

## **Stellungnahme des Deutschen Aktieninstituts<sup>1</sup> zur Konsultation der Generaldirektion Justiz der Europäi- schen Kommission „Unausgewogenes Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU**

**28. Mai 2012**

Das Deutsche Aktieninstitut begrüßt die aus Studien erkennbare Verbesserung der Geschlechterverteilung in den höchsten Entscheidungsgremien der börsennotierten Unternehmen und beteiligt sich gerne an der aktuellen Konsultation.

Leider orientieren sich die in der Konsultation gestellten Fragen aber fast ausschließlich an der von Kommissarin Reding bereits angekündigten Einführung einer bindenden Frauenquote für die höchsten Entscheidungsgremien in den Unternehmen. Obwohl die Konsultation eine europäische Initiative in dieser Hinsicht nur in Erwägung zieht, wird die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Frauenquote überhaupt nicht gestellt. Die Meinung der interessierten Kreise hierzu scheint die EU offenbar gar nicht (mehr) zu interessieren.

Um allerdings eine europaweite Frauenquote etablieren zu können, bedarf es einer primärrechtlich basierten Regelungskompetenz der Union. Das Deutsche Aktieninstitut vertritt dezidiert die Ansicht, dass die Europäische Kommission keine derartige Kompetenz bezüglich der Einführung einer Frauenquote in den obersten Führungsgremien von Unternehmen besitzt. Dies wird unter Frage 2 noch näher ausgeführt werden.

Den Bemühungen der Unternehmen unabhängig davon, ob sie dem Aufruf der Kommissarin, sich in Bezug auf mehr Frauen in Führungspositionen auf bestimmte Quoten zu verpflichten, nachkommen, werden in der Betrachtung der EU leider zu wenig Beachtung geschenkt.

Grundsätzlich müssen u.E. zwei Voraussetzungen erfüllt sein, damit die Unternehmen die diskutierten Quoten faktisch überhaupt erreichen können. Zum einen müssen genügend qualifizierte Frauen für Führungspositionen vorhanden sein. Zum anderen müssen die Positionen, in die sie berufen werden sol-

---

<sup>1</sup> Das Deutsche Aktieninstitut (EU-Register der Interessenvertreter Nr. 38064081304-25) ist der Verband der börsennotierten Unternehmen und anderer Unternehmen und Institutionen, die sich am Kapitalmarkt engagieren.

len und für die ihr jeweiliges Profil auch passt, frei sein. Gewählte Aufsichtsräte bzw. bestellte Vorstände mit laufenden Verträgen können nicht einfach einmal so innerhalb weniger Jahre ausgetauscht werden.

Gesetzgeberisches Ziel auf europäischer Ebene kann also nicht sein, dass erfolgreiche Amtsinhaber ausgetauscht werden, nur um eine inflexible starre Quote zu erfüllen. Dies wäre allein schon den Aktionären schwer zu erklären, und zeigt des Weiteren, auf welchem unsicheren Terrain sich eine solche Rechtssetzung bewegen würde. Alle Anstrengungen, die unternommen werden, müssen sich vielmehr über einen längeren Zeitraum erstrecken, und in Bezug auf prozentuale Vorgaben für die betreffenden Unternehmen unternehmens- oder zumindest branchenspezifisch realistisch bleiben. So wünschenswert es auch ist, mehr Frauen in Führungspositionen zu sehen, kann dies nicht mit inflexiblen starren Quoten erzwungen werden. Dies würde nicht nur die bisherigen Gleichstellungserfolge der Unternehmen schmälern, sondern auch zu Lasten ihrer wirtschaftlichen Entwicklung überhaupt gehen.

Ein weiteres ist zu beachten: Die EU-Kommission selbst trägt mit dazu bei, den Kandidatenpool für Aufsichtsräte immer weiter einzuschränken. So setzt sie in bestimmten Sektoren die Anforderungen an die Qualifikation hoch, begrenzt multiple Mandate sehr stark und versperrt durch höhere Anforderungen an die Unabhängigkeit von Aufsichtsräten letztlich weiteren Personenkreisen den Zutritt zu den Aufsichtsräten. Diese Restriktionen wären jedenfalls bei der Prüfung der Frage, ob eine starre Quote verhältnismäßig ist, mit besonderer Sorgfalt zu berücksichtigen.

Zuletzt sind die von der EU Kommission angeführten Studien zu den positiven Auswirkungen von Frauen in Boards in Frage zu stellen, da noch keine ausreichenden Befunde und Vergleichsstudien zu Ländern mit und ohne Frauenquote vorliegen. Eine neuere Studie, die die Auswirkungen der norwegischen Frauenquote untersucht, kommt nämlich gerade zu einem negativen Effekt auf die Unternehmen (s.u. zu Frage 2 und Fußnote 8).

