

Zur Frauenquote in deutschen Aufsichtsräten



Prof. Dr. Gerrit Brösel, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Wirtschaftsprüfung, an der FernUniversität, Hagen und
Alexander Bull, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insb. Wirtschaftsprüfung, an der FernUniversität, Hagen und zugleich geschäftsführender Vorstand des DVAI e.V./German Institute of Directors, München

Für den Aufsichtsrat sollten die qualifiziertesten Kandidaten ausgewählt werden. Gesetzliche Frauenquoten widersprechen der unternehmerischen Freiheit und werden unternehmensspezifischen Merkmalen nicht gerecht. Stattdessen sollten in Unternehmen vielfaltsfördernde Strukturen und Maßnahmen etabliert werden, um Frauen (und auch Männern) diskriminierungsfreie Aufstiegschancen zu ermöglichen. Die Deklaration entsprechender Maßnahmen und Ergebnisse zur Frauenförderung in Aufsichtsräten in der Erklärung zur Unternehmensführung könnte zu einer vielfältigeren Besetzung des Organs führen.

I. Ausgangslage

Die Aufsichtsratszusammensetzung spielt eine wichtige Rolle im deutschen Unternehmensverfassungssystem. Sie zielt u.a. auf eine angemessene Überwachung des Vorstands i.S.v. § 111 Abs. 1 AktG ab. Gem. Ziff. 5.4.1 DCGK soll der Aufsichtsrat Ziele festsetzen, die unter Berücksichtigung der Unternehmenstätigkeit, der Branche und der Geschäftslage eine vielfältige Zusammensetzung des Aufsichtsrats gewährleisten. Erst ein breites Spektrum an Erfahrung und Sachverstand der Aufsichtsratsmitglieder führt gem. der Europäischen Kommission zu einer effektiven Arbeit des Organs.¹ Dabei soll eine angemessene Berücksichtigung von Frauen im Aufsichtsrat angestrebt werden (Ziff. 5.4.1 DCGK). Diese Ziel wird im DCGK jedoch weder konkretisiert, noch werden Wege zur Zielerreichung vorgegeben.

Der Frauenanteil in Entscheidungsgremien machte 2010 EU-durchschnittlich 12 % und in Deutschland 13 % aus.² Im selben Jahr waren durchschnittlich 10,6 % der Aufsichts- bzw. Verwaltungsratspositionen der 200

umsatzstärksten deutschen Unternehmen (ohne Berücksichtigung des Finanzsektors) mit Frauen besetzt. Nur 0,6 % der Aufsichtsräte dieser Unternehmen waren paritätisch mit Männern und Frauen besetzt; bei lediglich 3 % lag der Frauenanteil in diesem Organ über einem Drittel.³ Trotz leicht steigender Frauenanteile in Aufsichtsratsgremien sind diese in Aufsichtsräten also unterrepräsentiert, der Frauenanteil bez. des Aufsichtsratsvorsitzes ist unverändert gering. Diese Zahlen sind durch das Mitbestimmungsrecht beeinflusst, denn gem. § 4 Abs. 4 DrittelbG gilt, dass das geschlechterspezifische Verhältnis der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat jenem im Unternehmen entsprechen soll. Im Ergebnis sind ca. 4/5 der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder in Deutschland Arbeitnehmervertreter.⁴

Für eine geschlechterspezifisch ausgeglichene(re) Besetzung sprechen insb. Studien, die eine positive Korrelation zwischen Frauen in Aufsichtsräten und der Unternehmens-

INHALT

- I. Ausgangslage
- II. Erwartungen und bisherige Maßnahmen
 - 1. Argumente für die Steigerung von Vielfalt
 - 2. Maßnahmen zur Steigerung von Vielfalt
- III. Würdigung der Lösungsansätze
- IV. Vielfaltsstrategien in EU-Grünbuch und DCGK
- V. Formulierungsvorschlag
- VI. Fazit

