

Stellungnahme zur öffentlichen Konsultation der Europäischen Kommission

Unausgewogenes Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU

Die Vizepräsidentin der Europäischen Kommission Viviane Reding hat am 5. März 2012 eine öffentliche Konsultation zum Thema des unausgewogenen Geschlechterverhältnisses in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU eingeleitet. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V. nimmt die Gelegenheit gerne wahr, zu den aufgeworfenen Fragen Stellung zu nehmen.

FidAR ist eine überparteiliche und überregionale Initiative, die es sich seit ihrer Gründung im Jahr 2006 zum Ziel gesetzt hat, auf eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten deutscher Kapitalgesellschaften hinzuwirken. FidAR setzt sich innerhalb Deutschlands für eine Quote bei den Aufsichtsräten der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen ein, die zunächst mindestens 30 Prozent betragen soll. FidAR ist ein eingetragener Verein und als gemeinnützig anerkannt.

FidAR ist sich der europäischen Bedeutung der Frage bewusst und begrüßt, dass die Vize-Präsidentin der Kommission die Initiative ergriffen hat, das Thema der mangelnden Vertretung von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der europäischen Wirtschaft als ein zentrales Thema in der europäischen Corporate-Governance-Diskussion zu verankern. Da FidAR primär in Deutschland aktiv ist und daher vor allem Expertise hinsichtlich der Situation in Deutschland besitzt, beschränkt sich diese Stellungnahme auf Deutschland.

FidAR würde die EU-weite Einführung stringenter Maßnahmen zur nachhaltigen Erhöhung des Anteils von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsfunktionen außerordentlich begrüßen. Jede Regelung auf europäischer Ebene sollte dabei den Mitgliedsstaaten genügend Flexibilität einräumen, um in der Umsetzung den Besonderheiten der jeweiligen rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragen zu können (wie in Deutschland etwa der Mitbestimmung der Arbeitnehmer oder der großen Zahl von Unternehmen im sog. Mittelstand, die von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung und Größe, aber nicht börsennotiert sind). FidAR erhofft sich so von der durch die Vize-Präsidentin angestoßenen europäischen Initiative eine

wirksame Verbesserung der Situation der Frauen in den obersten Entscheidungsgremien der deutschen Wirtschaft.

Im Januar 2012 waren in den Aufsichtsräten und Vorständen der 160 wichtigsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland (die in den Indices DAX, MDAX, SDAX und TecDAX aufgeführt sind) insgesamt lediglich 8 Prozent Frauen vertreten (Vorjahr 6,5); dabei betrug der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten 12,8 Prozent (Vorjahr 10) und der in den Vorständen 3,4 Prozent in den Vorständen (Vorjahr 3).¹ Seit Januar 2011 ist der Frauenanteil in den obersten Unternehmensgremien also nur um 1,5 Prozentpunkte gestiegen. Betrachtet man die 200 größten deutschen Unternehmen (ohne Finanzsektor) unabhängig von einer etwaigen Börsennotierung, lag im Januar 2012 der Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei 11,9 Prozent, in den Vorständen bei 3 Prozent.² Auch im Finanzsektor (Banken und Versicherungen), wo Frauen mehr als die Hälfte der Mitarbeiter stellen, sind die Zahlen nicht wesentlich besser.³

Bei diesen Zahlen ist zu berücksichtigen, dass mehr als zwei Drittel der weiblichen Mitglieder der Aufsichtsräte in Deutschland aufgrund der gesetzlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Arbeitnehmervertreterinnen in die Aufsichtsräte gelangen. Der Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite liegt nur bei ca. 5 Prozent.⁴

Die im Fortschrittsbericht „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsfunktionen in der EU“ für Deutschland genannte Zahl von 16 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten bezieht sich offenbar allein auf die im DAX 30 gelisteten größten Konzerne, die sich in den letzten Jahren angesichts des erheblichen politischen Drucks ein Stück weit um die Berufung von Frauen in die Aufsichtsräte bemüht haben. Wie die von FidAR und dem DIW ermittelten Zahlen deutlich machen, lässt der Fortschrittsbericht daher die Situation in Deutschland besser erscheinen als sie in der Breite der deutschen Wirtschaft ist. Insbesondere lässt der Fortschrittsbericht auch die Tatsache außer acht, dass es sich beim Großteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder um Arbeitnehmervertreterinnen handelt. Zur Herstellung der Vergleichbarkeit mit anderen EU-Ländern dürften die Arbeitnehmervertreterinnen nicht berücksichtigt werden. Außerdem sollte angesichts der Größe der deutschen Wirtschaft im Verhältnis zu anderen EU-Staaten

¹ Dies sind die Ergebnisse des von FidAR entwickelten Women on Board (WoB)-Index; die ausführlichen Ergebnisse finden sich unter www.fidar.de.