**(1) Für wie wirksam halten Sie die Selbstregulierung durch Unternehmen im Hinblick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU?**

Die Selbstregulierung ist unseres Erachtens der richtigere und erfolgversprechendere Weg, um auf dem Weg zum Abbau von möglichen Geschlechterungleichgewichten voranzukommen. Zum einen bietet sie den Unternehmen das notwendige Maß an Flexibilität, im Rahmen dessen sie in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen agieren können, zum anderen werden die Unternehmen zu Transparenz und Publizität verpflichtet, so dass sie sich der selbst gestellten Aufgabe nicht entziehen können. So hat der Deutsche Corporate Governance Kodex 2010 durch seine Festlegung in Ziffer 5.4.1. auf eine angemessene Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten den Unternehmen eine klare Leitlinie vorgegeben, die seitens der Unternehmen akzeptiert wurde und der sie weitestgehend auch nachkommen – also keine begründungspflichtige Abweichung erklären.

Auch die deutsche Bundesregierung vertritt den Grundsatz der Selbstverpflichtung von Unternehmen. Dabei handelt es sich um einen zielgerichteten Ansatz, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten zu erhöhen. Dieser Aufforderung zur Selbstverpflichtung ist die deutsche Wirtschaft z.B. mit der Selbstverpflichtung der DAX 30-Unternehmen auch nachgekommen. Im Rahmen dieser Verpflichtung haben diese DAX-Unternehmen festgelegt, bis wann und in welchem Umfang sie die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen verbessern wollen. Diese Selbstverpflichtung der Unternehmen geht damit über die Vorgaben des Kodex, die sich nur an den Aufsichtsrat richten, hinaus und umfasst bei den meisten Unternehmen die aller Managementebenen. An diesen Zahlenvorgaben werden sich die Unternehmen messen lassen.

Die Vorgaben des Kodex und die Selbstverpflichtung der DAX 30-Unternehmen haben auch bereits dazu geführt, dass bei den Nachwahlen der Aufsichtsräte 2011 fast 40 Prozent der neu gewählten Aufsichtsräte Frauen sind. Auch im M-DAX wurden von den neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 30 % von Frauen eingenommen. Darüber hinaus sind allein seit 2010 sieben Frauen in DAX-Vorstände berufen worden und weitere werden, wie bereits angekündigt, folgen.

**(2) Welche zusätzlichen Maßnahmen (der Selbstregulierung bzw. Regulierung) sollten im Zusammenhang mit dem Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU ergriffen werden?**

Das Deutsche Aktieninstitut vertritt nachdrücklich die Auffassung, dass seitens der EU keinerlei zusätzlich Maßnahmen ergriffen werden sollten, da weder eine entsprechende Kompetenz der EU besteht<sup>2</sup>, noch unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität ein Eingreifen der EU erforderlich ist.

So besagt Art. 157 Abs. 4 AEUV, dass nur die Mitgliedstaaten das Recht haben, in Bezug auf die **Gleichstellung** von Männern und Frauen im Arbeitsleben aktiv zu werden. Hinter dieser Spezialnorm tritt Art. 19 AEUV zurück, so dass die EU auch aus dieser Norm keine Kompetenz für die Einführung einer europaweiten Frauenquote herleiten kann.

Auch der Versuch der Union, sich auf die Niederlassungsfreiheit zu berufen, ist zum Scheitern verurteilt, auch wenn der Fortschrittsbericht der EU-Kommission „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht Eine Europa-2020-Initiative“<sup>3</sup> ökonomische Gründe nennt, warum eine Frauenquote sinnvoll wäre. So werden im Fortschrittsbericht auf „verbesserte Unternehmensleistung, verbesserte Qualität bei Entscheidungsprozessen und verbesserte Unternehmensführung und -ethik“ hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung hingewiesen, nicht aber auf sozialpolitische Erwägungen hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen.

---

<sup>2</sup> S. z.B. Koch, ZHR 175 (2011), S. 828 ff, S. 849

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_de.pdf), S. 7.

Zum anderen erwähnt der Fortschrittsbericht, dass in Betracht gezogen werden sollte, „dass die Entstehung abweichender nationaler Regelungen auf diesem Gebiet in einigen Mitgliedstaaten und fehlende Regelungen in anderen Mitgliedstaaten **Bedeutung für das Funktionieren des Binnenmarktes** haben könnte. Dies könnte sich auf die grenzüberschreitende Niederlassung von Unternehmen oder auf die Aussichten einer erfolgreichen Teilnahme an öffentlichen Auftragsvergaben im Ausland auswirken (ein internationales Unternehmen kann beispielsweise in mehreren EU-Mitgliedstaaten tätig sein, in denen es keine Quotenregelung gibt oder in denen es unterschiedliche Quotenregelungen gibt). Die Unternehmen benötigen Rechtssicherheit und keine widersprüchliche Regelungen.“<sup>4</sup>

Damit scheint die EU Kommission anzudeuten, dass ihre **Kompetenz im Bereich der Niederlassungsfreiheit** anzusiedeln ist, die es gebietet, die Frauenquote einheitlich zu regeln. Damit sollen Unternehmen in Mitgliedstaaten ohne Frauenquote offensichtlich davor geschützt werden, Ausschreibungen zu verlieren.