Keywords

Diversity; Frauen-Quote; Gender-Quote; Chancengleichheit; Vielfalt

Normen

§ 111 Abs. 1 AktG; § 4 Abs. 4 DrittelbG; § 285 HGB; § 11 Abs. 2 LGG Rheinland-Pfalz

leistung feststellen.⁵ Auch deshalb hat das Grünbuch zum Europäischen Corporate Governance-Rahmen bez. der geschlechterspezifischen Vielfalt verschiedene Fragestellungen aufgeworfen (z.B. zur Personalpolitik und zu Diversitätsstrategien).⁶

1 Vgl. KOM (2011) 164 endgültig, S. 6 f.

2 Vgl. Europäische Kommission, Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010, 2011, S. 47

3 Vgl. hierzu und zu Abb. 1 Holst/Schimeta, Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand, DIW Berlin 3/2011, S. 4 f.

4 Vgl. Frost/Linnainmaa, Corporate Governance: Frauen im Aufsichtsrat – Können wir von unseren skandinavischen Nachbarn lernen?, AG 2007, S. 602

5 Vgl. McKinsey & Company, Women matter, 2007, S. 14; dies., Women Matter 2, 2008, S. 20

6 Vgl. KOM (Fn. 1), S. 8

	2006	2007	2008	2009	2010
AR-Mitglieder insg.	2.500	2.268	2.466	2.175	2.293
davon Frauen	196	194	230	214	243
Frauenanteil	7,8 %	8,6 %	9,3 %	9,8 %	10,6 %
Vorsitze insg.	170	145	168	153	167
davon Frauen	3	2	2	2	2
Frauenanteil	1,8 %	1,4 %	1,2 %	1,3 %	1,2 %

Bild 1: Frauen in Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen in 2010

II. Erwartungen und bisherige Maßnahmen

1. Argumente für die Steigerung von Vielfalt

Eine geschlechterspezifische Vielfalt in Aufsichtsräten i.S.d. Grünbuchs soll zu einer Ablösung von Standarddenkmustern beitragen.⁷ So sind neue Impulse in der Aufgabenwahrnehmung von Aufsichtsratsmitgliedern denkbar. Die Förderung der Aufsichtsratsbesetzung mit Frauen soll dazu beitragen, die Anzahl der (potenziellen) Nachwuchskräfte auf der obersten Unternehmensstufe zu erweitern.⁸ Die Kommission setzt somit auf gezielte Strategien zur Verbesserung des geschlechterspezifischen Gleichgewichts in Führungsgremien von Unternehmen.⁹

Für die Einführung einer Frauenquote spricht, dass ausscheidende männliche Aufsichtsräte i.d.R. männliche Nachfolger mit ähnlichen Profilen, Ansichten, Denk- und Handlungsmustern suchen und vorschlagen.¹⁰ Weiterhin soll eine geschlechterspezifische Vielfalt die Mitarbeitermotivation, die Produktivität des Unternehmens sowie dessen Professionalität und Effizienz steigern.¹¹ Frauen zeichnen sich u.a. durch besondere Führungseigenschaften wie verständigungsorientierte(s) Beziehungsverhalten, Kooperation und Kommunikation aus.¹² Sie können (im Übrigen wie Männer) dazu

beitragen, dass Führungsstil, persönliche Beurteilung von Wertungszusammenhängen sowie Unternehmensüberwachung verbessert werden.¹³ Mehr Frauen in Führungspositionen sollen mehr Verständnis für Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufbringen, sodass z.B. ortsunabhängiges Arbeiten gefördert wird.¹⁴ Ferner sollen die gesellschaftlichen Rollenbilder, die Alleinverdienerehen fördern, angepasst werden.¹⁵ Schließlich wird männlichen Führungskräften gelegentlich unterstellt, dass sie Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen haben und deren Karrieremotivation und -eignung geringer einschätzen.¹⁶

