlechterquote und deren mögliche Auswirkungen eindämmen oder verstärken können und ob eine Geschlechter Diversität in der Führungsebene tatsächlich einen höheren wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringt.

### **1.3 Vorgehensweise**

Der erste Teil der Arbeit widmet sich dem theoretischen Hintergrund der Geschlechterquote und stellt die Relevanz der Einführung dieser aus makro- und mikroökonomischer Sicht dar. Darauf folgend werden die gesetzlichen Regelungen und Initiativen, die auf der Ebene der Europäischen Union eingeführt wurden, erwähnt. Norwegen wird als Vorreiter einer vergleichbaren gesetzlichen Regelung vorgestellt bevor das in Deutschland eingeführte Gesetz mit seinen zwei Säulen betrachtet wird. Im nachfolgenden Kapitel wird auf den Datensatz und dessen Merkmalsträger und Merkmale detaillierter eingegangen. Die Merkmale werden hier differenziert nach den für die Charakterisierung der Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand verwendeten Indizes und den Kennzahlen zur Beschreibung von Größe und Erfolg der Unternehmen. Anschließend wird die Methodik der quantitativen Analyse dargestellt und deren Ergebnisse interpretiert.

## **2. Theoretischer und gesetzlicher Hintergrund**

### **2.1 Relevanz der gesetzlichen Frauenquote**

#### **2.1.1 Makroökonomische Perspektive**

Es gibt zahlreiche Ursachenanalysen und Forschungsarbeiten die sich damit beschäftigen wieso eine gesetzliche Frauenquote im Speziellen, und mehr weibliche Führungskräften in Entscheidungspositionen im Allgemeinen sinnvoll wären. Im Folgenden werden zunächst die makroökonomischen Gesichtspunkte aus

gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Perspektive dargestellt und nachfolgend die Relevanz einer gesetzlichen Frauenquote auf mikroökonomischer Ebene diskutiert. Es handelt sich bei dem folgenden Teil lediglich um eine Herausarbeitung der Argumente für eine Frauenquote, eine kritische Analyse, obwohl sinnvoll und äußerst relevant würde in diesem Kontext den Umfang der Arbeit überschreiten.

Mit der Generation Y, der derzeit 20 bis 30-jährigen Bevölkerung, gibt es ein signifikantes Umdenken in gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Aspekten. Lebensentwürfe werden hinterfragt und es gibt ein immer präsenteres Bedürfnis Privatleben und Beruf miteinander zu vereinbaren. Insbesondere der männliche Teil der ins Berufsleben eintretenden Generation Y legt einen größeren Wert darauf Zeit mit der Familie zu verbringen und hinterfragt die gewohnten Lebensentwürfe der vorherigen Generationen (Schönfeld et al, 2017, s. 4). Laut Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gaben schon im Jahr 2012 20% der Männer, dabei insbesondere junge Väter, an sie würden gerne Teilzeit arbeiten, scheitern jedoch an der bestehenden Langzeitarbeitskultur die in ihrem Betrieb vorherrschend ist (Kopatz, 2012 s.42). Selbstbestimmtes Arbeiten und Flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeitpositionen und Jobsharing, die in manchen Ländern bereits zur Normalität des modernen Arbeitsumfeldes gehört, gewinnen immer mehr an Bedeutung und werden, besonders von den großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland verstärkt entwickelt und angeboten (Schönfeld et al, 2017, s. 4). In den letzten Jahren ließ sich dieser Trend jedoch in den Statistiken nicht in dem Umfang wiederfinden. Mitte 2011 waren ca. 83% der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland weiblich (Brenzer et al 2013, s.3) und Deutschland gehört immer noch zu den größten europäischen Vertretern der traditionellen geschlechtsbezogenen Arbeitsteilung die aus einer Vollzeit-Teilzeit-Erwerbskonstellation besteht. Der Mann stellt in dieser Konstellation den Haupternährer des Haushalts dar und die Frau hat einen Teilzeit-Job der minimal zum Haushaltseinkommen beiträgt (Sopp et al 2017, s. 19). Diese Teilzeitphasen der Frauen führen dazu, dass weibliche Erwerbstätige weniger Erfahrung generieren als ihre männlichen Kollegen und die Aufstiegschancen dadurch erheblich gebremst werden. Da Teilzeitstellen in Führungspositionen in Deutschland noch sehr unüblich sind, zum Einen aufgrund des damit verbundenen Mehraufwands in Bezug auf Koordination von möglichen Jobsharing Modellen und den höheren Kosten, und zum Anderen aufgrund des Widerspruches zu den traditionellen

Arbeitsmodellen der Firmen, werden weder die Aufstiegschancen der teilzeitarbeitenden Frau erhöht noch teilzeitarbeitende Männer in Führungspositionen gefördert (Wanger, 2015 s.5).

Einer Umfrage (Müller, 2013) zufolge gaben zwei Drittel aller Paare mit kleinen Kindern (1 bis 3 Jahre) an, sie würden eine Konstellation bevorzugen bei der Mann und Frau im gleichen Umfang erwerbstätig und für den Haushalt und die Kindeserziehung verantwortlich sind. Das Umdenken und das Potenzial der Frauen sowie der Männer ist also mehrheitlich vorhanden, es kann nur oft aufgrund interner Regelungen und Modelle in den Unternehmen nicht realisiert werden. Eine Restrukturierung des Führungsmodelles in Unternehmen und eine intensivere Bemühung Frauen sowie Männern Familien freundlichere Optionen anzubieten, könnte durch die gesetzliche Frauenquote maßgeblich begünstigt werden (Schönfeld et al., 2017, s. 4).

Durch den allgemeinen Trend in Richtung Flexibilität, die auch in Führungspositionen in Zukunft ihren Platz und ihre Umsetzung finden sollte, entstehen neue Möglichkeiten für ambitionierte Frauen Karriere und Kindeserziehung zu vereinbaren. Des Weiteren werden auch die Elternzeit und das Teilzeit-Arbeitsmodell unter Männern immer verbreiteter und gesellschaftlich akzeptierter. Um diese Trends jedoch in die Realität umzusetzen braucht es die Initiative der Unternehmen. Diese müssen Rahmenbedingungen schaffen um Frauen und Männern die Chance zu geben Familie und Beruf zu koordinieren und ihre Arbeitszeiten dementsprechend zu verlängern oder zu verkürzen. Um es Männern und Frauen zu ermöglichen nach der Elternzeit so früh wie möglich wieder eine Vollzeit-Stelle zu besetzen, sollten Unternehmen sich für eine angemessene Kindesbetreuung einsetzen und neue Formen der partnerschaftlichen Arbeitsteilung aktiv fördern (Westermaier et al., 2017, s.242).

Neben dem Umdenken und dem Verlangen nach modernen Arbeitszeitmodellen, spielt auch der demografische Wandel und der Mangel an Fach- und Führungskräften eine Rolle bei der Argumentation. Durch die gewachsene und gealterte Bevölkerung und das vermehrte Scheitern von Partnerschaften hat sich die Zahl der Haushalte in Deutschland seit 1960 fast verdoppelt und Familien sind finanziell immer häufiger abhängig von dem Einkommen der Frau (Kopatz, 2012, s. 41). Im Tertiärbereich machen Frauen darüber hinaus im Regelfall mehr als 50% der Studierenden aus. Die Unterrepräsentation dieser gut ausgebildeten und qualifizierten weiblichen Absolventen in Führungs- und Entscheidungspositionen der Privatwirtschaft zeigen

deutlich das ungenutzte Potential von Frauen als fähige Fach- und Führungskraftressource auf (Europäische Kommission, 2016, s.8). Demnach gibt es keinen Mangel an weiblichen Fachkräften, die sich für Führungspositionen eignen aber trotzdem herrscht eine breite Kluft zwischen dem Anteil der Frauen die erwerbstätig sind und der Anzahl der weiblichen Führungskräfte (Europäische Kommission, 2016, s.8).

Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für die deutsche Gesamtwirtschaft von hoher Bedeutung, das weibliche Potential als Führungsressource auszuschöpfen, denn mit dem demografischen Wandel und ohne das Potenzial der qualifizierten Frauengeneration wird Deutschland in Zukunft unter Umständen Probleme haben mit dem Rest der Welt mithalten (EAF Berlin Diversity in Leadership et al., 2015, s.4). Da eine Unterqualifikation der weiblichen Belegschaft und der weiblichen Berufseinsteiger nicht die Ursache dieser Unterrepräsentation im Top-Management der Unternehmen ist, müssen andere Faktoren unter die Lupe genommen werden. Zum Einen wird argumentiert, dass Frauen sich oft weniger offensiv im Berufsleben im Allgemeinen und insbesondere im Angesicht von Beförderungschancen vermarkten als Männer. Des Weiteren, ist bei Frauen weniger häufig der karrieregetriebene Ehrgeiz zu finden, der sie dazu bringt und motiviert sich als Quereinsteiger für eine neue, nicht vertraute Position zu bewerben. Der Mut und das Selbstbewusstsein sich auf neue Stellen zu bewerben und sich als Quereinsteiger zu beweisen, ist jedoch häufig Grundstein für Beförderungen in großen Unternehmen (Schönfeld et al, 2017, s. 1). Darüber hinaus, kann das Nichtvorhandensein von weiblichen Vorbildern und das Scheitern vieler Frauen bei Aussichten auf Beförderungen und Gehaltserhöhungen Frauen den Mut nehmen ihr Potenzial vollkommen aus zu schöpfen. Um dieses Phänomen der sogenannten „*gläserne Decke*“, welches es in den meisten Unternehmen hierzulande, insbesondere in denen der Finanzmarktbranche, zu finden ist zu umgehen, kann eine gesetzliche Frauenquote durchaus sehr hilfreich sein (Europäische Kommission, 2012a, s.7).

## 2.1.2 Mikroökonomische Perspektive

Auch aus mikroökonomischer Sicht gibt es erwähnenswerte Argumente, die die Relevanz einer gesetzlichen Frauenquote nicht nur für die Gesamtwirtschaft sondern auch für einzelne Unternehmen aufzeigen. Diese werden im folgenden Kapitel dargestellt.

Durch eine erhöhte Anzahl von Frauen an der Unternehmensspitze und der größeren Bedeutung und Berücksichtigung von Diversität im Allgemeinen werden mehr Ideen, Erfahrungen und Strategien bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt. Durch die Interaktion von Menschen verschiedener Nationalitäten, Geschlechter und Denkweisen können im Unternehmen, bei angemessener Umsetzung dieser Potenziale, ganzheitlichere Entscheidungen getroffen werden (Schönfeld, 2017, s. 3). Viele Studien belegen, dass gemischte Teams in der Regel bessere Leistungen erbringen können als homogene Teams (DGFP, 2012, s. 5). Abgesehen davon, dass Unternehmen es sich aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels nicht leisten können auf bestimmte Gruppen erwerbstätiger Personen zu verzichten, erweitern sie durch das Einbeziehen dieser Gruppen ihren Talentpool um wertvolle und qualifizierte Mitglieder (DGFP, 2012, s. 6). Heterogenität in Entscheidungspositionen gibt den Unternehmen einen besseren Einblick in das wirtschaftliche Verhalten und die Entscheidungen der Konsumenten, denn auch Endkonsumenten und B2B-Kunden stellen keine homogene Gruppe dar. Es ist daher zwingend von Bedeutung mehrere Meinungen und Strategien in den hohen Positionen des Unternehmens einzubringen (Europäische Kommission, 2012a, s.7) um das Risiko zu minimieren sogenannten „Blinden Flecken“ in Planung und Strategie zu begegnen. Frauen sind eine zunehmend an Bedeutung wachsende und einkommensstarke Kundengruppe (EAF Berlin Diversity in Leadership et al., 2015, s.5). Die weibliche Bevölkerung kontrolliert heutzutage schätzungsweise 70% der globalen Konsumausgaben (Europäische Kommission, 2012a, s.7). Es ist daher zu vermuten, dass die verstärkte Repräsentation oder zumindest das Vorhandensein von Frauen in Entscheidungspositionen, dem Unternehmen erleichtert Konsumentenentscheidungen nachzuvollziehen und Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen. Durch einen höheren Grad an Diversität können zielgruppenspezifische Wünsche erfasst und dementsprechend Produkte und Dienstleistungen angeboten

werden, was vielversprechend für unternehmerischen Erfolg und Eroberung neuer Märkte ist.

Kritiker der gesetzlichen Frauenquote beschreiben diese häufig als einen Eingriff in die Autonomie der Unternehmen, da sich diese durch die Einführung der Quote an von außen auferlegte regulatorische Rahmenbedingungen halten müssen. Gesellschaftliche Legitimation ist jedoch ein nicht zu vernachlässigender Erfolgsfaktor von Unternehmen, sei es um dessen Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen oder auch um Kunden langfristig zu binden (DGFP, 2012, s. 6). Es ist daher wichtig für Unternehmen sich am Wandel der gesellschaftlichen und ethischen Werte zu orientieren und mit ihnen Schritt zu halten. Durch gesetzliche Regelungen wie der Frauenquote wird dafür gesorgt, dass unsere moralischen und gesellschaftlichen Werte und Normen in Unternehmen der Privatwirtschaft verankert werden. Durch Gesetze auf Grund der sich ändernden Gesellschaft können Perspektiven in den Unternehmen erweitert und modifiziert werden (EAF Berlin Diversity in Leadership et al., 2015, s. 5) und damit festgefahrene Phänomene wie z.B. das der „gläsernen Decke“ durchbrochen werden. Darüber hinaus ist das Schaffen von Chancengleichheit und die Berücksichtigung und Förderung von Frauen gut für das Firmenimage und steigert somit die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens (DGFP, 2012, s.6). Die Anerkennung und die Förderung von Geschlechter Vielfalt wirkt sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten aus und verringert Fluktuation, da Frauen sich mehr an das Unternehmen binden wenn sie realistische Aufstiegschancen erwarten (DGFP, 2012, s. 6). Eine gesetzliche Frauenquote eröffnet Frauen eine realistische Perspektive ins Top Management aufsteigen zu können und führt kurz- oder langfristig zu einer Förderung von Frauen im Unternehmen.

## **2.2 Status Quo in Norwegen und im EU-Ausland**

### **2.2.1 Norwegen als Vorreiter der gesetzlichen Frauenquote**

Bereits im Jahr 2003 führte Norwegen als erstes Land weltweit eine Geschlechterquote für Aufsichtsräte ein. Betroffen sind größtenteils börsennotierte Unternehmen (Aktiengesellschaften) und staatliche und interkommunale Unternehmen. Später wurde das Gesetz auf Genossenschaften ausgeweitet (Europäische Kommission, 2016, s.20). Zunächst wurde die Quote auf freiwilliger

Basis eingeführt und es gab weder Durchsetzungsmaßnahmen noch Sanktionen bei Nichterreichen der 40%-Schwelle. Nachdem sich jedoch nach zwei Jahren seit Einführung keine wirklichen Fortschritte ergaben, wurde die Geschlechterquote im Jahr 2006 als Gesetz verankert (Europäische Kommission, 2016, s.20). Die Unternehmen hatten ab dem Zeitpunkt 4 Jahre Zeit die Quote umzusetzen. Die Quote bezieht sich auf den Verwaltungsrat, welcher in dem monistischen System Norwegens das Geschäftsleitungsorgan des Unternehmens darstellt. Da es nicht wie beispielsweise in Deutschland zusätzlich einen Vorstand gibt, liegt die komplette Verantwortung des Unternehmens und der Geschäftstätigkeit bei dem Verwaltungsrat. Nach Inkrafttreten des Gesetzes 2006 konnten die norwegischen Verwaltungsräte schnell Fortschritte in der Geschlechtergleichstellung erreichen. Von 18% weiblicher Ratsmitglieder im Jahr 2006, wurde schon 2009 die 40%-Schwelle überwunden (Storvik et al., 2010, s. 9). Heutzutage ist die Geschlechterquote in Norwegen weitgehend akzeptiert und wird nur noch wenig diskutiert, die Argumentationslinien vor Einführung der Quote 2003 jedoch wurden, wie in jedem der Länder in denen ein Gesetzesentwurf dieser Art präsentiert wurde, intensiv debattiert. Die Debatten zwischen Befürwortern und Gegnern der Geschlechterquote folgten im großen Ganzen drei verschiedenen Argumentationslinien (Storvik et al., 2010, s. 7). Zum Einen beschrieben die Befürworter ein Gerechtigkeitsprinzip, welches beinhaltet ein Gleichgewicht der Geschlechter herzustellen. Hierfür sei ihrer Meinung nach eine positive Diskriminierung notwendig (Storvik et al., 2010, s. 7). Zum Anderen wurde das Fähigkeitsargument aufgebracht. Hinter diesem Argument steht die These, dass durch eine vorherrschend männliche Präsenz in Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Frauen als Ressource nicht ausgeschöpft werden. Außerdem gäbe es viele Vorteile die durch eine stärkere Einbindung von Frauen entstehen könnten, Diversität bringt unterschiedliche Erfahrungen und Weltanschauungen zusammen, die in einer größeren Ideenvielfalt münden und daher von Vorteil bei Strategie- und Entscheidungsfindung im Unternehmen sind. Hier werden unter anderem auch positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erwähnt auf die in der vorliegenden Studie am Beispiel Deutschland eingegangen wird (Storvik et al., 2010, s. 7). Die ausschlaggebende Begründung der norwegischen Regierung die Quote einzuführen basierte zu einem großen Teil auf dem Argument, dass diese Form der Gleichstellung wesentlich für die norwegische Demokratie sei und mit deren Werten übereinstimme (Storvik et al., 2010, s. 7). In der Analyse, die 2009 von Storvik und

Teigen durchgeführt wurde, lassen sich Charakteristika herausarbeiten, die in den Verwaltungsräten der norwegischen AGs wiederzufinden sind. Hier wird deutlich, dass die Vorsitzenden der Verwaltungsräte nach wie vor fast ausschließlich männlich sind. Lediglich 5% der Unternehmen haben eine weibliche Vorsitzende. Von den Mitgliedern des Verwaltungsrats sind 2009 ca. 40% weiblich, die weiblichen Mitglieder unterscheiden sich in ihrer Demografie und im Bildungsniveau erwähnenswert von den männlichen. Somit sind 29% der männlichen Ratsmitglieder 60 Jahre und älter, die Frauen sind erheblich jünger und nur 6% befinden sich in der Altersgruppe 60+. Im Schnitt haben auch etwa 15% mehr Frauen ein mindestens 6-jähriges Studium an der Universität absolviert (Storvik et al., 2010, s. 13). Die Frauen sind also im Schnitt jünger und gebildeter als ihre männlichen Kollegen. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass es Frauen noch nicht so lange wie Männern möglich ist ihre Studienfächer nach Belieben auszuwählen und eine Karriere zu verfolgen, die so zeitintensiv ist wie die einer Führungsposition.

### **2.2.2 Richtlinienentwurf auf Unionsebene**

Die Gesetzeseinführung Norwegens 2006 löste auch in der EU Diskussionen zur Gleichstellung der Geschlechter in den Entscheidungspositionen der Privatwirtschaft aus und viele Länder zogen nach. Spanien führte 2007 eine Regelung zur Geschlechtergleichstellung ein, welche eine Geschlechterquote von 40% bis zum Jahr 2015 in Unternehmen, die zur Vorlage von Gewinn- und Verlustrechnungen verpflichtet sind. Die Durchsetzungsmaßnahmen erfolgen jedoch ohne Sanktionen und es handelt sich lediglich um eine Handlungsempfehlung (Europäische Kommission, 2012b, s.20). Frankreich, Italien, die Niederlande und Belgien führten jeweils entsprechende Regelungen mittels Gesetz im Jahre 2011 ein. In Italien und Belgien beträgt die Quote ein Drittel, in Frankreich wird in einem Zeitraum von 6 Jahren eine Geschlechterquote von 40% angepeilt. Die Niederlande setzten zunächst ein Ziel von 30%, welches jedoch bis 2016 auslief. Außer in den Niederlanden beinhalten die Gesetze der Länder alle Sanktionen für das Nichterreichen der Quote. Die häufigsten Sanktionen sind ungültige Bestellungen der Gremien und die Aussetzung von finanziellen oder sonstigen Vorteilen der Mitglieder der Entscheidungsgremien. In Italien wird außerdem mit Verwarnungen bis hin zu hohen Bußgeldern gedroht (Europäische Kommission, 2012b, s.20).



