



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement



Diskussionspapier WI-373

Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen- eine Analyse der DAX 30-Unternehmen

von

Julia Heidemann, Andrea Landherr, Anna-Luisa Müller

appears in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (2013)



Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen – eine Analyse der DAX 30-Unternehmen

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag untersucht vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um eine Frauenquote in Deutschland die Geschäftsberichterstattung über Frauen in Führungspositionen der DAX 30-Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die im Mai 2010 geänderten Anforderungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Auf Basis einer Analyse der Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2010 zeigt sich, dass zwar nahezu alle Unternehmen grundlegende Aussagen zu diesem aktuellen Thema treffen. Allerdings nennen beispielsweise für das Geschäftsjahr 2010 nach wie vor 30,0% der Unternehmen keine konkreten Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat in ihrem Geschäftsbericht und entsprechen damit nicht den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner aktuellen Form.

Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen – eine Analyse der DAX 30-Unternehmen

Summary

Regarding the current discussion about quota for women in leadership positions in Germany, the present article analyses the business reporting concerning women in leadership positions of the DAX 30 companies with respect to the changed requirements of the Government Commission on the German Corporate Governance Code in May 2010. Based on an examination of the annual reports of the DAX 30 companies for 2010, it can be shown that almost all companies make basic statements about this current topic. Nevertheless, 30,0% of the companies do still not mention concrete targets concerning the appropriate representation of women in the supervisory board within their annual reporting and thus do not meet the requirements of the German Corporate Governance Code in its updated version.

1 Einleitung

Die Frage, welcher Anteil an Führungspositionen in Unternehmen von Frauen besetzt wird, hat in jüngster Vergangenheit in der Öffentlichkeit eine rege Diskussion entfacht. So wird von zahlreichen Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft ein größerer Anteil von Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat gefordert. Diese Forderung überrascht vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in deutschen Aktiengesellschaften wenig¹: So sind laut einer im Jahr 2011 erschienenen Studie nur 2,2% aller Vorstandsmitglieder der 100 größten Unternehmen in Deutschland Frauen². Im Aufsichtsrat liegt der Frauenanteil mit 9,6% zwar leicht darüber, allerdings besteht dieser Anteil zu rund 75,0% aus Arbeitnehmervertreterinnen.

Vor diesem Hintergrund hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Mai 2010 einen Passus im Kodex verankert, nach dem eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ in Vorstand und Aufsichtsrat zu berücksichtigen ist und im Hinblick auf den Aufsichtsrat „konkrete Ziele“ für „eine angemessene Beteiligung von Frauen“ zu benennen sind³. Dabei sollen die Zielsetzung bezüglich des Frauenanteils im Aufsichtsrat und der Stand der Umsetzung „im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden“⁴. Die Anpassung des Kodex hat folglich auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Berichterstattung von Unternehmen allgemein. Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen mit dieser konkreten Vorgabe der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Rahmen ihrer Berichterstattung umgegangen sind. Dies ist auch deshalb von Interesse, da allgemein die Offenlegung und Kommunikation von unternehmenswertrelevanten Informationen an den Kapitalmarkt mit Blick auf die immer wichtiger werdende wertorientierte Berichterstattung eine relevante Zusatzinformation für externe Berichtsadressaten darstellt. Bisherige Beiträge, die in Wissenschaft und Praxis diskutiert und publiziert wurden, beziehen sich dabei entweder ausschließlich auf den Untersuchungsgegenstand Frauen in Führungspositionen⁵ oder auf das Forschungsthema der wertorientierten Berichterstattung⁶. Nach Kenntnis der Autoren existiert bisher kein Beitrag, der sich mit der Berichterstattung von Frauen in Führungspositionen an der Schnittstelle

¹ Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

² Vgl. *Holst/Schiemeta* (2011).

³ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010).

⁴ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010).

⁵ Vgl. z. B. *Holst/Schiemeta* (2011), *Krishnan* (2009), *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

⁶ Vgl. z. B. *Hofmann* (2005), *Ruhwedel/Schultze* (2002), *Böcking/Wesner* (2004).

beider Forschungsfelder befasst. Vor diesem Hintergrund adressiert der vorliegende Beitrag die folgenden Forschungsfragen:

- In welchem Umfang berichten die DAX 30-Unternehmen⁷ zu Frauen in Führungspositionen allgemein im Rahmen der Geschäftsberichterstattung 2010?
- Inwiefern erfüllen die DAX 30-Unternehmen die Vorgaben der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Hinblick auf die Forderung zur konkreten Benennung von Zielen im Aufsichtsrat im Rahmen der Geschäftsberichterstattung 2010? Ist hierbei eine Veränderung im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung 2009 zu erkennen?

Mit der Beantwortung dieser Forschungsfragen leistet die vorliegende Untersuchung in zweifacher Hinsicht einen Beitrag für Theorie und Praxis: Zum einen stellt sie eine erstmalige Bestandsaufnahme des Publizitätsverhaltens der DAX 30-Unternehmen über Frauen in Führungspositionen dar und bringt auf diese Weise einen theoretischen Erkenntnisgewinn zum Forschungsfeld der wertorientierten Berichterstattung. Zum anderen dient der Beitrag für die Praxis als Motivation, sich weiterhin verstärkt mit der Thematik der Besetzung von Frauen in Führungspositionen auseinanderzusetzen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel zwei wird zunächst der aktuelle Stand der Literatur zum Untersuchungsgegenstand Frauen in Führungspositionen analysiert. Zudem werden Hintergrund und Zielsetzung einer wertorientierten Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen erläutert. Aufbauend auf der theoretischen Fundierung erfolgt in Kapitel drei die Darstellung der Ergebnisse zur Berichterstattung von Frauen in Führungspositionen unter den DAX 30-Unternehmen, bevor im darauffolgenden Kapitel vier die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert werden. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Kapitel fünf.

2 Theoretische Fundierung

2.1 Literaturbeiträge zum Untersuchungsgegenstand Frauen in Führungspositionen

Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Untersuchungsgegenstand dieses Beitrags wird in einer Vielzahl an Studien beleuchtet. Zahlreiche Analysen befassen sich mit

⁷ Untersucht wurden die Geschäftsberichte der zum 31.12.2010 im DAX 30 enthaltenen Unternehmen. Es wurden die DAX 30-Unternehmen analysiert, da bei diesen nach empirischen Untersuchungen die Informations- bzw. Berichtsqualität am höchsten ist (vgl. *Kütting/Zwirner (2003); Dietsche/Fink (2008)*).

dem generellen *Status quo und der Entwicklung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen* und widmen sich dabei insbesondere einer deskriptiven Auswertung der Repräsentanz von Frauen in verschiedenen Führungsgremien und -ebenen. In diesem Zusammenhang veröffentlicht beispielsweise die Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR)“ den Women-on-Board-Index. Dieser Index stellt ein Ranking von 160 börsennotierten Unternehmen aus DAX, MDAX, TecDAX und SDAX dar, das Unternehmen seit 2011 regelmäßig nach dem Frauenanteil in Führungspositionen (Aufsichtsrat und/oder Vorstand) bewertet⁸. Stand Juni 2011 zeigt dieser Index unter anderem auf, dass in Deutschland erste Unternehmen mit einem relativ hohen Anteil an Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat existieren. Allerdings sind viele börsennotierte Unternehmen noch weit von einer angemessenen Vertretung von Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat entfernt: so liegt laut *FidAR* der Frauenanteil in den 160 analysierten Unternehmen in Aufsichtsräten im Durchschnitt bei 11,8% und in Vorständen bei 3,4%. Auffällig ist, dass in 35,0% der betrachteten Unternehmen weder im Vorstand noch Aufsichtsrat eine Frau vertreten ist und nur ein Unternehmen existiert, bei dem eine Frau die Position der Vorstandsvorsitzenden inne hat. Ähnliche Ergebnisse liefert eine Untersuchung des *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V (DIW)*, die darüber hinaus im Rahmen einer Zeitreihenuntersuchung aufzeigt, dass der Anteil von Frauen in Vorstands- und Geschäftsführungspositionen sowie Aufsichts- und Verwaltungsräten seit 2006 nur marginal gestiegen ist⁹. Differenziert man weiter nach Führungsebenen, so zeigt sich ein deutlich abnehmender Frauenanteil mit zunehmender Hierarchiestufe¹⁰: Während der Frauenanteil in der ersten und zweiten Führungsebene seit 1995 von 8,2% auf 19,6% in 2010 kontinuierlich gestiegen ist, ist der Anteil weiblicher Topmanager immer noch vergleichsweise gering.

Um die Ursachen für den Status quo der geringen Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu ergründen, wurden in der einschlägigen Literatur *Analysen zu den Determinanten der Präsenz von Frauen in Führungspositionen* durchgeführt. In diesem Zusammenhang unterscheidet *Krishnan* gesellschaftliche, individuelle und organisationale Determinanten¹¹. Zu den gesellschaftlichen Determinanten zählen soziale, politische und volkswirtschaftliche Strukturen eines Landes¹² sowie weitere Rahmenbedingungen (z. B.

⁸ Vgl. *FidAR* (2011).

⁹ Vgl. *Holst/Busch* (2010); *Holst/Schiemeta* (2011); *Holst/Wiemer* (2010).

¹⁰ Vgl. *Hoppenstedt* (2010).

¹¹ Vgl. *Krishnan* (2009).

