

# Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen

Von **Solvej Lorenzen** (Universität Witten/Herdecke) und **Prof. Dr. Jörn Block** (Universität Trier)

Familienunternehmen fehlt es oft an Geschlechterdiversität im Management. Zu dieser Schlussfolgerung kommt eine aktuelle Studie der Albright-Stiftung (2022). Die Studie analysiert die Frauenquote in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Frauenanteil hier bei lediglich 8,3 % liegt. Dies ist im Vergleich zu den vorherigen Jahren ein Zuwachs von lediglich 1,4 Prozentpunkten. Noch deutlichere Unterschiede sind bei Familienunternehmen zu erkennen, die vollständig in Familienbesitz sind. Bei ihnen liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung nur bei 4,8 %. Dieser Anteil ist nicht nur deutlich geringer, sondern hat sich in den letzten beiden Jahre nicht verändert. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnisse. Eine Studie von EY und der Kennesaw State University (2015) zeigt bspw., dass die Frauenquote innerhalb der Geschäftsführung der 525 weltweit führenden Familienunternehmen bei 22 % liegt, immerhin 55 % haben eine Frau im Aufsichtsrat. Betrachtet man zum Vergleich die 140 größten deutschen börsennotierten Unternehmen, liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 14,3 %. Auch innerhalb der 40 größten Dax-Unternehmen in Deutschland liegt der Frauenanteil im Vorstand bei 19,8 % und ist somit mehr als doppelt so hoch wie der Frauenanteil in der Geschäftsführung der 100 größten deutschen Familienunternehmen (8,3 %).

Bei diesen Ergebnissen stellt sich die Frage, wie Familienunternehmen im Vergleich zu nichtfamiliengeführten Unternehmen in einen solchen Rückstand geraten konnten. Wir möchten in diesem Artikel speziell den Einfluss weiblicher CEOs als einen möglichen Erklärungsansatz betrachten. Welchen Einfluss haben weibliche Familien- und Nichtfamilien-CEOs auf die Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen? Um diese Frage zu beantworten, erheben wir die Geschlechterdiversität auf der 1. und 2. Führungsebene von 1.139 mittelständischen Familienunternehmen im Maschinenbausektor. Darauf aufbauend untersuchen wir mittels einer linearen Regression, wie sich das Geschlecht sowie die Familienzugehörigkeit des CEOs auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management auswirken.

Nach einer Einführung in die Besonderheiten von Familienunternehmen sowie der Rolle von Frauen als CEOs stellen wir

unsere empirische Untersuchung und deren Ergebnisse vor und leiten Handlungsempfehlungen ab.

## Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen sind Unternehmen, die sich teilweise oder ganz im Eigentum einer oder mehrerer Familien befinden und/oder von einer oder mehrerer Familien geleitet werden. Familienunternehmen gibt es in jeder Größe und Branche. Einige Familienunternehmen sind auch an der Börse notiert. Die Besonderheit ist die transgenerationale Weitergabe in der Familie. Dies bezeichnet den Wunsch, das Unternehmen an nachfolgende Generationen weiterzugeben und als Familienunternehmen zu erhalten. Aus dieser Motivation heraus leiten sich unterschiedliche ökonomische- und nichtökonomische Ziele und Handlungen ab, bspw. eine langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik, ein starker Wunsch nach Kontrolle sowie das Streben nach Identität und Reputation. Obwohl die empirische Forschung Belege für Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen findet, ist die Gruppe der Familienunternehmen keineswegs homogen. Große Unterschiede existieren bspw. hinsichtlich Innovationsfähigkeit und finanzieller Performance (Block/Hansen/Steinmetz, 2022; Wagner et al., 2015).