Land	Art der Maßnahme	Betroffene Unternehmen	Einführung	Quote	Sanktionen
Spanien	Haftungsempfehlung	Unternehmen, die zu Vorlage von GuV Rec u ge ve pf c e s d	22.03.07	40%	Keine
Italien	Gesetz	Börsennotierte Unternehmen mit Umsatz > 50 Mio € Umsatz, Aktienkapital > 100 Mio € vom Handelsgesetz geregelt, sowie öffentliche Beöde	27.0	20% 40%	Umgeldung Gemeinschaftsrecht Aussetzung von Befreiung Mg ede de E sc e du gsg eme
Österreich	Gesetz	Börsennotierte Unternehmen (Aktienkapital > 100 Mio € vom Handelsgesetz geregelt)	2. Juni	33%	Verwahrung der Buße, Verursachung des E sc e du gsg em ums
Niederlande	Gesetz zur Änderung des Zv gese zbuc es	Aktienkapital > 100 Mio € vom Handelsgesetz geregelt	06.06	30%	Keine
Belgien	Gesetz	Börsennotierte Unternehmen (Aktienkapital > 100 Mio € vom Handelsgesetz geregelt)	28.07	33%	Umgeldung Gemeinschaftsrecht Aussetzung von Befreiung Mg ede de E sc e du gsg eme

Tabelle 1: Übersicht von Maßnahmen der EU-Länder (vgl. Europäische Kommission 2012 s.19ff.)

Im Frühjahr 2011 wurde durch die Vizepräsidentin der EU Kommission, Viviane Reding die Notwendigkeit der Frauenrepräsentanz in den Führungspositionen der europäischen Wirtschaft angeführt. Nach Diskussionen und Abwägungen des Einschreitens der EU in diesen Belangen, verfasste die Kommission am 14.11.2012 einen Richtlinienentwurf. Die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern äußert sich in den Zahlen, die in diesem Entwurf ausgewiesen sind. Demnach sind 13,7% der Sitze in den Leitungsorganen der betroffenen Gesellschaften von weiblichen Mitgliedern bekleidet und nur 15% der nicht geschäftsführenden Direktionen sind Frauen (Europäische Kommission, 2012b, s.2). Die Kommission sieht Handlungsbedarf, da die bisherige Selbstregulierung nur wenig Besserung brachte. Die Mitgliedstaaten verfolgen unterschiedliche Maßnahmen und Sanktionen und es sind unterschiedliche Unternehmen von diesen Maßnahmen betroffen. Diese Differenzen in der Umsetzung der einzelnen Staaten vergrößert das bereits existente Gefälle. Mitgliedstaaten, die bereits verbindliche Maßnahmen und Sanktionen ergriffen haben, können demnach die größten Fortschritte verzeichnen. Staaten, die jedoch auf die Selbstregulierung vertrauen, verzeichnen so gut wie keine Veränderungen. Durch die verschiedene Behandlung des Problems und die unterschiedlichen Anforderungen an die Unternehmen in den jeweiligen Mitgliedstaaten können Probleme für die Union auftreten. Die Firmen unterliegen unterschiedlichen Verpflichtungen und durch die Unklarheit und die Kosten, die dadurch entstehen, wird der Binnenmarkt behindert.

Die Richtlinie stellt einen Anteil von 40% des unterrepräsentierten Geschlechts als Mindestziel unter den nicht geschäftsführenden Direktoren und

Aufsichtsratsmitgliedern. Diese Zahl wurde gewählt, da sie zwischen der kritischen Masse von 30%, die benötigt wird um die Leitungsorgane der Unternehmen nachhaltig zu beeinflussen und der absoluten Parität von 50% steht. Betroffen sind Unternehmen, die in einer der EU-Mitgliedstaaten ansässig sind und Wertpapiere zum Handel auf einem regulierten Markt anbieten, also börsennotiert sind. Eine Börsennotierung wird vorausgesetzt, da es sich bei diesen Unternehmen um solche mit einer großen wirtschaftlichen Bedeutung handelt und diese meist von hohem Bekanntheitsgrad sind. Außerdem besitzen sie meist große Führungsebenen und weisen in den einzelnen Mitgliedstaaten einen ähnlichen Rechtsstatus auf, was der Vergleichbarkeit auf Unionsebene dient. Darüber hinaus beschäftigen diese Unternehmen mehr als 250 Mitarbeiter, erzielen einen Jahresumsatz von über 50 Mio.€ und weisen eine Bilanzsumme von über 43 Mio. € auf. Die Unternehmen sind dazu verpflichtet neutral formulierte und eindeutige Kriterien vorab festzulegen. Das unterrepräsentierte Geschlecht wird bei der Besetzung der Position nur bevorzugt, wenn der Kandidat genauso qualifiziert ist wie der Konkurrent. Die Unternehmen sind dazu angehalten eine vergleichende Analyse durchzuführen um die Fähigkeit, Geeignetheit und fachliche Leistung zu beurteilen. Des Weiteren sollen die Entscheidungsgründe genau dokumentiert und den nicht ausgewählten Bewerbern zur Verfügung gestellt werden. Die Richtlinie soll gemäß dem Entwurf auf dem Grundsatz der positiven Maßnahmen zur faktischen Gleichstellung stehen. Um den Widerspruch dessen mit der formalen Gleichbehandlung aufzulösen werden verschiedene Kriterien angeführt. Zum Einen, müssen die Maßnahmen einen Sektor betreffen, in dem ein Geschlecht unterrepräsentiert ist, außerdem dürfen nur die Kandidaten mit gleicher Qualifikation zu anderen Kandidaten den Vorzug bekommen, dieser Vorzug darf jedoch auch nicht automatisch und bedingungslos erfolgen. Es muss eine Öffnungsklausel gewährt werden um gegebenenfalls Ausnahmen zuzulassen. Kritiker dieses Entwurfs jedoch, werfen die mangelnde Rechtsgrundlage vor und sehen die Erfüllung dieser Kriterien nicht als gegeben. Demnach sei die Richtlinie keine Gleichstellung sondern eine Bevorzugung und mit ihr einher gehe die automatische Ungleichbehandlung des nicht unterrepräsentierten Geschlechts (Europäische Kommission, 2012b, s.6 ff.).

Die Rechtsgrundlage ist eines der rechtlichen Aspekte der Richtlinie. Eine weitere ist die Erfüllung des Subsidiaritätsprinzips, welches die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Mitgliedstaaten schützen soll und das Einschreiten der Union

legitimiert sofern die Mitgliedstaaten das Ziel nicht angemessen und ausreichend durch eigene Handlungen erreichen können. Die Kommission sieht die Erfüllung des Subsidiaritätsprinzips dieser Richtlinie darin, dass die bisher eingeführten Maßnahmen der Staaten sehr unterschiedlich und teilweise nicht vorhanden sind, insbesondere die Staaten mit einem sehr niedrigen Frauenanteil haben bisher keine Maßnahmen ergriffen, womöglich aus Angst, die Unternehmen gegenüber der Unternehmen aus anderen Mitgliedstaaten zu benachteiligen. Des Weiteren, gefährdet der Kommission nach, die jetzige Situation die Verwirklichung der Gleichstellung als grundlegendes Ziel. Dies wurde mithilfe einer Prognose verdeutlicht, die bei einer gleichbleibenden rechtlichen Situation davon ausgeht, dass die EU nicht einmal bis 2040 einen Anteil des unterrepräsentierten Geschlechtes von 40% erreichen wird. Der Entwurf begründet das Subsidiaritätsprinzip demnach mit dem nicht ausreichenden Erreichen der Ziele auf Länderebene und sieht EU-Maßnahmen als zielführende Lösung des Problems. Die Staaten sind da jedoch anderer Meinung und sehen sich willens und fähig selbständig Maßnahmen zu ergreifen die zu den gewünschten Zielen führen können. Diese Argumentation wurde unter anderem bei der Ablehnung des Richtlinienentwurfes dargelegt. Es stimmten lediglich drei Staaten für den Entwurf und neun stimmten dagegen, die restlichen 16 Mitgliedstaaten enthielten sich, darunter auch Deutschland. Seitdem wurden viele Anpassungen und Kompromisse diskutiert, unter anderem, dass Sanktionen und Durchsetzungsmaßnahmen auf nationaler Ebene festgelegt werden sollen und, dass Staaten, die bereits angemessene verbindliche Maßnahmen ergriffen haben, diese gemäß der neu eingebauten Flexibilitätsklausel (Artikel 4b), behalten dürfen (Europäische Kommission, 2012b, s.10 ff.). Deutschland würde beispielsweise die 30% Quote, die seit 2016 in Kraft ist, behalten und auch, das im deutschen Gesetz geregelte Konzept des „leeren Stuhls“ wurde in den Richtlinienentwurf der Kommission übernommen. Eine gesetzliche Quote oder Richtlinie wurde bisher auf EU-Basis nicht festgelegt, wird jedoch weiterhin diskutiert, denn bisher ist keine Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungspositionen der Wirtschaft in der Union ersichtlich. Bisher herrscht nur in vier Ländern eine Frauenquote von über 30% (Frankreich, Italien, Finnland und Schweden). Es sind jedoch, besonders in Mitgliedstaaten mit verbindlicher gesetzlich festgelegter Geschlechterquote, deutliche Fortschritte in den letzten Jahren zu verzeichnen.

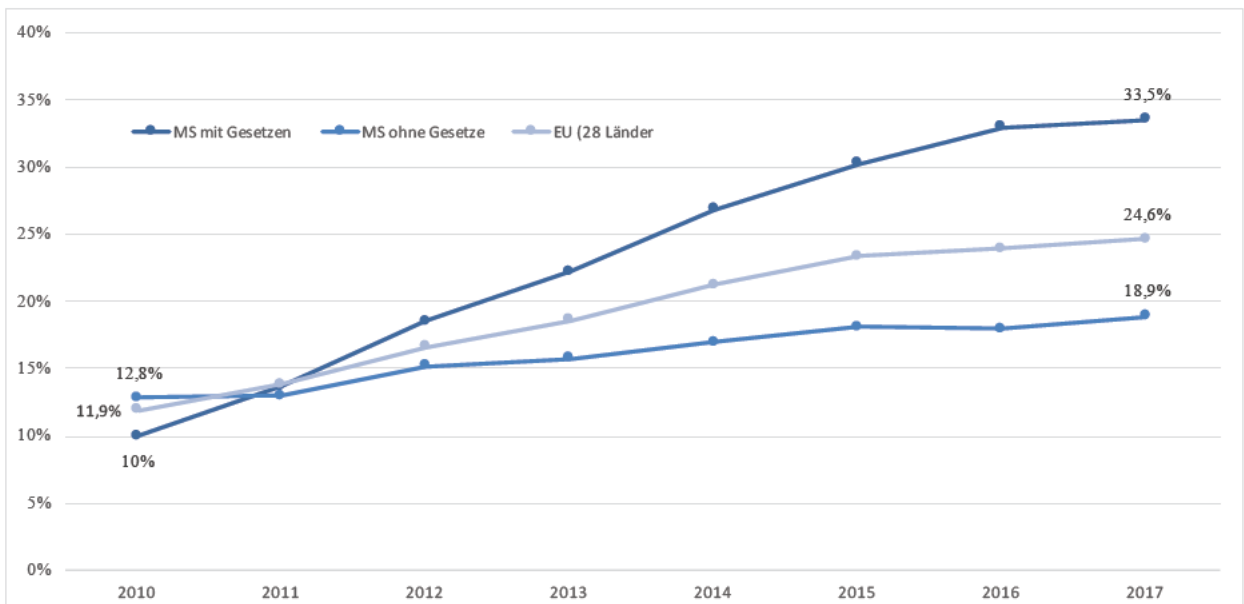


Abbildung 1: Anteil weiblicher Vorstands-/ Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter Unternehmen 2010-2017 (vgl. Europäische Kommission 2017 s.29)

Der EU-Durchschnitt ist von 11,9% weiblichen Aufsichtsrats-/Vorstandsmitgliedern im Jahr 2010 auf 24,6% im Jahr 2017 gestiegen. Die vier Staaten mit verbindlichen Gesetzen, Belgien, Deutschland, Frankreich und Italien konnten in dieser Zeitspanne einen Anstieg von fast 24 Prozentpunkten erzielen (33,5% in 2017), die restlichen Staaten ohne Regelungen mittels Gesetzen verzeichnen lediglich einen Anstieg von 6 Prozentpunkten seit 2010 und weisen nun einen Durchschnitt von 18,9% auf. (Europäische Union 2017, s. 28f.).

### 2.3 Gesetzliche Regelung in Deutschland

Der im Grundgesetz festgelegte Gleichberechtigungsgrundsatz in Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 besagt, der Staat solle Gleichberechtigung der Geschlechter fördern und jegliche bestehende Nachteile beseitigen. Da dies in der Privatwirtschaft insbesondere in Bezug auf Entscheidungspositionen von Unternehmen bis heute keine Realität ist, wurden zunehmend neue Richtlinien und Gesetzesentwürfe entwickelt, um die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen bei der Berufung von Vorständen und Aufsichtsräten in Unternehmen zu verhindern. Zunächst wurden politisch initiierte freiwillige Selbstverpflichtungen probiert um Unternehmen graduell dazu zu bringen auf mehr Vielfalt in Führungspositionen zu achten. Die Firmen zeigten sich jedoch nicht sehr aufgeschlossen gegenüber dieser Selbstverpflichtungen und es wurde nicht das

gewünschte Ergebnis erzielt. Der Frauenanteil in Führungspositionen stieg durch diese Maßnahme nicht nennenswert. Im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ist eine Empfehlung für börsennotierte Aktiengesellschaften (AGs) festgehalten in der Unternehmen dieser Form nahegelegt wird, bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen vermehrt auf Diversität und auf die Beteiligung von Frauen zu achten. Diese Festlegung brachte jedoch ebenfalls bloß eine geringe Steigerung des Frauenanteils in den jeweiligen Positionen mit sich.

Der trotz dieser Maßnahmen nicht vergrößerte Frauenanteil widerspricht der geschlechtergerechten Teilhabe an Entscheidungspositionen und bringt daher zwingenden staatlichen bzw. politischen Handlungsbedarf mit sich, da dieses Ungleichgewicht heutzutage nicht mehr einem mangelnden Qualifikationsniveau der Frau zugesprochen werden kann (s.h. Kapitel 2.1).

Am 1. Mai 2015 trat das sogenannte „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Kraft. Das Gesetz basiert auf drei Säulen. Die erste Säule beinhaltet die Vorgabe einer fixen Geschlechterquote von 30% für Aufsichtsräte, die zweite ist eine Verpflichtung zur Festlegung von einer Zielgröße für die oberen Führungsebenen, den Aufsichtsrat und den Vorstand. Die dritte und letzte Säule des Gesetzes ist die Novellierung der Regelungen für den öffentlichen Dienst des Bundes (Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr.17, s.642 ff.). In der vorliegenden Arbeit werden nur die beiden ersten Säulen thematisiert und behandelt, da es sich hierbei um eine Analyse von Unternehmen aus der Privatwirtschaft handelt. Mit diesem gesetzlichen Beschluss wird die Förderung von Frauen thematisiert und für die Unternehmen zu einem ernstzunehmenden und verpflichtenden Thema gemacht.

#### *Die erste Säule*

Von der fixen Geschlechterquote von 30%, die in §96 Abs. 2 im Aktiengesetz (AktG) geregelt ist sind Unternehmen betroffen, die an der Börse notiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen (MitbestG, Montan-MitbestG oder MitbestErgG). Unternehmen die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, haben einen Aufsichtsrat der zur einen Hälfte aus Arbeitnehmervertretern und zur Anderen aus Vertretern der Aktionäre besteht. Aus den aufgeführten Voraussetzungen abgeleitet, können nur Unternehmen betroffen sein die als Rechtsform entweder eine Aktiengesellschaft (AG) oder eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) sind.

Jedoch können auch Unternehmen mit der Rechtsform einer europäischen Gesellschaft, Societas Europaea (SE), betroffen sein. Wenn gemäß §17 Abs.2 und §24 Abs.3 des SE-Ausführungsgesetzes (SEAG) das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus den gleichen Anteilen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt ist (Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr.17, s.655 f.).

### *Die zweite Säule*

Die zweite Säule beinhaltet die Verpflichtung der betroffenen Unternehmen Zielgrößen zum Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstandes festzulegen. Die Zielquote darf hierbei nicht unter den aktuellen Stand in den jeweiligen Unternehmen liegen, sofern dieser unter 30% ist. Das beschließt das sogenannte Verschlechterungsverbot. Für die Erreichung der Zielquoten müssen Fristen festgelegt und kommuniziert werden. Die ersten Fristen mussten zum 30. September 2015 festgelegt werden, diese durften ihr Ende nicht nach dem 30. Juni 2017 haben. Generell gilt für jede auf die erste folgende Frist ein Maximum von 5 Jahren welches nicht überschritten werden darf. Diese Bestimmungen gelten für Unternehmen die entweder börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind. Es muss also nur eine der beiden Voraussetzungen erfüllt sein. Im Gegensatz zu der ersten Säule des Gesetzes, die nur Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen betrifft, gehören auch drittelmitbestimmte Unternehmen gemäß des Drittelbeteiligungsgesetzes (DrittelbG) hierzu. Demnach können betroffene Unternehmen nicht nur die Rechtsformen AG, KGaA und SE haben, sondern auch Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und eingetragene Genossenschaft (eG) (Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr.17, s.655 f.).

## **3. Datenbasis**

### **3.1 Untersuchte Unternehmen**

Die Analyse wurde unter Verwendung der Daten von den von der gesetzlichen Frauenquote betroffenen Unternehmen durchgeführt. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, sind gemäß in §96 Abs. 2 AktG die Unternehmen von der Quote betroffen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen und an der deutschen Börse notiert sind. Es wurden insgesamt 106 deutsche Unternehmen betrachtet. Sie wurden aus

verschiedenen Blickwinkeln analysiert. Zum einen werden Kennzahlen zur Charakterisierung betrachtet, hierzu gehören zum Beispiel die Notierung oder die Branche der Unternehmen. Zur Analyse der Anteile weiblicher Mitglieder in den Führungspositionen werden die WoB-Indizes des FidAR verwendet, hierzu mehr in Kapitel 3.2. Um die Unternehmensgröße der Betriebe zu charakterisieren werden die Kennzahlen Bilanzsumme und Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Des Weiteren werden EBIT und die Umsatzerlöse als Erfolgskennzahlen betrachtet und die Eigenkapitalquote dient als Indikator der Kapitalstruktur der Betriebe. Die Charakteristika der Unternehmensgröße und die Erfolgskennzahlen werden in Kapitel 3.3 detaillierter beschrieben und in der Analyse weiter berücksichtigt. Diese Daten sind Bestandsdaten und stammen bis auf die WoB-Indizes aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen von 2016.

Im Folgenden werden die charakterisierenden Merkmale der Unternehmen, Notierung und Branche, dargestellt. Darüber hinaus wird betrachtet ob es sich bei den Unternehmen um Familienunternehmen handelt.