2. Maßnahmen zur Steigerung von Vielfalt

Selbstverpflichtungen

Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Gleichstellungsmotivation stellen selbstaufgelegte Ziel- und Verhaltensvorgaben dar. Die Vorstände der DAX-30-Unternehmen sagten am 30.03.2011 gegenüber der Bundesregierung zu, bis Ende 2011 eigenständige Zielquoten zu entwickeln, deren Umsetzungszeitplan zu bestimmen und darüber zu berichten.¹⁷ Die Deutsche Telekom AG z.B. hat sich am 15.03.2010 dazu verpflichtet, bis

Ende 2015 weltweit 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Führungsriegen sollen so innovativer, produktiver und erfolgreicher arbeiten. Auch erhofft man sich eine größere Zahl von Nachwuchskräften. Dies unterstellt, dass bisher (un)bewusst primär auf das (unqualifiziertere) männliche Reservoir zurückgegriffen wurde und/oder qualifizierte Frauen weitgehend unberücksichtigt blieben. Die angekündigte Maßnahme soll die intern gelebten kulturellen Werte und dadurch nicht zuletzt auch den Ruf der Deutschen Telekom verbessern.¹⁸

Zertifizierungen

Einen anderen Weg stellen Zertifizierungen dar: Der Verein „TOTAL E-QUALITY“ verleiht Organisationen, die sich über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus für die Gleichstellung von Frauen einsetzen, das TOTAL E-QUALITY Prädikat.¹⁹ Inwieweit das Prädikat in der Öffentlichkeit anerkannt wird, ist allerdings fraglich. Der Verein „Frauen in die Aufsichtsräte – FidAR“ fordert indes, das Arbeitsumfeld derart einzurichten, dass es für Männer und Frauen gleichermaßen attraktiv ist.²⁰ Werden die Bedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie weiterentwickelt, könnten die Potenziale von Frauen gezielter ausgeschöpft werden.

Teilzeitarbeitsplätze für Führungskräfte

Gem. § 11 Abs. 2 LGG Rheinland-Pfalz sollen organisatorische und haushaltsrechtliche Teilzeitarbeitsplätze im öffentlichen Dienst eingerichtet werden, damit Führungspositionen auch bei familiären Verpflichtungen möglich werden.²¹

7 Vgl. KOM (Fn. 1), S. 7

8 Vgl. Oehmichen, Frauenquoten in Deutschland? – Wer Symptome lindert, adressiert nur selten die Grundursache des Problems, ifo Schnelldienst 17/2010, S. 11

9 Vgl. KOM (2010) 491 endgültig, zur „Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015“

10 Vgl. Steffens, Brauchen wir eine Frauenquote für Aufsichtsräte?, ifo Schnelldienst 17/2010, S. 5

11 Vgl. Oehmichen (Fn. 8), S. 11

12 Vgl. Weibler, Personalführung, 2. Aufl. 2012, S. 504 f.

13 Vgl. BCCG, Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Unternehmensorganen, DB 2010, S. 2787

14 Vgl. Bortenlänger, 100 Prozent Ja – ein Plädoyer für die Quote im Aufsichtsrat, ifo Schnelldienst 17/2010, S. 10

15 Vgl. BDI/BDA, Stellungnahme Grünbuch „Europäischer Corporate Governance Rahmen“, KOM (2011) 164/3, 2011, S. 8, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2011/corporate-governance-framework/registered-organisations/bdi-bda_de.pdf

16 Vgl. Krell, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl. 2011, S. 415 u. 418

17 Vgl. BT-Drs. 17/6506, S. 6

18 Vgl. Sattelberger, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Fn. 16), S. 429 u. 433 f.

19 Vgl. Roer, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Fn. 16), S. 548 f. 20 Vgl. Schulz-Strelow, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Fn. 16), S. 554