² DIW Managerinnen-Barometer 2011, DIW Wochenbericht Nr. 3/2012, S. 5.

³ id. S. 16.

⁴ vgl. WoB-Index.

ein EU-weiter Vergleich nicht nur die DAX-Konzerne berücksichtigen, sondern eine größere Anzahl von Unternehmen. Eine dermaßen realistische Betrachtung der Situation von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsfunktionen in Deutschland würde zeigen, dass Deutschland im Ranking der EU-Staaten nicht etwa – wie im Fortschrittsbericht impliziert – leicht über dem europäischen Durchschnitt liegt, sondern weit darunter im unteren Drittel aller EU-Mitgliedsstaaten.

Dies vorausgeschickt, nehmen wir zu den Fragen der öffentlichen Konsultation wie folgt Stellung:

Fragen für die öffentliche Konsultation und Antworten

- (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 durch die Unternehmen hat sich im Hinblick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien der deutschen Unternehmen **eindeutig als nicht wirksam** erwiesen. Dies gilt nicht nur für die im Jahr 2001 zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft getroffene „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, die keinerlei Veränderung bewirkt hat. Es gilt auch für die 2009 in den Deutschen Corporate Governance Kodex eingeführte Empfehlung, bei der Besetzung von Aufsichtsräten auf Diversität zu achten, bzw. Frauen angemessen zu berücksichtigen. Der hiergegen geleistete Widerstand der deutschen Unternehmen, der auch in der vielfachen Weigerung der Befolgung der Kodex-Empfehlung zum Ausdruck kommt, spricht eine deutliche Sprache.

- (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?*

Angesichts der evidenten Unwirksamkeit von Maßnahmen der Selbstregulierung halten wir **gesetzliche Regelungen** für erforderlich und einzig zielführend. Hier sollte zunächst bei den **Aufsichtsräten**, d.h. dem nicht geschäftsführenden Kontrollorgan, angesetzt werden. Mittelfristig sollte der Gesetzgeber auch Rahmenbedingungen für Vorstände und exekutive Leitungsfunktionen schaffen, die auf eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in diesen Funktionen abzielen und diese erforderlichenfalls erzwingen.

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

Es ist durch viele Studien nachgewiesen, dass eine stärkere Präsenz von Frauen **wirtschaftlich vorteilhaft** ist. Eine ganze Reihe davon sind im Fortschrittsbericht genannt; zusätzlich ließen sich noch die jüngsten Studien der Unternehmensberatung McKinsey⁵ sowie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young nennen.⁶

Neben den in diesen Studien untersuchten **unmittelbar messbaren betriebswirtschaftlichen Vorteilen** (Steigerung der Ertragskraft der Unternehmen etc.) sind langfristig auch **volkswirtschaftliche Vorteile** zu erwarten, weil ein signifikant größerer Anteil von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsgremien dazu führen dürfte, dass Unternehmenskulturen verändert, nachfolgende Frauengenerationen in ihren Karriereambitionen bestärkt und die Anliegen von Frauen im Beruf stärker berücksichtigt werden. Auf diese Weise dürfte eine stärkere Präsenz von Frauen langfristig etwa auch zur Verringerung des „Gender Pay Gap“ und des „Gender Pension Gap“ beitragen.

- (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?*

Aus Sicht von FidAR ist für die Aufsichtsräte eine **Geschlechterquote von zunächst mindestens jeweils 30 Prozent** Männer und Frauen sinnvoll und erforderlich, die für die Aufsichtsratsmitglieder der Kapitaleseite gelten sollte. Eine angemessene Beteiligung von Frauen auf Arbeitnehmerseite sollte dadurch sichergestellt werden, dass der Anteil von Männern und Frauen unter den Arbeitnehmervertretern dem jeweiligen Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft entsprechen muss.⁷

Diese gesetzlichen Vorgaben müssen **verpflichtenden Charakter** haben und sollten bis **Ende 2016** erreicht sein. Bis dahin müssten also nicht nur die nationalen Umsetzungsregelungen erlassen und umgesetzt, sondern auch alle Übergangsfristen – deren Notwendigkeit nicht bestritten wird – abgelaufen

⁵ Women Matter 2012, „Making the Breakthrough“.

⁶ „Mixed Leadership 2012 – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“

⁷ Dieser Ansatz wird in verschiedenen Regelungen zur Mitbestimmung bereits verfolgt, wobei es sich bislang nicht um verpflichtende Regeln handelt. So sieht § 4 Abs. 4 des Drittelbeteiligungsgesetzes vor, dass unter den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer Frauen und Männer entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen vertreten sein sollen; ähnlich auch die Regelungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der SE.

sein. Angesichts der offensichtlichen Erfolglosigkeit unverbindlicher Maßnahmen, ist die Verbindlichkeit der Regelungen unabdingbar.