Zunächst zur Notierung der Unternehmen, bei diesem Merkmal handelt es sich um eines mit nominalem Skalenniveau welches insgesamt sechs verschiedene Merkmalsausprägungen aufweisen kann. Zum einen, den Deutschen Aktienindex (DAX). Dieser 1988 erstmalig veröffentlichte Index umfasst die 30 größten und umsatzstärksten Aktien Deutschlands. Er wird auf Basis fortlaufender Notierungen als Real-Time-Index berechnet. Aktien mittelgroßer Unternehmen, deren Marktkapitalisierung und Börsenumsatz direkt hinter denen der DAX-Aktien stehen werden als sogenannte Mid-Caps definiert und vom MDAX umfasst. Der MDAX beinhaltet 50 Aktien, berücksichtigt hierbei aber nur Unternehmen klassischer Branchen. Unterhalb des MDAX liegen die Aktien der Small-Caps und werden im SDAX zusammengefasst. Dieser umfasst ebenfalls 50 Unternehmen.

Die Aktien des TecDAX weisen im Grunde die gleichen Kriterien auf wie die des MDAX, liegen demnach mit ihrer Marktkapitalisierung und des Börsenumsatzes direkt unter denen des DAX. Es handelt sich hier auch um Aktien von Mid-Cap Unternehmen, hier werden jedoch 30 Aktien aus der Technologiebranche zusammengefasst. Der DAX, der MDAX, der SDAX und der TecDAX werden unter den Voraussetzungen des Prime Standard zusammengesetzt, das bedeutet, dass Unternehmen die Voraussetzungen des Prime Standard erfüllen müssen um in einen der erwähnten

Indizes aufgenommen zu werden. Auf diese Voraussetzungen wird im Folgenden nicht näher eingegangen, es handelt sich überwiegend um Analyse und Veröffentlichungsregelungen, die von den Unternehmen erfüllt werden müssen. Unternehmen, die die speziellen Voraussetzungen des Prime Standard nicht erfüllen, werden zu einem anderen Börsensegment zugeordnet, dem General Standard. Hier müssen von den Unternehmen lediglich die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt werden. In dieser Arbeit werden diese Unternehmen unter der Notierung regulierter Markt verzeichnet, da sie in keinen der anderen Indizes eingeordnet werden können, jedoch trotzdem am regulierten Markt notiert sind und somit der gesetzlichen Geschlechterquote unterliegen.

Die Verteilung der untersuchten Unternehmen auf diese sechs Ausprägungen des Merkmals Notierung wird im Folgenden dargestellt. Die meisten Unternehmen sind mit 28% dem MDAX zuzuordnen. Jeweils 25% gehören zum DAX und zum Regulierten Markt. Ferner fallen 14% unter den SDAX und 8% gehören zu den 30 TecDAX Unternehmen.

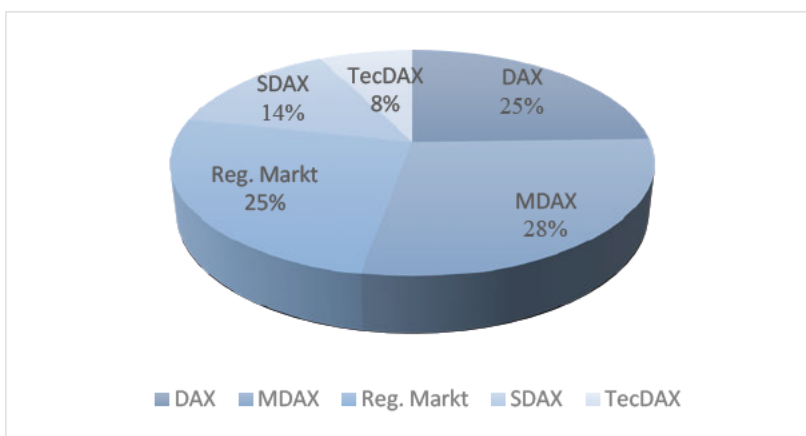


Abbildung 2: Notierung der untersuchten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Als nächstes wird das Merkmal Branche betrachtet. Die untersuchten Unternehmen lassen sich darüber hinaus 12 Branchen zuordnen. Es handelt sich somit ebenfalls um ein Merkmal mit 12 Merkmalsausprägungen und ebenfalls nominalem Skalenniveau und.



Am häufigsten vertreten ist dabei der Maschinenbau mit insgesamt 22 Unternehmen, darauf folgen die Chemie- und Pharmaindustrie, die Automobilbranche und Unternehmen aus der Logistik. Eine Übersicht der Verteilung in den einzelnen Branchen kann aus der folgenden Grafik entnommen werden.

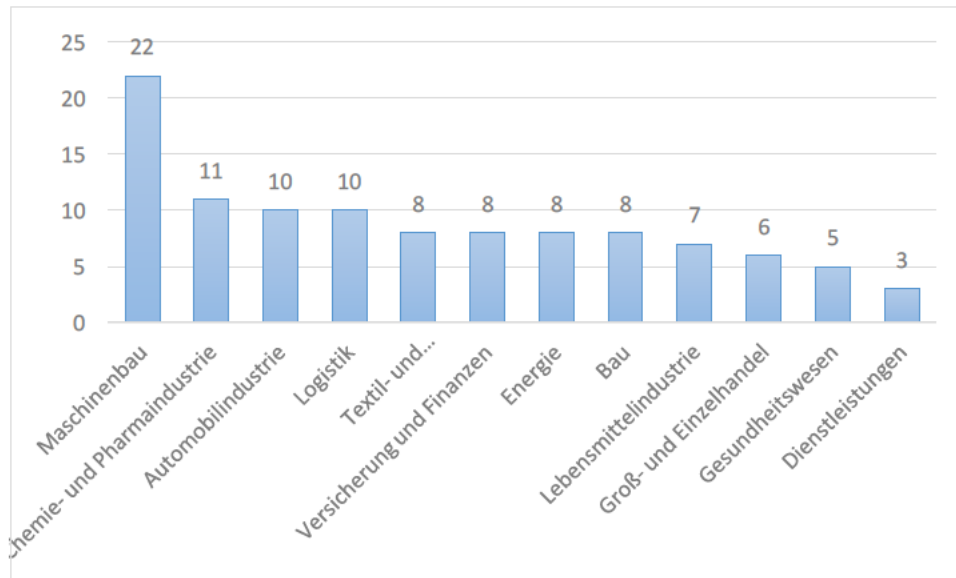


Abbildung 3: Branchen der untersuchten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Ferner wird in der Analyse ein Zusammenhang zwischen der Tatsache ob ein Unternehmen sich in Familienbesitz befindet und der Tendenz zu einer erhöhten weiblich besetzten Führungsebene betrachtet. Um diese Differenzierung zu einem späteren Zeitpunkt der Analyse durchführen zu können, muss zunächst einmal das Merkmal definiert werden. Das Merkmal Familienunternehmen hat ein nominales Skalenniveau, jedoch handelt es sich um ein dichotomes Merkmal, welches lediglich die Ausprägungen ja (=1) und nein (=0) aufweisen kann. Gemäß Gottschalk (2017), gilt ein Unternehmen „[...] als familienkontrolliertes Unternehmen, wenn es sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen befindet.“. Gemäß dieser Definition befinden sich unter den 106 untersuchten Unternehmen 22 Familienunternehmen und 84 Unternehmen, die keine Familienunternehmen sind.

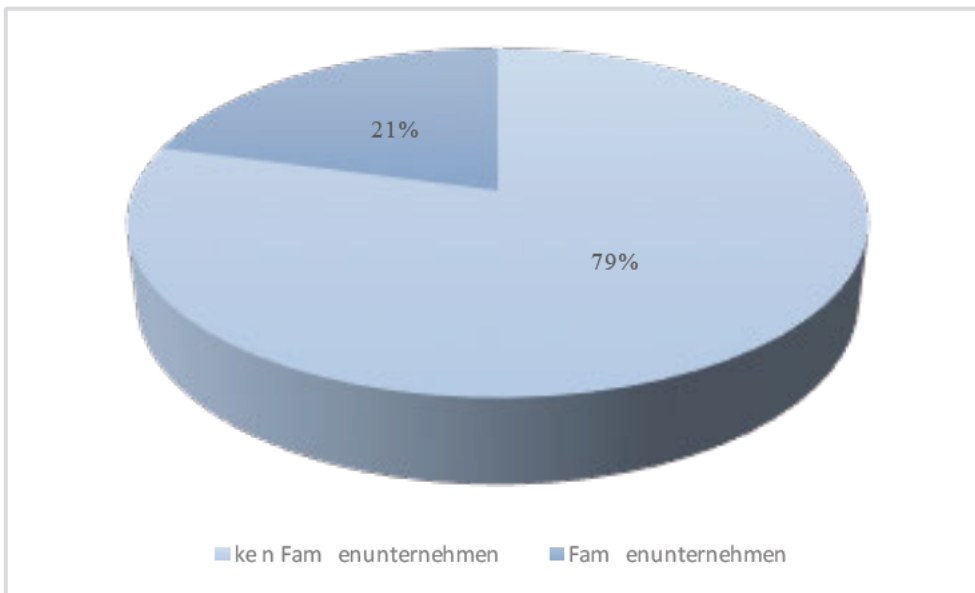


Abbildung 4: Übersicht Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.2 Women on Board Index

Der Women-on-Board-Index wurde von dem ehrenamtlichen Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V. entwickelt. Der FidAR e.V. ist eine überparteiliche und überregionale Initiative, welche im Herbst 2006 als Verein gegründet wurde. Der Verein beschäftigt sich mit der nachhaltigen Erhöhung des Anteils weiblicher Mitglieder in Entscheidungs- und Top-Managementpositionen von deutschen Unternehmen.

Der Index wurde erstmals im Mai 2015 berechnet, kurz nachdem die gesetzliche Frauenquote in Deutschland in Kraft getreten ist. Die Daten, die in dieser Arbeit berücksichtigt werden, haben den Stichtag 2.11.2016. Betrachtet werden 106 deutsche Unternehmen. Diese 106 Unternehmen sind genau diese, die von der ersten Säule des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst betroffen sind. Sie sind alle an der deutschen Börse notiert und unterliegen paritätischer Mitbestimmung. Diese 106 Unternehmen wurden von dem FidAR e.V. auf die Anteile der Frauen in Aufsichtsräten und die Anteile von Frauen in den Vorständen untersucht. Der FidAR hat durch rein quantitative Analysen zwei Indizes entwickelt, den Women-on-Board-Index I und den Women-on-Board-Index II.

### Women-on-Board-Index I

Der Women-on-Board-Index I beschäftigt sich nur mit dem Anteil der weiblichen Mitglieder der Aufsichtsräte in den Unternehmen. Berechnet wird der prozentuale Anteil der Frauen im Aufsichtsrat im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates.

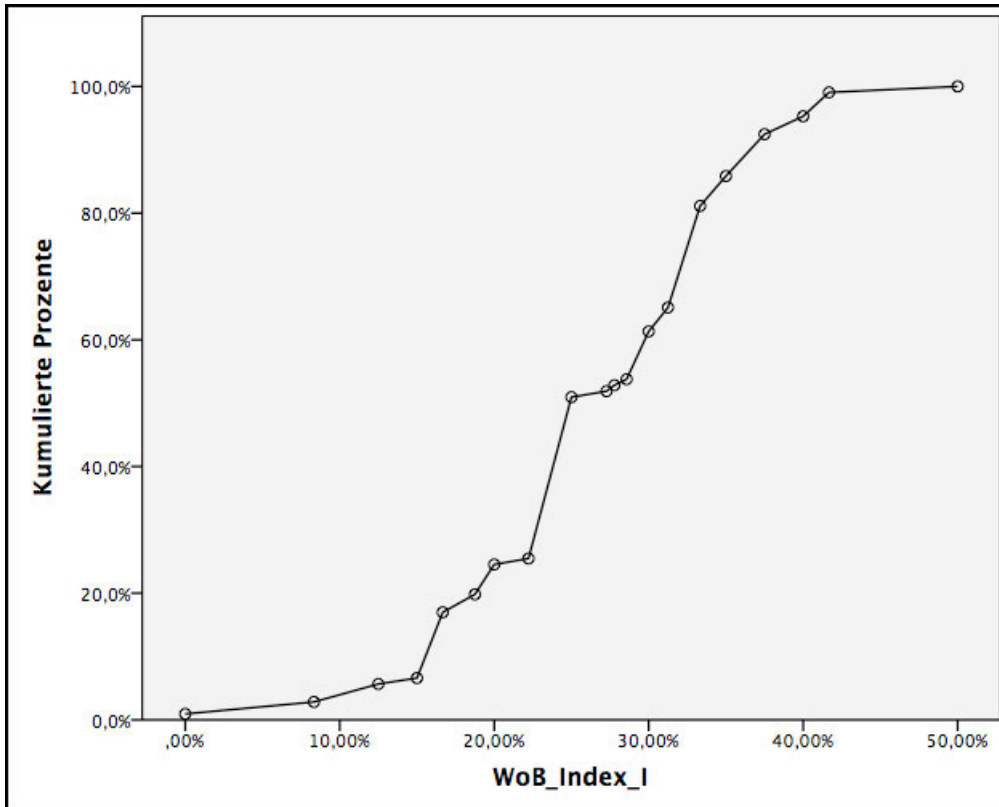


Abbildung 5: Summenhäufigkeitskurve des WoB I (Quelle: Eigene Darstellung)

49 dieser Unternehmen haben mehr als 30% Frauen in ihren Aufsichtsräten und erfüllen damit die gesetzliche Geschlechterquote gem. §96 Abs. 2 AktG. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten liegt im Schnitt bei 27,32%. Den im Schnitt höchsten WoB I Index weisen die DAX-Unternehmen mit einem Mittelwert von 29,65% auf, allerdings dicht gefolgt von den SDAX-Unternehmen mit einem nahezu identischen Mittelwert von 29,57%. Den niedrigsten Wert findet man bei den Unternehmen, die nicht zum Prime Standard gehören und am regulierten Markt notiert sind. Die genauen Mittelwerte der Unternehmen, nach Notierung, differenziert lässt sich der Tabelle 2 auf der folgenden Seite entnehmen.

Notierung	Ø WoB I	Ø Anteil Frauen im Vorstand	Ø WoB II
DAX	29,65%	9,45%	19,55%
MDAX	27,49%	2,36%	14,93%
Reg. Markt	23,15%	4,48%	13,81%
SDAX	29,57%	4,89%	17,23%
TecDAX	28,90%	4,17%	16,54%
<b>Gesamt</b>	<b>27,32%</b>	<b>5,13%</b>	<b>16,22%</b>

Tabelle 2: Übersicht Mittelwerte WoB Indizes (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Unternehmen mit dem höchsten WoB I Index ist Bilfinger SE. Der Industriedienstleister mit Sitz in Mannheim weist hier einen Index von 50% auf. Dies ist besonders beachtlich, da das Unternehmen auf Konzernebene einen Anteil von Frauen an der weltweiten Gesamtbelegschaft von nur ca. 10% aufweist. Außerdem wies das Unternehmen am 30. Juni 2015, kurz nach Inkrafttreten des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst einen weiblichen Anteil an Aufsichtsratsmitgliedern von 8% auf. Knapp 1 Jahr später am 11. Mai 2016 besteht der Aufsichtsrat aus 50% Frauen (Geschäftsbericht Bilfinger SE 2016 S. 107 ff.). Mit dieser Zahl ist die Bilfinger SE nun an der Spitze der 106 Unternehmen bei der Betrachtung des WoB I Indizes.

Der durchschnittliche Frauenanteil im Vorstand beträgt 5,13%, das entspricht einer Männerquote von 94,87%. Die DAX-30 Unternehmen haben in den Vorständen den mit Abstand höchsten durchschnittlichen Frauenanteil mit 9,45% im November 2016. Den niedrigsten Durchschnittswert weisen hier die Unternehmen des MDAX mit 2,36% auf. Keines der untersuchten Unternehmen hat eine weibliche Vorstandsvorsitzende.

#### *Women-on-Board-Index II*

Der Women-on-Board-Index II betrachtet sowohl den Aufsichtsrat als auch den Vorstand des Unternehmens. Berechnet wird hier der prozentuale Anteil der Frauen in beiden Führungsebenen im Verhältnis zu der Gesamtanzahl der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat.

Zwar betrifft die gesetzliche Frauenquote von 30% nur den Aufsichtsrat, aber um zu analysieren inwieweit die „gläserne Decke“ in den Unternehmen aufgebrochen werden konnte, ist es sinnvoll auch den Vorstand als höchste Führungsebene zu betrachten. Daher wird in der folgenden Analyse der WoB I sowie der WoB II betrachtet.

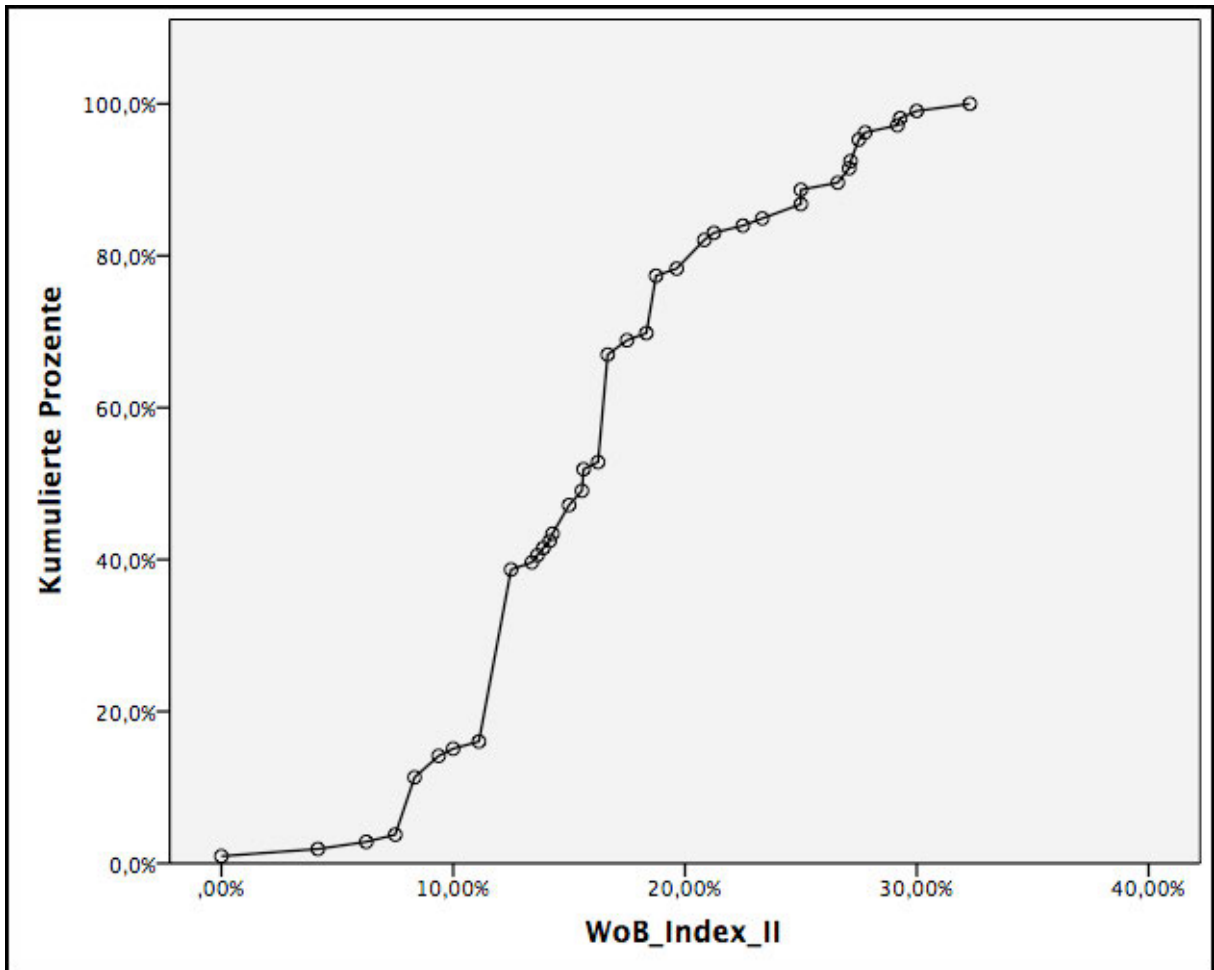


Abbildung 6: Summenhäufigkeitskurve WoB II (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Gesamtmittelwert der Unternehmen beträgt beim WoB II Index 16,22%. Wie bei den beiden bisher betrachteten Indizes weisen die DAX-Unternehmen auch hier den höchsten Durchschnittswert auf, dieser liegt bei 19,55%. Der niedrigste ist, wie beim WoB I Index bei den General Standard Unternehmen des regulierten Marktes zu finden. Den höchsten WoB II Index weist die Telefónica Deutschland Holding AG mit 32,29% auf, da sie mit einem Drittel Frauen im Vorstand genauso wie die Deutz AG und die DMG Mori AG einen extrem überdurchschnittlichen Wert in der obersten Führungsebene aufweisen kann. Porsche AG hat als einziges der 106 Unternehmen noch keine einzige Frau im Aufsichtsrat oder im Vorstand.