Es ist aber sehr sorgfältig zu prüfen, ob die aus dem Ziel der Schaffung eines einheitlichen Binnenmarkts abgeleitete Kompetenz, ein „race to the bottom“ zu verhindern bzw. ein „level playing field“ zu schaffen<sup>5</sup>, trägt.

Zum einen dürfte das Argument für jede Beschränkung der Dienstleistungsfreiheit in den verschiedenen Mitgliedstaaten gelten, was den Subsidiaritätsgrundsatz unerträglich aushöhlen würde. **Zum anderen fragt sich, ob Mitgliedstaaten vergabefremde (politische) Zwecke in europarechtlich zulässiger Weise überhaupt in dieser Weise bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigen dürfen.** Diese müssten nämlich zumindest in einen sachlichen Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand stehen. Die quotale Besetzung der Leitungsorgane mit Frauen dürfte im grenzüberschreitenden Bereich hierzu aber sicherlich nicht zu zählen sein.

Abgesehen davon ist nicht nachzuvollziehen, warum im Falle vergaberechtlicher Diskriminierungen seitens eines Mitgliedstaates, eine europaweite Regelung zur Frauenquote eingeführt werden sollte, statt den Mitgliedstaat, der diskriminierende Regelungen aufgestellt hat, abzumahnen.

Der bereits genannte Fortschrittsbericht legt anhand der dort genannten Studien nahe, dass Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis erfolgreicher sind. Womöglich soll durch die Frauenquote also erreicht werden, dass die Minderheitsaktionäre, vielleicht sogar die Gläubiger vor schlechteren Entscheidungen bewahrt werden sollen, die durch die Fehlbesetzung von Aufsichtsräten entstehen. An die Mehrheitsaktionäre kann sich die Initiative nicht wenden, denn diese hätten es ja in der Hand, die Gremien durch Ihre Stimmenmacht wie gewünscht zu besetzen. In einer solchen Argumentation wären die Frauen also nicht mehr Schutzobjekt, sondern würden zum Schutzvehikel.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Fortschrittsbericht, a.a.O., S. 8.

<sup>5</sup> Koch, a.a.O., S. 843.

<sup>6</sup> Koch, a.a.O., S. 842.

Der danach im Rahmen der Niederlassungsfreiheit möglicherweise in Betracht kommende Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g) AEUV erlaubt, Schutzbestimmungen zu koordinieren, „die in den Mitgliedstaaten den Gesellschaften im Sinne des Artikels 54 Abs. 2 (AEUV) im Interesse der Gesellschafter sowie Dritter vorgeschrieben sind, um diese Bestimmungen gleichwertig zu gestalten“.

Obwohl durch die Daihatsu-Entscheidung des EuGH der Begriff der „Dritten“ z.B. auf die Arbeitnehmer ausgedehnt wurde, sind Frauen pauschal ohne Bezug auf eine bestimmte Rolle (eben als Arbeitnehmerinnen) keine Dritte in diesem Sinne.<sup>7</sup> Bei der vorliegenden Initiative könnte es der EU-Kommission aber möglicherweise um den **Schutz der Gesellschafter** gehen.

Die EU-Kommission trägt insoweit vor, dass mehr Frauen in Entscheidungsgremien zu besseren Unternehmensergebnissen führten. Zum „Schutz der Gesellschafter“ müsse daher ein level playing field geschaffen werden, indem alle Unternehmen mittels einer Quote zu mehr Frauenpräsenz in Führungsgremien gezwungen werden. Eine Kausalität zwischen mehr Frauen in Führungsgremien und besseren Unternehmenszahlen lässt sich allerdings nicht belegen (s. Frage drei).

Selbst wenn man aber davon ausginge, dass es sich bei Einführung einer Frauenquote auch um eine Schutzbestimmung zugunsten der Gesellschafter handelt, müsste doch wie in der Tabakrichtlinie-Entscheidung des EuGH zunächst geprüft werden, ob die geplante Regulierung nicht einen **sozialpolitischen Schwerpunkt** statt eines gesellschaftsrechtlichen hat, der aber für die Berufung auf den Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g)AEUV erforderlich wäre.

