

The background of the entire page is a close-up photograph of a rough-cut gemstone, likely a diamond or similar crystal. The stone's facets are irregular and jagged, creating a complex, textured surface. The lighting is dramatic, highlighting the sharp edges and deep shadows of the facets. The color palette is dominated by deep blues and greens, with iridescent highlights in shades of yellow, orange, and red, giving it a shimmering, multi-colored appearance. The overall effect is one of natural beauty and intricate detail.

## **Die Frauenquote**

**Ein Update zur Diversität in Aufsichtsräten  
und Vorständen in Deutschland und  
Großbritannien**

**9. Oktober 2019**

## **HINTERGRUND**

### **Deutschland und Großbritannien – Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Im Mai 2015 ist in Deutschland das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Kraft getreten. Danach gilt für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, eine Geschlechterquote von mindestens 30 %. Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, haben für den Frauenanteil in Vorstand, Aufsichtsrat und den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen festzulegen. Die fixe 30 %-Quote wurde 2018 erstmals erreicht. Allerdings besteht weiterer Optimierungsbedarf, da viele nicht börsennotierte Unternehmen mangels gesetzlicher Verpflichtung noch immer eine sog. Nullquote in ihren Aufsichtsräten haben und auch bei den börsennotierten Unternehmen der 30%-Anteil wie ein Deckel wirkt. Zudem ist der Fortschritt auf Vorstandsebene sehr schleppend, da hier viele Unternehmen eine Zielgröße von 0 % festgelegt haben und der Frauenanteil auf Vorstandsebene derzeit lediglich bei 9,2 % liegt.

Fidelio stellte die Rechtslage und den aktuellen Stand in Großbritannien dar. Im Gegensatz zu Deutschland hat sich Großbritannien gegen eine gesetzlich vorgeschriebene Quote und vielmehr für eine freiwillige Selbstverpflichtung entschieden. Laut Bericht des Hampton Alexander Review für 2018 betrug der Frauenanteil in den Boards der FTSE-100-Gesellschaften 2018 erstmals über 30 %. In den FTSE-350-Gesellschaften lag der Frauenanteil in den Boards 2018 bei 26,7 % und erreichte im Oktober 2019 einen Anteil von 30 %. Zu diesem Fortschritt beigetragen haben sicherlich Veröffentlichungen und Diskussionen zum Gender-Pay-Gap wie auch die Einführung einer maximalen Amtszeit im Board von neun Jahren. Enttäuschend ist allerdings nach wie vor der Anteil an weiblichen Vorsitzenden der Boards, dieser liegt lediglich bei 6,3 %. Die Hampton Alexander Review hat es sich bis 2020 zum Ziel gemacht, in Unternehmen im FTSE 350-Index einen Frauenanteil von 33 % im Board, im Executive Committee und in der Führungsebene darunter zu erreichen.

### **Das Engagement von Fidelio und CMS**

Vor diesem Hintergrund haben sich CMS und Fidelio gefreut, das mittlerweile vierte Frauenquote-Event zu veranstalten. Nach der erfolgreichen Veranstaltung in Frankfurt im Oktober 2018 fand das Seminar in diesem Jahr in Stuttgart statt. Ziel des Seminars war es, die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Erhöhung des Frauenanteils aufzuzeigen und zu vergleichen, von den Erfahrungen der Panelistinnen und Teilnehmer/innen sowie bewährten Vorgehensweisen zu lernen und einen höheren Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen weiter voranzutreiben. Die Veranstaltung wurde wie in der Vergangenheit von der Deutsch-Britischen Industrie- und Handelskammer unterstützt.