### 3.3 Erfolgskennzahlen

Um den Zusammenhang zwischen der Anzahl weiblicher Führungskräfte und dem allgemeinen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu analysieren werden verschiedene Kennzahlen benötigt, die diesen Erfolg erfassen. Darüber hinaus werden Kennzahlen analysiert, welche die Unternehmensgröße charakterisieren. In diesem Kapitel werden die genutzten Kennzahlen dargestellt und deren Relevanz und Aussagekraft für die Analyse erläutert.

#### *Umsatzerlöse*

Eine Definition von Umsatzerlösen ist im Handelsgesetzbuch (HGB) zu finden. §277 Absatz 1 definiert Umsatzerlöse als „[...] Erlöse aus dem Verkauf und der Vermietung oder Verpachtung von Produkten sowie aus der Erbringung von Dienstleistungen der Kapitalgesellschaft nach Abzug von Erlösschmälerungen und der Umsatzsteuer sowie sonstiger direkt mit dem Umsatz verbundener Steuern auszuweisen.“. In der folgenden Analyse werden die Umsatzerlöse zusammen mit dem EBIT als Kennzahlen zur Messung des Erfolgs der betrachteten Unternehmen verwendet. Der Mittelwert der Umsatzerlöse beträgt ca. 7,7 Mrd. €. Das Unternehmen mit den höchsten Umsatzerlösen ist die Daimler AG mit ca. 107 Mrd.€.

#### *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)*

Als zweite Kennzahl zur Messung des Unternehmenserfolgs wird das EBIT verwendet. Als EBIT bezeichnet man das operative Ergebnis eines Unternehmens. Es wird verwendet und ausgewiesen als eine Beurteilung der operativen Ertragskraft unabhängig von der Finanzstruktur und dient der Vergleichbarkeit von Unternehmen mit unterschiedlichen Fremdkapitalanleihen. Die betrachteten Unternehmen weisen im Schnitt ein EBIT von 482 Mio. € auf. Das Maximum liegt bei etwas mehr als 9 Mrd. € und wird von der Deutschen Telekom AG erreicht.

#### *Bilanzsumme*

Die Bilanzsumme errechnet sich durch die Addition sämtlicher Positionen der Aktiv- oder der Passivseite der Bilanz. Mit der Bilanzsumme selbst kann kein aussagekräftiger Unternehmensvergleich durchgeführt werden, sie dient jedoch zu einer Einordnung des jeweiligen Unternehmens in Größenklassen. Des Weiteren dient sie zur Verrechnung für andere Erfolgsgrößen wie zum Beispiel der Eigenkapitalquote. In dieser Analyse wird die Bilanzsumme vorrangig zu einer Charakterisierung der

Unternehmensgröße verwendet. Das größte Unternehmen, der Bilanzsumme nach, ist mit einem deutlichen Abstand die Commerzbank AG 391.5 Mrd. €, gefolgt von der Volkswagen AG mit 141.8 Mrd. €. Der Durchschnitt der 106 Unternehmen liegt hier bei 15.3 Mrd. €.

#### *Anzahl der Mitarbeiter*

Als zweite Kennzahl zur Charakterisierung der Unternehmensgröße wird die Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Diese wird hier, wie die anderen Kennzahlen auch, auf Gesellschaftsebene und nicht auf Konzernebene ausgewiesen. Die Unternehmen haben einen Mittelwert von 19.984 Mitarbeitern. Die meisten Mitarbeiter beschäftigt im Jahr 2016 die Deutsche Post AG mit 508.036 Mitarbeitern

#### *Eigenkapitalquote*

Die Eigenkapitalquote eines Unternehmens ist das prozentuale Verhältnis von Eigenkapitals zu Bilanzsumme. Sie dient als Indikator für die Unternehmenssolvenz und ist Basis für viele Bonitätsprüfungen, die für die Inanspruchnahme von Fremdfinanzierungsmitteln durchgeführt werden. Darüber hinaus dient eine hohe Eigenkapitalquote als Risikopuffer um mögliche aus dem operativen Geschäft entstehende Verluste auszugleichen (Trautvetter, 2011, s. 3f.). Deutsche Unternehmen weisen im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von 10% auf, was im internationalen Vergleich sehr niedrig ist. Der europäische Durchschnitt kommt auf eine Quote von 35% und allgemein lässt sich sagen, dass Unternehmen international als ausreichend solide finanziert angesehen werden, wenn sie eine Eigenkapitalquote von 30% und mehr aufweisen. In den, in der vorliegenden Arbeit, untersuchten Unternehmen herrscht ein Mittelwert von etwa 36%. Sie liegt damit ungefähr im europäischen Durchschnitt.

## **4 Analyse**

### **4.1 Methodik**

Um einen möglichen Zusammenhang zwischen den betrachteten Erfolgskennzahlen und den Indizes des FidAR e.V., die den relativen Anteil von Frauen an den Führungspositionen der Unternehmen beschreiben, wurde in der vorliegenden Arbeit eine Hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Diese dient dazu, aus den

untersuchten Unternehmen homogene Fallgruppen zu bilden, die bestimmte Charakteristika aufweisen, anhand derer Aussagen über Zusammenhänge gemacht werden können. Um eine Clusteranalyse durchführen zu können, müssen die Merkmale bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Es ist wichtig, dass alle betrachteten Merkmale von Ausreißern und Extremwerten bereinigt sind. Um diese Voraussetzung zu erfüllen, wurde im Rahmen der Arbeit eine einheitliche Ausreißeranalyse durchgeführt. Um Ausreißer und Extremwerte zu entdecken, wurde zunächst eine graphische Analyse anhand von Boxplots durchgeführt. Es wurde schnell kenntlich, dass viele der Erfolgskennzahlen sehr hohe oder vergleichsweise niedrige Merkmalsausprägungen aufweisen. Um mögliche Verzerrungen zu vermeiden und eine funktionierende Analyse zu gewährleisten, mussten diese Werte angepasst werden. Ansonsten läuft man Gefahr, dass der Algorithmus die Cluster nicht sinngemäß kombiniert und keine homogene Clusteranalyse erreicht werden kann. Die Ausreißergrenzen wurden wie folgt definiert:

$$\text{Ausreißergrenze oben} = Q75 + 1,5 * (Q75 - Q25)$$

$$\text{Ausreißergrenze unten} = Q25 - 1,5 * (Q75 - Q25)$$

Die Merkmale sollten darüber hinaus die gleiche Dimension und den gleichen Wertebereich haben um erfolgreich in der Clusteranalyse verarbeitet zu werden. Die in Kapitel 3.3 unter Erfolgskennzahlen aufgeführten Merkmale sind metrischen Skalenniveaus und die Charakteristischen Merkmale wie Branche oder Familienunternehmen nominal. Um die Analyse etwas zu vereinfachen und das Risiko zu minimieren, dass Aussagekraft der Daten verloren geht, wird die Clusteranalyse nur mit den metrischen Merkmalen durchgeführt, wobei die nominalen Merkmale zur Charakterisierung der entstandenen Cluster herangezogen werden. Die Clusteranalyse wurde mit den Variablen aus der folgenden Tabelle berechnet.



Gründungsjahr
Women-on-Board-Index I (in %)
Women-on-Board-Index II (in %)
Eigenkapitalquote (in %)
Anzahl der Mitarbeiter
Umsatzerlöse (in €)
EBIT (in €)
Bilanzsumme (in €)

*Tabelle 3: Übersicht der verwendeten Merkmale für die Clusteranalyse (Quelle: Eigene Darstellung)*

Es bleibt das Problem, dass die metrischen Erfolgskennzahlen unterschiedliche Wertebereiche haben und manche in Jahren, in Euro und andere in Prozent angegeben sind. Um die Vergleichbarkeit dieser Daten herzustellen, wird hier mit Normierung gearbeitet. Die Merkmalsausprägungen werden in Punkten dargestellt mit einem einheitlichen Wertebereich von 0 bis 100 Punkten. 0 Punkte bekommt hier der niedrigste Wert und 100 der höchste Wert. Es wird mit der folgenden Umrechnungsformel gearbeitet:

$$Punkte = \text{Schlechteste Punkte} + \frac{\text{Beste Punkte} - \text{Schlechteste Punkte}}{\text{Bester Wert} - \text{Schlechtester Wert}} * x - \text{Schlechtester Wert}$$

Des Weiteren ist es für die Clusterbildung wichtig, dass die Merkmalsträger keine fehlenden Ausprägungen in den Merkmalen haben. Dafür wird bei der Hierarchischen Clusteranalyse mit einem listenweisen Fallausschluss gearbeitet, dabei werden die Merkmalsträger mit fehlenden Ausprägungen aus der Analyse ausgeschlossen und in den weiteren Arbeitsschritten nicht betrachtet. Davon sind in der vorliegenden Analyse fünf Merkmalsträger betroffen. Es handelt sich bei den ausgeschlossenen Merkmalsträgern um die Unternehmen ElringKlinger AG, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, JENOPTIK AG, Maternus-Kliniken AG, RWE AG und Symrise AG. Diese Unternehmen werden in der kompletten Analyse nicht weiter betrachtet und es liegt im Folgenden keine Interpretation ihrer Daten vor.

Nachdem die Merkmale und Merkmalsträger den Voraussetzungen für die hierarchische Clusteranalyse entsprechen, ist im zweiten Schritt zu entscheiden ob mit

einer Distanz- oder mit einer Ähnlichkeitsmatrix gerechnet werden soll. Dabei ist es sinnvoll für metrische Merkmale eine Distanzmatrix zu verwenden. Als Distanzmaß wurde in diesem Fall mit der Quadratischen Euklidischen Distanz (QED) gerechnet.

$$D_{ij} = \sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}|^2$$

Die QED berechnet die Distanz zwischen den Objekten  $i$  und  $j$  durch Quadrieren der Differenz der Merkmalsausprägung  $x$  des Merkmals  $k$  von den Merkmalsträgern  $i$  und  $j$ . Mithilfe der Distanzmatrix, kann der Algorithmus die einzelnen Merkmalsträger in Cluster zusammenfassen. Dabei werden in jedem Schritt die Merkmalsträger zusammengefasst, die die niedrigste Distanz aufweisen (Null beschreibt hier die maximale Ähnlichkeit zweier Merkmalsträger). Da diese Zusammenfassung schrittweise durchgeführt wird, ist noch die Entscheidung des Fusionierungsalgorithmus zu treffen. Dieser wird benötigt um aus den bereits zusammengefassten Merkmalsträgern die Berechnungsgrundlage der Ausprägungen zu bestimmen auf dessen Basis die neue Distanzmatrix entstehen kann. Es gibt eine Vielzahl von Fusionierungsalgorithmen die zur Auswahl stehen, die jeweils unterschiedliche Eigenschaften der Lösungen mit sich bringen. In dieser Analyse wurde der WARD-Algorithmus verwendet, dieser betrachtet die Fehlerquadratsumme der jeweiligen Cluster und kombiniert die Cluster, bei dessen Zusammenschluss sich die Fehlerquadratsumme am wenigsten erhöht. Durch diese Technik entstehen meist homogene und in etwa gleich große Cluster.

Die Merkmalsträger sind mithilfe der Hierarchischen Clusteranalyse in drei Cluster eingeteilt. Um die einzelnen Cluster zu charakterisieren und mögliche Schlüsse aus der Analyse derer zu ziehen, wird im nächsten Schritt eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Dabei werden die Mittelwerte für verschiedene Merkmale in den Clustern berechnet und die Homogenität innerhalb der Cluster sowie die Heterogenität zwischen den Clustern analysiert. Für diese Analyse wurden die gleichen Variablen betrachtet, die zur Bildung der Cluster verwendet wurden und darüber hinaus noch der Frauenanteil in Vorständen zur weiteren Differenzierung der beiden WoB-Indizes und zur besseren Interpretation der Zusammenhänge. Zunächst werden die zu betrachtenden Merkmale mittels des Levene-Test auf

Varianzhomogenität geprüft, dazu wird eine Nullhypothese aufgestellt, die es zu bestätigen oder abzulehnen gilt.

$H_0 =$  Die Varianz zwischen den Gruppen ist gleich

$H_1 =$  Die Varianz zwischen den Gruppen unterscheidet sich voneinander

Der Test ist auf einem Signifikanzniveau von 5% signifikant. Wenn der Levene-Test signifikant ist, wird von heterogenen Varianzen ausgegangen und eine Voraussetzung der ANOVA wäre verletzt. Dies ist bei den Merkmalen Mitarbeiter, Umsatzerlöse, EBIT und Bilanzsumme der Fall.

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
WoB Index I	0,636	2	97	0,532
Anteil Frauen Vorstand	0,802	2	97	0,451
WoB Index II	0,892	2	97	0,413
Eigenkapitalquote	0,874	2	97	0,421
Mitarbeiter	25,216	2	97	0,000
Umsatzerlöse	28,159	2	97	0,000
EBIT	12,558	2	97	0,000
Bilanzsumme	8,868	2	97	0,000
Gründungsjahr	0,773	2	97	0,464

Tabelle 4: Test der Homogenität der Varianzen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den anderen Merkmalen ist der Levene-Test nicht signifikant und es kann von homogenen Varianzen ausgegangen werden. Dementsprechend kann die Nullhypothese bei allen Merkmalen außer bei den in der Tabelle ersichtlichen Signifikanzniveaus von weniger als 0,05 akzeptiert werden. Hier liegt Varianzhomogenität vor und die Varianzanalyse kann fortgesetzt werden. Die Variablen, die keine Varianzhomogenität aufweisen, müssen einem adjustierten F-Test unterzogen werden. In diesem Fall wurde die Welch-ANOVA verwendet. Die Welch-ANOVA ist bei allen betrachteten Merkmalen signifikant ( $p < 0,05$ ). Die verletzte

Voraussetzung der Varianzhomogenität wurde somit umgangen. Es wurde darüber hinaus noch die normale ANOVA durchgeführt. Dieser liegen folgende Hypothesen zugrunde:

$H_0 = \text{Die Mittelwerte zwischen den Gruppen sind gleich}$

$H_1 = \text{Mindestens einer der Mittelwerte unterscheidet sich von den anderen}$

Aus der ANOVA ist zu erkennen, dass alle Variablen signifikant sind ( $p < 0,05$ ) und die Nullhypothese widerlegt werden kann. In jedem Merkmal unterscheidet sich also der Mittelwert mindestens eines Clusters von dem der beiden anderen. Im nächsten Schritt wird durch sogenannte Mehrfachvergleiche analysiert welche der Mittelwerte sich voneinander unterscheiden und ob diese Unterschiede klinisch signifikant sind. Hier wurden die Mehrfachvergleiche mit der Scheffé-Prozedur durchgeführt.

## 4.2 Ergebnisse

### 4.2.1 Women on Board Indizes

Aus der Hierarchischen Clusteranalyse sind drei Cluster hervorgegangen. Cluster 1 umfasst 16 Unternehmen, Cluster 2 ist das größte mit 72 Unternehmen und Cluster 3 umfasst 12 Unternehmen. Im folgenden Abschnitt werden die Charakteristika dieser Cluster aufgezeigt und im nachfolgenden werden die Ergebnisse interpretiert.

Zunächst werden die Indizes zur Beurteilung der jeweiligen Frauenanteile in den Führungspositionen betrachtet.

Zuordnung	Ø WoB I	Ø Anteil Frauen im Vorstand	Ø WoB II
<b>Cluster 1</b>	31,80%	6,02%	18,91%
<i>t-Wert</i>	0,52	0,09	0,42
<b>Cluster 2</b>	25,96%	3,80%	14,88%
<i>t-Wert</i>	-0,16	-0,15	-0,21
<b>Cluster 3</b>	29,14%	12,40%	20,77%
<i>t-Wert</i>	0,22	0,78	0,72
<b>Gesamt</b>	27,28%	5,19%	16,23%

Tabelle 5: Übersicht Mittelwerte der Cluster WoB Indizes (Quelle: Eigene Darstellung)

### *Women on Board Index I*

Der WoB I weist in der, für die Clusteranalyse verwendeten, Datenbasis einen Mittelwert von 27,3% auf. Das Cluster 1 hat hier die höchsten Merkmalsausprägungen und einen Mittelwert von 31,8%. Der t-Wert des Cluster 1 charakterisiert dieses mit einem Wert von 0,52 als überdurchschnittlich in Bezug auf das Merkmal WoB I. Das Cluster 2 liegt mit einem Mittelwert von ca. 26% unter dem Gesamtmittelwert und ist damit leicht unterdurchschnittlich (t-Wert: -0,16). Das Cluster 3 ist bei diesem Merkmal leicht überdurchschnittlich mit einem t-Wert von 0,22 und einem Mittelwert von ca. 29%. Jedoch überschneidet sich das Konfidenzintervall für den Mittelwert von Cluster 3 mit denen der beiden anderen Cluster deutlich. Darüber hinaus ist der Unterschied des Cluster 3 zu den beiden anderen laut Mehrfachvergleichen der Scheffé-Prozedur nicht auf einem 5%-Niveau signifikant. Das weist darauf hin, dass die Unterschiede nicht klinisch signifikant sind. Die Mittelwerte der Cluster 1 und 2 hingegen sind laut Scheffé-Prozedur signifikant ( $p = 0,48$ ) und es gibt lediglich eine schmale Überschneidung der 95%-Konfidenzintervalle. Cluster 1 und 2 sind damit als klinisch signifikant heterogen zu bezeichnen. Die Mittelwerte der einzelnen Cluster sind dem folgenden Diagramm zu entnehmen.