¹² Vgl. *Terjesen/Singh* (2008).

ausreichende Kapazität von Krippenplätzen)¹³. Im Hinblick auf individuelle Determinanten wird häufig ausgehend von dem Phänomen der sogenannten „gläsernen Decken“ („glass ceiling“) diskutiert, ob das Geschlecht oder andere persönliche Merkmale (z. B. mangelndes Verhandlungsgeschick) für den relativ geringen Frauenanteil verantwortlich sind¹⁴. Als dritte Determinante werden die von Unternehmen geschaffenen organisationalen Voraussetzungen genannt (z. B. Maßnahmen zur Förderung von Diversity in Führungsgremien)¹⁵. *Kalev/Dobbin/Kelly* unterscheiden diese Fördermaßnahmen in Verantwortung etablierende (z. B. Berufung eines Diversity-Beauftragten), Wahrnehmungsverzerrungen beseitigende (z. B. Trainings) sowie die soziale Isolation reduzierende Maßnahmen (z. B. Mentoring-Programme)¹⁶. Obwohl nach empirischen Untersuchungen Verantwortung etablierende Maßnahmen wie die Berufung eines Diversity-Beauftragten am erfolgversprechendsten erscheinen¹⁷, wird diese Maßnahme von Unternehmen vergleichsweise selten ergriffen¹⁸. Zudem wird im Zusammenhang mit organisationalen Voraussetzungen untersucht, inwieweit die Ausgestaltung der hierarchischen Strukturen¹⁹, die aktuelle Zusammensetzung und Diversität der Managementebene²⁰ sowie intra- und interorganisationale Netzwerke²¹ die Karrierechancen von Frauen beeinflussen. *Oemichen/Rapp/Wolff* kommen beispielsweise zu dem Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Frau in den Aufsichtsrat zu berufen, steigt, wenn mindestens ein männlicher Aufsichtsrat bereits Erfahrungen mit einer Frau im Aufsichtsrat in einem anderen Gremium gemacht hat²².

Weiterhin wird in verschiedenen Beiträgen die *Wirkung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen*, insbesondere die Wirkung auf das Humankapital des Unternehmens sowie die Unternehmensperformance bzw. den Unternehmenswert, näher betrachtet. Wissenschaftliche Untersuchungen kommen hierbei zu der Erkenntnis, dass ein Verzicht auf Frauen in Führungspositionen zu einem Verlust von Humankapital durch einen suboptimalen Einsatz von verfügbarem personengebundenen Wissen und Fähigkeiten der Beschäftigten führt. Die bei einer Integration von Frauen in Führungsgremien häufig erreichte bessere

¹³ Vgl. *Festing/Okech* (2007); *Henrekson/Stenkula* (2009).

¹⁴ Vgl. *Adams/Funk* (2012); *Agthe/Spörrle/Maner* (2010); *Arfken/Bellar/Helms* (2004); *Burke* (1997); *Franck/Jungwirth* (1998); *Janssen/Pfeifer* (2009); *Luxen/van de Vijver* (2006); *Powell/Butterfield* (1994).

¹⁵ Vgl. z. B. *Devillard et al.* (2012); *Krell* (2000); *Krell* (2008); *Noe* (1988); *Süß* (2008).

¹⁶ Vgl. *Kalev/Dobbin/Kelly* (2006).

¹⁷ Vgl. *Kalev/Dobbin/Kelly* (2006).

¹⁸ Vgl. *Süß* (2008).

¹⁹ Vgl. *Kanter* (1976).

²⁰ Vgl. *Hillman/Shropshire/Cannella* (2007); *Kanter* (1977); *Krishnan* (2009); *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

²¹ Vgl. *Corsun/Costen* (2001); *Hillman/Shropshire/Cannella* (2007); *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

²² Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

Entscheidungsqualität (z. B. durch ein größeres Spektrum an Erfahrung und Kreativität)²³, Innovationskraft²⁴ sowie die Unterschiede im Führungsverhalten im Vergleich zu Männern²⁵ führen – wie in einer Vielzahl an empirischen Arbeiten aufgezeigt wurde – überwiegend zu einem positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Top-Management und der Unternehmensperformance bzw. dem Unternehmenswert²⁶. *Carter/Simkins/Simpson* identifizieren beispielsweise einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil bzw. dem Anteil weiterer Minderheiten im Vorstand und dem Unternehmenswert²⁷. Zudem ergab die Untersuchung von *Desvaux/Devillard-Hoellinger/Sancier-Sultan*, dass Unternehmen, die hinsichtlich ihres Frauenanteils in Führungspositionen im Top-Quartil der Untersuchungsgruppe lagen, bei der Eigenkapitalrendite um 41% besser abschnitten als die Vergleichsgruppe ohne Frauen (22% gegenüber 15%) und beim operativen Ergebnis um 56% (17% gegenüber 11%)²⁸. Unabhängig von dem überwiegend positiv bestätigten Zusammenhang ist festzustellen, dass auch Studien existieren, die diese positive Wirkung der Repräsentanz von Frauen nicht bestätigen können²⁹.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in einer Vielzahl von Beiträgen das Forschungsfeld Frauen in Führungspositionen und hierbei insbesondere Status quo, Entwicklung, Determinanten und Wirkung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen betrachtet wird. Nach Kenntnis der Autoren wurde jedoch die Berichterstattung von Unternehmen über Frauen in Führungspositionen bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass sich erst mit der Aktualisierung des Deutschen Corporate Governance Kodex neue Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf eine Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen ergeben haben. Insgesamt bilden die hier vorgestellten Beiträge dennoch die theoretische Fundierung zum Untersuchungsgegenstand Frauen in Führungspositionen und liefern relevante Hintergrundinformationen für die kritische Würdigung der Ergebnisse zur Analyse der Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen.

²³ Vgl. *Arfken/Bellar/Helms* (2004); *Wagner/Sepehri* (2000).

²⁴ Vgl. *Torchia/Calabrò/Huse* (2011).

²⁵ Vgl. *Desvaux/Devillard-Hoellinger* (2008), *Desvaux/Devillard-Hoellinger/Sancier-Sultan* (2009).

²⁶ Vgl. *Appold/Siengthai/Kasarda* (1998); *Brammer/Millington/Pavelin* (2009); *Campbell/Minguez Vera* (2010); *Carter/Simkins/Simpson* (2003); *Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgarten* (2007); *Desvaux/Devillard-Hoellinger/Sancier-Sultan* (2010); *Krishnan/Park* (2005); *Richards et al.* (2004); *Terjesen/Sealy/Singh* (2009).

²⁷ Vgl. *Carter/Simkins/Simpson* (2003).

²⁸ Vgl. *Desvaux/Devillard-Hoellinger/Sancier-Sultan* (2010).

²⁹ Vgl. *Adams/Ferreira* (2009); *Marimuthu/Kolandaisamy* (2009); *Rose* (2007).

2.2 Hintergrund und Zielsetzung einer wertorientierten Berichterstattung zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen hat sich durch die zunehmende Bedeutung internationaler Kapitalmärkte sowie den in der Folge gestiegenen Einfluss der Aktionärsinteressen die Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung weitestgehend durchgesetzt³⁰. Damit sich unternehmensintern generierte Wertbeiträge – wie sie unter anderem durch die diversifizierte Zusammensetzung von Führungsgremien (einschließlich Frauen) erwirtschaftet werden können – in Kurssteigerungen am Kapitalmarkt niederschlagen können, müssen diese unternehmenswertrelevanten Informationen den Kapitalmarktakteuren transparent und glaubhaft kommuniziert werden³¹. Auch die Offenlegung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen beinhaltet folglich wertvolle Informationen für die wertorientierte Berichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen. Die traditionelle Berichterstattung hat hierbei jedoch mit Blick auf die Berichterstattung zur Besetzung von Führungsgremien – insbesondere zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen – ihre Grenzen. Obwohl Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter insbesondere in Dienstleistungsunternehmen von essenzieller Bedeutung sind und als Humankapital entscheidend zum Unternehmenswert beitragen³², werden diese aufgrund der Tatsache, dass es sich um immaterielle Vermögenswerte handelt, in der Regel nur unzureichend in der externen Finanzberichterstattung abgebildet³³. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man berücksichtigt, dass personelle Ressourcen – insbesondere für Führungspositionen – im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren, die auch bei Knappheit für einen bestimmten Preis erworben werden können, jedem Unternehmen nur begrenzt zur Verfügung stehen. Wie einzelne Unternehmen die jeweiligen (Führungs-)Positionen besetzen, stellt folglich einen relevanten Wettbewerbsfaktor dar.

Unabhängig von den eingeschränkten Möglichkeiten der traditionellen Berichterstattung zur Besetzung von Führungsgremien ist in Zeiten steigender Transparenzanforderungen eine wertorientierte Ausrichtung der Unternehmenskommunikation unentbehrlich³⁴. Dies führt dazu, dass die Forderungen nach einer Berichterstattung über immaterielle Werte³⁵, wozu auch die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zählt, an den Kapitalmarkt

³⁰ Vgl. *Ballwieser* (2000); *Pellens/Tomaszewski/Weber* (2000).

³¹ Vgl. *Köthner* (2005); *Pellens/Hillebrandt/Tomaszewski* (2000).

³² Vgl. *Jäger/Heinrich/Klage* (2004).

³³ Vgl. *Persch* (2003).

³⁴ Vgl. *Köthner* (2005).

³⁵ Vgl. *Hofmann* (2005).

zunehmen. Im Rahmen der wertorientierten Berichterstattung bzw. des Value Reporting werden diese unternehmenswertrelevanten Informationen, die über die Pflichtpublizität hinausgehen, freiwillig dem Kapitalmarkt zur Verfügung gestellt³⁶. Dies trägt dazu bei, die Unternehmensbewertung durch externe Berichtsadressaten zu erleichtern und Anlegern eine bessere Entscheidungsgrundlage für Investitionen zu ermöglichen³⁷. Der wertorientierten Berichterstattung kommt zudem eine Rechenschaftsfunktion zu, die das Ziel hat, „dem Kapitalmarkt eine Informationsbasis bereitzustellen, die eine Kontrolle der Werterzielung aus externer Sicht [...] ermöglicht“³⁸. In diesem Zusammenhang wurden mit der Umsetzung der im Jahr 2010 aktualisierten Corporate Governance-Regelungen weitreichende Maßnahmen zum Abbau der bestehenden Informationsdefizite zwischen Unternehmen und Investoren realisiert³⁹. Der Deutsche Corporate Governance Kodex, der im Februar 2002 als Standard „guter und verantwortlicher Unternehmensführung“⁴⁰ eingeführt wurde, enthält hierbei – bis auf wenige gesetzliche Regelungen – zumeist freiwillige Vorschriften, die das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen sollen. Die wertorientierte Berichterstattung leistet somit einen Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance von Unternehmen. Um sachgerechte Transparenz zu erzielen, empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex die Etablierung einer externen Kommunikation, die sich nicht auf die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen beschränkt, sondern die legitimen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Stakeholder befriedigt⁴¹. Der Kodex verdeutlicht dabei die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen⁴². In diesem Zusammenhang kommt der adäquaten Besetzung von Führungsgremien eine hohe Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Rahmen der Überarbeitung des Kodex einen Passus verankert, demzufolge Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat „angemessen“ zu berücksichtigen sind. Im Mittelpunkt der Überarbeitung steht die Stärkung der Vielfalt (Diversity), unter welcher – neben der kulturellen Vielfalt – auch die adäquate Berücksichtigung von Frauen verstanden wird. Im Allgemeinen bezeichnet Diversity dabei all jene menschlichen Identitäten und

³⁶ Vgl. *Ruhwedel/Schultze* (2002).