## Weibliche Führungskräfte als Rollenvorbilder

Empirische Forschung zeigt, dass weibliche Führungskräfte und insbesondere weibliche CEOs eine wichtige Vorbildfunktion haben. So konnte ein positiver Einfluss weiblicher Führungskräfte auf die Anzahl der Frauen im Unternehmen (Arvate/Galilea/Todescat, 2018; Huffman/Cohen/Pearlman, 2010) und die Anzahl der Frauen im Top- und mittleren Management (Arvate/Galilea/Todescat, 2018; Matsa/Miller, 2011) nachgewiesen werden. Als Grund hierfür wird u. a. die Identifikation von Frauen mit weiblichen Führungskräften sowie deren Wirkung als Rollenvorbild genannt.

## Weibliche Führungskräfte in Familienunternehmen

In Familienunternehmen wird die Rolle der Frau im Management durch die Besonderheiten von Familienunternehmen beeinflusst. Es gilt häufig noch das Prinzip der Primogenitur,

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welchen Einfluss haben weibliche Familien- und Nichtfamilien-CEOs auf die Anzahl und den Anteil weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management von mittelständischen Familienunternehmen?

**Methodik:** Deskriptive Analyse und lineare Regression

**Datensatz:** 1.139 mittelständischen Familienunternehmen im Maschinenbausektor

**Praktische Implikationen:** Wir finden einen positiven Einfluss weiblicher Nichtfamilien-CEOs und einen negativen Einfluss weiblicher Familien-CEOs auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management von mittelständischen Familienunternehmen.

das heißt die Wahl des erstgeborenen Sohns als vorrangigem Nachfolger. Führungspositionen in Familienunternehmen werden in vielen Fällen mit männlichen Nachfolgern besetzt. Nachfolgerinnen haben oft das Nachsehen (Ahrens/Landmann/Woywode, 2015; Bennedsen et al., 2007). Bei der Wahl zwischen weiblichen Familienmitgliedern und externen Kandidatinnen wiederum haben oft externe Kandidatinnen das Nachsehen (Beji et al., 2021). Mit der Wahl eines weiblichen Familienmitglieds kann die Eigentümerfamilie die Kontrolle wahren, das Unternehmen in der Familie halten und es vor äußeren Einflüssen und Fremdmanagement schützen. Geeignete weibliche Nichtfamilienmitglieder werden als Führungskräfte hingegen nicht auf-

gebaut. Frauen, die nicht zur Familie gehören, fehlt es dadurch in Familienunternehmen oft an geeigneten Rollenvorbildern, was sowohl ihren Lernprozess als auch ihre Ambitionen auf eine Führungsposition mindert (Barrett/Moores, 2010). Das ist nicht von Vorteil für Familienunternehmen. So zeigt doch die Familienunternehmensforschung, dass sich Geschlechterdiversität und weibliche Führungskräfte positiv auf Performance und Entwicklung des Unternehmens auswirken (u.a., Chadwick/Dawson, 2018; Shukla/Teraiya, 2022).

Unsere Studie untersucht, ob sich eine Frau als CEO positiv auf die Geschlechterdiversität im Management eines Familienunternehmens auswirkt und ob ihr Status als Mitglied der Eigentümer-

**Abb. 1: Geschlechteranteile im Management von Familienunternehmen**

Führungskräfte (gesamt)			
	Gesamt (N=8.021)	Familienmitglied (N=1.658)	Nichtfamilienmitglied (N=6.363)
Männlich	81 %	75 %	83 %
Weiblich	19 %	25 %	17 %
1. Führungsebene			
	Gesamt (N=3.483)	Familienmitglied (N=1.284)	Nichtfamilienmitglied (N=2.199)
Männlich	86 %	77 %	91 %
Weiblich	14 %	23 %	9 %
2. Führungsebene			
	Gesamt (N=5.558)	Familienmitglied (N=880)	Nichtfamilienmitglied (N=4.678)
Männlich	78 %	74 %	79 %
Weiblich	22 %	26 %	21 %
Familiengesellschafter auf 1. und 2. Führungsebene (N=1.257)			
Männlich	80 %		
Weiblich	20 %		

Quelle: Eigene Darstellung

familie dabei eine Rolle spielt. Dazu schauen wir uns zunächst für die Familienunternehmen in unserem Datensatz den Status quo der Geschlechterdiversität auf der 1. und 2. Führungsebene an. Im Anschluss analysieren wir den Einfluss des Geschlechts und des Familienstatus des CEOs auf die Anzahl der Frauen im Management des Familienunternehmens.