Deutlich wird das sozialpolitische Anliegen der Kommission bereits darin, dass die Justizkommissarin 2009 zu Beginn der Diskussion um eine Frauenquote unter dem Thema „Die neue Gleichstellungsstrategie der EU-Kommission“ beworben hat. Auch der Ansatz eine starre Quote einführen zu wollen, spricht dafür, dass es vor allem um die Gleichstellung der Frauen und gerade nicht um den Schutz der Gesellschaft geht.

Sollte es um das Unternehmenswohl gehen, müsste es ausreichen, den Unternehmen die „Irrationalität“ beim Verzicht auf Frauen in Führungspositionen vor Augen zu führen, um sie zu einem Einlenken zu bewegen. Darüberhinaus gibt es durchaus unterschiedliche Studienergebnisse, ob mehr Frauen in Führungspositionen tatsächlich zu besseren Unternehmensergebnissen führen. Solange es dazu keine empirisch belastbaren Forschungsergebnisse gibt, ist es aus unserer Sicht unzulässig, zur Einführung einer Frauenquote den Schutz der Gesellschafter zu bemühen.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf eine Studie von Kenneth Ahern und Amy Dittmar von der Universität von Michigan. Darin wird dargelegt, dass die überstürzte Einführung der Frauenquote in Norwegen, die Un-

---

<sup>7</sup> vgl. Koch, EU-kompetenz für eine Frauenquote in den Führungsgremien von Aktiengesellschaften, ZHR 175 (2011), S. 827, 841.

ternehmen gezwungen habe, jüngere und unerfahrene Frauen in die Verwaltungsräte zu holen. Darunter habe die Performance der Unternehmen über Jahre gelitten.<sup>8</sup> Eine Einführung von zu hohen Frauenquoten in einem zu engen Zeitfenster kann demnach also sogar zu negativen ökonomischen Ergebnissen bei den Unternehmen führen. Die eindeutigen Befunde der Studie machen eine gesellschaftsrechtliche bzw. ökonomische Argumentation in Bezug auf die Frauenquote seitens der EU hinfällig.

Zudem bedient sich die EU-Kommission zur Untermauerung der These von der Steigerung des Unternehmenswohls nur Studien aus Ländern, die noch nicht auf die Erfahrung mit der Frauenquote zurückgreifen konnten. Es fragt sich, ob die EU-Kommission nicht die Erfahrungen der anderen Mitgliedstaaten, die eine Frauenquote eingeführt haben nun erst einmal abwarten müsste. Erst nachdem sich dort ein positives Bild ergibt, würde eine Initiative überhaupt einen Sinn ergeben.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die EU keine Kompetenz zum Erlass einer Frauenquote hat, weil das Gleichstellungsanliegen, das damit verfolgt wird, ein rein sozialpolitisches ist. Die Kompetenz in dieser Frage liegt wegen Art. 157 Abs. 4 AEUV allein bei den Mitgliedstaaten.

In den Mitgliedstaaten wird die Frage des Geschlechterungleichgewichts in Führungsgremien lebhaft diskutiert und hat bereits auf dieser Ebene zu den verschiedenen Regulierungsmaßnahmen geführt. So wurde in Deutschland im Rahmen des Corporate Governance Kodex 2010 den Unternehmen auferlegt, auf eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat zu achten. So ermöglicht der Grundsatz des „comply or explain“ im DCGK den Unternehmen ein flexibles Vorgehen bei der Förderung von Frauen. Der reputationsbasierte Sanktionsmechanismus, der sich aus der Offenlegungspflicht des Corporate Governance Kodex ergibt, trägt bereits jetzt dazu bei, dass der Kapitalmarkt über die Vertretung von Frauen in den Führungsgremien besser informiert ist und gegebenenfalls reagieren kann.

Nach Maßgabe des Subsidiaritätsprinzips liegt die Aufgabe, mögliche bestehende soziale Ungleichgewichte in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen abzubauen, wie bereits dargelegt, bei den Mitgliedstaaten. Diese wird, wie gerade für Deutschland gezeigt, auch ernst genommen und man ist um Lösungen bemüht. Es ist auch nicht ersichtlich, dass – unterstellt die Kommission hätte eine entsprechende Kompetenz – diese Frage auf europäischer Ebene besser gelöst werden könnte. Ganz das Gegenteil ist der Fall. Den Besonderheiten der jeweiligen nationalen rechtlichen Vorgaben und tatsächlichen Gegebenheiten kann die Kommission durch einen europäischen Ansatz nach dem Motto „one size fits all“ nicht gerecht werden.