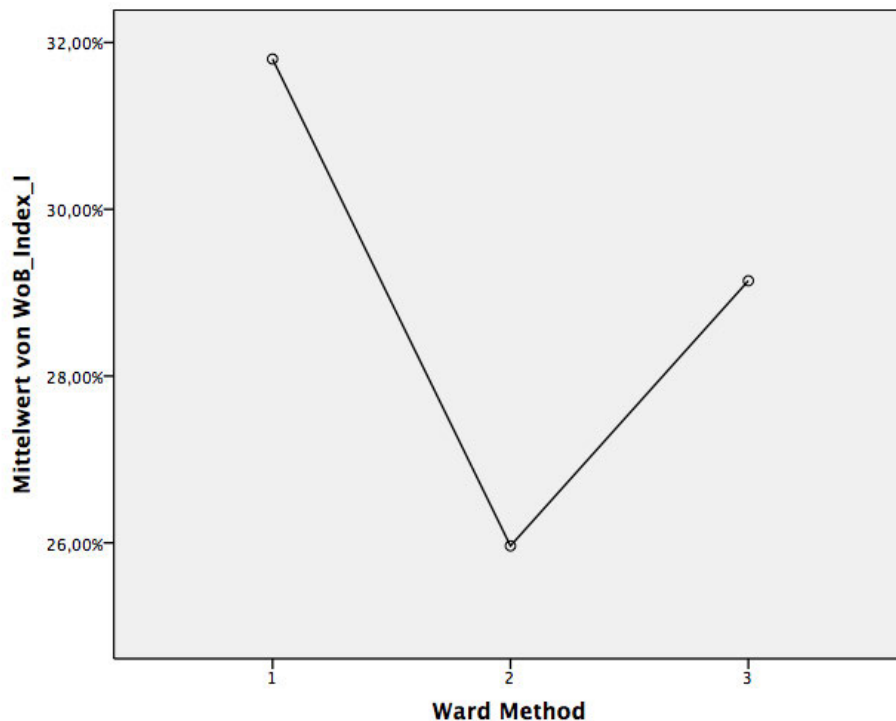


Abbildung 7: Diagramm der Mittelwerte WoB I (Quelle: Eigene Darstellung)

### *Anteil der Frauen in Vorständen*

Nun wird der Anteil der Frauen im Vorstand der Unternehmen betrachtet. Nachdem festgestellt wurde, dass Cluster 1 den größten Mittelwert bei dem Anteil der Frauen im Aufsichtsrat (WoB I) zeigt, wird untersucht wie es sich im Vorstand verhält. Der Gesamtmittelwert des Frauenanteils in den Vorständen beträgt ca. 5,2%. Das Cluster 1, welches deutlich den höchsten Anteil an Frauen in den Aufsichtsräten aufweist, schneidet bei der Betrachtung des Vorstandes durchschnittlich ab und weist einen Mittelwert von 6% und einen t-Wert von in etwa 0 auf. Es sind auch keine signifikanten Unterschiede zu den Mittelwerten von Cluster 2 und 3 ersichtlich. Cluster 2, mit dem niedrigsten Anteil Frauen in Aufsichtsräten, weist hier auch den niedrigsten Mittelwert auf und liegt damit nur bei knapp 4% Frauen in Vorständen. Der t-Wert ist bei ungefähr -0,15 und das Cluster ist damit wieder als leicht unterdurchschnittlich im Vergleich zum Gesamtmittelwert zu betrachten. Ein klinisch signifikanter Unterschied zu Cluster 3 liegt vor denn die Konfidenzintervalle der Mittelwerte weisen keine Überschneidung auf und die Heterogenität der Mittelwerte ist laut Scheffé signifikant ( $p = 0,011$ ). Das Cluster 3, welches nur einen leicht überdurchschnittlichen Mittelwert beim WoB I zeigte, weist hier einen deutlich überdurchschnittlichen Mittelwert von 12,4 % Frauen in den Vorständen auf (t-Wert = 0,78).

### *Women on Board Index II*

Nach der Differenzierung zwischen den Aufsichtsräten und den Vorständen, folgen nun die Ergebnisse des WoB II Indizes, der die Anteile weiblicher Führungskräfte der Ebenen miteinander verrechnet. Der Gesamtmittelwert liegt bei 16,2%. Cluster 2 ist hier, wie auch schon in den beiden Indizes zuvor, das Cluster mit dem niedrigsten Mittelwert, hier knapp 15%, und liegt auch hier leicht unterdurchschnittlich (t-Wert = -0,21) im Vergleich zum Gesamtmittelwert. Cluster 1 und 3 weisen bei dem WoB II beide einen überdurchschnittlichen Mittelwert auf, Cluster 1 mit knapp 19% und einem t-Wert von 0,42 und Cluster 3 mit 20,8% und einem t-Wert von 0,72. Die Konfidenzintervalle der Mittelwerte dieser beiden Cluster überschneiden sich allerdings deutlich und laut Scheffé ist der einzige signifikante Unterschied der Mittelwerte bei diesem Merkmal zwischen Cluster 2 und 3 zu finden ( $p = 0,009$ ). Cluster 1, obwohl überdurchschnittlich durch den Mittelwert vertreten weist keinen klinisch signifikanten Unterschied zu den anderen auf.

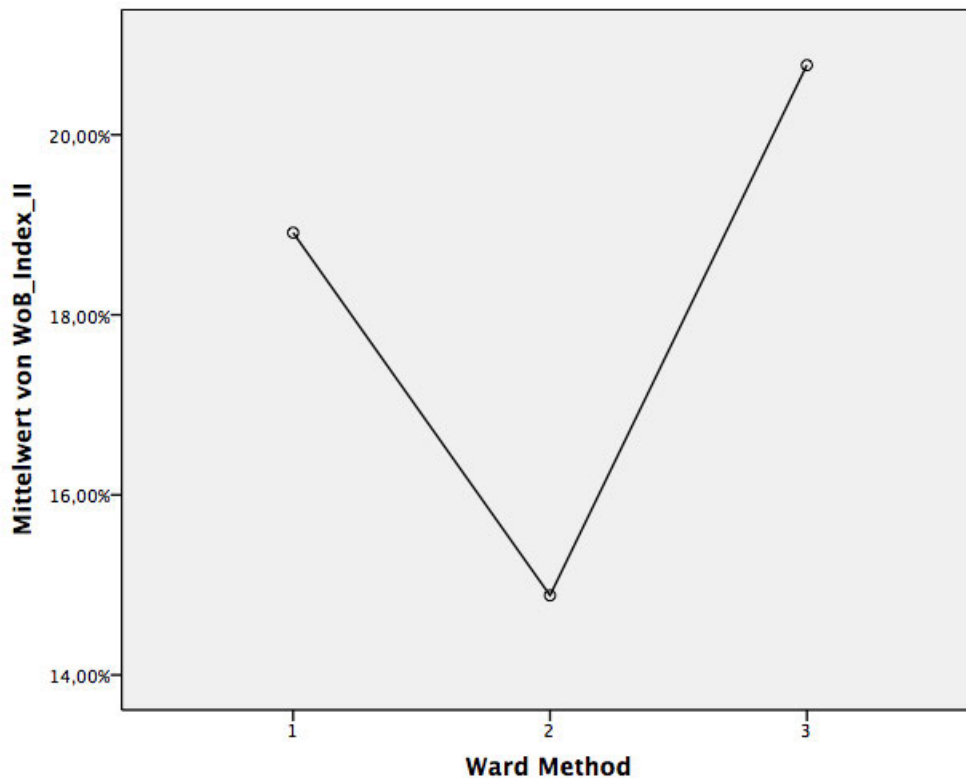


Abbildung 8: Diagramm der Mittelwerte WoB II (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach Berücksichtigung der Ergebnisse in den drei Variablen, die die weiblichen Anteile in Führungspositionen beschreiben, wiesen Cluster 1 und Cluster 3 bei jedem Merkmal einen überdurchschnittlichen Mittelwert auf, durch den sehr gering vom Gesamtmittelwert abweichenden Mittelwert von Cluster 1 bei dem Frauenanteil in Vorständen, liegt der Mittelwert des Cluster 3 bei der Betrachtung des kombinierenden Indizes WoB II über dem des Cluster 1 und ein klinisch signifikanter Unterschied zu dem unterdurchschnittlichen Cluster 2 ist nur bei Cluster 3 zu finden. Daher wird Cluster 3 im Folgenden als das Cluster betrachtet, welches auf beide Führungsebenen verteilt die meisten weiblichen Vertreterinnen aufweist.

#### 4.2.2 Erfolgskennzahlen und Charakteristika

##### *Unternehmensgröße*

Im Folgenden werden weitere Charakteristika und die Erfolgskennzahlen der Unternehmen für die einzelnen Cluster betrachtet. Interessant sind hier zunächst die Merkmale die die Größe des Unternehmens charakterisieren, in diesem Fall Anzahl der Mitarbeiter und die Höhe der Bilanzsumme.

Zuordnung	Mitarbeiter	Bilanzsumme
<b>Cluster 1</b>	12281	10.560.440.569,56 €
<i>t-Wert</i>	0,60	0,24
<b>Cluster 2</b>	3556	4.282.657.337,67 €
<i>t-Wert</i>	-0,44	-0,38
<b>Cluster 3</b>	22687	27.633.712.713,00 €
<i>t-Wert</i>	1,84	1,93
<b>Gesamt</b>	7248	8.089.229.299,81 €

Tabelle 6: Übersicht Mittelwerte der Cluster Charakteristika der Unternehmensgröße (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Gesamtmittelwert der Anzahl der Mitarbeiter liegt bei 7.248. Cluster 1 liegt mit einem Mittelwert von 12.281 Mitarbeitern über dem Gesamtmittelwert und ist daher mit einem t-Wert von 0,6 als überdurchschnittlich zu bezeichnen. Cluster 2 weist einen im Vergleich zum Gesamtmittelwert unterdurchschnittlich niedrigen ( $p = -0,44$ ) Mittelwert von 3.556 Mitarbeitern auf. Cluster 3 hat mit Abstand den höchsten Mittelwert mit 22.687 Mitarbeitern und ist damit deutlich überdurchschnittlich im Vergleich zu dem Gesamtmittelwert. Der t-Wert des Cluster 3 beträgt 1,84. Die 95%-Konfidenzintervalle der Mittelwerte der drei Cluster überschneiden sich nicht und laut Scheffé sind alle drei Cluster ( $p = 0,00$ ) signifikant voneinander zu unterscheiden. Der Mitarbeiterzahl nach zu urteilen, ist das Cluster 3 somit das größte Cluster und unterscheidet sich signifikant von den anderen beiden. Bei den Ergebnissen für den Vergleich der Mittelwerte der Bilanzsumme ist ein ähnliches Muster zu beobachten. Cluster 1 liegt mit einem Mittelwert von ca. 10,5 Mrd.€ und einem t-Wert von 0,24 leicht über dem Gesamtmittelwert von ca. 8 Mrd.€. Cluster 2 weist verglichen mit dem Gesamtmittelwert einen unterdurchschnittlichen Mittelwert (t-Wert = -0,38) in der Bilanzsumme von ca. 4,3 Mrd.€ auf. Mit einem Mittelwert von ca. 27,5 Mrd.€ ist Cluster 3 wieder deutlich überdurchschnittlich (t-Wert = 1,9). Die Konfidenzintervalle der Mittelwerte weisen keine Überschneidungen auf (klinisch signifikant) und die Scheffé-Prozedur bestätigt mit  $p = 0,00$  bei Cluster 3 zu 1 und 2 und  $p = 0,005$  bei Cluster 1 zu Cluster 2, einen signifikanten Unterschied. Cluster 3 wird demnach der Anzahl der Mitarbeiter und der Höhe der Bilanzsumme zu urteilen, als das Cluster mit den „größten“ Unternehmen bezeichnet.

Cluster 3 ist somit nicht nur das Cluster mit den meisten weiblichen Führungspositionen auf den beiden ersten Führungsebenen, sondern auch das



Cluster mit den größten Unternehmen in Bezug auf Mitarbeiter und Bilanzsumme.

### *Erfolgskennzahlen*

Im Folgenden werden die restlichen Erfolgskennzahlen und ihre Verteilung auf die aus der Analyse entstandenen Cluster dargestellt.

Zuordnung	Eigenkapitalquote	Umsatzerlöse	EBIT
<b>Cluster 1</b>	25,69%	6.035.270.500,00 €	462.285.771,31 €
<i>t-Wert</i>	-0,59	0,97	0,92
<b>Cluster 2</b>	39,67%	949.312.451,34 €	42.007.222,09 €
<i>t-Wert</i>	0,19	-0,52	-0,43
<b>Cluster 3</b>	29,75%	8.898.039.000,00 €	600.899.835,42 €
<i>t-Wert</i>	-0,36	1,81	1,36
<b>Gesamt</b>	36,24%	2.716.912.924,96 €	176.318.903,56 €

*Tabelle 7: Übersicht Mittelwerte der Cluster Erfolgskennzahlen (Quelle: Eigene Darstellung)*

Zunächst wird die Eigenkapitalquote betrachtet. Der Gesamtmittelwert beträgt hier 36,24%. Cluster 1 hat hier mit einem Mittelwert von 25,7% und einem t-Wert von -0,59 die niedrigsten Eigenkapitalquoten und ist unterdurchschnittlich im Vergleich zum Gesamtmittelwert. Cluster 2 weist einen Mittelwert von ca. 40% auf und ist damit leicht überdurchschnittlich (t-Wert = 0,19) im Vergleich zum Gesamtmittelwert von 36,24%. Das Cluster 3 hat mit einem Mittelwert von 29,75% zwar einen unterdurchschnittlichen Wert, weist jedoch durch die breite Überschneidung der Konfidenzintervalle mit den beiden anderen Clustern keine klinische Signifikanz auf und auch laut Scheffé-Prozedur ist weder der Unterschied zu Cluster 1 ( $p = 0,828$ ) noch der zu Cluster 2 ( $p = 0,189$ ) signifikant.

Als nächste Kennzahl werden die Umsatzerlöse betrachtet. Hier beträgt der Gesamtmittelwert 2,7 Mrd. €. Cluster 1 weist einen überdurchschnittlichen Mittelwert von ca. 6 Mrd. € und einen t-Wert von 0,97 auf. Cluster 3 allerdings, weist einen noch höheren Mittelwert auf. Der Mittelwert dieses Clusters beträgt fast 9 Mrd. € und der t-Wert zeigt mit 1,81 einen deutlich überdurchschnittlichen Wert. Cluster 2 liegt hier mit einem Mittelwert von 949 Mio.€ und einem t-Wert von -0,52 weit unter dem Gesamtmittelwert und ist damit als unterdurchschnittlich in Bezug auf dieses Merkmal zu bezeichnen. Die Unterschiede zwischen den Clustern sind bei allen als klinisch signifikant zu betrachten, da sich die Konfidenzintervalle der Mittelwerte keiner Cluster überschneiden. Auch die Mehrfachvergleiche der Scheffé-Prozedur zeigen

signifikante Unterschiede auf einem Signifikanzniveau von 5%. Es lässt sich daher schlussfolgern, dass das Cluster 3 mit einer klinischen Signifikanz die Gruppe Unternehmen ist, die im Mittel die höchsten Umsatzerlöse verzeichnet.

Die letzte Kennzahl, die im Rahmen dieser Ergebnisdarstellung betrachtet wird ist das EBIT. Der Gesamtmittelwert der Unternehmen dieses Merkmals beträgt ca. 176 Mio. €. Cluster 1 besitzt einen Mittelwert von 426 Mio. € und einen t-Wert von 0,916 und liegt somit überdurchschnittlich im Vergleich zum Gesamtmittelwert. Cluster 3 liegt jedoch mit einem Mittelwert von ca. 600 Mio. € überdurchschnittlicher als Cluster 1 und besitzt einen sehr hohen t-Wert von 1,36. Diese beiden Cluster überschneiden sich jedoch in den Konfidenzintervallen der Mittelwerte und weisen auch laut Scheffé-Prozedur keinen signifikanten Unterschied auf ( $p = 0,274$ ). Cluster 2 hingegen liegt mit einem Mittelwert von 42 Mio. € wieder deutlich unter den Mittelwerten der beiden anderen Cluster und ist auch in Bezug auf den Gesamtmittelwert als unterdurchschnittlich (t-Wert = -0,43) zu bezeichnen. Cluster 2 weist auch laut Mehrfachvergleiche und ohne Überschneidungen der Konfidenzintervalle der Mittelwerte einen signifikanten Unterschied zu den beiden anderen Clustern auf.

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass Cluster 3 in den Merkmalen Umsatzerlöse und EBIT jeweils überdurchschnittlich hohe Mittelwerte aufweist, jedoch eher unterdurchschnittliche bei der Eigenkapitalquote. Cluster 1 zeigt in den Merkmalen Umsatzerlöse und EBIT jeweils überdurchschnittliche Werte, jedoch einen unterdurchschnittlichen Mittelwert bei der Eigenkapitalquote. Cluster 2 hat eine überdurchschnittliche Eigenkapitalquote, schneidet jedoch in den beiden anderen Erfolgskennzahlen unterdurchschnittliche ab.

#### *Notierung, Familienbesitz und Branche*

Um herauszufinden, was für Unternehmen den Clustern zuzuordnen sind, werden im Folgenden weitere Charakteristika wie Notierung und Branche untersucht. Zunächst wird die Notierung der Unternehmen in jedem Cluster examiniert.

Zuordnung	DAX	MDAX	Reg. Markt	SDAX	TecDAX
<b>Cluster 1</b>	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%	0,00%
<b>Cluster 2</b>	8,30%	34,70%	30,60%	16,70%	9,70%
<b>Cluster 3</b>	91,70%	0,00%	8,30%	0,00%	0,00%

*Tabelle 8: Übersicht der Notierungen in den Clustern (Quelle: Eigene Darstellung)*

Es fällt unmittelbar auf, dass von den 12 Unternehmen in Cluster 3 11 Unternehmen DAX-Unternehmen sind. Die Audi AG ist hier als einziges Unternehmen am regionalen Markt notiert. Cluster 2 ist mit 72 Unternehmen das größte Cluster und weist die niedrigsten Mittelwerte bei den WoB-Indizes sowie bei den Erfolgskennzahlen auf. Die Unternehmen sind verteilt was die Notierungen angeht, die meisten, knapp 35%, sind jedoch MDAX-Unternehmen und etwa 30% gehören zum General Standard und sind am regionalen Markt notiert. Auffallend ist, dass sich in diesem Cluster die einzigen TecDAX-Unternehmen befinden, diese Notierung ist in Cluster 1 sowie Cluster 3 gar nicht vertreten. Bei der Untersuchung des Cluster 1, fällt auf, dass 50% der 16 Unternehmen DAX-notiert sind, ein Viertel sind MDAX-Unternehmen und der Rest regionaler Markt und SDAX-Unternehmen.

Zuordnung	kein Familienunternehmen	Familienunternehmen
<b>Cluster 1</b>	93,80%	6,20%
<b>Cluster 2</b>	75,00%	25,00%
<b>Cluster 3</b>	83,30%	16,70%

*Tabelle 9: Übersicht Familienunternehmen in den Clustern (Quelle: Eigene Darstellung)*

Nur zwei Unternehmen, die Volkswagen AG und die BMW AG, in Cluster 3 sind Familienunternehmen. Im Vergleich zu den beiden anderen Clustern, befinden sich in Cluster 2 mit einem Anteil von 25% relativ viele Familienunternehmen. Mit der METRO AG lässt sich lediglich ein Unternehmen in Cluster 1 als Familienunternehmen bezeichnen.

Ein Drittel der Unternehmen in Cluster 3 sind aus der Automobilbranche gefolgt von 25%, die der Chemie- und Pharmaindustrie zuzuordnen sind. In Cluster 2 ist jede der 12 Branchen vertreten, die meisten der Unternehmen lassen sich jedoch dem Maschinenbau zuordnen. Die Unternehmen des ersten Clusters sind auf insgesamt 8 Branchen verteilt, wobei ein Viertel dem Energiesektor zugeordnet werden können. Jeweils 12,5% der Unternehmen gehören dem Bau, der Logistik, dem Versicherungs-/Finanzwesen und dem Groß- und Einzelhandel an.