## Unser Panel

Wir haben uns gefreut, folgende fachlich herausragenden Panelistinnen zu begrüßen, um Fragen der Diversität in Aufsichtsräten und Vorständen zu erörtern:

- § **Angelika Huber-Straßer**, Bereichsvorstand Corporates, KPMG Deutschland
- § **Elke Benning-Rohnke**, Vizepräsidentin von FidAR e.V.
- § **Dr. Viktoria Kicking**, Mitglied des Aufsichtsrats der Polytec Holding AG, Gründerin und Geschäftsführerin von Directors Academy Hamburg
- § **Ilse Henne**, Mitglied des Bereichsvorstands der Business Area Materials Services (COO) und Vorstandsmitglied der thyssenkrupp Materials Services GmbH
- § **Dr. Philine Erfurt Sandhu**, Akademische Leitung Zertifikatsprogramm Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- § **Gillian Karran-Cumberlege**, Head of Chair Advisory, Fidelio Partners
- § **Dr. Martina Schmid**, Partnerin, CMS

## BISHERIGER FORTSCHRITT

Zunächst fragten wir unsere Panelistinnen, wie sie den Fortschritt bei der Umsetzung der Geschlechterdiversität bzw. des Frauenanteils auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene in Deutschland auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (sehr gut) bewerten würden. Die Durchschnittsbewertung lag dabei bei 3,4/10 Punkten. Dabei wurde der Fortschritt auf Vorstandsebene deutlich schlechter bewertet.

<b>Rednerinnen</b>	<b>Punktevergabe von 0 bis 10</b>
Rednerin 1	5,5/10
Rednerin 2	3/10
Rednerin 3 <sup>1</sup>	3,75/10

---

<sup>1</sup> Die Rednerin differenzierte bei ihrer Punktevergabe zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat. Für den Vorstand vergab sie 2,5 Punkte und für den Aufsichtsrat 5 Punkte.

Rednerin 4 <sup>2</sup>	1,75/10
Rednerin 5	3/10
<b>Durchschnitt</b>	<b>3,4/10</b>

## Diskussion der bisherigen Entwicklung und Fortschritte

Das Panel diskutierte verschiedene Aspekte der bisherigen Entwicklung bei der Umsetzung der Diversität und der Verbesserung des Frauenanteils.

### Keine Dynamik

Es wurde festgestellt, dass es seit dem Erreichen des 30 %-Anteils in den Aufsichtsräten (börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Gesellschaften) keine Dynamik mehr in Bezug auf eine weitere Erhöhung gebe. So sei zu bemängeln, dass es in Bezug auf die Erhöhung des Frauenanteils in Deutschland keine "Breitenindustrie" gebe und die 30 %-Quote wie ein Deckel wirke. Zwar waren der Aufschrei und das mediale Interesse anfangs groß, seien aber mittlerweile abgeflaut. Insgesamt verlaufe der Fortschritt zu langsam.

### "Gläserne Decke" auf Vorstandsebene

Der geringe Frauenanteil in Vorständen wurde als sehr kritisch angesehen. Insgesamt seien viel zu wenige Vorstandspositionen durch Frauen besetzt. Es wurde darauf hingewiesen, dass bei zuletzt 129 neu besetzten Vorstandspositionen lediglich 15 Vorstandsposten auf Frauen entfielen. Lediglich im mittleren Management erhöhe sich der Frauenanteil langsam, wohingegen bei der möglichen Ernennung zum Vorstandsmitglied oft Hemmnisse und Bedenken bestünden. Häufig sei immer noch zu beobachten, dass männliche Führungskräfte ihr "Revier abstecken".

### Zielgröße 0 in Vorständen

Ernüchternd war aus Sicht des Panels, dass von insgesamt 1.750 Unternehmen 81 % eine Zielgröße von 0 % oder überhaupt keine Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand festge-

---

<sup>2</sup> Die Rednerin differenzierte bei ihrer Punktevergabe zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat. Für den Vorstand vergab sie 0 Punkte und für den Aufsichtsrat 3,5 Punkte.



legt haben. Dies bedeute im Hinblick auf die börsennotierten Unternehmen eine sog. "frauenfreie Zone" bei 64 % der Unternehmen. Zudem hätten Frauen nur sehr selten einen Aufsichtsratsvorsitz inne und seien auch in den wichtigen Ausschüssen kaum vertreten.