Als Beispiel sei die in Deutschland noch bei weitem unzureichende Infrastruktur in Sachen Kinderbetreuung genannt, die es vielen Frauen schwer macht,

---

<sup>8</sup> Ahern/Dittmar, *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, *The Quarterly Journal of Economics* (2012), S. 137-197, S. 188; [http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/lehrstuhl\\_ind\\_en\\_uw/lehre/ss12/Sem\\_Wirl\\_1/THE\\_CHANGING\\_OF\\_THE\\_BOARDS\\_THE\\_IMPACT\\_ON\\_FIRM.pdf](http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_ind_en_uw/lehre/ss12/Sem_Wirl_1/THE_CHANGING_OF_THE_BOARDS_THE_IMPACT_ON_FIRM.pdf);

ihre Karriere so zu verfolgen, wie sie das gerne tun würden. Die Folge dieses Mangelzustandes ist, dass bei der Besetzung von Führungspositionen bereits auf den unteren Führungsebenen diese Frauen dann u.U. eine angebotene Beförderung ablehnen müssen.

Darüber hinaus sind in Deutschland z.B. auch die Besonderheiten der Mitbestimmung zu beachten. Durch die Vorgaben des Mitbestimmungsgesetzes werden die Eigentumsrechte der Aktionäre in Bezug auf die Wahl der Aufsichtsräte bereits eingeschränkt. Eine weitere Quote würde deutsche Aktionäre deutlich mehr belasten als Aktionäre in anderen Ländern. Sie muss sich deshalb am Verhältnismäßigkeitsgrundsatz messen lassen. Ein gesetzgeberischer Eingriff seitens der Europäischen Union wäre ein unverhältnismäßiger Eingriff, da als deutlich milderes Mittel die Verankerung von mehr Diversität im nationalen Corporate Governance Kodex vorhanden ist.

**(3)Bräuchte Ihrer Meinung nach eine stärkere Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen wirtschaftliche Vorteile, und wenn ja, welche?**

Divers besetzte Führungsgremien können zu einer größeren Vielfalt von Ansichten führen. Dass allerdings eine Kausalität zwischen der Besetzung von Führungsgremien mit mehr Frauen und besseren Unternehmenszahlen existiert, ist jedenfalls bisher wissenschaftlich nicht nachgewiesen. So hat eine Studie aus dem Februar 2012 ergeben, dass „die bisherige Forschung derzeit keine Schlüsse auf eine generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit von Gender-Diversity“ zulasse<sup>9</sup>. Es ist damit unzulässig, das Argument der Vorteilhaftigkeit von Geschlechter-divers besetzten Führungsgremien als Rechtfertigung für eine Quote vorzubringen. Unabhängig davon haben die deutschen Unternehmen durchaus erkannt, dass sie auf gut ausgebildete Mitarbeiterinnen nicht verzichten können und versuchen durch die verschiedensten Programme, diese Frauen an das Unternehmen zu binden und ihnen eine Karriere zu ermöglichen.

**(4)Welche Zielvorgaben (z. B. 20 %, 30 %, 40 %, 60 %) sollten für das unterrepräsentierte Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen festgesetzt werden und für welchen Zeitrahmen? Sollten diese Vorgaben bindenden oder empfehlenden Charakter haben? Warum?**

Starre gesetzliche Quote können nicht der Weg sein, Ungleichgewichte bei der Beteiligung von Frauen in Führungsgremien zu beheben. So hat der EuGH bei seinen Entscheidungen zur Geschlechterquote beim Berufszugang darauf hingewiesen, dass selbst bei gleicher Qualifikation den Frauen kein automatischer Vorrang eingeräumt werden darf, sondern der speziellen Situation Rechnung getragen werden muss. Starre Quoten würden dem aber entgegenstehen.

---

<sup>9</sup> Boerner/Keding/Hüttermann, zfbf 64, Februar 2012, S. 37-70, S. 37

Im Zweifel wirken Quoten dem anderen Geschlecht gegenüber diskriminierend (so genannte umgekehrte Diskriminierung) und werden infolge ihrer Starrheit auch den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens und dem allgemeinen wirtschaftlichen Umfeld nicht gerecht. Führungspositionen müssen immer mit den besten zur Wahl stehenden Kandidaten besetzt werden können – unabhängig vom Geschlecht. Wenn aber Unternehmen feste Quoten vorgegeben werden, wie sollen sie diese faktisch erfüllen können, wenn trotz aller Bemühungen (eigene Anstrengungen/Headhunter/Bemühung von Kandidatinnenpools) keine auf das Profil für die jeweilige Position passende Frau zu finden ist? Muss es nicht zumindest in solchen Fällen dann selbst in einem Regime mit starren Quoten Ausnahmen geben?

Trotz gegenteiliger Behauptungen ist der Pool an Kandidatinnen für die obersten Führungsgremien noch zu klein, um verpflichtende Quote von 30 oder gar 40% angemessen erfüllen zu können. Dies wird auch von global tätigen Headhuntern bestätigt, die alleine für Deutschland und nur für die Besetzung von Aufsichtsräten einen Kandidatinnenpool von mehreren tausend Frauen für erforderlich halten, wenn die auf europäischer Ebene angedachten Frauenquoten von 30% bis 40% erfüllt werden sollen<sup>10</sup>.