### 4.3 Interpretation

Nach der Darstellung der Ergebnisse der Analyse wird nun ein möglicher Zusammenhang diskutiert und die Zahlen aus dem vorhergehenden Kapitel werden mithilfe des theoretischen Hintergrundes interpretiert. Mit besonderem Augenmerk auf die Hypothese, dass wirtschaftlicher Erfolg durch Diversität im Unternehmen und das Erreichen der gesetzlichen Geschlechterquote im Speziellen, gefördert wird. Wie bereits in der Ergebnisdarstellung erwähnt, befinden sich im ersten Cluster die Unternehmen, die den größten Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder haben, also den größten WoB I Index. Diese Unternehmen weisen tendenziell auch höhere Werte bei der Mitarbeiteranzahl und bei der Bilanzsumme auf. Diese beiden Kennzahlen werden zur Charakterisierung der Unternehmensgröße herangezogen. Es ergibt sich also ein, wenn auch nur leichter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße, wie sie in dieser Arbeit definiert wird, und der Anzahl der Frauen in den Positionen des Aufsichtsrats. Darüber hinaus weisen Unternehmen die sich in der Gruppe befinden ebenfalls hohe Umsatzerlöse und ein hohes EBIT auf. Das dritte der betrachteten Cluster weist ähnliche Werte auf. Hier ist jedoch die Anzahl der weiblichen Vorstandsmitglieder im Schnitt mehr überdurchschnittlich als die Anzahl der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder. Dadurch unterscheidet sich das dritte Cluster von dem ersten Cluster. Die Kennzahlen tendieren jedoch in die gleiche Richtung, so ist auch das dritte Cluster durch die „großen“ Unternehmen gekennzeichnet, die hier jedoch eine noch größere Anzahl Mitarbeiter und eine höhere Bilanzsumme aufweisen als die Unternehmen des ersten Clusters. Auch die Umsatzerlöse und das EBIT sind sehr überdurchschnittlich vertreten und übersteigen auch hier die Werte des ersten Clusters. Der größte Unterschied der beiden Cluster, die jeweils durch überdurchschnittliche Mittelwerte in den WoB-Indizes gekennzeichnet sind, besteht in der Führungsebene. Cluster 1 weist die höchsten Frauenanteile in der Führungsebene des Aufsichtsrates auf und ist hiermit rein definitorisch das Cluster wo der direkte Einfluss der gesetzlichen Geschlechterquote gemessen werden kann, da sich diese nur auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates bezieht. Dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Einteilungen der Unternehmen die besonders viele weibliche Aufsichtsratsmitglieder haben im Vergleich zu denen, die die höchsten Werte bei der Frauenquote in den Vorständen aufweisen gibt, ist jedoch auffällig. Erwartungsgemäß, hätten diese Zahlen ähnlicher Tendenz sein sollen, da der

Aufsichtsrat verantwortlich für die Bestellung und Zusammensetzung des Vorstands ist und andersherum. Beide Ebenen werden laut DCGK dazu angehalten auf Vielfalt und auf die angemessene Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung des jeweils anderen Organes zu achten. Inwieweit kann man aber der Zusammensetzung und Vielfalt des Aufsichtsrates einen Einfluss auf die unternehmerische Performance der Betriebe zurechnen, wenn im Grunde der Vorstand für die Leitung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zuständig ist? Dem Aufsichtsrat kommen vorrangig Beratungs- und Überwachungsaufgaben zu. Die Quote bezieht sich in Ihrer gesetzlichen Regelung auf die Zusammensetzung der Aufsichtsräte und nicht auf die des Vorstandes obwohl dieser einen direkteren Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens ausübt. Bei vielen Unternehmen, ist der Vorstand jedoch von relativ geringerer Anzahl Mitglieder, eine 30%-Geschlechterquote ist also sehr schwer umzusetzen. Der Aufsichtsrat ist da ein deutlich realistischeres Ziel welches auch nicht ohne Auswirkung auf die Geschäftsführung bleibt. 5.1.2. DCGK besagt, dass unter die Aufgaben und Zuständigkeiten des Aufsichtsrates unter anderem die Bestellung und Entlassung der Vorstandmitglieder fällt. Außerdem legt dieser Zielgrößen für den Anteil weiblicher Mitglieder im Vorstand fest. Es ist also nicht unwahrscheinlich, dass ein vielfältigerer Aufsichtsrat sich für einen ebenso vielfältigen Vorstand einsetzen und dementsprechende Zielgrößen festlegen würde. Abgesehen von dem Einfluss den der Aufsichtsrat auf die Komposition des Vorstands ausübt, wird er auch bei Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, eingebunden. Dass mehr Frauen in den Aufsichtsräten auch einen höheren weiblichen Anteil in den Vorständen impliziert kann jedoch anhand der vorliegenden Daten nicht bestätigt werden. Während es mit der Porsche AG lediglich ein einziges Unternehmen gibt, dass zum Zeitpunkt der Datenerhebung kein weibliches Aufsichtsratsmitglied beschäftigt, gibt es zur gleichen Zeit noch 78 Unternehmen ohne eine einzige Frau im Vorstand. Es wird klar, dass die Entwicklungen in dieser Hinsicht auf den beiden Führungsebenen nicht Hand in Hand gehen. Schaut man sich das Unternehmen Bilfinger SE an, welches auf der Aufsichtsratsebene ein absolut paritäres Geschlechterverhältnis von 50%, und damit das höchste der untersuchten Unternehmen, aufweist, jedoch keine Frau im Vorstand hat, scheint die gesetzliche Regelungen keinen weiterführenden Effekt auf die Vorstandsebene zu haben. Auffallend ist, sowohl bei der Aufsichtsrats-, als auch bei der Vorstandsebene, dass die durch die Anzahl der Mitarbeiter und der Bilanzsumme als „groß“ eingestuften

Unternehmen auch die größte Anzahl weiblicher Mitglieder aufweisen. Der Zusammenhang zwischen Größe der Unternehmen und WoB-Index ist da, es kann jedoch keine Richtung dieses Zusammenhangs bestimmt werden. Wahrscheinlich ist jedoch, dass große Unternehmen, insbesondere DAX-notierte Unternehmen, durch ihren höheren Bekanntheitsgrad viel Wert auf ihr Image in der Öffentlichkeit und ihre Attraktivität als Arbeitgeber legen. Auf Grund der erhöhten Aufmerksamkeit, die diese Unternehmen in der Öffentlichkeit genießen, ist es für sie von besonderer Bedeutung, moralische und gesellschaftliche Aspekte und Änderungen in ihrer Unternehmensführung zu berücksichtigen. Insbesondere qualifizierte weibliche Berufseinsteiger werden ein Unternehmen bevorzugen welches explizite Angaben zu Frauenförderungsinitiativen und eine entsprechende Geschlechterquote auf den obersten Führungsebenen aufzuweisen hat, da dieses auch für sie selbst eine realistischere Chance verspricht, sie in ihrer Karriere nicht zu hindern sondern zu fördern. Das wiederum färbt auf die generelle Motivation der Beschäftigten ab und das Unternehmen wird weniger Fluktuationen verzeichnen müssen. Cluster 1 besteht zur Hälfte und Cluster 3 fast komplett aus DAX-Unternehmen.

Wie bereits erwähnt, lassen sich bei den Kennzahlen EBIT und Umsatzerlöse aus der Analyse signifikant höhere Mittelwerte bei den Clustern 1 und 3 erkennen. Cluster 1, charakterisiert als das Cluster mit den durchschnittlich meisten weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern und Cluster 3 als das Cluster mit dem größten Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder. Insbesondere das dritte Cluster weist bei den beiden Erfolgskennzahlen die überdurchschnittlichsten Werte auf. Wie bereits in Kapitel 2 diskutiert, gibt es in der Literatur viele Befürworter eines positiven Zusammenhangs zwischen dem Anteil weiblicher Führungskräfte und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. In der Praxis ist ein solcher Zusammenhang jedoch schwer zu beweisen. Obwohl wie bereits erwähnt, die Unternehmen, die im Schnitt die höchsten Merkmalsausprägungen bei den WoB-Indizes aufweisen, auch die höchsten Mittelwerte bei der Betrachtung der Erfolgskennzahlen Umsatz und EBIT haben, ist kein eindeutiger kausaler Zusammenhang bewiesen. Ähnlich wie bei den Charakteristika der Unternehmensgröße, Mitarbeiter und Bilanzsumme, kann die Richtung dieses Zusammenhangs nicht bestimmt werden. Plausibel wäre, dass große, erfolgreiche Unternehmen mehr Freiheit und mehr Kapazitäten haben um Wert auf ein angemessenes Diversity Management und eine gut integrierte Frauenförderung zu

legen und, dass diese Unternehmen, die auf Grund ihres Einflusses und ihres Erfolges, mehr in der Öffentlichkeit stehen und deshalb dazu angehalten sind, die Erwartungen die an sie gestellt werden zu erfüllen. Andererseits, gibt es zahlreiche legitime Aspekte, die die Förderung von Frauen und die Bemühungen der Unternehmen ihre Führungsebene so divers wie möglich zu gestalten als einen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil verstehen. Hierfür werden im Großen und Ganzen zwei grobe Argumentationslinien verfolgt. Einerseits werden durch die erhöhte Anzahl weiblicher Hochschulabsolventen und die größere Abhängigkeit von Haushalten von der Arbeit der Frau, die Geschlechter als gleich qualifiziert angesehen. Außerdem können durch den demografischen Wandel in Zukunft nicht die Hälfte der Bevölkerung aus der Führungsetage und wichtigen Entscheidungsaufgaben entzogen werden. Es muss das volle Potenzial der Bevölkerung ausgeschöpft werden und dabei dürfen die weiblichen Humanressourcen nicht vernachlässigt werden. Dies ist für die Betriebe im Einzelnen von Bedeutung aber auch für Deutschland als Volkswirtschaft um im internationalen Wettbewerb weiterhin mithalten zu können. Die zweite Argumentationslinie bezieht sich auf die Wichtigkeit der Unternehmensführung ganzheitliche Entscheidungen und Strategien zu verfolgen. Dies geschieht am besten wenn die Führungsebene der Unternehmen die Heterogenität des Marktes zu einem gewissen Grad widerspiegeln kann. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, werden ca. 70% der Konsumententscheidungen von Frauen getroffen, es ist daher essenziell das dies auch in den Entscheidungspositionen der Unternehmen wieder zu finden ist. Auch über die Frauenförderung hinaus, ist eine heterogene Zusammensetzung der obersten Organe eines Betriebes von Bedeutung um verschiedene Ideen, Perspektiven und Erfahrungen in den Entscheidungsfindungsprozess mit einbeziehen zu können. Darüber hinaus zielgruppenspezifische Wünsche verstehen und umsetzen zu können um sich als Unternehmen weiter entwickeln zu können und neue Märkte zu erschließen. Heterogene Teams sind auf Grund ihrer Vielseitigkeit flexibler im Umgang mit Umweltveränderungen und sind zu kreativeren und innovativeren Problemlösungen fähig (Aretz et al., 2003, s. 31).

Deutschland gilt im internationalen Vergleich immer noch als Vertreter der traditionellen geschlechterbezogenen Arbeitsteilung. Diese Strukturen, die sowohl innerhalb von Betrieben als auch außerhalb auffindbar sind, gehen unter anderem auf die hohe Anzahl von Familienbetrieben zurück. Gemäß der Gottschalk (2017) machten

Familienunternehmen in den letzten Jahren bis zu 91% des deutschen Unternehmensbestandes aus. Der größte Anteil familiengeführter Unternehmen lässt sich jedoch bei kleinen Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern verzeichnen (93%), während es bei Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern nur noch etwa 29% sind (Gottschalk, 2017, s. 2). Die in dieser Arbeit untersuchte Datenbasis weist einen zu dieser Statistik passenden Wert von 22% Familienunternehmen auf. Da es Familienunternehmen bei der strategischen Unternehmensführung meist nicht nur um die Gewinnmaximierung geht, sondern häufig das Erhalten von Traditionen von großer Bedeutung ist, stehen moralische und gesellschaftliche Aspekte und Innovationen oft nicht im Vordergrund (Dostmann et al., 2014, s. 6). So haben gemäß einer Studie von Cravotta und Effenberger (2011) von den untersuchten Familienunternehmen in Deutschland 90% ein rein männliches Management und auch gemäß des in dieser Arbeit untersuchten Datensatzes haben fast 75% der Familienunternehmen keine Frau im Vorstand. Die meisten Familienunternehmen sind Mehrgenerationen Familienunternehmen und die Übergaben geschehen größtenteils noch von Mann zu Mann. Die Übergabe an Frauen lässt sich meist nur in bestimmten Branchen gehäuft feststellen, wie zum Beispiel im Sozial- und Gesundheitswesen. Jedoch findet man hier 2014 ungefähr 35% Frauen in Leitungs- oder Entscheidungsposition, in den Betrieben gibt es jedoch durchschnittlich 80% weibliche Beschäftigte, welches nicht für eine Chancengleichheit der Geschlechter beim Aufstieg spricht (Dostmann et al., 2014, s. 8 ff.)

In den im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Unternehmen lassen sich ebenfalls Unterschiede erkennen, die auf eine weniger diverse Führungsebene bei Familienunternehmen hindeuten, jedoch in deutlich abgeschwächter Form. Zu berücksichtigen ist bei einem Vergleich der Ergebnisse dieser Studie mit den Ergebnissen von den Analysen Cravottas und Effenbergers und denen Dostmanns und Vollmers, dass in dieser Untersuchung nur börsennotierte Unternehmen, Aktien- und Kapitalgesellschaften, untersucht wurden, die vergleichsweise groß sind und daher nicht in jeder Hinsicht auf das klassische traditionelle Bild eines Familienunternehmens passen. Schaut man sich jedoch den WoB I und den Anteil weiblicher Mitglieder im Vorstand differenziert nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen aus der Studie dieser Arbeit an, lassen sich gewisse Unterschiede erkennen. Demnach beträgt der Mittelwert den die



Familienunternehmen bei der Analyse des WoB I aufweisen 25,7% und nur etwa 35% erreichen hier einen Wert von mindestens 30%, also die Erfüllung der gesetzlichen Geschlechterquote. Im Gegensatz dazu, erreichen etwa 47% der Nicht-Familienunternehmen die 30%-Quote und fast 30% liegen zwischen den Werten 25% und 30%. Der Mittelwert beträgt hier 27,7%. Einen ähnlichen Unterschied findet man bei der Betrachtung der Vorstände, hier weisen die Familienunternehmen einen Mittelwert von 3,5% und die Nicht-Familienunternehmen einen Mittelwert von 5,5% auf. Der beobachtete Unterschied von jeweils 2 Prozentpunkten in den Frauenanteilen des Aufsichtsrates und dem des Vorstands ist existent, es handelt sich jedoch um eine leichte Differenz.

## **5. Fazit**

### **5.1 Zusammenfassung**

Nach Betrachtung der theoretischen Relevanz und der Durchführung einer empirischen Analyse zu den Auswirkungen der gesetzlichen Geschlechterquote in Deutschland lassen sich einige Schlüsse aus der vorliegenden Arbeit ziehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass große Unternehmen, gemessen an Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl, mehr Frauen in Führungspositionen beschäftigen als vergleichsweise kleinere Unternehmen. Da diese Unternehmen, meist auch nach Umsatz und EBIT die erfolgreicherer Unternehmen sind, kann ein Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und dem Anteil weiblicher Führungskräfte bestätigt werden. Der Zusammenhang lässt jedoch nicht auf eine Kausalität schließen. Ein kausaler Zusammenhang scheint bei einem Studium der theoretischen Überlegungen, die in dieser Arbeit ebenfalls thematisiert werden zwar plausibel, bei der Auswertung des empirischen Datensatzes wird aber klar, dass eine Legitimation der Frauenquote aus ökonomischer Sicht problematisch ist. Es kann demnach nicht auf einen größeren wirtschaftlichen Erfolg auf Grund der Einführung der Frauenquote und Geschlechter Diversität in Führungspositionen geschlossen werden. Vielmehr wird dieser Zusammenhang durch weitere Umstände und Charakteristika der Unternehmen gefördert bzw. eingedämmt. So befinden sich unter den großen Unternehmen oft DAX-Unternehmen, welche meist in der Öffentlichkeit stehen und gesellschaftliche und ethische Denkweisen in die Unternehmensphilosophie einbeziehen müssen um Reputationsgewinne zu verzeichnen und ihre Attraktivität als

Arbeitgeber zu erhöhen. Erfolgreichere Unternehmen genießen durch ihren ökonomischen Erfolg und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit meist mehr Freiraum in ihren Entscheidungen und haben eine solidere Basis als Unternehmen, die noch keinen signifikanten Erfolg verzeichnen können. Für erfolgreiche Unternehmen ist es demnach leichter schnelle und drastische Änderungen in der Bestellung ihrer Aufsichtsräte und in der Allokation von Fördermitteln zu realisieren. Auch die Vermutung, dass zwischen familiengeführten und nichtfamiliengeführten Unternehmen in Bezug auf deren Anteil weiblicher Führungskräfte eine breite Kluft herrscht, die man mit Hilfe der konservativen Unternehmensführung familiengeführter Unternehmen erklären kann, lässt sich durch die vorliegende Arbeit nicht in dem erwarteten Maße belegen. Andere Studien fanden hier starke Unterschiede. In der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Analyse, lassen sich jedoch nur leichte Unterschiede bei den Mittelwerten der betrachteten Indizes verzeichnen. Nichtsdestotrotz konnten, wenn auch nur schwache Zusammenhänge aus dieser Arbeit ersichtlich werden.

Abgesehen von der mangelnden Eindeutigkeit, die in der Kausalität des Zusammenhangs vorhanden ist, geht es bei der Einführung der Geschlechterquote und bei der Förderung von Diversität im Unternehmen im Allgemeinen, nicht um die mögliche Verzeichnung wirtschaftlichen Erfolgs sondern vielmehr um ein ethisches Handeln und das Voranbringen der Gleichberechtigung. Dieses sollte in der Argumentation solcher Gesetzgebungen und Richtlinien im Vordergrund stehen.

## **5.2 Kritische Würdigung**

Auf Grund des eingeschränkten Umfangs der Arbeit und der limitierten Zeit mussten einige Einbußen in Bezug auf das Ausmaß der Analyse gemacht werden. Da die Recherche lediglich auf den Jahresabschlussberichten und Geschäftsberichten der Unternehmen basierte und die Unternehmen darin nicht zwangsläufig die gleichen Kennzahlen ausweisen, konnten nur bestimmte Kennzahlen zur Analyse herangezogen werden. Zur Interpretation des Unternehmenserfolgs dienen diese leider nicht in dem Umfang wie es wünschenswert wäre. Darüber hinaus, wurden lediglich Daten für ein Geschäftsjahr betrachtet. Eine Betrachtung mehrerer Geschäftsjahre und ein Vergleich dieser Zahlen, insbesondere vor Einführung der Geschlechterquote mit denen nach Einführung wären aussagekräftig gewesen.

Die Auswirkungen, die in dieser Arbeit aufgezeigt werden, können außerdem lediglich kurzfristiger Natur sein. Da das Gesetz der Geschlechterquote erst 2015 in Kraft getreten ist, können bedingt durch die kurze Zeitspanne keine mittel- oder langfristigen Beobachtungen gemacht werden.