³⁷ Vgl. *Schreiber* (2005).

³⁸ Vgl. *Böcking/Wesner* (2004).

³⁹ Vgl. *Heyd/Beyer* (2010).

⁴⁰ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010).

⁴¹ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010); *Bernhardt/v.Werder* (2000).

⁴² Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010).

Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen. Hierbei kann sich Diversity auf vielfältige Erscheinungsformen beziehen: neben den klassischen, im Sinne von sichtbaren Differenzmerkmalen, wie beispielsweise Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit werden darunter auch nicht unmittelbar erkennbare Merkmale, wie beispielsweise religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung, kultureller Hintergrund, Betreuungsverpflichtungen, Arbeitsrollen und Arbeitsfunktionen oder Arbeitsstil subsumiert⁴³. Betrachtet man im Hinblick auf die Diskussion um Frauen in Führungspositionen das Merkmal „Geschlecht“ detailliert, so sind beispielsweise *Ohms/Schenk* der Auffassung, dass das Geschlecht nicht alle Dimensionen von Diversity durchdringt und daher die Geschlechtsspezifität nicht gleichrangig neben den übrigen Dimensionen von Diversity steht, sondern einen übergeordneten Aspekt darstellt⁴⁴. Im Deutschen Corporate Governance Kodex wurde mit der Stärkung der Vielfalt insbesondere der Bedeutung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen Rechnung getragen. Konkret wurden in der aktualisierten Fassung die Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf Frauen in Führungspositionen auf den Ebenen Aufsichtsrat, Vorstand und weiteren Führungsfunktionen verändert. So sollen erstens zukünftig „konkrete Ziele“ für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats benannt werden, um diese bei den kommenden Aufsichtsratswahlen entsprechend berücksichtigen zu können. Diese Ziele sollen „insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen“. Zweitens wird im Hinblick auf die Zusammensetzung des Vorstands gefordert, Frauen künftig angemessen zu berücksichtigen. Vorstände sollen zudem „bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben“. Des Weiteren sollen sowohl die Zielsetzung zum Aufsichtsrat als auch deren Umsetzung im jährlichen Corporate Governance-Bericht veröffentlicht werden. Dadurch wird ein direkter Zusammenhang mit einer wertorientierten Berichterstattung zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen etabliert. Ziel der Konkretisierung der bisherigen Diversity-Empfehlungen ist es, den Anteil von Frauen und internationalen Vertretern in deutschen Aufsichtsräten nachhaltig zu erhöhen⁴⁵. Neben der bereits erwähnten, mit einer diversifizierten Besetzung einhergehenden Perspektivenvielfalt und Flexibilität sowie Kreativität und Innovativität schafft die positivere Außendarstellung ökonomische Vorteile im globalen Wettbewerb⁴⁶. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die erweiterte Berichterstattungstransparenz gegenüber Investoren, Kreditgebern, Kunden und

⁴³ Vgl. *Shapiro* (2000).

⁴⁴ Vgl. *Ohms/Schenk* (2003).

⁴⁵ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010).

⁴⁶ Vgl. *Süß* (2008).

dem Arbeitsmarkt insbesondere für die Kapitalmarktakteure die Voraussetzungen für eine stärkere Glaubwürdigkeit des Managements, einen besseren Zugang zu neuen Finanzierungsquellen sowie längerfristigen Anlageabsichten schafft⁴⁷.

3 Darstellung der Ergebnisse zur Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen

3.1 Zielsetzung und Untersuchungsdesign

Ziel der Untersuchung ist herauszufinden, inwiefern die DAX 30-Unternehmen die Vorgaben der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Hinblick auf die Forderung zur konkreten Benennung von Zielen im Aufsichtsrat im Rahmen der Geschäftsberichterstattung 2010 erfüllen und ob eine Veränderung im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung 2009 zu erkennen ist. Zudem soll analysiert werden, in welchem Umfang die DAX 30-Unternehmen zu Frauen in Führungspositionen allgemein im Rahmen der Geschäftsberichterstattung 2010 berichten. Als Grundlage der Untersuchung dienen die Geschäftsberichte der zum 31.12.2010 im DAX 30 notierten Unternehmen⁴⁸. Für ausgewählte Fragestellungen werden zudem die Geschäftsberichte der zum 31.12.2009 im DAX 30 notierten Unternehmen herangezogen. Somit werden die Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen vor und für das erste Jahr nach beschlossener Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Mai 2010 analysiert. Hinsichtlich der Vorgehensweise bei der Auswertung der Geschäftsberichte wurde zunächst eine Stichprobe von fünf Geschäftsberichten im Hinblick auf die genannten Forschungsfragen analysiert. In einem zweiten Schritt erfolgte die gesamthafte Auswertung der jeweils 30 Geschäftsberichte für die Geschäftsjahre 2009 und 2010 durch jeweils zwei Personen unabhängig voneinander, um subjektive Verzerrungen zu vermeiden. Die gewonnenen Ergebnisse wurden anschließend gemeinsam abgeglichen und für die Auswertung und Kommunikation aufbereitet. Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse der Auswertung zur Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen deskriptiv dargestellt.⁴⁹ Insbesondere werden hierzu die Angaben zum Status quo, der Entwicklung und den Zielen des Frauenanteils in Führungspositionen (insbesondere Vorstand und Aufsichtsrat) analysiert, wobei sowohl qualitative als auch quantitative Informationen betrachtet werden.

⁴⁷ Vgl. *Eccles* (2002).

⁴⁸ Die Charakteristika der DAX 30-Unternehmen finden sich im Anhang dieses Beitrags.

⁴⁹ Zum Teil werden diese Angaben an gekennzeichneten Stellen durch weitere Hintergrundinformationen ergänzt.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Art der Berichterstattung

Im Hinblick auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen können die von Unternehmen in den Geschäftsberichten bereitgestellten Informationen in qualitative und quantitative Angaben differenziert werden. Unter qualitativen Informationen werden dabei verbale Aussagen und Erläuterungen subsumiert, wie zum Beispiel Stellungnahmen zur Frauenquote oder Angaben zu organisationalen Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils. Quantitative Informationen hingegen umfassen zahlenbasierte Darstellungen, wie Aussagen zum Anteil von Frauen in verschiedenen Führungsgremien. Insgesamt kommt die Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich in allen 30 (100,0%) untersuchten Geschäftsberichten Informationen qualitativer und/oder quantitativer Art über Frauen in Führungspositionen finden. 29 (96,7%) Unternehmen veröffentlichen dabei sowohl qualitative als auch quantitative Informationen. Lediglich ein DAX-Unternehmen (3,3%) stellt ausschließlich qualitative Informationen zur Verfügung. Dabei zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Informationen zu aktuellen Quoten, Maßnahmen sowie zukünftigen Zielsetzungen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht wird. 40,0% der DAX 30-Unternehmen berichten zudem bereits in der Einleitung der Geschäftsberichte (meist im Bericht des Aufsichtsrates) über die Berücksichtigung von Diversity und insbesondere Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. Im Hinblick auf die formale Darstellung enthalten 73,3% der Geschäftsberichte verbale Beschreibungen. Eine graphische oder tabellarische Aufbereitung findet sich bei 36,3% aller Berichte. Insgesamt könnte man mit Blick auf die Berichterstattung folglich zu dem Schluss kommen, dass ein Großteil der DAX-Unternehmen bereits ausführlich über Frauen in Führungspositionen berichtet. Bei näherer Betrachtung wird jedoch – wie in den folgenden Abschnitten dargestellt – deutlich, dass große Unterschiede in Umfang und Detaillierungsgrad der Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen existieren.

3.2.2 Qualitative Berichterstattung

Hinsichtlich der qualitativen Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen gelangt die vorliegende Untersuchung zu verschiedenen Erkenntnissen (vgl. *Abbildung 1*). So wurde unter anderem untersucht, ob Unternehmen die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen explizit als Ziel in ihrem Geschäftsbericht formulieren und damit für eine Veränderung in ihrem eigenen Unternehmen eintreten. 90,0% der Unternehmen geben als Zielrichtung an, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zukünftig ausbauen zu wollen. Allerdings unterscheiden sich die Aussagen mit Blick auf den Detaillierungsgrad erheblich.

Sie reichen von der „aktiven Förderung und der Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen“ (z. B. SAP AG⁵⁰) über die konzernweiten bzw. „alle Bereiche und Hierarchieebenen des Konzerns“ betreffende Ausweitung (z. B. Thyssen Krupp AG⁵¹) bis hin zur spezifischen Erreichung eines höheren Anteils von Frauen im Aufsichtsrat, der mindestens dem prozentualen Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft entsprechen soll (z. B. K+S Gruppe⁵²).