Diese allgemeinen Probleme stellen sich in bestimmten Branchen sogar noch verschärft dar. Eine allgemeine Quote in Bezug auf Führungspositionen, die unabhängig von der Art des Unternehmens den Unternehmen vorgegeben wird, kann nur kontraproduktiv sein. Vor allem **technisch ausgerichtete Unternehmen** würden durch eine Quote von 30-40% Frauen in Führungspositionen zur Zeit vor große Probleme gestellt, weil Frauen bis heute noch seltener technische Berufe ergreifen. Von den Führungskräften in diesen Unternehmen muss aber ein starkes Interesse und umfassendes Grundverständnis an den technischen Grundlagen des Unternehmens erwartet werden können, damit sie ihren Aufgaben als Vorstand bzw. Aufsichtsrat nachkommen können. Dabei handelt es sich um ein Problem, das nicht nur in der Privatwirtschaft zu Tage tritt. So musste vor einiger Zeit selbst die Bundesregierung einräumen, dass der Grund, warum es Frauen in „technischen“ Bundesbehörden nicht bis in Spitzenfunktionen schafften, sei, dass sich zu wenige Frauen für technische Berufe interessierten.

Die Schwierigkeiten in bestimmten Branchen sollten jedoch auch nicht dazu führen, dass die EU-Kommission, sollte sie eine starre Quote einführen, etwa ein Mandat an die europäischen Regulierungsbehörden (ESMA, EBA und EIO-PA) vergibt, unterschiedliche Quoten für bestimmte Unternehmensgruppen herauszuarbeiten. Eine solche Bürokratie dürfte keiner wollen. Da die Quotenregelung andererseits jedoch unverhältnismäßig sein dürfte, zeigt sich, dass – wenn überhaupt – allenfalls über flexible Quoten nachzudenken wäre.

---

<sup>10</sup> S. Stellungnahme von Yvonne Beiertz, Partnerin, Spencer Stuart Associates, für die öffentliche Anhörung des Rechtsausschusses für Familien, Senioren, Frauen und Jugend des Deutschen Bundestages am 11. Mai 2011; [http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoerungen/archiv/09\\_Aufsichtsrae-te/04\\_Stellungnahmen/Stellungnahme\\_Beiertz.pdf](http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoerungen/archiv/09_Aufsichtsrae-te/04_Stellungnahmen/Stellungnahme_Beiertz.pdf)



---

Der Kandidatinnenpool kann auch nicht europaweit oder gar weltweit beliebig erweitert werden, da zum einen die Qualifikationen der Betroffenen dann im Zweifel nicht zum jeweiligen Unternehmen passen und zum anderen bereits die Einführung der Quote in Norwegen zu Problemen bei der Kandidatinnensuche geführt hat. Schon in diesem Fall war es trotz Einschaltung auch deutscher Personalberatungen nicht einfach, ausreichend viele geeignete Kandidatinnen vorzuschlagen. Da der Kandidatinnen-Pool so klein war, kam es in vielen Fällen zu einer starken Ämterhäufung (im hohen zweistelligen Bereich) von Mandaten bestimmter Aufsichtsrätinnen. Dies, aber auch die Tatsache, dass u.U. auf junge und unerfahrene Frauen zurückgegriffen werden musste, muss für die Qualität der Unternehmensüberwachung ein Warnsignal sein!<sup>11</sup>

Wir möchten ferner noch darauf hinweisen, dass die Ämterhäufung im Bankenbereich derzeit extrem eingeschränkt wird (vgl. Entwurf CRD IV, KOM(2011) 453). Es sollen künftig nur noch ein Vorstandsposten mit zwei Aufsichtsratsmandaten bzw. vier Aufsichtsmandate kombiniert werden dürfen. Gerade im Bankenbereich werden zukünftig aber gleichzeitig höhere Anforderungen an das Qualifikationsprofil gestellt werden, was den Kandidatenpool insgesamt noch weiter einschränken dürfte.

In der allgemeinen Corporate-Governance-Debatte sind außerdem verstärkt Tendenzen zu erkennen, die Unabhängigkeit der Aufsichtsräte zu thematisieren. Beispielsweise soll der Prüfungsausschuss künftig zwei, nicht nur eine unabhängige Person enthalten. Je nachdem wie das künftig definiert und weiter verschärft wird, wird das wiederum den Kandidatenkreis einschränken, weil bestimmte Personen, z.B. ehemalige Abschlussprüferinnen des Unternehmens auch ausscheiden werden. In Deutschland sind Prüfungsausschüsse zwingend mit Aufsichtsratsmitgliedern zu besetzen. Auch dies mag zu den nationalen Besonderheiten gehören, die eine zwingend europaweit vorgegebene Quotenregelung berücksichtigen müsste, um verhältnismäßig zu sein. Während sich also auf der einen Seite der Kandidatenpool verringern wird, dürfen auf der anderen Seite die Aufsichtsräte künftig weniger Mandate bekleiden.

Die EU-Kommission sollte sich ebenfalls vor Augen führen, dass es auch Unternehmen mit kleinen Aufsichtsräten gibt. Bei Organen, die z.B. nur aus drei Personen bestehen, wäre die Umsetzung einer 40% Quote äußerst problematisch. Streng genommen müssten dann zwei von drei Aufsichtsratsmitgliedern Frauen sein. Da die Zahl der Aufsichtsräte in deutschen Unternehmen durch drei teilbar sein muss – eine nationale Vorgabe, die von der EU Kommission zu respektieren ist – ist eine Quote von 40% grundsätzlich ein Problem.

Das Deutsche Aktieninstitut ist daher der Ansicht, dass der in Deutschland gewählte Weg über den Corporate Governance Kodex und die Selbstverpflichtung der Unternehmen in den kommenden Jahren zu einer Ausgewogenheit bei der Besetzung von Führungspositionen führen wird.

---

<sup>11</sup> Ahern/Dittmar, The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, The Quarterly Journal of Economics (2012), S. 137-197, S. 188; [http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/lehrstuhl\\_ind\\_en\\_uw/lehre/ss12/Sem\\_Wirl\\_1/THE\\_CHANGING\\_OF\\_THE\\_BOARDS\\_THE\\_IMPACT\\_ON\\_FIRM.pdf](http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_ind_en_uw/lehre/ss12/Sem_Wirl_1/THE_CHANGING_OF_THE_BOARDS_THE_IMPACT_ON_FIRM.pdf);

**(5) Welche Unternehmen (z. B. börsennotiert / einer gewissen Größe) sollten von dieser Initiative erfasst werden?**

Wie bereits unter Frage drei dargelegt, führt die Steigerung der Frauenbeteiligung in Führungsgremien von Unternehmen nicht zu einer messbaren Steigerung des Gesellschaftswohls.

Damit wird deutlich, dass die ganze Diskussion um die Einführung einer Quote rein sozialpolitisch getrieben ist. Wenn dem aber so ist, müssten im Grunde genommen alle Unternehmen - unabhängig von ihrer Größe und Börsennotierung - zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen in Führungspositionen gezwungen werden. Denn warum sollten nur börsennotierte Unternehmen sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern einsetzen, nicht aber Familienunternehmen, öffentlich-rechtliche Unternehmen, Bundesbehörden oder andere Institutionen.

Eine Anknüpfung an die Börsennotierung allein hätte auf jeden Fall zwei deutliche Nachteile. Zum eine wären auch kleine Unternehmen, die nach Ansicht der EU in der Regel von belastenden Maßnahmen ausgenommen werden sollen, betroffen, zum anderen würde die Attraktivität einer Börsennotierung deutlich leiden. Auch besteht natürlich die Gefahr, dass Unternehmen sich - wie in Norwegen praktiziert<sup>12</sup> - von der Börse zurückziehen, um dieser Einschränkung ihrer Entscheidungsfreiheit zu entgehen.

**(6) Welche Entscheidungsgremien / Gremienmitglieder (geschäftsführend/nicht geschäftsführend) sollten von dieser Initiative erfasst werden?**

Wie unter Frage zwei bereits dargelegt, sollten auf EU-Ebene keine Initiative bezüglich der stärkeren Besetzung von Führungsgremien durch Frauen ergriffen werden.

Das Deutsche Aktieninstitut setzt sich aber grundsätzlich für eine stärkere Einbeziehung von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien ein. Dabei ist unseres Erachtens allerdings sowohl zwischen den verschiedenen Führungsebenen von Aufsichtsrat und Vorstand als auch nach der Größe der Unternehmen zu differenzieren. So gibt es vermutlich mehr qualifizierte Frauen für Aufsichtsratspositionen als sich zur Zeit aus den aktuellen Zahlen zur Besetzung von Aufsichtsräten ablesen lässt. Dies gilt vor allem auf der Ebene kleinerer und u.U. mittlerer Unternehmen. Die Anforderungen an die Aufsichtsräte von DAX-Unternehmen sind demgegenüber eher denen an Vorstände vergleichbar und die Besetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen damit vergleichbar schwierig.