### Methode und Datengrundlage

Unsere Studie basiert auf einen Datensatz der Managementzusammensetzung von 1.139 mittelständischen Familienunternehmen im Maschinenbausektor im Jahr 2018 in Deutschland. Der Maschinenbausektor ist ein passender Forschungskontext, da es sich um eine von Männern dominierte Branche handelt. Frauen als CEOs sind selten, was jedoch das mit einem weiblichen CEO verbundene Signal an potenzielle (weibliche) Führungskräfte umso stärker macht. Als Datenquelle verwenden wir die Dafne-Datenbank.<sup>1</sup> Unsere Analysen konzentrieren sich auf Familienunternehmen in vollständigem Familienbesitz. Diese identifizieren wir anhand des Prozentsatzes der gehaltenen Eigentumsanteile sowie der dazugehörigen Generation. Um als Familienunternehmen klassifiziert zu werden, müssen die Gesamtheit der Anteile am Unternehmen von einer oder mehrerer Familien gehalten werden und das Unternehmen muss mindestens in der 2. Familiengeneration sein. Letzteres ermöglicht es, Unternehmen auszuschließen, die sich noch im Eigentum der Gründer/-innen befinden. Die von uns identifizierten Familienunternehmen beschäftigen 9 bis 3.106 Mitarbeiter (Median: 120) und haben einen durchschnittlichen Umsatz von 10.693 Mio. Euro.

Im Fokus stehen die 1. und 2. Führungsebene der Unternehmen. Zur 1. Führungsebene zählen wir die Geschäftsführung, Prokuristen, sämtliche C-Level-Positionen sowie den Aufsichtsrat. Zur 2. Führungsebene zählen Positionen des mittleren Managements, wie u. a. Leiter/-innen der Bereiche Human Resources, Sales oder IT. In unseren Analysen unterscheiden wir zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften.<sup>2</sup>

### Variablen und Analyseverfahren

Als Analyseverfahren verwenden wir eine einfache lineare Regression.<sup>3</sup> Die abhängige Variable ist dabei die absolute Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management definiert als die Anzahl aller weiblichen Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene, die nicht Mitglied der Eigentümerfamilie sind. Unsere beiden wichtigsten unabhängigen Variablen sind die beiden Dummy-Variablen weiblicher Familien-CEO und weiblicher Nichtfamilien-CEO.<sup>4</sup> Ein Familienmitglied wird entweder durch die gehaltenen Anteile am Unternehmen oder durch den Familiennamen identifiziert. In unserer Analyse kontrollieren wir auch auf andere Faktoren, die einen Einfluss auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management haben könnten: Unternehmensalter, Umsatz des Unternehmens, Gesamtzahl an Führungskräften auf der 1. und 2. Führungsebene sowie prozen-

tualer Anteil am Unternehmen, der durch weibliche Familienmitglieder gehalten wird.

### Ergebnisse der empirischen Studie

Zunächst betrachten wir die Geschlechterdiversität im Management der Familienunternehmen gegliedert nach 1. und 2. Führungsebene (vgl. Abb. 1). Im Management der 1.139 Familienunternehmen in unserem Datensatz finden wir insgesamt 8.021 Führungskräfte, das heißt im Mittel 7 Führungskräfte.