Mit Blick auf eine Stellungnahme zur Frauenquote findet sich in den untersuchten Geschäftsberichten ein ähnlich diversifiziertes Bild: Während insgesamt zehn DAX 30-Unternehmen (33,3%) sich konkret zu einer Frauenquote äußern, benennen nur die Telekom AG, die SAP AG, die Volkswagen AG und die Bayer AG (13,3%) konkrete Ziele in Form einer spezifischen Quote⁵³. Die restlichen sechs Unternehmen (20,0%) äußern sich entweder eher ablehnend gegenüber einer konkreten Quote oder betrauen aufgrund der bevorstehenden Neuwahlen den zukünftigen Aufsichtsrat mit dieser Entscheidung. Darüber hinaus kommt dem meist eher allgemein gefassten Thema Diversity in der qualitativen Berichterstattung eine zentrale Bedeutung zu. So äußern sich 28 von 30 DAX-Unternehmen (93,3%) zum Thema Diversity in ihren Geschäftsberichten. Allerdings sind auch hier unterschiedliche Ausführungen festzustellen. Beispielsweise wird berichtet, dass man sich in der Aufsichtsratsitzung mit diesem Thema beschäftigt hat und es zukünftig bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigen wird, da „ein international agierendes Unternehmen [...] nur dann erfolgreich sein [kann], wenn es die Vielfalt seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert“ (z. B. Beiersdorf AG⁵⁴). Andere Unternehmen haben bereits ein Diversity Management eingeführt, das sich „intensiv und überregional mit den für Vielfalt, faire Arbeitsbedingungen und Chancengleichheit relevanten Fragestellungen beschäftigt“ (z. B. Infineon AG⁵⁵). Mittlerweile haben 16 der DAX 30-Unternehmen (53,3%) das Thema Diversity mit einer Stelle in ihrem Konzern verankert und damit gemäß wissenschaftlichen Untersuchungen eine sehr erfolgversprechende Maßnahme zur Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen ergriffen⁵⁶.

⁵⁰ Vgl. Geschäftsbericht 2010 der SAP AG.

⁵¹ Vgl. Geschäftsbericht 2010 der Thyssen Krupp AG.

⁵² Vgl. Geschäftsbericht 2010 der K+S AG.

⁵³ Hierbei steht eine allgemeine Stellungnahme zur Frauenquote im Vordergrund. Es wird nicht spezifiziert, auf welches Gremium sich die Nennung bezieht.

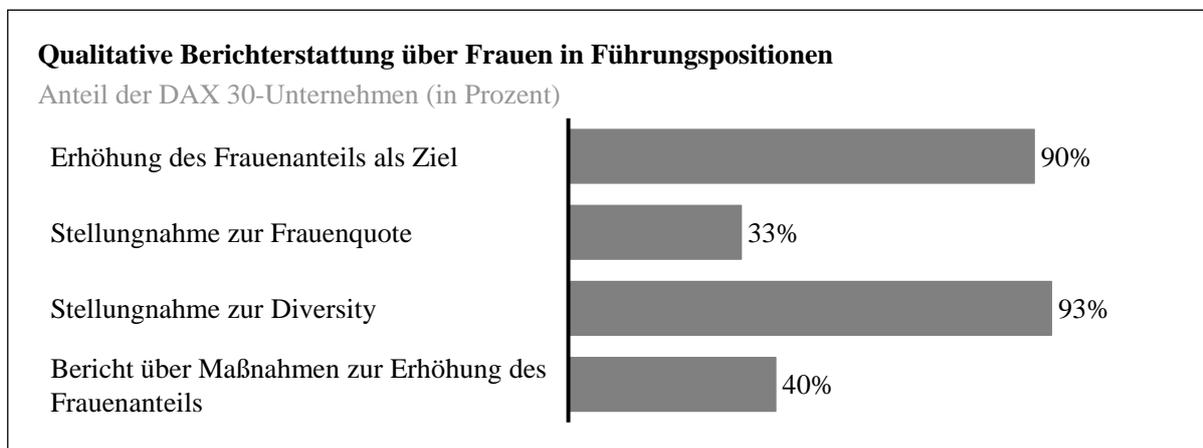
⁵⁴ Vgl. Geschäftsbericht 2010 der Beiersdorf AG.

⁵⁵ Vgl. Geschäftsbericht 2010 der Infineon AG.

⁵⁶ Vgl. Kalev/Dobbin/Kelly (2006).

Schließlich gehen lediglich zwölf DAX-Unternehmen (40,0%) im Rahmen der Berichterstattung auf organisationale Determinanten bzw. Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils ein (vgl. Kapitel 2.1). Hierzu gehört unter anderem die Commerzbank AG, die beispielsweise mit dem Projekt "Frauen in Führungspositionen" (einem Programm zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit) und dem Frauennetzwerk „Courage“ verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils aktiv kommuniziert. Durch ein Interview mit einer weiblichen Führungskraft im Geschäftsbericht liegt zudem eine glaubhafte Kommunikation an den Kapitalmarkt vor. Auch die Deutsche Telekom AG, die als erstes deutsches Unternehmen eine Frauenquote eingeführt hat, berichtet detailliert über den Anteil von Frauen in Managemententwicklungsprogrammen.

Abbildung 1: Qualitative Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen



3.2.3 Quantitative Berichterstattung

Im Hinblick auf die quantitative Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen wurden unter anderem Angaben zum Aufsichtsrat, zum Vorstand und zu weiteren Führungsebenen analysiert und insbesondere vor dem Hintergrund der Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex betrachtet.

Mit Blick auf die Berichterstattung zur Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten (vgl. *Tabelle 2*) lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten: Zum einen treffen sieben von 30 DAX 30-Unternehmen (23,3%) in ihren Geschäftsberichten keine direkte Aussage über den Anteil bzw. die Gesamtzahl von Frauen im Aufsichtsrat. Der Frauenanteil im Aufsichtsrat kann folglich lediglich indirekt aus den Angaben zur namentlichen Zusammensetzung des Aufsichtsrats abgeleitet werden. Tatsache ist, dass zum Ende der Geschäftsberichtsperiode 2010 in insgesamt vier DAX-Unternehmen (13,3%) keine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist.

Interessant ist zum anderen, dass bei denjenigen 23 DAX-Unternehmen, die über den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat berichten (76,7%), der Frauenanteil im Aufsichtsrat in einem Intervall zwischen 0,0% und 30,0% streut. 14 dieser 23 Unternehmen (60,7%) berichten über einen Anteil von mehr als 10,0%; sechs der 14 Unternehmen (42,9%) sogar über mehr als 20,0%. Stellt man diesen Werten den durchschnittlichen Frauenanteil in Aufsichtsräten nach dem Women-on-Board-Index⁵⁷ gegenüber, so offenbart sich, dass tendenziell gerade diejenigen Unternehmen in ihrem Geschäftsbericht über den Frauenanteil im Aufsichtsrat berichten, bei denen der Anteil vergleichsweise hoch ist. Betrachtet man die Ausführungen in den Geschäftsberichten genauer, so fällt zudem auf, dass Unternehmen kaum Informationen zur historischen Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat bereitstellen⁵⁸. Gerade Angaben zur Entwicklung des Frauenanteils wären jedoch wertstiftend, um darzustellen, inwieweit es den Unternehmen gelungen ist, ihren Frauenanteil über eine definierte Zeitspanne zu steigern und inwieweit unternehmensspezifische Maßnahmen Wirkung zeigen. Darüber hinaus stellen 21 DAX-Unternehmen (70,0%) in ihren Geschäftsberichten konkrete quantitative Angaben zu den Zielen bezüglich der Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat dar. 15 Unternehmen (50,0%) geben dabei spezifische Jahreszahlen an, bis wann diese Zielvorgaben erreicht sein sollen. Zudem findet zum Teil eine Differenzierung nach Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterseite statt. Laut Zielvorgaben möchten sechs der 21 DAX-Unternehmen (20,0%) ihren aktuellen Frauenanteil (mindestens) beibehalten; 15 (50,0%) setzen sich eine Steigerung ihres aktuellen Anteils zum Ziel. Betrachtet man die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forderung des Deutschen Corporate Governance Kodex, bedeutet dies, dass neun der DAX 30-Unternehmen (30,0%) keine „konkreten Ziele“ für „eine angemessene Beteiligung von Frauen“ im Aufsichtsrat in ihrem Geschäftsbericht 2010 nennen und damit der Forderung des Deutschen Corporate Governance Kodex nur eingeschränkt nachkommen.

⁵⁷ Vgl. *FidAR* (2011).

⁵⁸ Eine beispielhafte Ausnahme stellt die Daimler AG dar, die über einen Anteil zwischen 25,0% und 30,0% seit 2003 berichtet (vgl. Geschäftsbericht 2010 der Daimler AG).

Tabelle 2: Berichterstattung über Frauen im Aufsichtsrat⁵⁹

Unternehmen	Anzahl Mitglieder Aufsichtsrat	Anzahl Frauen Aufsichtsrat	Anzahl Frauen Anteilseignerseite	Anzahl Frauen Arbeitnehmerseite	Anteil Frauen Aufsichtsrat aktuell	Frauenanteil Aufsichtsrat quantitative Ziele
DAX 30	absolut	absolut	absolut	absolut	in %	in %, Jahr
Adidas AG	12	2	(0)	(2)	16,7%	25,0%, 2014
Allianz SE	12	(1)	(1)	(0)	(7,7%)	≥25,0%, 2012
BASF SE	12	2	(1)	(1)	(16,7%)	≥16,7%, 2014
BAYER AG	20	(2)	(0)	(2)	10,0%	≥15,0%, 2012 ≥20,0%, 2017
Beiersdorf AG	12	3	1	2	25,0%	≥25,0%, 2014
BMW AG	20	3	(2)	(1)	15,0%	20,0%, 2015
Commerzbank AG	20	5	(0)	(5)	25,0%	k.A.
Daimler AG	20	(1)	1	(0)	5,0%	20%, 2020
Deutsche Bank AG	20	6	(1)	(5)	30,0%	≥30,0%, k.A.
Deutsche Börse AG	18	1	0	1	5,6%	k.A.
Deutsche Post AG	20	(5)	(0)	(5)	25,0%	30,0%, 2015
Deutsche Telekom AG	20	(4)	(0)	(4)	20,0%	30,0%, 2015
E.ON AG	20	2	1	1	10,0%	20,0%, 2013 30,0%, 2018
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	(0)	(0)	(0)	(0,0%)	k.A.
Fresenius SE & Co. KGaA	12	(0)	(0)	(0)	(0,0%)	k.A.
HeidelbergCement AG	12	(0)	(0)	(0)	(0,0%)	k.A.
Henkel AG & Co. KGaA	16	(4)	(1)	(3)	25,0%	≥25%, k.A.
Infineon Technologies AG	12	2	(2)	(0)	(16,7%)	≥16,7%, k.A.
K+S AG	16	1	(1)	(0)	(6,3%)	12,5%, k.A.
Linde AG	12	0	0	0	0,0%	16,7%, 2013
Deutsche Lufthansa AG	20	(3)	(1)	(2)	(15,0%)	k.A.
MAN SE	16	(1)	(1)	0	(6,3%)	12,5%, k.A.
Merck KGaA	16	4	(1)	(3)	25,0%	k.A.
METRO AG	20	2	(1)	(1)	10,0%	20,0%, 2013 30,0%, 2018
Münchener Rück AG	19	3	1	2	(15,8%)	20,0%, 2014 30,0%, 2019
RWE AG	20	(2)	(1)	(1)	(10,0%)	k.A.
SAP AG	16	1	0	1	(6,3%)	≥6,3%, 2012
Siemens AG	20	4	(1)	(3)	(20,0%)	k.A.
Thyssen Krupp AG	20	2	1	1	10,0%	20,0%, 2015
Volkswagen AG	20	1	0	1	(5,0%)	≥10,0%, k.A.