21 Vgl. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes des Landes Rheinland-Pfalz nach § 20 LGG, S. 43, http://mifkjf.rlp.de/fileadmin/masgff/Frauen/BerichtLGG_Frauen.pdf

Gesetzliche Frauenquote(n)

Bundesjustiz- und -familienministerium diskutieren hingegen eine einheitliche gesetzliche Frauenquote auf Führungsebene.²² Ein entsprechender Frauenanteil kann für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen von Bedeutung sein,²³ weil diese z.B. in öffentlichen Ausschreibungen anderer EU-Nationen nur berücksichtigt werden, wenn sie deren Vorgaben (z.B. die spanische Frauenquote steigt bis 2015 auf 40 %) erfüllen.²⁴ Vor konkreten gesetzlichen Maßnahmen sollten jedoch die Symptome des „Problems“ des (zu) geringen Frauenanteils in Führungs- bzw. Aufsichtsratspositionen erkundet und ggf. behoben werden.²⁵

III. Würdigung der Lösungsansätze

Die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen, wie z.B. gesetzliche Quoten oder entsprechende unternehmensspezifische Zielvorgaben, sind kontraproduktiv bez. der angemessenen Berücksichtigung von Frauen in Aufsichtsräten (oder anderen Führungspositionen).²⁶ Einerseits kann gesetzlich nicht einheitlich festgelegt werden, wie hoch die Quote in bestimmten Gremien sein soll. Hierbei sind unternehmensspezifische Merkmale, z.B. Größe, Branche und Absatzmärkte, relevant.²⁷ Starre Quoten sind schon aufgrund des geringen Frauenanteils in einigen Wirtschaftszweigen unrealistisch.²⁸ Eine Quotenregelung könnte andererseits in Bezug auf Angemessenheit und Verhältnismäßigkeit gegen Verfassungs-²⁹ und Europarecht³⁰ verstoßen.³¹ Gesetzliche Frauenquoten beeinflussen

zudem die Eigentumsrechte, denn der Gesetzgeber würde Einfluss auf die freiheitliche Wirtschaftsordnung nehmen.³² Zudem würden Frauen, egal ob aufgrund einer Quotenvorgabe berufen oder nicht, als „Quotenfrauen“ in ihrer Position geschwächt werden, wenn eine solche Vorgabe existiert.³³ Schließlich spräche gegen eine gesetzliche Quote auch, dass diese Männer mit vergleichbaren Berufsqualifikationen diskriminieren würde.³⁴

Ein diskriminierungsfreier Aufstieg setzt vielmehr geschlechterspezifische Chancengleichheit voraus.³⁵ Folglich sollte eine Gleichberechtigung hinsichtlich der Start- und Entwicklungschancen für sämtliche „Gruppen“ geschaffen werden und nicht auf die Gleichstellung eines Geschlechts abgestellt werden, womit das andere Geschlecht benachteiligt werden würde.³⁶ Geschlechterspezifische Diversität bedarf einer Initialzündung, denn sobald Frauen in Aufsichtsräten auf der Kapitaleseite (ohne Quote) Mandate übernehmen, gehen Vorurteile gegenüber Frauen zurück und verbessern die Chancen für andere Frauen, solche Mandate zu übernehmen.³⁷ Aufstiegswillige und -fähige Frauen sollten gezielt unterstützt werden.³⁸ Unternehmen sollten auf vielfältige Strukturen setzen, die zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben führen.³⁹ Hierzu zählen z.B. ein verlängertes Betreuungsangebot für Kinder sowie Fort- und Ausbildungsangebote insb. für Frauen.⁴⁰ Die Ursachen für die männlich geprägten Kulturen in man-