81 % der Führungskräfte sind männlich, 19 % weiblich. Unterteilt nach Familien- und Nichtfamilienmitgliedern lassen sich Unterschiede beim Frauenanteil erkennen. Während der Anteil bei den Nichtfamilienmitgliedern bei 17 % liegt, steigt der Anteil bei der Gruppe der Familienmitglieder auf 25 % an. Dieses Bild verstärkt sich, wenn man nur die 1. Führungsebene betrachtet. Bei Nichtfamilienmitgliedern liegt der Frauenanteil bei 9 %, bei Familienmitgliedern bei 23 %. Auf der 2. Führungsebene nimmt der Frauenanteil zu (22 %), und die Unterschiede beim Frauenanteil von Familien- und Nichtfamilienmitgliedern verringern sich deutlich (Nichtfamilienmitglieder: 21 %, Familienmitglieder: 26 %).

Abbildung 2 zeigt die Geschlechterdiversität nach Positionen und Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie. Der Frauenanteil bei den CEOs liegt bei 10 %. Bei den CEOs, die zur Unternehmerfamilie gehören, liegt dieser Anteil bei 14 %, bei den externen CEOs lediglich bei 3 %. Betrachtet man Mitglieder des Aufsichtsrats und Prokuristen, steigt der Frauenanteil innerhalb der Familienmitglieder im Aufsichtsrat auf 29 % bzw. bei Prokuristen auf 51 % stark an. Bei den externen Aufsichtsratsmitgliedern ist der Frauenanteil nur bei 7 %, bei Prokuristen lediglich 10 %. Der vergleichsweise hohe Anteil weiblicher Familienmitglieder im Aufsichtsrat lässt sich darüber erklären, dass Aufsichtsrat und Prokuristen üblicherweise nicht in das operative Geschäft involviert sind und Familienmitglieder dort die Interessen der Eigentümer vertreten. Eine hohe Einbindung der Familie im Aufsichtsrat – sowohl durch männliche als auch durch weibliche Familienmitglieder – ist demnach für Familienunternehmen essenziell, um die Kontrolle über das Unternehmen zu wahren und ihre eigenen Interessen zu schützen und durchzusetzen.

Insgesamt stehen unsere Ergebnisse im Einklang mit der Albright-Studie. Die Familienunternehmen in unserem Datensatz sind in ihrem Management noch wenig divers in puncto Geschlecht. Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse, dass es Unterschiede im Frauenanteil zwischen der Gruppe der Familien- und Nichtfamilienmitglieder im Management gibt. Der Frauenanteil ist tendenziell höher innerhalb der Gruppe der

<sup>1</sup> Die Dafne-Datenbank gehört zu Bureau van Dijk und bietet umfassende finanzielle und nichtfinanzielle Informationen über Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich und Schweiz).

<sup>2</sup> Das Geschlecht wurde anhand der verfügbaren Angaben in der Dafne-Datenbank erhoben und kodiert. Es umfasst daher lediglich die binäre Unterscheidung in männliche und weibliche Führungskräfte.

<sup>3</sup> Als Robustheitsanalyse haben wir eine Negativbinomialregression gerechnet. Die Ergebnisse bestätigen den Effekt und somit die Robustheit der Ergebnisse.

<sup>4</sup> In wenigen gesonderten Fällen, u. a. bei unvollständigen Angaben in der Datenbank und bei Doppel-CEOs, wurden weitere C-Level Positionen wie die Position des COO oder CFO miteinbezogen.

**Abb. 2: Geschlechteranteile im Management von Familienunternehmen nach Position**

CEO*			
	Gesamt (N=1.452)	Familienmitglied (N=953)	Nichtfamilienmitglied (N=499)
Männlich	90 %	86 %	97 %
Weiblich	10 %	14 %	3 %
Aufsichtsrat			
	Gesamt (N=139)	Familienmitglied (N=51)	Nichtfamilienmitglied (N=88)
Männlich	85 %	71 %	93 %
Weiblich	15 %	29 %	7 %
Prokuristen			
	Gesamt (N=1.890)	Familienmitglied (N=280)	Nichtfamilienmitglied (N=1.610)
Männlich	84 %	49 %	90 %
Weiblich	16 %	51 %	10 %

\* In gesonderten Fällen wurden weitere C-Level Positionen wie u.a. die Position als CFO oder COO miteinbezogen.

Quelle: Eigene Darstellung

Familienmitglieder und dieser Unterschied steigt mit der Hierarchieebene. Es scheint so, dass es insbesondere weibliche Nichtfamilienmitglieder schwer haben, eine Führungsposition in einem Familienunternehmen zu erreichen.

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse. Modell 1 schätzt den Einfluss eines weiblichen CEOs auf die Anzahl der weiblichen Nichtfamilienmitglieder im Management des Familienunternehmens. Das Ergebnis ist überraschend: Ein weiblicher CEO hat keinen Einfluss auf die Anzahl der weiblichen Nichtfamilienmitglieder im Management von Familienunternehmen. Unterteilt man jedoch die Gruppe der weiblichen CEOs in solche mit Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie und solche, die nicht zur Familie gehören, zeigt sich ein interessantes Muster (Modell 2). Wir finden einen negativen Zusammenhang mit weiblichen Familien-CEOs und einen positiven Zusammenhang mit weiblichen Nichtfamilien-CEOs. Das heißt, die Anzahl der Frauen im Management ist höher bei Vorliegen eines weiblichen Nichtfamilien-CEOs, niedriger bei Familien-CEOs. Die Effektgrößen sind mit 1,003 (-0,25) von Bedeutung, liegt doch der Durchschnitt (gemessen als arithmetisches Mittel) von familienexternen Frauen im Management von Familienunternehmen bei etwas unter 1. Wir kontrollieren hierbei in der Regression auf die Gesamtanzahl der Führungskräfte in der 1. und 2. Managementebene und auf andere Faktoren wie Alter und Größe des Unternehmens. Die Ergebnisse der Kontroll-

variablen zeigen, dass Unternehmen, die insgesamt eine größere Anzahl an Mitgliedern im Management haben, auch (absolut gesehen) mehr Frauen im Management haben. Das Ergebnis ist nicht überraschend und stellt einen Größeneffekt dar.

### Diskussion und Schlussfolgerungen

Unsere Analysen bestätigen: Mittelständischen Familienunternehmen fehlt es (noch) an Geschlechterdiversität im Management. Der Anteil der Frauen ist insgesamt noch gering und nimmt ab, je höher die Hierarchiestufe innerhalb des Managements ist. Speziell sind weibliche familienexterne Führungskräfte sehr selten im Management des Familienunternehmens zu finden. Die Anzahl an familienexternen Frauen im Management scheint sich auch nicht durch ein weibliches Familienmitglied als CEO und Rollenvorbild zu erhöhen. Im Gegenteil: Die Anzahl an familienexternen Frauen im Management verringert sich sogar. Warum ist das so? Welche Erklärungen gibt es?

Ein möglicher Erklärungsansatz dieser Ergebnisse findet sich in den Besonderheiten und der Außenwahrnehmung von Familienunternehmen.<sup>5</sup> Wie oben bereits beschrieben, zeichnen sich Familienunternehmen durch ihren transgenerationalen Moment und den Wunsch der Familie, das Unternehmen an nachfolgende

<sup>5</sup> Ein anderer Erklärungsansatz ist, dass sich Unternehmerfamilien von Familienunternehmen mit einem weiblichen familieninternen CEO weniger stark als andere Familienunternehmen die Mühe machen, weibliche Führungskräfte anzuziehen und für diese attraktiv zu sein. Sie haben im Vergleich zu anderen Familienunternehmen weniger Anreiz und Druck, dies zu tun, da sie ja schon einen weiblichen CEO haben.