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

Die von uns geforderte gesetzliche Regelung sollte jedenfalls alle **börsennotierten Unternehmen**⁸ in Deutschland erfassen. Da gerade in Deutschland viele große Unternehmen in Familien- oder Stiftungsbesitz und nicht an einer Börse notiert sind, müsste sie darüber hinaus **alle Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung** erfassen. Hier bietet sich die Anknüpfung an die Mitbestimmungspflichtigkeit der Unternehmen an: Jedes Unternehmen, das verpflichtet ist, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden⁹, muss von der Regelung erfasst sein; soweit Unternehmen als Europäische Aktiengesellschaft (SE) organisiert sind und für das monistische System optiert haben, müsste die Regelung die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats erfassen. Außerdem sind alle Unternehmen, die mehrheitlich im Besitz der **öffentlichen Hand** sind, zu erfassen.

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

Von einer numerisch fixierten gesetzlichen Quotenregelung sollten **zunächst nur die nicht geschäftsführenden Gremien** erfasst werden, d.h. entsprechend dem in Deutschland nach wie vor dominanten dualistischen System der Aufsichtsrat. Hier ist, wie oben bei Frage 4 erläutert, zwischen den Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zu differenzieren. Im monistischen System sollte eine Quote dementsprechend für die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats gelten.

Auch und gerade in den geschäftsführenden Gremien – in Deutschland ist dies bei Aktiengesellschaften der Vorstand, bei anderen Gesellschaften die Geschäftsführung – und bei den geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats im monistischen System ist eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils unbedingt erforderlich. Denn Vorstände und Geschäftsführungen haben maßgeblichen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und den Unternehmenserfolg und hier steht es um die Präsenz von Frauen noch sehr viel schlechter als in den Aufsichtsräten bzw. bei den nicht geschäftsführenden Gremienmitgliedern.

⁸ gemäß der Definition in § 3 Abs. 2 Aktiengesetz.

⁹ Dies sind die große Mehrheit aller Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (vgl. § 1 Abs. 1 DrittelbeteiligungG), in besonderen Fällen erst bei Übersteigen der Schwelle von 2000 Mitarbeitern (vgl. § 1 Abs. 1 iVm § 4 MitbestimmungG).

Um eine Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmens- und Belegschaftsstrukturen zu ermöglichen und die Akzeptanz einer Regulierung zu erhöhen, sollte hier zunächst eine gesetzliche Verpflichtung der Unternehmen eingeführt werden, sich selbst verbindliche Maßgaben (**Zielquoten**) für die Besetzung des geschäftsführenden Gremiums unter Einschluss der direkt an dieses Gremium berichtenden Ebene zu setzen, diese selbst gesetzten Zielquoten zu veröffentlichen und transparent über die Erreichung oder Nicht-Erreichung der Ziele zu berichten. Der Einschluss der unmittelbar unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung angesiedelten Ebene ist hier geboten, um unterschiedlichen Organgrößen Rechnung zu tragen und Umgehungsstrategien zu verhindern.


Sollten solche gesetzlich verankerte Zielquoten innerhalb angemessener Zeit keine signifikante Verbesserung der Situation bewirken, müssen auch für den Bereich der geschäftsführenden Gremien klare gesetzliche Quoten ins Auge gefasst werden.


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

Angesichts der Wirkungslosigkeit von freiwilligen Maßnahmen ist davon auszugehen, dass gesetzliche Zielvorgaben nur dann eingehalten werden, wenn ihre **Nichteinhaltung sanktioniert** wird. Die Sanktionen sollten im Blick auf das jeweilige Rechtssystem systemimmanent sein¹⁰ und grundsätzlich aus dem vorhandenen gesellschaftsrechtlichen Instrumentarium entwickelt werden. Sanktionen müssen genügend einschneidend sein, um ihre Steuerungswirkung effektiv entfalten zu können. Gleichzeitig ist aus rechtlichen Gründen der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten.

Grundsätzlich sollte es **keine Öffnungsklauseln oder Ausnahmeregelungen** geben. Es wäre sonst zu befürchten, dass die Unternehmen ihre Anstrengungen nicht auf die Rekrutierung der best geeigneten männlichen und weiblichen Mitglieder ihrer Gremien richten, sondern darauf, eine Regelungslücke auszunutzen.

Berlin, 5. April 2012


Monika Schulz-Strelow
Präsidentin FidAR e.V.


Jutta von Falkenhausen
Vize-Präsidentin FidAR e.V.

¹⁰ So wäre etwa im deutschen Recht die Sanktion des Verlusts der Börsenzulassung ein Systembruch und als Sanktion ungeeignet, während dies in Norwegen eine systemimmanente Sanktion für die Verletzung gesellschaftsrechtlicher Pflichten ist.