chen Berufsfeldern und Branchen sollten analysiert und ggf. beseitigt werden.⁴¹ Regierungen sollten sich insb. den Problemen fehlender Kinderbetreuungsplätze sowie flexibler Schließzeiten der Einrichtungen widmen, um den Rahmen einer Vereinbarung von Familie und Karriere zu schaffen. Kinderbetreuungsangebote sollten nicht nur ausgeweitet, sondern auf die Bedürfnisse berufstätiger Frauen und Männer ausgerichtet werden.⁴² Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten ist unternehmensseitig zu verbessern, um qualifizierte Frauen zu „Führungskarrieren“ zu ermutigen.⁴³ Eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in Führungsgremien ist zu befürworten, aber bei der Besetzung sollte keinesfalls primär auf die Geschlechtszugehörigkeit als Auswahlkriterium abgestellt werden.⁴⁴ Die Auswahl von Aufsichtsratskandidaten sollte i.S.e. Bestenauslese erfolgen; eine Frauenquote würde dies unberücksichtigt lassen. Hinsichtlich der Anforderungen an Frauen (und Männer) in Aufsichtsratspositionen sind gewisse Qualifikationsvoraussetzungen nicht zu vernachlässigen – eine Mindestqualifikation muss vorliegen, auch wenn der Aufsichtsrat für eine ordnungsgemäße Überwachung nur als Ganzes den Qualifikationsanforderungen genügen muss. Solange Frauen in Vorständen unterrepräsentiert sind, sollte zunächst bei diesem Gremium angesetzt werden,⁴⁵ weil Aufsichtsratskandidaten regelmäßig aus der obersten „Führungsetage“ rekrutiert werden. Da viele Frauen keine solchen Vorstandsposten erreichen, erfahren sie selten ausreichende Qualifikationen und Erfahrungen, die den Aufsichtsratsanforderungen entsprechen.⁴⁶

22 Vgl. Schröder, Rede im Bundestag v. 04.03.2010, www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/reden,did=134074.html

23 Vgl. Freisfeld, Frauenquote durch die Hintertür. Das Vergaberecht fördert die Gleichstellung, FAZ 31.3./1.4.2012, S. C2

24 Vgl. Drebes/Ingenrieth/Quadbeck, Frauenquote: Firmen gegen EU-Vorstoß, Rheinische Post 24.03.2012, S. B3

25 Vgl. Oehmichen (Fn. 8), S. 11

26 Vgl. KOM (Fn. 1), S. 8

27 Vgl. BT-Drs. 17/6506, S. 5

28 Vgl. BDI/BDA (Fn. 15), S. 8

29 Vgl. Art. 3 u. 4 GG

30 Vgl. Art. 23 der Charta der Grundrechte

31 Vgl. BT-Drs. 17/6506, S. 6

32 Vgl. Bauer, Gesetzliche Quote: Verfassungsrechtlich kaum haltbar, BB 2011, S. I

33 Vgl. Ostermann, Mit einer Quote tut man Frauen keinen Gefallen, ifo Schnelldienst 17/2010, S. 13

34 Vgl. Jahn, Diskriminierung von Männern beklagt, (www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/frauenquote-in-aufsichtsraten-diskriminierung-von-maennern-beklagt-1596968.html)

35 Vgl. Thüsing, Transparenz statt Quote, ifo Schnelldienst 17/2010, S. 7

36 Vgl. Dauner-Lieb/von Preen/Simon, Gender Diversity – Eine Frage guter Corporate Governance, BOARD 2011, S. 14 f.

37 Vgl. Oehmichen/Rapp/Wolff, Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten, ZfB 2010, S. 519 u. 521

38 Vgl. Krell (Fn. 16), S. 418

39 Vgl. KOM (Fn. 1), S. 8

40 Vgl. Roer (Fn. 19), S. 548

41 Vgl. Schupp, Führt eine Frauenquote zu mehr Gerechtigkeit?, DIW Berlin 10/2011, S. 20

42 Vgl. BCCG (Fn. 13), S. 2788

43 Vgl. Krell (Fn. 16), S. 418

44 Vgl. AKEIÜ, Grünbuch: „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ (KOM (2011) 164 endgültig), S. 3, www.akeiu.de/AK%20SG_Gr%C3%BCnbnch.pdf