Analysiert man darüber hinaus die Berichterstattung zur Repräsentanz von Frauen im Vorstand für das Geschäftsjahr 2010 (vgl. *Tabelle 3*), so fällt auf, dass in den betrachteten Geschäftsberichten überwiegend auf explizite quantitative Angaben zur Repräsentanz von Frauen verzichtet wird. So erfolgt in 28 der DAX 30-Unternehmen (93,3%) keine

⁵⁹ Falls in den Geschäftsberichten 2010 keine Angaben zu finden waren, wurden die entsprechenden Werte – wenn möglich – aus dem Women-on-Board-Index (Stand Januar 2011) in Klammern ergänzt.

Berichterstattung zum aktuellen Frauenanteil im Vorstand. Dies ist vermutlich unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass in den DAX 30-Unternehmen in der relevanten Geschäftsberichtsperiode (Geschäftsjahr 2010) der Frauenanteil bei lediglich 2,2% lag und nur in 3 der 30 Unternehmen (10,0%) – nämlich bei der Siemens AG (25,0%), der SAP AG (16,7%) und der E.ON AG (16,7%) – überhaupt Frauen im Vorstand vertreten waren. Darüber hinaus werden in den Geschäftsberichten auch keine konkreten Angaben zu den Zielen des Frauenanteils im Vorstand formuliert. Letzteres liegt unter anderem auch daran, dass vom Deutschen Corporate Governance Kodex aktuell keine Nennung von Zielen bezüglich des Vorstands gefordert wird.

Neben Aufsichtsrat und Vorstand lassen sich in den Geschäftsberichten der DAX 30-Unternehmen zudem bei 22 Unternehmen (73,3%) Ausführungen zur quantitativen Berichterstattung im Hinblick auf die Repräsentanz von Frauen im erweiterten Führungskreis finden. Zehn Unternehmen (33,3%) ziehen in diesem Zusammenhang einen Vergleich zu den Vorperioden. Dabei zeigt sich bei neun Unternehmen (30,0%) eine Steigerung oder zumindest ein Gleichbleiben des Frauenanteils. Insgesamt ist jedoch anzumerken, dass bezüglich der Berichterstattung zum erweiterten Führungskreis keine einheitliche Definition der Führungsebenen zugrunde liegt (vgl. Beschreibungen in *Tabelle 3*), wodurch ein Vergleich der Angaben über die DAX 30-Unternehmen hinweg erschwert wird. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass im Gegensatz zu den Gremien Vorstand und Aufsichtsrat die Ebenen des erweiterten Führungskreises eines Unternehmens in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert sind. So wird in der gängigen Literatur die Organisationshierarchie eines Unternehmens zwar in Top, Middle und Lower Management eingeteilt⁶⁰. Allerdings ist hierbei häufig im Detail unklar, was konkret unter den einzelnen Führungsebenen zu verstehen ist, wie sie sich abgrenzen und es sind „häufig nur universelle Aussagen anzutreffen“⁶¹. Die Vielfalt der unterschiedlichen Bezeichnungen der Führungsebenen illustriert auch *Tabelle 3*. Dabei wird in den Geschäftsberichten nicht immer darauf eingegangen, welche Definition bzw. Führungsebene den Angaben zu Grunde liegt. Folglich wird ein Vergleich der Angaben zum erweiterten Führungskreis über die Unternehmen hinweg erschwert. Unabhängig von der Problematik der Vergleichbarkeit, setzen sich fünf Unternehmen (16,7%) hinsichtlich der Zielvorgaben in Bezug auf die Repräsentanz von Frauen im erweiterten Führungskreis das Ziel, den Frauenanteil auf einen festgelegten Wert steigern zu wollen, wobei vier dieser Unternehmen (13,3%) sogar konkrete

⁶⁰ Vgl. *Domschke/Scholl* (2005).

⁶¹ Vgl. *Staehe* (1991).

Jahreszahlen angeben. Interessant ist darüber hinaus, dass 19 DAX-Unternehmen (63,3%) Angaben zum Anteil weiblicher Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft machen. Insgesamt berichten damit einige Unternehmen auf freiwilliger Basis vergleichsweise gut über die Repräsentanz von Frauen im erweiterten Führungskreis, obwohl dies vom Deutschen Corporate Governance Kodex nicht ausdrücklich gefordert ist.

Tabelle 3: Berichterstattung über Frauen im Vorstand und erweiterten Führungskreis⁶²

Unternehmen	Frauenanteil Vorstand aktuell	Frauenanteil im erweiterten Führungskreis	Frauenanteil Führungskreis Ziele	Anteil weiblicher Mitarbeiter
DAX 30	in %	in %, Vorjahreswert	in %	in %
Adidas AG	(0%)	Management: 28,0%, k.A.	k.A.	48,0%
Allianz SE	(0%)	k.A.	k.A.	(48,0%)
BASF SE	(0%)	Management & Professionals: 24,4%, 24,1% Obere Führungskräfte: 7,6%, 6,5%	k.A.	22,9%
BAYER AG	(0%)	Konzernführungskreis: 6,5%, 5,5%	30% Führungs- positionen 2015	35,0%
Beiersdorf AG	(0%)	k.A.	k.A.	k.A.
BMW AG	(0%)	Außertariflich beschäftigter Führungskreis: 8,8%, 8,4% Führungskräfte weltweit: 10,0%, k.A.	k.A.	13,2%, Deutschland
Commerzbank AG	(0%)	Erste Führungsebene: 4,7%, k.A. Vierte Führungsebene: 29,0%, k.A.	k.A.	50,0%, Deutschland
Daimler AG	(0%)	Ebene 1 bis 4: 11,6 %, 10,9% Leitende Führungspositionen: 9,0%, k.A.	20% leitende Führungskräfte 2020	13,5%
Deutsche Bank AG	(0%)	k.A.	k.A.	48,3%
Deutsche Börse AG	0%	Leitende Angestellte: 15,0%, k.A.	k.A.	37,0%
Deutsche Post AG	(0%)	Topmanagement: 14,6%, 15,6%	k.A.	(37,0%)
Deutsche Telekom AG	(0%)	Mittleres/oberes Management: 22,6%, 19,0%	30% Führungs- positionen	(35,2%)
E.ON AG	(16,7%)	Senior Manager: 12,0%, 12,0% Top Executives: 7,0%, k.A.	k.A.	27,0%
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	(0%)	k.A.	k.A.	k.A.
Fresenius SE & Co. KgaA	(0%)	Obere Führungsebene: 27,0%, k.A.	k.A.	k.A.
HeidelbergCement AG	(0%)	Obere Führungspositionen: 8,0%, k.A.	k.A.	15,0%
Henkel AG & Co. KGaA	(0%)	Führungskräfte: 29,0%, k.A.	k.A.	32,0%
Infineon Technologies AG	(0%)	Führungspositionen: 11,0%, k.A.	15% Führungs- positionen 2020	35,5%
K+S AG	(0%)	k.A.	k.A.	10,0%, Deutschland
Linde AG	(0%)	Obere Führungskräfte: 10,0%, k.A.	k.A.	19,0%
Deutsche Lufthansa AG	(0%)	Vorgesetzten-Positionen: 37,8%, k.A. Leitende Angestellte: 13,3%, k.A.	k.A.	44,2%
MAN SE	(0%)	k.A.	k.A.	(12,3%)
Merck KGaA	(0%)	Führungspositionen: 22,0%, k.A.	25,0%-30,0% Führungs- positionen 2016	43,0%
METRO AG	(0%)	Managementebenen 1 bis 3: 18,6 %, 16,0%	k.A.	(56,3%)
Münchner Rück AG	(0%)	k.A.	k.A.	(51,0%)
RWE AG	(0%)	Leitende Angestellte: 11,0%, 9,0%	k.A.	26,2%
SAP AG	16,7%	Manager: 17,8%, 17,7% Führungspositionen: 11,5%, k.A. Managementpositionen: 13,7%, k.A.	k.A.	30,0%
Siemens AG	(25,0%)	Führungspositionen: 13,7%, k.A.	k.A.	(25,0%)
Thyssen Krupp AG	(0%)	k.A.	k.A.	(12,2%)
Volkswagen AG	(0%)	Management: 10,4%, k.A.	k.A.	14,2%

⁶² Falls in den Geschäftsberichten keine Angaben zu finden waren, wurden die Werte – wenn möglich – aus dem Women-on-Board-Index (Stand Januar 2011) bzw. dem Report des *BMFSFJ* (2011) in Klammern ergänzt.