### **Optimierungsbedarf**

Aus Sicht unseres Panels dürfe zwar das bereits Erreichte nicht aus den Augen verloren werden. Dennoch bestehe weiterer Optimierungsbedarf. So sei an der Denkweise innerhalb der Unternehmen zu arbeiten, um ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen. Es müsse zur Selbstverständlichkeit werden, dass Jobs als Jobs und unabhängig vom Geschlecht bezahlt werden. Insbesondere habe sich auch gezeigt, dass durch mehr Diversität ein besseres Arbeitsklima in den Aufsichtsräten herrsche.



## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

In einem nächsten Schritt wollten wir von unseren Panelistinnen wissen, welche Schritte sie konkret vorschlagen, um den Frauenanteil in Vorständen, Aufsichtsräten und Führungsebenen zu erhöhen.

### **Visibilität**

Die Rednerinnen sprachen sich grundsätzlich für mehr Visibilität von Frauen aus. So sollten Frauen mehr nach medialer Aufmerksamkeit streben und auch die Presse suchen ("Guerilla-Marketing"). Grundsätzlich sollten Frauen präsenter sein, sich deutlicher positionieren und nicht zu zurückhaltend sein, zumal sie 50 % der Wähler ausmachten.

### **Kulturwandel**

Darüber hinaus wurde der erforderliche Kulturwandel angesprochen. So herrschten in Deutschland teilweise noch immer veraltete Werte und Vorstellungen in Bezug auf "Kinder, Kirche, Küche". Der Befund sei nach wie vor, dass viele Frauen nach Mutterschutz/Elternzeit überhaupt nicht mehr oder nur noch in Teilzeit arbeiten gingen. Dem Stigma der "Rabenmut-

ter" müsse entgegengewirkt werden, indem das Bild der arbeitenden Mutter positiver dargestellt wird. Wichtig sei parallel, den Druck innerhalb der Familie und des sozialen Umfelds ("innere Zerrissenheit") zu senken.

### **Kohärente Gleichstellungspolitik**

Von den Rednerinnen wurde bemängelt, dass es in Deutschland keine kohärente Gleichstellungspolitik gebe, vielmehr hebelten sich Gesetze teilweise gegenseitig aus. So schaffe beispielsweise das deutsche Steuersystem Fehlanreize (Ehegattensplitting) und perpetuiere überkommene Werte. Als Beispiel wurden außerdem die gesetzlichen Regelungen zum Mutterschutz genannt.

### **Internationale Diversität**

Nach Einschätzung des Panels könne Deutschland von der internationalen Diversität profitieren und von umliegenden Ländern lernen. In Belgien sei es beispielsweise völlig üblich, dass Frauen auch nach der Familiengründung arbeiten gehen. Es wurde auch ein Vergleich zur Lage in Schweden gezogen, wo ein ganz anderes Selbstverständnis herrsche und Frauen, die nicht arbeiten gehen, auf Unverständnis treffen. Ferner sei es ganz normal, dass die Väter die Elternzeit (ebenfalls) voll in Anspruch nehmen. Umgekehrt könne es einem Mann bei seinem beruflichen Fortkommen sogar zum Nachteil gereichen, wenn er keine Elternzeit genommen hat.

### **Objektiver Auswahl- und Führungsprozess**

Es wurde allgemein ein objektiver Auswahl- und Führungsprozess befürwortet, bei dem lediglich die Qualifikation nachgewiesen werden muss, die neutral und objektiv zu bewerten ist. Zudem sollten die Einstellungsquoten auf Vorstandsebene überprüft werden.