### **5.3 Ausblick**

Wie bereits in Kapitel 5.2 geschildert, wäre es für eine Analyse wie diese sinnvoll mehrere Kennzahlen für die Messung des Erfolgs heran zu ziehen. Insbesondere eine Betrachtung von Renditen und Kennzahlen der Beschreibung des Aktienwertes bieten eine größere Aussagekraft und Vergleichbarkeit anhand derer man weitere Schlüsse ziehen könnte. Auch mit einer Betrachtung mehrerer Geschäftsjahre könnte man eine ähnliche Analyse unter Umständen bereichern, sollten einem die nötigen Informationen zu Verfügung stehen. Um mögliche Auswirkungen eines hohen Anteils weiblicher Führungskräfte genauer zu ergründen, könnte es auch hilfreich sein, nicht nur zu gucken wie viele der Posten von Frauen bekleidet werden sondern auch welche Posten am häufigsten von Frauen besetzt sind. Somit können bereits gefundene Auswirkungen in Bezug auf das Verantwortlichkeitsgebiet der Frauen interpretiert werden. In der vorliegenden Arbeit wird im theoretischen Hintergrund argumentiert, dass eine höhere Anzahl Frauen in Entscheidungspositionen positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben kann. Es kann daher interessant und aufschlussreich sein, eine Analyse des Arbeitsklimas im Unternehmen durchzuführen um mögliche Zusammenhänge zwischen dem allgemeinen Klima und der Anzahl Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen aufzuzeigen. Darüber hinaus, wäre ein direkter Vergleich der Kennzahlen zwischen den Unternehmen, die von der gesetzlichen Quote betroffen sind und denen die es nicht sind, interessant. Eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens in Bezug auf Diversität wäre des Weiteren von Interesse um die These, dass gemischte Teams leistungsstärker sind als homogene, über das Geschlecht hinaus zu betrachten. Hier könnten beispielsweise Nationalität, Sexualität, Alter, Kultur oder Religion mit aufgenommen und analysiert werden. In einer Unternehmensanalyse könnten Befragungen zur Nutzung der sich durch Diversität ergebenden Potenziale und zu den von den Firmen eingesetzten Fördermitteln durchgeführt werden.

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

---

Lynn Seyffarth

Hamburg, den 17.08.2017

## **Einverständnis für die Aufnahme der Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs**

Ich erkläre mich damit

einverstanden,

nicht einverstanden,

dass ein Exemplar meiner Bachelor- (Master-) Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt. (Wenn das Unternehmen Bedenken gegen die Veröffentlichung der Bachelor- (Master-) Thesis hat, ist eine schriftliche Begründung der Firma erforderlich).

---

Lynn Seyffarth

Hamburg, den 17.08.2017

## Literaturverzeichnis

- Adenäuer, Claus; Haunschild, Ljuba: Anmerkungen zur Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand (Working Paper 2/08), Bonn (Institut für Mittelstandsforschung), 2008
- Adidas AG, Geschäftsbericht 2016, Herzogenaurach, 2017
- Adler ModemärkteAG, Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Haibach, 2017
- Allianz SE, Geschäftsbericht 2016, München, 2017
- Amadeus Fire AG, Jahresabschluss und Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns 31. Dezember 2016, Frankfurt am Main, 2017
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin: Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Personalforschung 17, 2003, Heft 1, s.9-36
- Audi AG, Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016, Ingolstadt, 2017
- Aurubis AG, Jahresabschluss 2015/2016, Hamburg, 2017
- BASF SE, Jahresabschluss 2016 und Lagebericht, Frankfurt am Main, 2017
- BAUER AG, Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016, Stuttgart, 2017
- BAYER AG, Jahresabschluss 2016, Leverkusen, 2017
- BayWa AG, Jahresabschluss 2016, München, 2017
- Bechtle AG, Geschäftsbericht 2016, Neckarsulm, 2017
- Beiersdorf AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2016, Hamburg, 2017
- Bilfinger SE, Geschäftsbericht 2016, Mannheim, 2017
- BMW AG, Jahresabschluss Geschäftsjahr 2016, München, 2017
- Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahn Aktiengesellschaft, Gewinn und Verlust Rechnung 2016, Bochum, 2017
- Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahn Aktiengesellschaft, Bilanz 2016, Bochum, 2017
- Bremer Straßenbahn AG, Gewinn und Verlust Rechnung 2016, Bremen, 2017
- Bremer Straßenbahn AG, Bilanz 2016, Bremen, 2017
- Bremer Lagerhaus Gesellschaft, Finanzbericht 2016, Bremen, 2017
- Brenzel, Hanna et al.: Neueinstellungen in Teilzeit: Betriebe wie Beschäftigte können profitieren, in: IAB-Kurzbericht, No. 19/2013, 2013
- Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr.17: Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, s .642-662, Bonn, 2015
- CEWE Stidtung & Co. KGaA, Geschäftsbericht 2016, Oldenburg, 2017
- Commerzbank AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2016, Frankfurt am Main 2017
- Continental AG, Jahresbericht 2016, Hannover, 2017

Covestro AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, Leverkusen, 2017

Cravotta, Sven; Effenberger, Stephanie V.: Frauen an der Unternehmensspitze: Die Bedeutung von Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen – Eine empirische Betrachtung auf Basis eines Forschungsprojektes, in: Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft: Tagungsband zur zweiten Aalener KMU-Konferenz, s. 301-322, 2011

Daimler AG, Jahresabschluss 2016, Stuttgart, 2017

Deutsche Bank AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2016, Frankfurt am Main, 2017

Deutscher Corporate Governance Kodex, Regierungskommission, 2017

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V: Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen (Praxispapier 3/2012), Düsseldorf, 2012

Deutsche Lufthansa AG, Jahresabschluss 2016, Köln, 2017

Deutsche Post AG, Geschäftsbericht 2016, Bonn, 2017

Deutsche Telekom AG, Das Geschäftsjahr 2016, Bonn, 2017

Deutz AG, Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht 2016, Köln, 2017

DMG Mori AG, Jahresabschluss und Lagebericht 2016, Bielefeld, 2017

Dostmann, Lisa J.; Vollmar, Bernhard H.: Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen – eine kritische Reflektion (Research Paper No. 2014/01), Göttingen (Private Hochschule Göttingen), 2014

Drägerwerk AG & Co. KGaA, Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht 2016, Lübeck, 2017

Dürr AG, Geschäftsbericht 2016, Bietigheim-Bissingen, 2017

EAF Berlin Diversity in Leadership; KPMG AG: Zielsicher Mehr Frauen in Führung Praxisleitfaden zum Gesetz, Berlin, 2015

ElringKlinger AG, Jahresabschluss 2016, Dettingen/ Erms, 2017

EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Jahresabschluss 2016, Karlsruhe, 2017

E.ON SE, Handelsrechtlicher Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Brüssel, 2017

Europäische Kommission: Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht, Luxemburg (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union), 2012a

Europäische Kommission: Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019, Luxemburg (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union), 2016

Europäische Kommission: Report on equality between women and men in the EU, Brüssel (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union), 2017

Europäische Kommission: Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen, Brüssel, 2012b

Evonik Industries AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, Essen, 2017

Fielmann AG, Jahresabschluss 2016, Hamburg, 2017

Fraport AG, Jahresabschluss der Einzelgesellschaft nach HGB für 2016, Frankfurt am Main, 2017

Freenet AG, Geschäftsbericht 2016, Frankfurt am Main, 2017

Fresenius SE & Co. KGaA, Jahresabschluss, Lagebericht und Bericht des Aufsichtsrats 2016, Bad Homburg, 2017

Fritz, Martin; GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (Ed.): Arbeitsqualität von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten: Beschäftigungsregime im Vergleich. (GESIS Papers 2015/11) Köln, 2015

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: MDAX  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5031/deutscher-aktienindex-dax-v10.html>  
(01.08.2017)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SDAX  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5031/deutscher-aktienindex-dax-v10.html>  
(01.08.2017)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: TecDAX  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5031/deutscher-aktienindex-dax-v10.html>  
(01.08.2017)

GEA Group AG, Jahresabschluss 2016, Düsseldorf, 2017

Gerresheimer AG, Geschäftsbericht 2016, Düsseldorf, 2017

Gerry Weber International AG, Geschäftsbericht 2015/2016, Halle/ Westfalen, 2017

Gottschalk, Sandra et al.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, ZEW-Gutachten und Forschungsberichte Stiftung Familienunternehmen, München (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH), 2017

Grammer AG, Geschäftsbericht 2016, Amberg, 2017

Hapag-Lloyd AG, Geschäftsbericht 2016, Hamburg, 2017

HeidelbergCement AG, Jahresabschluss 2016, Heidelberg, 2017

Heidelberger Druckmaschinen AG, AG-Bericht 2016/ 2017, Heidelberg, 2017

Hella KGaA Hueck & Co., Jahresabschluss 2016, Lippstadt, 2017

Henkel AG & Co. KGaA, Jahresabschluss 2016, Düsseldorf, 2017-08-14

Hamburger Hafen und Logistik AG, Konzernabschluss und Konzernanhang 2016, Hamburg, 2017

Hochtief AG, Jahresabschluss zum 31.12.2016, Essen, 2017

Hornbach Baumarkt AG, Geschäftsbericht 2016, Bornheim bei Landau/ Pfalz, 2017

HSBC Trinkaus & Burkhardt-Konzern, Geschäftsbericht 2016, Düsseldorf, 2017

Hugo Boss AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, Metzingen, 2017

Infineon Technology AG, Jahresabschluss 2016, Neubiberg, 2017



Innogy SE, Jahresabschluss 2016, Essen, 2017

Jenoptik AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, Jena, 2017

Jungheinrich AG, Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 und Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Hamburg, 2017

KION Group AG, Jahresabschluss 2016, Wiesbaden, 2017

Kopatz, Michael: Arbeit, Glück und Nachhaltigkeit: Warum kürzere Arbeitszeiten Wohlbefinden, Gesundheit, Klimaschutz und Ressourcengerechtigkeit fördern, Impulse zur Wachstumswende, Wuppertal (Institut für Klima, Umwelt und Energie, No. 3), 2012

Koenig & Bauer AG, Jahresabschluss 2016, Würzburg, 2017

Krones AG, Geschäftsbericht 2016, Neutraubling, 2017

KSB AG, Jahresbericht 2016, Frankenthal, 2017

KUKA AG, Geschäftsbericht 2016, Augsburg, 2017

K+S AG, Jahresabschluss 2016, Kassel, 2017

Lanxess AG, Jahresabschluss 2016, Köln, 2017

Leoni AG, Geschäftsbericht 2016, Nürnberg, 2017

Linde AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, München, 2017

Mainova AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016 und zusammengefasster Lagebericht, Frankfurt am Main, 2017

MAN SE, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, München, 2017

Maternus-Kliniken AG, Jahresfinanzbericht 2016, Berlin, 2017

Mediclin AG, Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016, Offenburg, 2017

Merck KGaA., Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage Überblick 2016, Darmstadt, 2017

Metro AG, Jahresabschluss 2016, Düsseldorf, 2017

MTU Aero Engines AG, Geschäftsbericht 2016, München, 2017

Müller, Kai-Uwe et al.: Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine neue Lohnersatzleistung bei Familienarbeitszeit (DIW Wochenbericht Nr. 46.2013), Berlin, 2013

Münchener Rückversicherungs Gesellschaft, Konzerngeschäftsbericht 2016, München, 2017

MVV Energie AG, Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Mannheim, 2017

Oldenburgische Landesbank AG, Finanzbericht 2016, Oldenburg, 2017

OSRAM Licht AG, Jahresabschluss zum 30. September 2016, München, 2017-08-14

Porsche SE, Einzelabschluss 2016, Stuttgart, 2017

Renk AG, Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 und Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Augsburg, 2017

Rheinmetall AG, Einzelabschluss 2016, Düsseldorf, 2017

Rhön-Klinikum AG, Jahresfinanzbericht 2016, Bad Neustadt a. d. Saale, 2017-08-14

RWE AG, Jahresabschluss 2016, Essen, 2017

Salzgitter AG, Geschäftsbericht 2016, Salzgitter, 2017-08-14

SAP SE, Rechnungslegung 2016 (HGB), Walldorf, 2017-08-14

Sartorius AG, Jahresabschluss 2016, Göttingen, 2017-08-14

Schaeffler AG, Jahresabschluss 2016, Herzogenaurach, 2017

Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja: Clever aus der Abseitsfalle - Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017), Wiesbaden, 2017

SGL Carbon SE, Jahresabschluss 2016, Wiesbaden, 2017-08-14

Siemens AG, Jahresabschluss zum 30. September 2016, München, 2017-08-14

Siltronic AG, Geschäftsbericht 2016, München, 2017

SMA Solar Technology AG, Jahresabschlussbericht 2016, Niestetal, 2017

Solarworld AG, Jahresabschluss und Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Bonn, 2017

Sopp, Peter et al.: Vertragliche, tatsächliche und gewünschte Arbeitszeiten (SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research at DIW Berlin), Berlin, 2017

Sto SE & Co. KGaA, Jahresabschluss und Lagebericht zum 31. Dezember 2016, Stühlingen, 2017

Strabag AG, Jahresabschlussbericht 2016, Köln, 2017-08-14

Südzucker AG, Lagebericht und Jahresabschluss (HGB) 2016, Mannheim, 2017

Talanx AG, Geschäftsbericht 2016, Hannover, 2017

Telefonica Deutschland Holding AG, Magazin 2016, München, 2017

Thyssenkrupp AG, Jahresabschluss 2016, Essen, 2017

Trautvetter, Andreas: Bedeutung der Eigenkapitalausstattung für den Mittelstand (HWWI policy paper, No. 56), Hamburg, 2011

TUI AG, Jahresabschluss 2016, Hannover, 2017-08-14

Uniper SE, Handelsrechtlicher Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016, Düsseldorf, 2017

Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, Geschäftsbericht 2016, Hannover, 2017-08-14

Villeroy & Boch AG, Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016, Mettlach, 2017-08-14

Volkswagen AG, Abschluss 2016, Wolfsburg, 2017

- Wacker Chemie AG, Geschäftsbericht 2016, München, 2017
- Wasgau Produktions & Handels AG, Geschäftsbericht 2016, Pirmasens, 2017
- Wanger, Susanne: Frauen und Männer am Arbeitsmarkt: Traditionelle Erwerbs- und Arbeitszeitmuster sind nach wie vor verbreitet (IAB-Kurzbericht, No. 4/2015), 2015
- Weinert, Stephan: Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit, (Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf Ausgabe 20 Mai 2012, Düsseldorf, 2012
- Westermeier, Christian et al.: Veränderung der Erwerbs- und Familienbiografien lässt einen Rückgang des Gender-Pension-Gap erwarten (DIW Wochenbericht Nr. 12.2017), Berlin, 2017
- Wincor Nixdorf AG, Geschäftsbericht 2016, Paderborn, 2017
- Wüstenrot & Württembergische AG, Geschäftsbericht 2016, Stuttgart, 2017

## **Anhang**

Anhang 1: Tabelle für die Bereinigung der Merkmale mit den berechneten Ober- und Untergrenzen .....	60
Anhang 2: SPSS Syntax der Bereinigung gemäß der Zahlen in Anhang 1 .....	60
Anhang 3: Deskriptive Statistiken der ANOVA.....	60
Anhang 4: Test der Homogenität der Varianzen .....	61
Anhang 5: Welch-Test.....	61
Anhang 6: ANOVA Übersicht .....	62
Anhang 7: Mehrfachvergleiche mit Scheffé-Prozedur .....	63
Anhang 8: Übersicht der Aufteilung der Unternehmen auf die Cluster .....	64
Anhang 9: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 1 .....	66
Anhang 10: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 2 .....	66
Anhang 11: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 3 .....	67

Anhang 1: Tabelle für die Bereinigung der Merkmale mit den berechneten Ober- und Untergrenzen

	EK Quote	Mitarbeiter	Umsatz	EBIT	Bilanzsumme	Eigenkapitalrendite	EBIT Marge
Gültig	106	106	103	102	106	101	100
Fehlend	0	0	3	4	0	5	6
Q25	23,00%	468,75	118608000	1722842	733792269,3	4,095	0,0028
Q50	37,00%	2763,5	855000000	70000000	2726565500	9,53	0,0411
Q75	49,00%	9665,75	3785000000	303075000	11587750000	16,885	0,1295
Grenze oben	0,88	23461,25	9284588000	760271763	27868686596	36,07	0,32795
Grenze unten	0,16	13326,75	5380980000	458919605	15547144327	15,09	0,20125
	EK Quote ber	Mitarbeiter ber	Umsatz ber	EBIT ber	Bilanzsumme ber	Eigenkapitalrendite ber	EBIT Marge
Minimum	0	0	312225	458919605	0	15,09	20,13%
Maximum	88	23461,25	9284588000	760271763	27868686596	36,07	32,80%

Anhang 2: SPSS Syntax der Bereinigung gemäß der Zahlen in Anhang 1

```

RECODE EK_Quote (88 thru Highest=88) (ELSE=Copy) INTO EK_Quote_ber.
EXECUTE.
RECODE Mitarbeiter (23461.25 thru Highest=23461.25) (ELSE=Copy) INTO Mitarbeiter_ber.
EXECUTE.
RECODE Umsatz (9284588000 thru Highest=9284588000) (ELSE=Copy) INTO Umsatz_ber.
EXECUTE.
SORT CASES BY Umsatz_ber (A).
RECODE EBIT (760271763 thru Highest=760271763) (Lowest thru -458919605=-458919605) (ELSE=Copy) INTO EBIT_ber.
EXECUTE.
SORT CASES BY EBIT_ber (A).
RECODE Bilanzsumme (27868686596 thru Highest=27868686596) (Lowest thru -15547144327=-15547144327) (ELSE=Copy) INTO Bilanzsumme_ber.
EXECUTE.
RECODE Eigenkapitalrendite (36.07 thru Highest=36.07) (Lowest thru -15.09=-15.09) (ELSE=Copy) INTO Eigenkapitalrendite_ber.
EXECUTE.
    
```