45 Vgl. Redenius-Hövermann, Zur Frauenquote im Aufsichtsrat, Working Paper Series – Law and Finance 2010, S. 3

46 Vgl. Schladebach/Stefanopoulou, Frauenquote in Aufsichtsräten, BB 2010, S. 1046

IV. Vielfaltsstrategien in EU-Grünbuch und DCGK

Die Grünbuch-Kommission will es den Unternehmen überlassen, ob und wie sie Vielfaltsstrategien anwenden.⁴⁷ Der DCGK erfüllt bereits teilweise die Anforderungen des Grünbuchs hinsichtlich einer geschlechterspezifischen Vielfalt. Dieser überlässt es den Unternehmen, diesbezüglich individuelle Ziele festzulegen und diese von ihren Anspruchsgruppen beurteilen zu lassen. Die Regierungskommission unterstützt die eigenständige Festsetzung und Bestimmung des Umfangs von Anforderungsprofilen für Aufsichtsratsmitglieder, damit flexibel auf Entwicklungen reagiert werden kann.⁴⁸ Unternehmen sollten zeitnah unternehmensspezifische Anforderungsprofile für Aufsichtsräte entwickeln, um sich an der politischen Grünbuch-Diskussion zu beteiligen.⁴⁹ Mit der bisherigen Formulierung des DCGK zur geschlechterspezifischen Vielfalt wird jedoch nicht zur erforderlichen Transparenz beigetragen. Weder die diesbezüglichen unternehmensspezifischen Maßnahmen noch die hieraus resultierenden Ergebnisse hinsichtlich der Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten sind transparent zu machen. Zumindest fordert die Regierungskommission DCGK, dass der Aufsichtsrat je nach unternehmensspezifischer Situation Ziele, die insb. zu einer Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten führen sollen, für seine Zusammensetzung benennen soll.⁵⁰

Die Regierungskommission DCGK könnte dem öffentlichen Druck durch eine Verschärfung des „soft law“ entgegenzutreten, indem sie Angaben über

den Frauenanteil im jeweiligen Aufsichtsrat fordert.⁵¹ Da gem. § 285 Nr. 9 und 10 HGB bereits personenspezifische Anhangangaben zu den Aufsichtsratsmitgliedern gemacht werden müssen, stellt dies nur auf eine numerische Bekanntgabe der Anzahl bzw. des Anteils an Frauen in Aufsichtsräten ab. Unternehmen, die daraufhin keinen entsprechenden Frauenanteil haben, könnten im Ringen um weibliche Talente sowie an Ansehen verlieren. Da weder weibliche Nachwuchskräfte noch die Öffentlichkeit regelmäßig sämtliche Unternehmen auf Frauenquoten in Aufsichtsräten prüfen, erscheinen diese Konsequenzen aber fragwürdig.

V. Formulierungsvorschlag

Der DCGK sollte vielmehr in Richtung einer Verbesserung der Transparenz der Thematik konkretisiert werden. Vorstellbar ist z.B., den zweiten Absatz des DCGK i.d.F. v. 26.05.2010 in Ziff. 5.4.1 um folgende Empfehlung zu erweitern: *„Dabei sollen nicht nur die Ziele, sondern auch die konkreten Maßnahmen und Ergebnisse der Zielerreichung im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen im jeweiligen Unternehmen diskutiert und im Corporate Governance Bericht⁵² aufgenommen werden.“*

Solche zu berichtenden Maßnahmen könnten z.B. vorgegebene und erzielte Frauenquoten bzw. konkrete Programme zur Frauenförderung sein. Als Ergebnisse könnten z.B. die Zahl der durch die Maßnahmen hinzugewonnenen Frauen (absoluter und relativer Nettozugang) publiziert werden. So würde die Entsprechenserklärung zum DCGK eine verbesserte öffentliche Kommunikation der geschlechterspezifischen Vielfalt in deutschen Aufsichtsräten ermöglichen, was neben einer zielgerichteten Familienpolitik in Unternehmen zu einer ausgeglichen(er)en Besetzung von Aufsichtsräten beitragen könnte.