### **Institutionelle Investoren**

Das Panel war sich über die erhebliche Bedeutung und den Einfluss von institutionellen Investoren einig. So forderten bereits heute die meisten Stimmrechtsberater in ihren Voting Guidelines die Einhaltung von Diversitätsvorgaben. Fidelio berichtete, dass in Großbritannien große Investoren wie LGIM bei Hauptversammlungen von Unternehmen, die Diversitätsvorgaben nicht erfüllen und in dieser Hinsicht keinen Fortschritt machen, gegen entsprechende Beschlüsse stimmen. Hier könne noch mehr erreicht werden, indem auf solche Investoren zugegangen wird, da diese im Rahmen der Hauptversammlungen erheblichen Einfluss ausüben können.

## **Netzwerke und Nischen**

Das Panel sprach sich dafür aus, dass Frauen häufiger und mehr Netzwerke nutzen sollten. Es wurde außerdem angemerkt, dass auch die Besetzung von Nischen eine Option sein könnte – dies betreffe beispielsweise die Besetzung von Aufsichtsratsposten in Finanzinstituten und Versicherungen, wo vielen Kandidaten die entsprechende Qualifikation fehle.

## **WEITERE SCHRITTE**

Das Feedback zu der Veranstaltung war sehr positiv und die konstruktiven Fragen aus dem Publikum führten zu einer spannenden Diskussion während und auch nach der Veranstaltung.

Wir freuen uns, das erfolgreiche Veranstaltungskonzept mit Fidelio auch in Zukunft fortzusetzen.

## **ANHANG**

### **Über CMS Deutschland**

Neue Perspektiven einnehmen. Mit mutigen Köpfen an Ihrer Seite.

Die Herausforderungen von heute und morgen verlangen mutige, unabhängig denkende Persönlichkeiten, die in der Gemeinschaft so vielfältig sind wie die Problemstellungen unserer Mandanten. Während sich die Welt neu erfindet, komplexer wird, schnellere Reaktionen erfordert, stehen wir für Ihre Interessen ein und formen sie an Ihrer Seite mit.

Mehr als 600 Rechtsanwälte, Steuerberater und Notare in acht Büros entwickeln rechtssichere Lösungen für Mandanten – von Start-ups über mittelständische Unternehmen bis hin zu multinationalen Großkonzernen. Die Anwälte von CMS in Deutschland bringen nicht nur die notwendige fachliche Spezialexpertise auf allen Gebieten des Wirtschaftsrechts mit, sondern kennen auch die marktspezifischen Anforderungen in sämtlichen Industriezweigen und Branchen.

Eine lösungsorientierte Beratung am Puls der Zeit, geprägt durch ein äußerst innovationsfreudiges Team, ist das Leistungsversprechen von CMS an Sie. Denn wir glauben: Wer gestalten und die Herausforderungen annehmen will, muss etwas wagen und neue Perspektiven einnehmen. Um neue Lösungen zu entwickeln für unerwartete Fragestellungen. Um weiter zu gehen als jemals zuvor.

### **Kontaktdaten CMS**

Dr. Martina Schmid  
Partnerin  
T: +49 711 9764 670  
M: [martina.schmid@cms-hs.com](mailto:martina.schmid@cms-hs.com)

Dr. Alexandra Schluck-Amend  
Partnerin  
T: +49 711 9764 278  
M: [alexandra.schluck-amend@cms-hs.com](mailto:alexandra.schluck-amend@cms-hs.com)

John Hammond  
Partner  
T: +49 711 9764 788  
M: [john.hammond@cms-hs.com](mailto:john.hammond@cms-hs.com)



CMS Hasche Sigle  
Schöttlestraße 8  
70597 Stuttgart

cms.law

## **Über Fidelio**

Fidelio Partners ist ein Personalberater für die Entwicklung der Unternehmensleitung und Führungskräfte suche – "building boards fit for the future". Unser Schwerpunkt liegt auf der Effektivität und Zusammensetzung der Unternehmensleitung, denn wir bauen Leitungsgremien und Führungsteams auf, die fit für die Zukunft sind. Das erreichen wir durch Bewertung und Entwicklung der Unternehmensleitung sowie die Suche nach Führungskräften.