**Abb. 3: Der Einfluss eines weiblichen CEOs und dessen Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie auf die Anzahl weiblicher Nichtfamilienmitglieder im Management**

Unabhängige Variablen	Modell 1	Modell 2
Weiblicher CEO	-0,105	
Weiblicher Familien-CEO		-0,253 **
Weiblicher Nichtfamilien-CEO		1,003 ***
Unternehmensalter (log)	-0,013	-0,016
Umsatz (log)	-0,901 *	-1,045 **
Anzahl Führungskräfte (gesamt)	0,129 ***	0,130 ***
Weibliche Familiengesellschafter (%)	-0,102	-0,070
N	1.139	1.139
R <sup>2</sup> (%)	18,77	20,45
Korrigiertes R <sup>2</sup> (%)	18,34	19,95

Anmerkungen: \* =  $p < 0,1$ , \*\* =  $p < 0,05$ , \*\*\* =  $p < 0,01$

Quelle: Eigene Darstellung

Familiengenerationen weiterzugeben, aus. Steht nun ein weiblicher Familien-CEO an der Spitze des Unternehmens, wird dies von Externen nicht als Signal für Geschlechterdiversität und -parität interpretiert, sondern als Zeichen für das Streben nach Familienkontrolle und den Wunsch der Familie, das Unternehmen in Familienhand zu halten. Die Wahl eines weiblichen Familienmitglieds in die Position des CEO wird von externen weiblichen Führungskräften als bevorzugte Behandlung von Familienmitgliedern attribuiert und nicht als Streben der Eigentümerfamilie bzw. des Familienunternehmens nach Geschlechterdiversität. Es scheint also so, dass die Zugehörigkeit des CEOs zur Eigentümerfamilie das weibliche Geschlecht als Signal überlagert und sogar zu einem negativen Effekt in Bezug auf die Geschlechterdiversität führt. Ein weiblicher Nichtfamilien-CEO hingegen wird als Signal für Diversität und Gleichberechtigung gewertet, da auf keine direkte Beziehung zur Familie und demnach keine bevorzugte Behandlung rückgeschlossen werden kann. Das weibliche Geschlecht des CEOs wird als Rollenvorbild wahrgenommen, was sich positiv motivierend auf potenzielle sowie schon im Unternehmen beschäftigte weibliche Führungskräfte auswirkt.

### Praxisimplikationen

Die Ergebnisse unserer Studie haben Praxisimplikationen für Familienunternehmen und für weibliche Bewerber auf Führungspositionen in Familienunternehmen. Für Familienunternehmen mit einem weiblichen CEO bedeuten unsere Ergebnisse,

dass in der Unternehmensdarstellung und Kommunikation nach außen sorgfältig abgewogen werden muss, ob das Geschlecht des CEOs oder die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie aktiv nach außen kommuniziert wird. Bisherige Forschung zu Familienunternehmen zeigt, dass die Tatsache, dass ein Unternehmen ein Familienunternehmen ist, in der Kommunikation mit Konsumenten einen Imagegewinn zur Folge haben kann (z. B. Beck/Prügl, 2018). In Kombination mit einem weiblichen CEO kann aber eben genau diese Eigenschaft für familienfremde (unternehmensinterne und -externe) Bewerber auf Führungspositionen des Unternehmens abschreckend wirken. Wie unsere Ergebnisse zeigen, scheint der Familienunternehmensstatus den positiven Rolleneffekt eines weiblichen CEOs zu überlagern und als Signal für eine starke Familienorientierung des Unternehmens (falsch) verstanden zu werden. Die Frage, ob bei einem weiblichen CEO das Geschlecht oder die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie betont werden sollte, ist also keineswegs trivial. Beide Optionen bringen jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich und können in ihren Auswirkungen auf die Arbeitgeber bzw. Produktmarke unter Umständen sogar konträr wirken. Familienunternehmen sollten dies beim Aufbau und bei der Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke berücksichtigen. Bisherige Forschung zeigt, dass die wahrgenommenen Eigenschaften von Familienunternehmen eine starke Auswirkung auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben. Bisher wurde jedoch hier vor allem auf die Arbeitsplatzsicherheit und Verlässlichkeit als

Arbeitgeber abgestellt (Block et al., 2019). Unsere Studie zeigt, dass die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie in Kombination mit dem Geschlecht des CEOs auch eine Rolle spielen können.