Anhang 3: Deskriptive Statistiken der ANOVA

ONEWAY deskriptive Statistiken										
		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum	
						Untergrenze	Obergrenze			
WoB Index I	1	16	31,8%	7,2%	1,8%	28,0%	35,6%	20,0%	50,0%	
	2	72	26,0%	8,8%	1,0%	23,9%	28,0%	0,0%	41,7%	
	3	12	29,1%	8,0%	2,3%	24,0%	34,2%	15,0%	40,0%	
	Gesamt	100	27,3%	8,7%	0,9%	25,6%	29,0%	0,0%	50,0%	
Anteil Frauen Vorstand	1	16	6,0%	9,5%	2,4%	1,0%	11,1%	0,0%	25,0%	
	2	72	3,8%	8,8%	1,0%	1,7%	5,9%	0,0%	33,3%	
	3	12	12,4%	9,4%	2,7%	6,5%	18,4%	0,0%	28,6%	
	Gesamt	100	5,2%	9,3%	0,9%	3,3%	7,0%	0,0%	33,3%	
WoB Index II	1	16	18,9%	5,6%	1,4%	15,9%	21,9%	12,5%	27,8%	
	2	72	14,9%	5,9%	0,7%	13,5%	16,3%	0,0%	32,3%	
	3	12	20,8%	7,2%	2,1%	16,2%	25,4%	7,5%	30,0%	
	Gesamt	100	16,2%	6,3%	0,6%	15,0%	17,5%	0,0%	32,3%	
EK Quote ber	1	16	25,7	16,6	4,1	16,9	34,5	2,0	55,0	
	2	72	39,7	18,0	2,1	35,4	43,9	0,0	88,0	
	3	12	29,8	13,2	3,8	21,3	38,2	12,0	60,0	
	Gesamt	100	36,2	18,0	1,8	32,7	39,8	0,0	88,0	
Mitarbeiter ber	1	16	12281,0	9380,8	2345,2	7282,4	17279,7	993,0	23461,3	
	2	72	3555,8	4358,6	513,7	2531,5	4580,0	0,0	17873,0	
	3	12	22686,7	2683,0	774,5	20982,0	24391,4	14167,0	23461,3	
	Gesamt	100	7247,5	8405,8	840,6	5579,6	8915,4	0,0	23461,3	
Umsatz ber	1	16	6035270500,0	3158639393,4	789659848,4	4352150375,1	7718390624,9	855000000,0	9284588000,0	
	2	72	949312451,3	1327709340,7	156472046,4	637316052,2	1261308850,5	606000,0	6709269000,0	
	3	12	8898039000,0	1339045015,2	386549000,0	8047250387,4	9748827612,6	4646000000,0	9284588000,0	
	Gesamt	100	2716912925,0	3414401418,8	341440141,9	2039421607,5	3394404242,4	606000,0	9284588000,0	
EBIT ber	1	16	462285771,3	307578007,1	76894501,8	298389020,5	626182522,2	0,0	760271763,0	
	2	72	42007222,1	158935398,7	18730716,4	4659234,4	79355209,8	-458919605,0	534932000,0	
	3	12	600899835,4	388734589,7	112218010,0	353909660,7	847890010,1	-458919605,0	760271763,0	
	Gesamt	100	176318903,6	312133909,7	31213391,0	114384764,1	238253043,0	-458919605,0	760271763,0	
Bilanzsumme ber	1	16	10560440569,6	10018280916,6	2504570229,1	5222075492,8	15898805646,3	119479921,0	27868686596,0	
	2	72	4282657337,7	6393938189,6	753532842,1	2780155524,8	5785159150,5	3533496,0	27868686596,0	
	3	12	27633712713,0	813973407,6	234973883,0	27116538683,5	28150886742,5	25049000000,0	27868686596,0	
	Gesamt	100	8089229299,8	10120617238,5	1012061723,9	6081079271,3	10097379328,3	3533496,0	27868686596,0	
Eigenkapitalrendite ber	1	14	11,7	10,8	2,9	5,4	17,9	0,2	36,1	
	2	70	11,2	10,5	1,3	8,7	13,7	-4,5	36,1	
	3	12	15,7	8,4	2,4	10,4	21,1	0,0	28,4	
	Gesamt	96	11,8	10,3	1,1	9,7	13,9	-4,5	36,1	

Anhang 4: Test der Homogenität der Varianzen

Test der Homogenität der Varianzen				
	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
WoB Index I	,636	2	97	,532
Anteil Frauen Vorstand	,802	2	97	,451
WoB Index II	,892	2	97	,413
EK Quote ber	,874	2	97	,421
Mitarbeiter ber	25,216	2	97	,000
Umsatz ber	28,159	2	97	,000
EBIT ber	12,558	2	97	,000
Bilanzsumme ber	8,868	2	97	,000
Eigenkapitalrendite ber	,529	2	93	,591
Gründungsjahr	,773	2	97	,464
EBIT Marge ber	1,881	2	97	,158

Anhang 5: Welch-Test

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte					
		Statistik <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
WoB_Index_I	Welch-Test	4,117	2	23,939	,029
Anteil_Frauen_Vorstand	Welch-Test	4,374	2	21,862	,025
WoB_Index_II	Welch-Test	5,882	2	21,739	,009
EK_Quote_ber	Welch-Test	5,719	2	24,929	,009
Mitarbeiter_ber	Welch-Test	206,954	2	24,453	,000
Umsatz_ber	Welch-Test	187,734	2	20,415	,000
EBIT_ber	Welch-Test	24,301	2	18,266	,000
Bilanzsumme_ber	Welch-Test	446,673	2	34,117	,000
Eigenkapitalrendite_ber	Welch-Test	1,351	2	22,136	,280
Gründungsjahr	Welch-Test	3,666	2	22,084	,042
EBIT_Marge_ber	Welch-Test	1,695	2	36,876	,198

a. Asymptotisch F-verteilt

Anhang 6: ANOVA Übersicht

Einfaktorielle ANOVA						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
WoB Index	Zwischen den Gruppen	493,7	2	246,9	3,457	0,035
	Innerhalb der Gruppen	6926,9	97	71,4		
	Gesamt	7420,6	99			
Anteil Frauen Vorstand	Zwischen den Gruppen	774,0	2	387,0	4,814	0,010
	Innerhalb der Gruppen	7798,4	97	80,4		
	Gesamt	8572,4	99			
WoB Index	Zwischen den Gruppen	493,4	2	246,7	6,865	0,002
	Innerhalb der Gruppen	3486,1	97	35,9		
	Gesamt	3979,6	99			
EK Quote ber	Zwischen den Gruppen	3132,6	2	1566,3	5,245	0,007
	Innerhalb der Gruppen	28965	97	298,6		
	Gesamt	32098,2	99			
Mitarbeiter ber	Zwischen den Gruppen	4247107340,4	2	2123553670,2	74,958	0,000
	Innerhalb der Gruppen	2747996101,6	97	28329856		
	Gesamt	6995103442,0	99			
Umsatz ber	Zwischen den Gruppen	859617409873019000000,0	2	429808704936510000000,0	141,549	0,000
	Innerhalb der Gruppen	294538157976827000000,0	97	3036475855431200000,0		
	Gesamt	1154155567849850000000,0	99			
EB ber	Zwischen den Gruppen	4770513603705000000,0	2	2385256801852500000,0	47,462	0,000
	Innerhalb der Gruppen	4874816577168870000,0	97	50255841001741000,0		
	Gesamt	9645330180873880000,0	99			
Bilanzsumme ber	Zwischen den Gruppen	5724831432309960000000,0	2	2862415716154980000000,0	62,883	0,000
	Innerhalb der Gruppen	4415431003277060000000,0	97	45519907250279000000,0		
	Gesamt	10140262435587000000000,0	99			
Eigenkapitalrendite ber	Zwischen den Gruppen	212,8	2	106,4	999	0,372
	Innerhalb der Gruppen	9904,0	93	106,5		
	Gesamt	10116,8	95			

Anhang 7: Mehrfachvergleiche mit Scheffé-Prozedur

Post-Hoc-Tests

Mehrfachvergleiche

Scheffé-Prozedur

Abhängige Variable	Mittlere Differenz (-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall		
				Untergrenze	Obergrenze	
WoB Index	1 2	5 83917%	2 3%	048	0%	11 6%
	2 3	2 7%	3 2%	713	-5 4%	10 7%
	1 2	-5 83917%	2 3%	048	-11 6%	0%
	1 3	-3 2%	2 6%	485	-9 7%	3 4%
	2 3	-2 7%	3 2%	713	-10 7%	5 4%
	1 3	3 2%	2 6%	485	-3 4%	9 7%
Anteil Frauen Vorstand	1 2	2 2%	2 5%	671	-3 9%	8 4%
	1 3	-6 4%	3 4%	181	-14 9%	2 1%
	2 3	-2 2%	2 5%	671	-8 4%	3 9%
	1 2	-8 60064%	2 8%	011	-15 6%	-1 7%
	1 3	6 4%	3 4%	181	-2 1%	14 9%
	2 3	8 60064%	2 8%	011	1 7%	15 6%
WoB Index	1 2	4 0%	1 7%	057	-1%	8 1%
	1 3	-1 9%	2 3%	719	-7 6%	3 8%
	2 3	-4 0%	1 7%	057	-8 1%	1%
	1 2	-5 89032%	1 9%	009	-10 5%	-1 2%
	1 3	1 9%	2 3%	719	-3 8%	7 6%
	2 3	5 89032%	1 9%	009	1 2%	10 5%
EK Quote ber	1 2	-13 97917	4 8	016	-25 9	-2 1
	1 3	-4 1	6 6	828	-20 5	12 3
	2 3	13 97917	4 8	016	2 1	25 9
	1 2	9 9	5 4	189	-3 5	23 3
	1 3	4 1	6 6	828	-12 3	20 5
	2 3	-9 9	5 4	189	-23 3	3 5
Mitarbeiter ber	1 2	8725 26563	1471 1	000	5068 1	12382 4
	1 3	-10405 71354	2032 6	000	-15458 8	-5352 6
	2 3	-8725 26563	1471 1	000	-12382 4	-5068
	1 2	-19130 97917	1659 6	000	-23256 8	-15005
	1 3	10405 71354	2032 6	000	5352 6	15458 8
	2 3	19130 97917	1659 6	000	15005	23256 8
Umsatz ber	1 2	5085958048 66292	481615008 8	000	3888645957 7	6283270139
	1 3	-2862768500 00000	665446763 9	000	-4517092891 2	-1208444108
	2 3	-5085958048 66292	481615008 8	000	-6283270139 6	-3888645957
	1 2	-7948726548 66292	543335007 5	000	-9299476757 9	-6597976339
	1 3	2862768500 00000	665446763 9	000	1208444108 8	4517092891
	2 3	7948726548 66292	543335007 5	000	6597976339 5	9299476757
EB ber	1 2	420278549 22278	61959566 3	000	266244857 4	574312241
	1 3	-138614064	85609443 5	274	-351442194 2	74214066
	2 3	-420278549 22278	61959566 3	000	-574312241	-266244857
	1 2	-558892613 32694	69899817 9	000	-732666053 9	-385119172
	1 3	138614064	85609443 5	274	-74214066 0	351442194
	2 3	558892613 32694	69899817 9	000	385119172 7	732666053
Bilanzsumme ber	1 2	6277783231 89250	1864729239 6	005	1641999828	10913566635
	1 3	-17073272143 43750	2576493704	000	-23478527394 3	-10668016892
	2 3	-6277783231 89250	1864729239 6	005	-10913566635 7	-1641999828
	1 2	-23351055375 33000	2103698300 2	000	-28580924387 5	-18121186363
	1 3	17073272143 43750	2576493704	000	10668016892 5	23478527394
	2 3	23351055375 33000	2103698300 2	000	18121186363	28580924387
Eigenkapitalrendite ber	1 2	0 5	3 0	986	-7 0	8 0
	1 3	-4 1	4 1	609	-14 2	6 0
	2 3	-0 5	3 0	986	-8 0	7 0
	1 2	-4 6	3 2	373	-12 6	3 5
	1 3	4 1	4 1	609	-6 0	14 2
	2 3	4 6	3 2	373	-3 5	12 6
Gründungsjahr	1 2	36 0	17 8	136	-8 4	80 4
	1 3	60 9	24 7	052	-0 4	122
	2 3	-36 0	17 8	136	-80 4	8 4
	1 2	24 8	20 1	470	-25 2	74 9
	1 3	-60 9	24 7	052	-122 1	0 4
	2 3	-24 8	20 1	470	-74 9	25 2
EB Marge ber	1 2	-0 1	1 4	998	-3 6	3 4
	1 3	0 3	2 0	989	-4 6	5 1
	2 3	0 1	1 4	998	-3 4	3 6
	1 2	0 4	1 6	973	-3 6	4 3
	1 3	-0 3	2 0	989	-5 1	4 6
	2 3	-0 4	1 6	973	-4 3	3 6

\* Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant



## Anhang 8: Übersicht der Aufteilung der Unternehmen auf die Cluster

Ausgeschlossen	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
ElringKlinger AG	adidas AG	Adler Modemärkte AG	Audi AG
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Allianz SE	Amadeus Fire AG	BASF SE
ENOP IKA AG	Bilfinger SE	Aurubis AH	BMW AG
Maternus Kliniken AG	Deutsche Bank AG	BAUER AG	Commerzbank AG
RWE AG	Deutsche Telekom AG	BAYER AG	Daimler AG
Symrise AG	Diebold NIXDORF AG	BayWa AG	Deutsche Lufthansa AG
	E.ON SE	Bechtle AG	Deutsche Post AG
	EnBW Energie Baden Württemberg AG	Beiersdorf AG	Merck KGaA
	Fraport AG	Bochum Gelsenkirchener Straßenbahnen AG	Münchener Rück AG
	Hapag Lloyd AG	Bremer Lagerhaus AG (BLG Logistics)	SAP SE
	Infineon Technologies AG	Bremer Straßenbahn AG	Siemens AG
	innogy SE	CEWE Stiftung & Co. KGaA	Volkswagen AG
	Linde AG	Continental AG	
	ME RO AG	Covestro AG	
	Salzgitter AG	Deutz AG	
	thyssenkrupp AG	DMG MORI AG (ehem. Gildemeister AG)	
		Drägerwerk AG & Co. KGaA	
		Dürr AG	
		Evonik Industries AG	
		Fielmann AG	
		freenet AG	
		Fresenius SE & Co. KGaA	
		GEA Group AG	
		Gerresheimer AG	
		Gerry Weber International AG	
		Grammer AG	
		Hamburger Hafen und Logistik AG	
		HeidelbergCement AG	
		Heidelberger Druckmaschinen AG	
		Hella KGaA Hueck & Co.	
		Henkel AG & Co. KGaA	
		HOCH TIEF AG	
		HORNBACH Baumarkt AG	
		Hugo Boss AG	
		Hugoboss AG	
		K + S AG	
		KION GROUP AG	
		Koenig & Bauer AG	
		Krones AG	
		KSB Aktiengesellschaft	
		KUKA AG	
		LANXESS AG	
		Leoni AG	
		Mainova AG	
		MAN SE	
		MediClin AG	
		Mitsubishi Aero Engines AG	
		MVV Energie AG	
		Oldenburgische Landesbank AG	
		OSRAM Licht AG	
		Porsche AG Konzern	
		Renk AG	
		Rheinmetall AG	
		RHÖN KLINIKUM AG	
		Sartorius AG	
		Schaeffler AG	
		SGL CARBON SE	
		Siltronic AG	
		SMA Solar Technology AG	
		Solarworld AG	
		Sto SE & Co. KGaA	
		S RABAG AG	
		Südzucker AG	
		alanx AG	
		Telefonica Deutschland Holding AG	
		UI AG	
		Uniper SE	
		Unistra Hannoversche Verkehrsbetriebe	
		Villeroy & Boch AG	
		Wacker Chemie AG	
		WASGAU Produktions & Handels AG	
		Wüstenrot & Württembergische AG	

## Anhang 9: Übersicht Ergebnisse der ANOVA

Wob I	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		31 8%	28 0%	35 6%	52,2%	2
	2	26 0%	23 9%	28 0%	- 5,2%	1
	3	29 1%	24 0%	34 2%	2 ,5%	
	Gesam	27 3%	25 6%	29 0%		
Anteil Vorstand	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		6 0%	1 0%	11 1%	8,9%	
	2	3 8%	1 7%	5 9%	- 4,9%	3
	3	12 4%	6 5%	18 4%	77,5%	2
	Gesam	5 2%	3 3%	7 0%		
Wob II	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		18 9%	15 9%	21 9%	42,2%	
	2	14 9%	13 5%	16 3%	-2 ,3%	3
	3	20 8%	16 2%	25 4%	7 ,6%	2
	Gesam	16 2%	15 0%	17 5%		
Eigenkapitalquot	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		25 7	16 9	34 5	-0,6	2
	2	39 7	35 4	43 9	0,2	1
	3	29 8	21 3	38 2	-0,4	
	Gesam	36 2	32 7	39 8		
Mitarbeiter	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		12281 0	7282 4	17279 7	0,6	1 und 2
	2	3555 8	2531 5	4580 0	-0,4	1 und 3
	3	22686 7	20982 0	24391 4	,8	2 und 3
	Gesam	7247 5	5579 6	8915 4		
Umsatzerlöse	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		6 035 270 500 €	4 352 150 375 €	7 718 390 625 €	,0	1 und 2
	2	949 312 451 €	637 316 052 €	1 261 308 850 €	-0,5	1 und 3
	3	8 898 039 000 €	8 047 250 387 €	9 748 827 613 €	,8	2 und 3
	Gesam	2 716 912 925 €	2 039 421 607 €	3 394 404 242 €		
EBIT	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		462 285 771 €	298 389 020 €	626 182 522 €	0,9	2
	2	42 007 222 €	4 659 234 €	79 355 210 €	-0,4	1 und 3
	3	600 899 835 €	353 909 661 €	847 890 010 €	,4	2
	Gesam	176 318 904 €	114 384 764 €	238 253 043 €		
Bilanzsumme	C u s e	M e w e	U e g e z e	O b e g e z e	T-We	Signifikanter Unterschied z
		10 560 440 570 €	5 222 075 493 €	15 898 805 646 €	0,2	1 und 2
	2	4 282 657 338 €	2 780 155 525 €	5 785 159 151 €	-0,4	1 und 3
	3	27 633 712 713 €	27 116 538 684 €	28 150 886 742 €	,9	2 und 3
	Gesam	8 089 229 300 €	6 081 079 271 €	10 097 379 328 €		

Anhang 9: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 1

Cluster 1

Notierung recode		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	DAX	8	50	50			50
	MDAX	4	25	25			75
	Reg Markt	2	12,5	12,5			87,5
	SDAX	2	12,5	12,5			100
	Gesamt	16	100	100			

Fam enunternehmen Dummy		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	Ne n	15	93,8	93,8			93,8
	Ja	1	6,3	6,3			100
	Gesamt	16	100	100			

Branche groups		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	Groß und E nze hande	2	12,5	12,5			12,5
	Vers cherungs und F nanzd enst e stung	2	12,5	12,5			25
	D enst e stungen	1	6,3	6,3			31,3
	Masch nenbau	1	6,3	6,3			37,5
	Log st k	2	12,5	12,5			50
	Energ e	4	25	25			75
	Lebensm tte ndustr e	2	12,5	12,5			87,5
	Bau	2	12,5	12,5			100
	Gesamt	16	100	100			

Anhang 10: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 2

Cluster 2

Notierung recode		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	DAX	6	8,3	8,3			8,3
	MDAX	25	34,7	34,7			43,1
	Reg Markt	22	30,6	30,6			73,6
	SDAX	12	16,7	16,7			90,3
	TecDAX	7	9,7	9,7			100
	Gesamt	72	100	100			

Fam enunternehmen Dummy		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	Ne n	54	75	75			75
	Ja	18	25	25			100
	Gesamt	72	100	100			

Branche groups		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge	ProzeKumu	erte	Prozente
Gü t g	Text und Konsumgüterprodukt on	6	8,3	8,3			8,3
	Groß und E nze hande	4	5,6	5,6			13,9
	Vers cherungs und F nanzd enst e stung	3	4,2	4,2			18,1
	Automob ndustr e	5	6,9	6,9			25
	D enst e stungen	2	2,8	2,8			27,8
	Chem e und Pharma ndustr e	8	11,1	11,1			38,9
	Gesundhe tswesen	4	5,6	5,6			44,4
	Masch nenbau	21	29,2	29,2			73,6
	Log st k	6	8,3	8,3			81,9
	Energ e	3	4,2	4,2			86,1
	Lebensm tte ndustr e	4	5,6	5,6			91,7
	Bau	6	8,3	8,3			100
	Gesamt	72	100	100			

Anhang 11: Übersicht der Verteilung der nominalen Merkmale Cluster 3

Cluster 3

Notierung recode		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge Proze	Kumu erte Prozen
Gü t g	DAX	11	91,7	91,7	91,7
	Reg Markt	1	8,3	8,3	100
	Gesamt	12	100	100	

Fam enunternehmen Dummy		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge Proze	Kumu erte Prozen
Gü t g	Ne n	10	83,3	83,3	83,3
	Ja	2	16,7	16,7	100
	Gesamt	12	100	100	

Branche groups		Häufigkeit	Prozent	Gü t ge Proze	Kumu erte Prozen
Gü t g	Vers cherungs und F nanzd enst e stung	2	16,7	16,7	16,7
	Automob ndustr e	4	33,3	33,3	50
	Chem e und Pharma ndustr e	3	25	25	75
	Log st k	2	16,7	16,7	91,7
	Lebensm tte ndustr e	1	8,3	8,3	100
	Gesamt	12	100	100	