Bei der Unterstützung von Gremiovorsitzenden können wir grenzüberschreitende sowie branchen- und funktionsübergreifende Erfolge vorweisen. Fidelio verfügt über eine ausgeprägte Erfahrung bei Aktiengesellschaften, unterstützt aber auch nicht an der Börse gelistete Unternehmen. 50 % unserer Führungskräfte suche, Entwicklungs- und Bewertungstätigkeit erfolgen außerhalb des Vereinigten Königreichs.

2018 wurde Fidelio vom Hampton Alexander Review der Regierung des Vereinigten Königreichs das zweite Jahr in Folge für unseren Beitrag zu mehr geschlechtsspezifischer Diversität in Leitungsgremien von Unternehmen über den FTSE-350-Index hinaus ausgezeichnet. Fidelios Flaggsschiff "A Seat at the Table", ein Schulungsprogramm für zukünftige Führungskräfte und Board Mitglieder, ist auch das Herzstück unseres Beitrags zu Diversität und wurde in unserer Auszeichnung hervorgehoben. Im März 2020 sind wir Gastgeber der achten Auflage des Programms.

Fidelios Ansatz der strukturierten Führungskräfte suche spiegelt sich in unserem leistungsstarken Suchprozess und den Suchergebnissen wider. Unsere Herangehensweise ist einzigartig, vorausschauend und wird von außergewöhnlichen internationalen Netzwerken gestützt. Diversität ist in jedem Aspekt unseres Suchprozesses verankert, 50 % der auf unsere Vermittlung hin ernannten Personen sind weiblich und unsere Erfolgsbilanz für die Führungskräfte suche liegt deutlich über dem Branchenstandard.

Fidelio wird für seine Vordenkerrolle, Lobbyarbeit und Primärforschung zu Themen wie Organisationszusammensetzung, Diversität von Führungsgremien, zur Frage, wie Gremiovorsitzende ihre Gremien auf Änderungen vorbereiten, und zur Einbeziehung von Stakeholdern und Gesellschaftern geschätzt.

## **Kontakt Daten Fidelio**

Gillian Karran-Cumberlege  
Head of Chair Advisory  
T: +44 (0) 207 759 2200  
M: gkarrancumberlege@fideliopartners.com

Fidelio Partners  
13 Regent Street  
London  
SW1Y 4LR

FidelioPartners.com

## **Informationen zu unseren Panelistinnen**

- § **Angelika Huber-Straßer** – Bereichsvorstand Corporates, KPMG Deutschland; Co-Country Chair, WomenCorporateDirectors in Deutschland
- § **Elke Benning-Rohnke** – Unternehmerin, Aufsichts- und Beirätin, Vizepräsidentin von FidAR e.V., einem bundesweiten Verein zur Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft
- § **Dr. Viktoria Kickinger**, – Mitglied des Aufsichtsrats der Polytec Holding AG; Gründerin und Geschäftsführerin von Directors Academy Hamburg; Vorsitzende Zertifizierungskommission für Aufsichtsräte (Wirtschaftskammer Österreich); Lehrgangsführerin Aufsichtsrat/ARS; ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende/Aufsichtsrätin in Wirtschaft (S&T AG), Wissenschaft (u. a. Wirtschaftsuniversität Wien), Kultur (u. a. Burgtheater, Staatsoper); ehemalige Generalsekretärin der Österr. Post AG
- § **Ilse Henne**, Mitglied des Bereichsvorstands der Business Area Materials Services (COO) und Vorstandsmitglied der thyssenkrupp Materials Services GmbH
- § **Dr. Philine Erfurt Sandhu** – Akademische Leitung Zertifikatsprogramm Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin