

# Göttinger Schriften zum Wirtschaftsrecht 2

Herausgegeben von Olaf Deinert, Torsten Körber, Rüdiger Krause,  
Gerald Spindler und Andreas Wiebe

Kathrin Brandt

## Gleichstellungsquote im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft

LESEPROBE



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

# 1. Teil: Einleitung und Gang der Untersuchung

## A. Einleitung

„*Mit den Lehman Sisters wäre das so nicht passiert*“<sup>1</sup>; so der plakative Slogan in der Fachöffentlichkeit, welcher den Ruf nach mehr weiblichen Führungskräften – nicht zuletzt im Zuge der Finanzkrise – widerspiegelt. Die Forderung nach mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ist jedoch keinesfalls neu<sup>2</sup> und wiederholt sich jährlich je nach politischer Brisanz und Brauchbarkeit. Die Rechtstatsächlichkeit spricht indes eine andere Sprache. So ergibt sich beispielsweise aus den Wochenberichten des *Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW)*, dass nur jedes zehnte der 200 größten Wirtschaftsunternehmen einen Frauenanteil von mindestens 20% im Aufsichtsrat vorweisen kann; mehr als 35% sind in keinem Unternehmen vertreten.<sup>3</sup> In einer weiteren Studie kommt das *Institut für Unternehmensführung in Karlsruhe (IBU Karlsruhe)* zu dem Ergebnis, dass in Deutschland im Jahr 2008 nur 307 der 3758 Aufsichtsratsmitglieder – also weniger als 10% der Frauen – ein Aufsichtsratsmandat ausübten.<sup>4</sup> Dieser verschwindend geringe Prozentsatz kommt darüber hinaus fast ausschließlich über § 4 Absatz 4 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)<sup>5</sup> zu Stande, welcher statuiert, dass unter den von den Arbeitnehmern zu entsendenden Aufsichtsratsmitgliedern Frauen und Männer entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen vertreten sein sollen (*Repräsentationsprinzip*). Zwar lediglich als „Soll-Vorschrift“ ausgestaltet, führt diese Regelung in der Praxis dazu, dass 80% aller weiblichen Aufsichtsratsmitglieder Arbeitnehmer-

---

1 So der Ausspruch von *Mary Iskenderian*, Präsidentin der Women's World Bank zitiert nach *Amann*, Lehman Sisters hätte uns die Krise erspart, Spiegel-Online v. 11.5.2009; abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,623712,00.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

2 Bereits 2001 *Pfarr*, Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft.

3 *Holst*, DIW 4/2010, 3, 4.

4 *Karlsruhe Institute of Technology (KIT)* Projektbericht v. 14.4.2010, Frauen in Führungspositionen-Status Quo in der Deutschen Wirtschaft, S.3; abrufbar unter: [http://www.ibu.uni-karlsruhe.de/rd\\_download/100414\\_Zusammenfassung\\_Projektergebnisse.pdf](http://www.ibu.uni-karlsruhe.de/rd_download/100414_Zusammenfassung_Projektergebnisse.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

5 Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat v. 18.5.2004, BGBl. I, S.974; zuletzt geändert durch Art. 10 des Gesetzes zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie v. 30.6.2009, BGBl. I, S.2479.

vertreterinnen sind.<sup>6</sup> Eine ähnliche Regelung findet sich auch in § 6 Absatz 2 Satz 2 des Gesetzes über die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in einer Europäischen Gesellschaft (SEBG)<sup>7</sup>, sofern die gesetzliche Mitbestimmung gilt. „Mitbestimmung erhöht die Frauenquote“, titelte unter anderem auch das *Handelsblatt* und verwies seinerseits auf eine weitere Studie der Unternehmensberatung *Towers Perrin*.<sup>8</sup> Vor dieser Faktenlage wird deutlich, dass lediglich die Arbeitnehmervertreterinnen in den Aufsichtsräten dafür sorgen, dass Deutschland im europäischen Vergleich noch durchschnittlich abschneidet und nicht etwa wie Spanien und Italien das Ende der Statistik bildet.<sup>9</sup>

In den Reihen der Vorstände sieht es nicht anders aus: Gerade einmal 2,5% weibliche Vorstände bewegen sich „on the Top“ der deutschen Unternehmen.<sup>10</sup> Diese im Emanzipationszeitalter auf den ersten Blick erstaunlichen Zahlen<sup>11</sup> bestärken die Befürworter in ihrer Forderung nach einer gesetzlich festzulegenden „Frauenquote“. Ausdrückliche Unterstützung erhalten Sie dabei durch verschiedene ökonomische Studien, in denen nachgewiesen wurde, dass der Verzicht auf weibliche Kompetenz bei gezielter Positionierung eines Unternehmens wirtschaftlich nachteilig sei<sup>12</sup>: Denn das Vertrauen von Anlegern und Kunden zu Unternehmen, in denen Frauen Führungspositionen belegen, sei in der Regel wesentlich höher. Der *Phönix Report 2011*<sup>13</sup>, der auf einer Analyse von 358 euro-

---

6 Frost/Linainmaa, AG 2007, 601, 602.

7 Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft (SE-Beteiligungsgesetz- SEBG) v. 22.12.2004, BGBl. I, S.3675.

8 Fockenbrock, Mitbestimmung erhöht die Frauenquote, *Handelsblatt* v. 23.6.2005; abrufbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/mitbestimmung-erhoeht-diefrauenquote;916956;0> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011) ebenso auch Mielke, Mitbestimmung 10/2005, S.32, 33; abrufbar unter: [http://www.boeckler.de/pdf/v\\_2006\\_03\\_30\\_mielke3\\_f5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/v_2006_03_30_mielke3_f5.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

9 Strüwing, AG Report 2008, R.214: In Spanien sollen mit Hilfe des Gleichberechtigungsgesetzes bis 2015 mindestens 40% der Board-Mitglieder weiblich sein. Bis dahin können Unternehmen freiwillig mehr Frauen in das Board berufen.

10 Die Welt, Deutsche Telekom führt Frauenquote ein, Meldung v. 15.3.2010; abrufbar unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article6778755/Deutsche-Telekom-fuehrt-Frauenquote-ein.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

11 Zur rechtstatsächlichen Wirklichkeit siehe die späteren Ausführungen unter 2.TeilA.I.

12 Studie der Unternehmensberatung McKinsey, Woman Matter 2007; abrufbar unter: [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_english.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

13 *Phönix Report 2011* - Eine evidenzbasierte Analyse europäischer Unternehmen auf dem Weg zu High Performance - 1. Teil, Studie der Unternehmensberatung Accenture Management Consulting und der Justus-Liebig-Universität Gießen; abrufbar unter: [https://microsite.accenture.com/Wachstum/Documents/downloads/Accenture\\_Phoenix%20Report\\_Part%201.pdf](https://microsite.accenture.com/Wachstum/Documents/downloads/Accenture_Phoenix%20Report_Part%201.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011); vergleiche auch den Bericht von Hagemeier/Holst/Eden, Vive la différence!, *accenture-Magazin Outlook* 6/2010; abrufbar unter: <http://www.accenture.com/Site>

päischen Firmen verschiedener Branchen basiert, statuiert die geschlechterausgeglichenere Diversität des *Managements* als einen von fünf Faktoren, der nachweislich für mehr Wachstum, Profitabilität und Kapitalmarkterfolg sorgt. Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive wird die mangelhafte Inanspruchnahme weiblicher Potentiale vermehrt kritisiert. Insbesondere aufgrund der demographischen Entwicklung und des drohenden Fach- und Führungskräftemangels müssten alle verfügbaren Personalressourcen nutzbar gemacht werden.<sup>14</sup>

Dennoch führt das vielfach als „gläserne Decke“ bezeichnete Phänomen dazu, dass hochqualifizierte Frauen beim Aufstieg innerhalb der Unternehmen auf der Ebene des mittleren *Managements* verbleiben und somit auch als potentielle Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder nicht zur Disposition stehen.<sup>15</sup> Die gesetzliche Festlegung einer Quote wäre nach Ansicht der Befürworter somit auch dazu geeignet, dieser Diskriminierung entgegenzuwirken. Bereits seit Jahren wird ein derartiges rechtliches Vorhaben diskutiert, vielfach bezugnehmend auf unsere europäischen Nachbarn, die Deutschland an diesem Punkt bereits einen Schritt voraus sind. So hat Norwegen als erstes europäisches Land eine gesetzliche „Frauenquote“ dahingehend beschlossen, dass mindestens 40% der Sitze in Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften mit Frauen zu besetzen sind.<sup>16</sup> Auch Frankreich hat ein Stufenmodell verabschiedet, nach welchem bis zum Jahre 2016 mindestens 40% der Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften Frauen sein müssen.<sup>17</sup> Sollte die Umsetzung unberücksichtigt bleiben, drohen Sanktionen bis hin zum Verlust der Börsennotierung.<sup>18</sup>

Auch in Deutschland hat der mangelnde Anteil weiblicher Führungsmitglieder die politischen Parteien mittlerweile dazu veranlasst, Handlungsbedarf einzuräumen. So stellte die Fraktion *BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN* bereits im Jahre 2007 einen Antrag auf die Verankerung einer gesetzlichen „Frauenquote“ im Aktiengesetz.<sup>19</sup> Hiernach sollen alle Aufsichtsräte börsennotierter Gesellschaften mit einem Frauenanteil von mindestens 40% zu besetzen sein, anderenfalls dro-

---

CollectionDocuments/PDF/Accenture\_Outlook\_Vive\_la\_difference\_Talent\_management.pdf (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

14 *IBM Global Business Services*, Die wandlungsfähige Belegschaft - Entschlüsselung ihrer DNA: IBM Global Human Capital Study 2008; abrufbar unter: <http://www-05.ibm.com/de/pressroom/downloads/human-capital-study-2008.pdf> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

15 *Franke/Merx*, AuR 2007, 235, 236.