VI. Fazit

Der Deutsche Bundestag lehnt gesetzlich festgelegte und starre Vielfaltsregelungen (noch) ab.⁵³ Der Gesetzgeber wäre auch überfordert, angemessene Regelungen zur Aufsichtsratszusammensetzung unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen zu stellen.⁵⁴ Er sollte sich vielmehr auf die Qualitätssicherung der Unternehmensüberwachung und auf Anforderungen an unternehmensspezifische Transparenz und Offenlegung hinsichtlich der Umsetzung von frauenfördernden Maßnahmen konzentrieren. So kann der Öffentlichkeit die diesbezügliche Beurteilung (und Abstrafung) des Unternehmens überlassen werden.⁵⁵ Auch Auswahlkriterien, -prozesse und -mechanismen für die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten könnten transparent gemacht werden.⁵⁶ Erste positive Entwicklungen hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsratsgremien sind bereits – nicht zuletzt im Zuge von Ersatz- und Nachwahlen – erkennbar.⁵⁷ Die Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen darf keinem Selbstzweck genügen, sondern muss dem Interesse des Unternehmens und somit dem der Eigner dienen. Deutsche Unternehmen sind im Zuge der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie des „Wettkampfs“ um die besten Arbeitskräfte ohnehin „gezwungen“, ihre Strategien hinsichtlich der Auswahl von exzellent ausgebildeten Frauen anzupassen.⁵⁸ Anstelle einer (starren) Frauenquote sind Konkretisierungen um die Transparenz von Zielvorgabe und -erreicherung hinsichtlich des Frauenanteils in Aufsichtsräten anzustreben.

47 Vgl. KOM (Fn. 1), S. 8

48 Vgl. Regierungskommission DCGK, Stellungnahme zum Grünbuch „Europäischer Corporate Governance Rahmen“, S. 6 f., www.corporate-governance-code.de/ger/download/Stellungnahme_Gruenbuch.pdf

49 Vgl. Wollmert/Oser/Orth, Reformüberlegungen zum Corporate Governance Framework in Europa, DB 2011, S. 1436

50 Vgl. Regierungskommission DCGK, Bericht der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an die Bundesregierung, S. 32 f., www.corporate-governance-code.de/ger/download/16122010/Governance_Bericht_Nov_2010.pdf

51 Vgl. auch nachfolgend Oehmichen/Rapp/Wolff (Fn. 37), S. 522 f.

52 Dieser Bericht ist Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289a HGB)

53 Vgl. BT-Drs. 17/6506, S. 5

54 Vgl. Regierungskommission DCGK (Fn. 48), S. 6 f.

55 Vgl. Oehmichen (Fn. 8), S. 11

56 Vgl. Holst/Schimeta, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Fn. 16), S. 428

57 Vgl. Regierungskommission DCGK (Fn. 50), S. 32 f.

58 Vgl. Holst/Schimeta (Fn. 56), S. 428

Kompaktes Wissen für den
professionellen Aufsichtsrat



ISSN 2192-211X

2011, Erscheinungsweise: 2-monatlich,
jeweils zum 20. eines geraden
Monats, 36 Seiten, Format A4, geheftet,
Jahresabonnement 229,- €

Hrsg.: u.a. Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

Aufsichtsräten kommt in deutschen Unternehmen eine bedeutsame Schlüsselrolle zu. Für die Ausgestaltung ihres Mandates formuliert der Deutsche Corporate Governance Kodex in 5.4.1 nun ausdrücklich eine Pflicht zur ständigen Aus- und Fortbildung.