Über die bisherigen Ergebnisse für die Geschäftsberichterstattung 2010 hinaus stellt sich letztlich zudem die Frage, inwiefern sich im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung 2009 eine Veränderung im Hinblick auf die Benennung konkreter Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat erkennen lässt. Die Untersuchung der Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen im Geschäftsjahr 2009 zeigt auf, dass keines der DAX-30 Unternehmen (0,0%) im Jahr 2009 konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat nennt. Zwar geben bereits zwei Unternehmen (Daimler AG und E.ON AG) (6,7%) im Geschäftsbericht 2009 konkrete quantitative Ziele für den Frauenanteil in Führungspositionen im Allgemeinen an⁶³. Allerdings wird bei diesen Angaben nicht speziell auf ein konkretes Gremium Bezug genommen. Demzufolge ist ausgehend von den dargestellten Ergebnissen der Jahre 2009 und 2010 durchaus eine interessante Veränderung bezüglich der Berichterstattung von konkreten Zielen im Hinblick auf eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat zu erkennen.

4 Diskussion der Ergebnisse

4.1 Erklärungsansätze und Handlungsbedarfe

Zielsetzung der Untersuchung war eine Bestandsaufnahme der Berichterstattung zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen vor dem Hintergrund der Aktualisierung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Mai 2010. Ausgehend von den dargestellten Ergebnissen können im Hinblick auf die eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen folgende Beobachtungen festgehalten werden: Ausgehend von zahlreichen verbalen Ausführungen (u. a. zu den Zielen) kann darauf geschlossen werden, dass Unternehmen grundsätzlich die Bedeutung der Veröffentlichung von Informationen über Frauen in Führungspositionen erkannt haben. Allerdings bleibt der Umfang der Berichterstattung noch hinter den Möglichkeiten zur Schaffung einer ausreichenden Transparenz zurück. So werden beispielsweise aktuell von keinem Unternehmen konkrete Ziele zur Steigerung des Frauenanteils im Vorstand genannt. Im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage bleibt festzuhalten, dass die Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex nur eingeschränkt erfüllt werden: so verzichten 30,0% der Unternehmen in den Geschäftsberichten 2010 auf die Nennung von konkreten Zielen zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Aufsichtsrat. Allerdings verdeutlicht ein Vergleich der Geschäftsberichte 2009

⁶³ Zudem zeigt die Analyse der Geschäftsberichte 2009 auf, dass sechs Unternehmen (BASF AG, BMW AG, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, SAP AG und Volkswagen AG) (20,0%) eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen als Unternehmensziel sehen.

und 2010, dass Unternehmen im Geschäftsjahr 2010 insgesamt deutlich detaillierter über konkrete Ziele zur Steigerung des Frauenanteils im Aufsichtsrat berichten.

Ausgehend von diesen Ergebnissen und der zentralen Erkenntnis, dass ein Jahr nach Aktualisierung des Deutschen Corporate Governance Kodex die Bereitschaft der Unternehmen, angemessen über Ziele hinsichtlich Frauen in Führungspositionen – insbesondere bezüglich des Aufsichtsrats – zu berichten, teilweise noch verhalten ausfällt, stellt sich die Frage, was Gründe bzw. Erklärungsansätze dafür sind. Angesichts der Forderung des Deutschen Corporate Governance Kodex bleibt zudem zu klären, welche Handlungsbedarfe sich daraus für Unternehmen und Politik ableiten lassen. Beide Gesichtspunkte werden im Folgenden thematisiert.

Ein möglicher Grund für die zum Teil mangelnde Bereitschaft zur Offenlegung von Informationen über Frauen in Führungspositionen allgemein ist die Tatsache, dass einige Unternehmen für das Geschäftsjahr 2010 noch vergleichsweise wenig im Hinblick auf den aktuellen Frauenanteil vorzuweisen haben (vgl. *Tabelle 3*) und es daher vorziehen, auf eine Berichterstattung über den aktuellen Frauenanteil in Führungspositionen zu verzichten. Diese Interpretation wird auch dadurch gestützt, dass – entsprechend den Auswertungen in diesem Beitrag – Unternehmen tendenziell dann ausführlicher über den Frauenanteil berichten, wenn sie Erfolge im Vergleich zur Vorperiode aufweisen können bzw. im Vergleich zu anderen DAX-Unternehmen vergleichsweise gut abschneiden. Darüber hinaus sehen *Oehmichen/Rapp/Wolff* eine Ursache für die noch immer geringe Präsenz von Frauen im Aufsichtsrat darin, dass zahlreiche Unternehmen zwar entsprechende Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils ergriffen haben, dies aber bisher nicht im Fokus des Top-Managements lag⁶⁴. Erläuterungen in einzelnen Geschäftsberichten 2010 im Hinblick auf konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat, lassen zudem darauf schließen, dass die Aufgabe und Entscheidung der Benennung konkreter Ziele oftmals auf die nächste Amtszeit bzw. die Nachfolge im Aufsichtsrat „vertagt“ wird. So trifft beispielsweise die RWE AG in diesem Zusammenhang die Aussage, dass „der Aufsichtsrat der RWE AG der Auffassung ist, dass ein Gesamtkonzept zu Diversity für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat und die Festlegung von konkreten Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats umfangreicher Vorarbeiten und intensiver Erörterungen bedürfen, die dem nach der diesjährigen Hauptversammlung neu zusammengesetzten

⁶⁴ Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

Aufsichtsrat vorbehalten bleiben sollen⁶⁵. Darüber hinaus mag ein weiterer Grund in der Befürchtung liegen, dass den Unternehmen durch die transparente Berichterstattung Wettbewerbsnachteile erwachsen könnten, da zum einen die Konkurrenz Informationsvorteile im Bezug auf Einzelheiten der strategischen personellen Ausrichtung erhält. Zum anderen würden weibliche Absolventen oder vielversprechende weibliche Führungskräfte abgeschreckt werden, da diese Unternehmen ihnen offensichtlich weniger Karrieremöglichkeiten bieten können⁶⁶. Somit würde dem Unternehmen ein großer Teil des Talentpools verloren gehen. In diesem Zusammenhang könnten Unternehmen auch die Gefahr sehen, dass Angaben beispielsweise zu Zielen über den Frauenanteil im Aufsichtsrat zwischen Unternehmen von Kapitalmarktakteuren verglichen werden (wie es z. B. bereits transparent durch den Women-on-Board-Index erfolgt) und dieser Vergleich zu einem Imageverlust zum Beispiel auf Kundenseite führt. Darüber hinaus könnte ein weiterer Grund darin bestehen, dass Unternehmen einer Bereitstellung zusätzlicher Informationen grundsätzlich vorsichtig gegenüber stehen, da die stetig wachsenden Informationsbedürfnisse des Kapitalmarkts permanent steigende Kosten nach sich ziehen⁶⁷. Folglich besteht auf Seiten der Unternehmen eine grundsätzliche Abneigung gegen eine noch stärker regulierte Berichterstattung bzw. eine Ausdehnung der Berichtserstattungserfordernisse⁶⁸.

Ungeachtet der Gründe, auf eine transparente Berichterstattung zu verzichten, stellt sich dennoch die Frage, welche Handlungsbedarfe sich aus den im vorliegenden Beitrag dargestellten Ergebnissen zukünftig sowohl auf Ebene der Unternehmen als auch für die Politik ergeben. Um den vom Deutschen Corporate Governance Kodex geforderten Berichtserstattungserfordernissen gerecht zu werden, gilt es für 30,0% der Unternehmen erstmalig über konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat zu berichten. Zudem wäre es wünschenswert, wenn Unternehmen angesichts der aktuellen gesellschaftlichen und politischen Diskussion ebenso konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Vorstand im Rahmen ihrer Berichterstattung nennen würden – wengleich dies zum jetzigen Zeitpunkt nicht explizit vom Deutschen Corporate Governance Kodex gefordert wird. Die vorliegende Untersuchung (vgl. *Tabelle 2*) zeigt darüber hinaus auf, dass einige Unternehmen zwar konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat nennen, jedoch auf die Angabe eines Zeitpunkts oder Zeitraums, wann

⁶⁵ Vgl. Geschäftsbericht 2010 der RWE AG.

⁶⁶ Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

⁶⁷ Vgl. *Eccles et al.* (2002).

⁶⁸ Vgl. *Köthner* (2005).

sie beabsichtigen dieses Ziel zu erreichen, verzichten. Dieses Vorgehen ist jedoch wenig aussagekräftig. Unternehmen sollten daher im Rahmen ihrer Berichterstattung konsequent konkrete Ziele mit einem Zieljahr verknüpfen. Da zahlreiche Unternehmen in der Vergangenheit betont haben, sich aktiv für mehr Frauen im Führungskreis einzusetzen, ist insgesamt eine glaubhafte Kommunikation im Rahmen der Berichterstattung von zentraler Bedeutung. Das Vorgehen einiger Unternehmen, die Entscheidung über die Benennung konkreter Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat auf die nächste Amtsperiode bzw. die Nachfolge zu vertagen, ist hierbei kein Signal, das für ein besonders hohes Engagement des Top-Managements spricht.

Um darüber hinaus in Zukunft eine Ausweitung der Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen zu erreichen, gilt es zudem, die betroffenen Unternehmen in die Diskussion über Frauen in Führungspositionen und auch über die Berichterstattungserfordernisse miteinzubeziehen. Ein erster Schritt in diese Richtung wurde mit einem gemeinsamen Treffen zwischen Politik und Vorstandsmitgliedern der DAX 30-Unternehmen am 17. Oktober 2011 erreicht, bei welchem die Unternehmen ihre Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen vorgestellt haben. Die Erreichung dieser selbstdefinierten Ziele werden sie – so ist zumindest die Hoffnung – zukünftig transparent kommunizieren⁶⁹. In einem nächsten Schritt gilt es, gemeinsam mit den Unternehmen zu erarbeiten, was genau im Rahmen einer Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen berichtet werden soll bzw. kann. So existieren bereits im Geschäftsjahr 2010 vereinzelte Berichterstattungselemente in den Geschäftsberichten, die eine gute Orientierung für eine umfassende und transparente Berichterstattung über die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen geben können. Beispiele hierfür sind Übersichten über die historische, aktuelle und geplante Entwicklung des Anteils von Frauen auf den unterschiedlichen Führungsebenen (z. B. SAP AG bzw. BMW AG) oder auch Beschreibungen über Maßnahmen zur Erhöhung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen (z. B. Telekom AG). Angesichts der nach wie vor geringen Präsenz von Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand und den damit verbundenen potenziellen gesellschaftlichen Nachteilen besteht allerdings auch auf regulativer Ebene Handlungsbedarf⁷⁰. Denn obwohl zahlreiche Unternehmen in der Vergangenheit betont haben, sich stärker für mehr Frauen in Führungspositionen einsetzen zu wollen, scheinen

⁶⁹ Vgl. *BMFSFJ* (2011).