16 *Frost/Linnainmaa*, AG 2007, 601, 603 ff.; *Holst*, DIW 4/2010, 3, 9; *Schladebach/Stefanopoulou*, BB 2010, 1042, 1043.

17 Im Januar 2010 wurde ein entsprechendes Gesetz verabschiedet: Siehe hierzu die Notiz in *Der Aufsichtsrat* 2010, 28.

18 *Schladebach/Stefanopoulou*, DB 2010, 1042, 1043.

19 Antrag der Bundestagsfraktion *Bündnis 90/Die Grünen* v. 9.5.2007, BT-Drucks. 16/5279.

hen Sanktionen. In einem aktuell gestellten Antrag hält die *Grünenfraktion* an dieser Argumentation fest.<sup>20</sup> Der Rechtsausschuss des Deutschen Bundestages lehnte diesen Antrag jedoch mit den Stimmen von *CDU/CSU* und *FDP* ab, während sich *SPD* und *Die Linke* ihrer Stimmen enthielten.<sup>21</sup> Aktuell wird zudem der Gesetzesentwurf des Landes Nordrhein-Westfalen diskutiert, der ebenfalls bis zum 1. Januar 2022 eine 40%ige „Frauenquote“ für die Aufsichtsräte vorsieht.<sup>22</sup> In der diesjährigen Frühjahrstagung der Justizminister in Halle sprach sich sodann auch die Mehrheit der Länder in den Beschlussfassungen für eine gesetzlich verpflichtende „Frauenquote“ aus.<sup>23</sup> Wer sich indes tatsächlich hinter die gesetzliche Regelung stellen wird, bleibt abzuwarten.

Auch auf europäischer Ebene gab die zuständige Kommissarin *Reding* wiederholt bekannt, Brüssel werde vor der Einführung einer verbindlichen Quote nicht zurückschrecken, sofern sich bis zum Jahre 2012 keine entscheidende Veränderung in Deutschland und den anderen europäischen Ländern eingestellt habe.<sup>24</sup> Mit solchen Verlautbarungen übt Brüssel auch auf die deutsche Unternehmenskultur keinen unerheblichen Druck aus.

Derweil sprach sich die Bundesjustizministerin *Leutheusser-Schnarrenberger* (*FDP*) klar gegen eine gesetzliche Regelung aus.<sup>25</sup> Sie setzt vielmehr auf einen „Mentalitätswandel“ in der Wirtschaft und auf „Selbstregulierung“.<sup>26</sup> Damit

---

20 Antrag der Bundestagsfraktion *Bündnis 90/Die Grünen* v. 24.2.2010, BT-Drucks. 17/797; in diese Richtung gehend auch das Regierungsprogramm der *SPD* zur Bundestagswahl 2009, S.14; abrufbar unter: [http://alt.spd.de/de/pdf/parteiprogramme/Regierungsprogramm\\_2009\\_KF.pdf](http://alt.spd.de/de/pdf/parteiprogramme/Regierungsprogramm_2009_KF.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

21 Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses v. 29.3.2010, BT-Drucks. 17/1274.

22 Gesetzesantrag des Landes Nordrhein-Westfalen v. 11.2.2011, BR-Drucks. 87/11, S.19.

23 TOP I.7. der Beschlüsse der 82. Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18. und 19.5.2011 in Halle (Saale); abrufbar unter: [http://www.justiz.nrw.de/JM/justizpolitik/jumiko/beschluesse/2011/fruehjahrskonferenz11/I\\_7.pdf](http://www.justiz.nrw.de/JM/justizpolitik/jumiko/beschluesse/2011/fruehjahrskonferenz11/I_7.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

24 Berichterstattung in *Die Welt* v. 17.9.2010, EU- Kommissarin droht Firmen mit Frauenquote; abrufbar unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article9682421/EU-Kommissarin-droht-Firmen-mit-Frauenquote.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

25 Rede der Bundesministerin der Justiz *Leutheusser-Schnarrenberger* bei der 9. Kodex-Konferenz der Regierungskommission *Deutscher Corporate Governance Kodex* in Berlin v. 16.6.2010; abrufbar unter: [http://www.bmj.de/SharedDocs/Reden/DE/2010/20100616\\_Potenziale\\_besser\\_nutzen\\_Aufsichtsräte\\_muessen\\_professioneller\\_und\\_weiblicher\\_werden.html;jsessionid=A66D6A5B3AE56D1ECB5C484DE58DB3E5.1\\_cid155?nn=1477162](http://www.bmj.de/SharedDocs/Reden/DE/2010/20100616_Potenziale_besser_nutzen_Aufsichtsräte_muessen_professioneller_und_weiblicher_werden.html;jsessionid=A66D6A5B3AE56D1ECB5C484DE58DB3E5.1_cid155?nn=1477162) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