---

<sup>12</sup> Ahern/Dittmar, The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, The Quarterly Journal of Economics (2012), S. 137-197, S. 189; [http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/lehrstuhl\\_ind\\_en\\_uw/lehre/ss12/Sem\\_Wirl\\_1/THE\\_CHANGING\\_OF\\_THE\\_BOARDS\\_THE\\_IMPACT\\_ON\\_FIRM.pdf](http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_ind_en_uw/lehre/ss12/Sem_Wirl_1/THE_CHANGING_OF_THE_BOARDS_THE_IMPACT_ON_FIRM.pdf)

Trotz dieser Schwierigkeiten sind aber auch die DAX-Unternehmen bereit, den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten zu erhöhen. Deutsche Unternehmen haben also die Zeichen der Zeit klar erkannt und berufen, wie unter Frage drei erläutert, immer mehr Frauen in den Aufsichtsrat. Diese Tendenz wird sich 2013 auch fortsetzen, wenn ein größerer turnusmäßiger Wechsel bei den Aufsichtsratspositionen ansteht.

Unterstützt werden kann dieser Prozess z.B. durch die Weiterbildung von Frauen für Aufsichtsratspositionen. So wurden in den letzten Jahren in Deutschland verschiedene Fortbildungsprogramme für Aufsichtsräte ins Leben gerufen. Auch das Deutsche Aktieninstitut hat zusammen mit der Frankfurt School of Finance & Management 2010 ein entsprechendes Fortbildungsprogramm ins Leben gerufen. Dies ermöglicht nicht nur den aktuellen Aufsichtsräten, sich ständig fortzubilden, sondern es richtet sich auch an Aufsichtsratskandidaten, die sich auf ihre Aufgabe vorbereiten wollen und gibt ihnen einen umfassenden Einblick in die Arbeit eines Aufsichtsrates. Dieses Fortbildungsprogramm wird aktiv genutzt, gerade auch von Frauen.

Zwischen dem Nebenamt eines Aufsichtsrats und der Vollzeitbeschäftigung eines Vorstands muss jedoch ganz klar unterschieden werden. Eine Quote, die hier nicht differenziert, ist u.E. von vornherein unverhältnismäßig.

So ist auf Vorstandsebene Voraussetzung, dass die jeweiligen Kandidaten langjährige Führungserfahrung auf der operativen Ebene eines Unternehmens gesammelt haben. Das entscheidende Kriterium für die Besetzung einer Vorstandsposition muss daher die Qualifikation des Kandidaten sein, da der Vorstand für das Wohl und Wehe der Aktionäre und Stakeholder des Unternehmens verantwortlich ist. Nur seine jeweilige persönliche Eignung und nicht sein Geschlecht kann deshalb entscheidend für die Besetzung der jeweiligen Vorstandsposition sein. Starre Quoten können dem nicht gerecht werden.

Den Weg, den die Unternehmen mit ihrer Selbstverpflichtung gewählt haben, ist daher der einzige gangbare Weg, um das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in den Unternehmen abzubauen. Gefördert werden müssen Frauen auf allen Führungsebenen, damit der Pool der Kandidatinnen auch für die Vorstandspositionen kontinuierlich erweitert wird.

**(7) Soll es Sanktionen für Unternehmen geben, die die Zielvorgaben nicht einhalten? Soll es Ausnahmen bei Nichterreichen der Zielvorgaben geben?**

Feste Zielvorgaben in Bezug auf die Besetzung von Führungsgremien durch bestimmte Geschlechter sind, wie bereits dargelegt, nicht zielführend.

Sanktionen für Unternehmen bei der Nichteinhaltung einer starren Quote für Aufsichtsräte wären immer vor allem eine Sanktionierung der Aktionäre. Im Gegensatz zur Besetzung von Vorstandspositionen hat der Aufsichtsrat nur einen eingeschränkten Einfluss auf die Aufsichtsratsbesetzung, da er der Hauptversammlung zwar Wahlvorschläge unterbreitet, dieser aber das autonome Wahlrecht in Bezug auf die Aufsichtsräte zusteht.

Aufgrund der bereits geschilderten Schwierigkeiten der Unternehmen, wie z.B. dass es keine geeigneten Kandidatinnen trotz intensiver Suche für die gesuchte Führungsposition gibt, sollte es keine Sanktionen für die Unternehmen geben, die nachweislich alle Anstrengungen unternommen haben, die selbst gesetzten Frauenquoten zu erreichen. Es erscheint unsinnig, Unternehmen dafür zu bestrafen, dass es keine geeignete oder interessierte Frau für die gesuchte Position gibt.

Auch hier zeigt sich, dass die Anknüpfung an den Corporate Governance Kodex der richtige Weg ist, da die Unternehmen auf der einen Seite die nötige Flexibilität in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen erhalten, gleichzeitig aber durch die damit verbundenen Publikationspflichten Transparenz geschaffen wird. Die Unternehmen müssen sich an den selbstgesetzten Quoten messen lassen und sind damit nicht nur den eigenen Aktionären, sondern auch der Allgemeinheit verpflichtet.