⁷⁰ Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

diese Maßnahmen noch nicht umfassend gewirkt zu haben⁷¹. Dies bedeutet, dass der Gesetzgeber versuchen sollte, den aktuellen Druck auf Unternehmen aufrechtzuerhalten. Eine Möglichkeit auf gesetzlicher Ebene wäre die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte analog dem norwegischen Vorbild. In Deutschland fand hierzu beispielsweise im September 2012 eine Sitzung des Bundesrat statt, bei welcher mit knapper Mehrheit ein Antrag verabschiedet wurde, in dem eine gesetzliche Frauenquote für den Aufsichtsrat gefordert wird. Der Vorschlag fester Quoten wird allerdings laut Aussagen in den Geschäftsberichten im Jahr 2010 von vier Unternehmen (13,3%) (BMW AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Fresenius SE & Co. KGaA und HeidelbergCement AG) aktiv abgelehnt. Ein weiteres Mittel, um den Druck auf Unternehmen aufrechtzuerhalten, wäre ein verschärftes Nachhalten der Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, deren Umsetzung jährlich transparent an die Öffentlichkeit kommuniziert werden würde. So zeigen bereits die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung der Jahre 2009 (vor Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex) und 2010 (nach Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex) eine deutliche Veränderung bezüglich der Berichterstattung von konkreten Zielen im Hinblick auf eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat. Die Hypothese, dass die Aktualisierung und damit die Verschärfung des Deutschen Corporate Governance Kodex zu einem Anstieg der Berichterstattung über die Benennung konkreter Ziele über die Besetzung von Frauen im Aufsichtsrat geführt hat, liegt daher nahe, wenngleich diese mit der vorliegenden Untersuchung nicht validiert werden kann. *Oehmichen/Rapp/Wolff* plädieren sogar für eine weitere Verschärfung des Deutschen Corporate Kodex, indem die Unternehmen jährlich nicht nur über den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat, sondern auch in Vorstand und den beiden operativen Führungsebenen unterhalb des Vorstands zu berichten hätten⁷². In diesem Zusammenhang ist nach Ansicht der Autoren zudem die Verpflichtung zur Nennung einer konkreten Jahreszahl im Rahmen der Ziele des Aufsichtsrats wünschenswert. Diese Verschärfung des Deutschen Corporate Governance Kodex würde Unternehmen – flankiert durch den Druck der Öffentlichkeit – dazu zwingen, verstärkt darüber nachzudenken, wie sie mehr Frauen in Führungspositionen bekommen können und gleichzeitig die aktuellen Maßnahmen kritisch im Hinblick auf deren Wirkung zu analysieren.

⁷¹ Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

⁷² Vgl. *Oehmichen/Rapp/Wolff* (2010).

4.2 Limitationen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

Trotz der Erkenntnisse, die der vorliegende Beitrag liefert, existieren verschiedene Limitationen der Untersuchung. So beziehen sich die in diesem Beitrag vorgestellten Erkenntnisse ausschließlich auf die Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen des Geschäftsjahres 2010 und bezüglich ausgewählter Fragestellungen auf das Geschäftsjahr 2009. Folglich bietet zum einen eine Ausweitung der Untersuchung auf die Unternehmen des SDAX, TecTAX und MDAX Raum für weitere Forschung. So berichtet beispielsweise die GfK SE im Geschäftsbericht 2010 über eine aktuelle Frauenquote im Vorstand von 50,0%. Vor dem Hintergrund, dass im Rahmen der Untersuchung lediglich die Geschäftsberichte der Jahre 2009 und 2010 analysiert wurden, besteht zum anderen weiterer Forschungsbedarf in der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung. Interessant erscheint hierbei zum Beispiel die empirische Validierung der im vorliegenden Beitrag aufgeworfenen Hypothese, dass die Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex ursächlich war für eine Verhaltensänderung der DAX 30-Unternehmen, derart, dass diese Unternehmen seit diesem Zeitpunkt über konkrete Ziele für die Repräsentanz von Frauen im Aufsichtsrat berichten. Darüber hinaus ermöglicht die vorliegende Untersuchung im Hinblick auf die Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex lediglich Aussagen bezüglich der externen Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftsberichte. Interne Ziele der Unternehmen für die Präsenz von Frauen in Führungspositionen (z. B. im Vorstand), die durch die Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex angeregt wurden, jedoch nicht nach außen kommuniziert wurden, konnten im Rahmen der Analyse nicht betrachtet werden und bieten ebenfalls Raum für zukünftige Forschung. Des Weiteren ist die Wissenschaft aufgefordert, im Rahmen der wertorientierten Berichterstattung Gestaltungsvorschläge im Hinblick auf die qualitative und quantitative Berichterstattung zu machen, an denen sich Unternehmen für eine einheitliche Kapitalmarktkommunikation orientieren können.

5 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag geht insbesondere der Frage nach, inwiefern die DAX 30-Unternehmen die im Mai 2010 geänderten Anforderungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Hinblick auf das Thema Frauen in Führungspositionen im Rahmen ihrer aktuellen Geschäftsberichterstattung erfüllen, ob es diesbezüglich Änderungen im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung 2009 gab und wie sie ihre Berichterstattung allgemein zum Thema Frauen in Führungspositionen ausgestalten. Auf

Basis einer Untersuchung der Geschäftsberichte der DAX 30-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2010 (und selektiv 2009) zeigt sich, dass zwar nahezu alle Unternehmen Aussagen zu diesem aktuellen Thema mittels verbaler Ausführungen treffen und folglich die Bedeutung dieses Themas grundsätzlich erkannt haben. Allerdings berichtet lediglich ein geringer Anteil der Unternehmen aussagekräftig über die Repräsentanz von Frauen in ihrem – oftmals unterschiedlich definierten – Führungskreis. So nennen 30,0% der Unternehmen keine konkreten Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat in ihrem Geschäftsbericht. Folglich kommen diese Unternehmen der Forderung der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex nur eingeschränkt nach. Aufgrund des verstärkten öffentlichen Interesses stecken sich immerhin 90,0% der Unternehmen zumindest qualitativ das Ziel, die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Die kommenden Jahre werden zeigen, inwiefern die Unternehmen diese freiwillig gesetzten Ziele umsetzen und ob eine verstärkte Präsenz von Frauen in Führungspositionen politisch durch eine Frauenquote erzwungen wird. Doch unabhängig von dieser Entwicklung ist es aktuell und zukünftig für Kapitalmarkt und Gesellschaft von Interesse, dass börsennotierte Unternehmen Informationen zum aktuellen Stand und der Entwicklung der Repräsentanz von Frauen in Führungsgremien offenlegen und damit transparent kommunizieren.

Literaturverzeichnis

- Adams, Renee B./Ferreira, Daniel* (2009), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 94. S. 291-309.
- Adams, Renée B./Funk, Patricia* (2012), Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?, in: *Management Science*, Vol. 58. S. 219-235.
- Agthe, Maria/ Spörrle, Matthias/Maner, Jon K.* (2010), Don't hate me because I'm beautiful: Anti-attractiveness bias in organizational evaluation and decision making, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 30. S. 1151-1154.
- Appold, Stephen J./Siengthai, Sununta/Kasarda, John D.* (1998), The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43. S. 538-565.
- Arfken, Deborah E./Bellar, Stephanie L./Helms, Marilyn M.* (2004), The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 50. S. 177-186.
- Ballwieser, Wolfgang* (2000), Wertorientierte Unternehmensführung – Grundlagen, in: *zfbf*, 52. Jg., S. 160-166.
- Bernhardt, Wolfgang/v.Werder, Axel* (2000), Der German Code of Corporate Governance (GCGC): Konzeption und Kernaussagen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70 Jg., S. 1269-1279.
- Böcking, Hans-Joachim/Wesner, Peter* (2004), Value Reporting und Corporate Governance – Anreizkompatible Vergütung, Performancemessung und Unternehmensüberwachung, in: IDW (Hrsg.): *Wirtschaftsprüfung und Zeitgeist – Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Adolf Moxter zum 75. Geburtstag*, WPg, Sonderheft 2004, S. 98-106.
- BMFSFJ* (2011), Wirtschaft stellt Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen vor. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=174934.html>.
- Brammer, Stephen/Millington, Andrew/Pavelon, Stephen* (2009), Corporate Reputation and Women on the Board, in: *British Journal of Management*, Vol. 20. S. 17-29.
- Burke, Ronald J.* (1997), Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16. S. 37-43.
- Campbell, Kevin/Minguez Vera, Antonio* (2010), Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects, in: *Journal of Management & Governance*, Vol. 14. S. 37-59.
- Carter, David A./Simkins, Betty J./Simpson, W. Gary* (2003), Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, in: *The Financial Review*, Vol. 38. S. 33-53.
- Corsun, David L./Costen, Wanda M.* (2001), Is the glass ceiling unbreakable?, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 1. S. 16-25.
- Deutscher Corporate Governance Kodex* (2010), *Deutscher Corporate Governance Kodex* (in der Fassung vom 26. Mai 2010). <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>.
- Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine* (2008), Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf.
- Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine/ Baumgarten, Pascal* (2007), Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf.
- Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine/ Sancier-Sultan, Sandra* (2009), Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/women_matter_3_brochure.pdf.

- Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine/ Sancier-Sultan, Sandra* (2010), Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_4_brochure.pdf.
- Devillard, Sandrine/ Graven, Wieteke/ Lawson, Emily/ Paradise, Renée/ Sancier-Sultan, Sandra* (2012), Women Matter 2012. Making the Breakthrough. http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/2012/20120305_women_matter_5.asp.
- Dietsche, Marcel/Fink, Christian* (2008), Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland, in: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 8. Jg., S. 250-261.
- Domschke, Wolfgang/Scholl, Armin* (2005), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht. 3. Aufl., Berlin.
- Eccles, Robert G./Herz, Robert H/Keegan, E. Mary/Phillips, David M.* (2002), Die ValueReporting™ Revolution, Weinheim.
- Ernst & Young* (2010), Entwicklung der Dax-30-Unternehmen 2009/2010: Eine Analyse wichtiger Bilanzkennzahlen. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Entwicklung_der_Dax-30-Unternehmen_2009-10/\\$FILE/Dax-30%20Praesentation%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Entwicklung_der_Dax-30-Unternehmen_2009-10/$FILE/Dax-30%20Praesentation%202011.pdf).
- FidAR* (2011), WOMEN-ON-BOARD-INDEX. Transparente und laufende Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. http://www.fidar.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/wob-index/110630_Studie_WoB-Index_IV_end.pdf.
- Festing, Marion/Okech, Jana* (2007), Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht? Ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 21. Jg., S. 42-59.
- Franck, Egon/Jungwirth, Carola* (1998), Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens, in: zfbf, 50. Jg., S. 1083-1097.
- Heyd, Reinhard/Beyer, Michael* (2010), Bedeutung des Corporate Governance-Reportings nach §289a HGB als Publizitätsinstrument, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 20. Jg., S. 373-392.
- Henrekson, Magnus/Stenkula, Mickael* (2009), Why are there so few female Top Executives in egalitarian welfare states?, in: The Independent Review, Vol. 14. S. 239-270.
- Hillman, Amy J./Shropshire, Christine/Cannella, Albert A. Jr.* (2007), Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, in: Academy of Management Journal, Vol. 50. S. 941-952.
- Hofmann, J.* (2005), Bewertet Immaterielles!, in: Deutsche Bank Research, Nr. 331.
- Holst, Elke/Wiemer, Anita* (2010), Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, S. 2-10. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.346402.de/10-4-1.pdf.
- Holst, Elke/Busch, Anne* (2010), Führungskräftemonitor 2010. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, Politikberatung kompakt, Nr. 56.
- Holst, Elke/Schiemeta, Julia* (2011), 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, in: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 3/2011, 2-10. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366825.de/11-3-1.pdf.
- Hoppenstedt* (2010), Frauen in Führungspositionen: Frauenanteil im Management steigt weiter – an der Spitze sind Frauen aber weiterhin rar. http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen--Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter--an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar_id_3281_.htm.
- Jäger, Wolfgang/Heinrich, Angela/Klage, Annette* (2004), Human Value Reporting in Deutschland 2003 – Analyse der Geschäftsberichte des Jahres 2002 – Berichtssaison 2003 der 30 DAX-Unternehmen, Norderstedt.

- Janssen, Simon/Pfeifer, Christian* (2009), Betriebsinterne Arbeitsmärkte, Hierarchien und Neueinstellungen: Eine empirische Untersuchung mit Personaldaten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79. Jg., S. 633-662.
- Kalev, Alexandra/ Dobbin, Frank/ Kelly, Erin* (2006), Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, in: *American Sociological Review*, Vol. 71. S. 589-617.
- Kanter, Rosabeth M.* (1976), The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men, in: *Social Problems*, Vol. 23. S. 415-430.
- Kanter, Rosabeth M.* (1977), *Men and women of the corporation*, New York.
- Köthner, Robert* (2005), Value Reporting als neues Rechnungslegungsinstrument – dargestellt am Beispiel der DaimlerChrysler AG, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16. Jg., S. 407-423.
- Krell, Gertraude* (2000), Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen, in: *Peters, Sibylle/ Bense, Norbert* (Hrsg.), *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude* (2008), Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit in deutschen Großunternehmen von Mitte der 1990er Jahre bis 2006 – Befragungen der Mitglieder des „Forum Frauen in der Wirtschaft“, in: *Krell, Gertraude* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Krishnan, Hema A.* (2009), What causes turnover among women on top management teams?, in: *Journal of Business Research*, Vol. 62. S. 1181-1186.
- Krishnan, Hema A./Park, Daewoo* (2005), A few good women on top management teams, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58. S. 1712-1720.
- Kütting, Karlheinz/Zwirner, Christian* (2003), Ergebnisse einer mehrjährigen empirischen Analyse der Informationsqualität deutscher Geschäftsberichte, in: *Steuer- und Bilanzpraxis*, Nr. 5, S. 193-200.
- Luxen, Marc F./ van de Vijver, Fons J.R.* (2006), Facial attractiveness, sexual selection, and personnel selection: when evolved preferences matter, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27. S. 241-255.
- Marimuthu, M./Kolandasamy, I.* (2009), Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion, in: *The Journal of International Social Research*, Vol. 2. S. 273-286.
- Noe, Raymond A.* (1988), Women and Mentoring: A Review and Research Agenda, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 13. S. 65-78.
- Oehmichen, Jana/Rapp, Marc S./Wolff, Michael* (2010), Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten, in: *zfbf*, 32. Jg., S. 504-532.
- Ohms, Constance/Schenk, Christina* (2003), Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer "Politik der Verschiedenheit" (Politics of Diversity). Fachtagung Diversity des Referates für gleichgeschlechtliche Lebensweisen im Hessischen Sozialministeriums. Wiesbaden.
- Pellens, Bernhard/Hillebrandt, Franca/Tomaszewski, Claude* (2000), Value Reporting – Eine empirische Analyse der DAX-Unternehmen, in: *Wagenhofer, Alfred/Hrebicek, Gerhard* (Hrsg.), *Wertorientiertes Management – Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung*, S. 177-207.
- Pellens, Bernhard/Tomaszewski, Claude/Weber, Nicolas* (2000), Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland – Eine empirische Untersuchung der DAX 100-Unternehmen, in: *Der Betrieb*, 53. Jg., S. 1825-1833.

- Persch, Peter-Roman* (2003), Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse, in: *Hummel, T.R. et al.* (Hrsg.), Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 36. München.
- Powell, Gary N./Butterfield, Anthony D.* (1994), Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotion to top management, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 37. S. 68-86.
- Richards, Orlando C./Barnett, Tim/Dwyer, Sean/Chadwick, Ken* (2004), Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47. S. 255-266.
- Rose, Caspar* (2007), Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, in: *Corporate Governance*, Vol. 15. S. 404-413.
- Ruhwedel, Franca/Schultze Wolfgang* (2002), Value Reporting: Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen, in: *zfbf*, 54. Jg., S. 602-632.
- Schreiber, Susanne* (2005), Zur Informationsgewährung durch die Bilanzierung von Intangibles nach IFRS, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16. Jg., S. 451-470.
- Schillinger* (2010), Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation – Eine Analyse der DAX 30 Unternehmen. Nautilus Politikberatung.
- Shapiro, Gillian* (2000), Employee involvement: opening the diversity Pandora’s Box?, in: *Personnel Review*, Vol. 29. S. 304-323.
- Staehe, Wolfgang H.* (1991), Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen, in: *Staehe, Wolfgang H./Sydow. J.* (Hrsg.), *Managementforschung*. Bd. 1. Berlin, S. 313-345.
- Statista* (2010), Umsätze der Dax-Konzerne im Jahr 2010 (in Milliarden Euro).
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75495/umfrage/umsaetze-der-dax-konzerne/>
- Süß, Stefan* (2008), Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: *zfbf*, 60. Jg., S. 406-430.
- Terjesen, Siri/Singh, Val* (2008), Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 83. S. 55-63.
- Terjesen, Siri/Sealy, Ruth/Singh, Val* (2009), Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17. S. 320-337.
- Torchia, Mariateresa/Calabrò, Andrea/Huse, Morten.* (2011), Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 102. S. 299-317.
- Wagner, Dieter/Sepehri, Payvand* (2000), Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, in: *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 52. Jg., S. 456-462.

Anhang

Tabelle 4: Charakteristika der DAX 30-Unternehmen

Unternehmen DAX 30	Branche ⁷³ DAX 30	Beschäftigte ⁷⁴ Anzahl (2010)	Umsatz ⁷⁵ Mrd. EUR (2010)
Adidas AG	Sportartikel	42.541	11.990
Allianz SE	Versicherung	151.338	68.582
BASF SE	Chemie	109.140	63.873
BAYER AG	Chemie und Pharma	111.400	35.088
Beiersdorf AG	Drogerie- und Kosmetikgüter	19.128	6.194
BMW AG	Automobilproduktion	95.453	60.477
Commerzbank AG	Banken	59.101	n.a.
Daimler AG	Automobilproduktion	260.100	97.761
Deutsche Bank AG	Banken	102.062	n.a.
Deutsche Börse AG	Sonstiger Handel	3.490	2.106
Deutsche Post AG	Gütertransport	418.946	51.481
Deutsche Telekom AG	Kommunikationsdienste	246.777	62.421
E.ON AG	Energieversorgung	85.105	92.863
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Medizintechnik	137.552	15.972
Fresenius SE & Co. KGaA	Medizintechnik	73.452	9.095
HeidelbergCement AG	Baumaterial und -komponenten	53.437	11.762
Henkel AG & Co. KGaA	Drogerie- und Kosmetikgüter	47.854	15.092
Infineon Technologies AG	Halbleiterindustrie	26.654	3.295
K+S AG	Chemie	15.241	4.994
Linde AG	Spezialchemie	48.430	12.868
Deutsche Lufthansa AG	Industriegase und Anlagenbau	117.019	27.324
MAN SE	Fluggesellschaften	47.669	14.675
Merck KGaA	Chemie und Pharma	40.562	9.291
METRO AG	Handel	258.029	67.258
Münchener Rück AG	Versicherungen	46.915	45.541
RWE AG	Energieversorgung	70.856	53.320
SAP AG	Standardsoftware	53.513	12.464
Siemens AG	Elektrotechnik	405.001	75.978
Thyssen Krupp AG	Stahl	177.346	42.621
Volkswagen AG	Automobilindustrie	399.381	126.875

⁷³ Vgl. Schillinger (2010).

⁷⁴ Vgl. Ernst & Young (2010).

⁷⁵ Vgl. Statista (2010).