Aus Sicht einer Bewerberin für eine Führungsposition im Management eines Familienunternehmens implizieren die Ergebnisse unsere Studie, dass es sich lohnen kann, genau hinzuschauen und gründlich zu analysieren, was das Unternehmen in puncto Geschlechterdiversität und -parität anzubieten hat. Wie unsere Studie übereinstimmend mit vorherigen Studien zeigt, haben mittelständische Familienunternehmen grundsätzlich noch einen langen Weg vor sich, um den Frauenanteil im Management merklich zu erhöhen. Das gilt insbesondere und umso mehr für den Anteil familienexterner Frauen im Management.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrens, J. P./Landmann, A./Woywode, M. (2015):** Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- AllBright-Stiftung (2022):** Stillstand: Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung. AllBright Bericht Mai 2022. <https://www.allbright-stiftung.de/stillstand>.
- Arvate, P. R./Galilea, G. W./Todocat, I. (2018):** The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Barrett, M./Moore, K. (2010):** Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 363-377.
- Beck, S./Prügl, R. (2018):** Family firm reputation and humanization: Consumers and the trust advantage of family firms under different conditions of brand familiarity. *Family Business Review*, 31(4), 460-482.
- Beji, R./Yousfi, O./Loukil, N./Omri, A. (2021):** Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155.
- Bennedson, M./Nielsen, K. M./Pérez-González, F./Wolfenzon, D. (2007):** Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Block, J. H./Fisch, C. O./Lau, J./Obschonka, M./Presse, A. (2019):** How do labor market institutions influence the preference to work in family firms? A multilevel analysis across 40 countries. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1067-1093.
- Block, J./Hansen, C./Steinmetz, H. (2022):** Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221084249.
- Chadwick, I. C./Dawson, A. (2018):** Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of family business strategy*, 9(4), 238-249.
- EY & Kennesaw State University (2015):** Women in leadership. The family business advantage. Special report based on a global survey of the world's largest family businesses Family Business Center of Excellence. <https://www.coursehero.com/file/43841488/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantagepdf/>.
- Huffman, M. L./Cohen, P. N./Pearlman, J. (2010):** Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender desegregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 255-277.
- Matsa, D. A./Miller, A. R. (2011):** Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review*, 101(3), 635-39.
- Shukla, H./Teraiya, V. (2022):** Influence of Gender Diversity in Boards on Family and Non-family Businesses Towards Innovation and Creativity. *FIIB Business Review*, 23197145211068603.
- Wagner, D./Block, J. H./Miller, D./Schwens, C./Xi, G. (2015):** A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3-13.
- 



### SOLVEJ LORENZEN

Doktorandin am WIFU- Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen  
Universität Witten/Herdecke

E-Mail: [solvej.lorenzen@uni-wh.de](mailto:solvej.lorenzen@uni-wh.de)

Solvej Lorenzen | WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)



### PROF. DR. JÖRN BLOCK

Professur für Unternehmensführung,  
Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand (FZM) der Universität Trier, Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke und der Erasmus Universität Rotterdam

E-Mail: [block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)

[www.uni-trier.de](http://www.uni-trier.de)

---

## SUMMARY

**Research question:** How do female family and non-family CEOs influence the amount and share of female non-family members in the management of medium-sized family businesses?

**Methodology:** Descriptive analysis and linear regression.

Sample: 1,139 mid-sized German family businesses in the mechanical engineering sector.

**Practical implications:** We find a positive impact of female non-family CEOs and a negative impact of female family CEOs on the number of female non-family members in the management of medium-sized family businesses.

---