26 Rede der Bundesministerin der Justiz *Leutheusser-Schnarrenberger* bei der 9. Kodex-Konferenz der Regierungskommission *Deutscher Corporate Governance Kodex* in Berlin v. 16.6.2010; abrufbar unter: [http://www.bmj.de/SharedDocs/Reden/DE/2010/20100616\\_Potenziale\\_besser\\_nutzen\\_Aufsichtsräte\\_muessen\\_professioneller\\_und\\_weiblicher\\_werden.html;jsessionid=A66D6A5B3AE56D1ECB5C484DE58DB3E5.1\\_cid155?nn=1477162](http://www.bmj.de/SharedDocs/Reden/DE/2010/20100616_Potenziale_besser_nutzen_Aufsichtsräte_muessen_professioneller_und_weiblicher_werden.html;jsessionid=A66D6A5B3AE56D1ECB5C484DE58DB3E5.1_cid155?nn=1477162) (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

spielt die Ministerin auf den geänderten Deutschen *Corporate Governance Kodex* an, nach dessen neuer Fassung Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten angemessen zu berücksichtigen sind.<sup>27</sup> Die Äußerungen von Bundeskanzlerin *Merkel* gehen in eine ähnliche Richtung. Ebenso wie ihre Justizministerin lehnt sie eine gesetzlich zwingende Quote stringent ab und setzt auf freiwillige Fortschritte der Wirtschaftsunternehmen.<sup>28</sup> Erst wenn diese Selbstaktivierung versage, solle erneut über weitere Schritte nachgedacht werden. Vorbild in diesem Zusammenhang ist die *Deutsche Telekom*, die als erster großer börsennotierter Konzern freiwillig eine „Frauenquote“ eingeführt hat. Bis Ende 2015 sollen dort 30% der oberen und mittleren Führungspositionen im Konzern mit Frauen besetzt sein.<sup>29</sup> Der schwäbische Autobauer *Daimler* hat sich ebenfalls als langfristiges Ziel gesetzt, bis 2020 den Frauenanteil in allen oberen Führungsebenen auf 20% zu steigern.<sup>30</sup> Die Mehrheit der deutschen Unternehmen lehnt eine gesetzliche Quote deutlich ab: *Eine Frauenquote greife zu kurz, da es auf dem Arbeitsmarkt vielmehr auch um die Integration und Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund oder auch Perspektiven für ältere Arbeitnehmer gehe*, so beispielsweise der *Beiersdorf*-Unternehmenssprecher *Esper*.<sup>31</sup> Auch die Stellungnahme des *Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V.* und des *Deutschen Industrie- und Handelskammertages e.V.* zum Gesetzesantrag des Landes Nordrhein- Westfalen lehnt den Antrag und damit die Quote als verfassungs- und europarechtswidrig sowie für die Wirtschaft als nicht tragbar ab.<sup>32</sup>

Vorübergehender Schlusspunkt der Debatte ist die am 30.3.2011 von den DAX-30 Unternehmen gezeichnete gemeinsame Erklärung, in der sich die Unternehmen gegenüber der Bundesregierung zu einer Intensivierung ihrer An-

---

27 Siehe hierzu Ziffer 4.1.5 des DCGK in der neuen Fassung v. 26.5.2010: *Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.*

28 *Merkel* gegen Frauenquote per Gesetz, Tagesschau v. 25.5.2011; abrufbar unter: <http://www.tagesschau.de/inland/frauenquote128.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

29 So die offizielle Mitteilung des *Deutschen Telekom* Unternehmens v. 15.3.2010; abrufbar unter: <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

30 So der interaktive Nachhaltigkeitsbericht 2009 des *Daimler* Konzerns hinsichtlich der zukünftigen anstehenden Handlungsfelder und Ziele; abrufbar unter: <http://nachhaltigkeit2009.daimler.com/reports/daimler/annual/2009/nb/German/6050/handlungsfelder-und-ziele.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

31 Mitteilung in *Die Welt*, Hamburger Firmen lehnen Frauenquote ab, v. 22.6.2010; abrufbar unter: <http://www.welt.de/die-welt/wirtschaft/article8136784/Hamburger-Firmen-lehnen-Frauenquote-ab.html> (zuletzt abgerufen am 19.9.2011).

32 *Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.* zusammen mit dem *Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V.* v. 24.3.2011, Stellungnahme zum Gesetzesantrag des Landes Nordrhein- Westfalen, BR-Drucks. 87/11.