BOARD richtet sich an die Mitglieder der Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften und Stiftungen sowie an Verwaltungsbeiräte und deren Berater. Interessante Aufsätze, Beiträge von Kollegen und Rechtsprechungshinweise vermitteln aktuelles Fortbildungswissen effizient, leicht verständlich und praxisbezogen. Das Online-Archiv bietet eine Rechtsprechungsdatenbank und zusätzlich Urteile im Volltext, auf die der Leser zu jeder Zeit zugreifen kann.

BOARD ist zudem die Mitgliederzeitschrift des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) und in dessen Facharbeit zur weiteren Professionalisierung von Aufsichtsräten eingebunden.

IHRE VORTEILE

- Erschließung von unternehmens- und branchenspezifischen Fachthemen
- Effiziente und flexible Fortbildung mit vertiefenden Informationen
- Erfahrungstransfer von ausgewiesenen Experten und Kollegen
- Thematisierung auch besonderer Bereiche und Situationen (z.B.: Öffentliche Trägerschaft, Bankensektor, GmbH oder SE, M&A, Kartellrecht, Krise und Sanierung)
- Informationen über Termine, Fakten und Mandate

AUS DEM INHALT

- Das Aufsichtsratsmandat
- Integrität und Haftung
- Die AR-Sitzung
- Bilanz- und Abschlussprüfung
- Die Hauptversammlung
- Diversity und Mitbestimmung
- Internationalisierung
- Sondersituationen

Werden Sie jetzt
BOARD-Abonnent!

Sichern Sie sich eine unserer attraktiven
Prämien für ein Jahresabonnement
oder testen Sie 2 Ausgaben kostenlos.



**Bundesanzeiger
Verlag** www.bundesanzeiger-verlag.de

Jetzt versandkostenfrei (deutschlandweit) bestellen:

www.betrifft-unternehmen.de/board

Kostenlose Bestell-Hotline: 0 800 / 1234-339
(gebührenfrei aus dem deutschen Festnetz)

Fax: 0221/9 76 68-115 · in jeder Fachbuchhandlung

BESTELLSCHEIN

- shop.bundesanzeiger-verlag.de/00XX-X
- per Fax an 02 21/9 76 68-115
- in jeder Fachbuchhandlung
- im Fensterkuvert einsenden an:

Bundesanzeiger Verlag
Postfach 10 05 34
50445 Köln

→ Kostenlose Bestell-Hotline: 0 800 / 1234-339
gebührenfrei aus dem deutschen Festnetz

Jetzt bestellen und Wunschprämie wählen!

Prämie 1

SAMSONITE Duffle-Trolley „X-Blade“ (5200601)

73,5 cm, schwarz, 2 Rollen, arretierbarer Griff, TSA-Schloss, strapazierfähiges Polyester. Maße: ca. B36 x H73,5 x T42 cm. Gewicht: ca. 4 kg. Farbe: schwarz.



Prämie 2

DE SINA Getränkekühler für 12 Flaschen (5501784)

Elektronische Temperaturregelung mit LED Display, Temperaturbereich zwischen 4-22 Grad, Innenbeleuchtung, verspiegelte Doppelglastür, Maße: ca. B46 x H56 x T39 cm.



Prämie 3

DER BESSERSCHEIN (4585879)

Suchen Sie sich Ihre Wunschprämie einfach selbst aus: Mit dem BESSERSCHEIN haben Sie völlig freie Wahl. Eine große und innovative Prämienvielfalt erwartet Sie. Einfach einlösen unter www.der-bessershop.de.



Jahresabonnement plus Prämie!

Ja, ich möchte die Zeitschrift „BOARD“ direkt im Jahresabonnement für 229,- €* bestellen.

Als Dankeschön erhalte ich Prämie Nr.

Sie bekommen die Prämie zugesendet, nachdem die Zahlung des Jahresabonnements bei uns eingegangen ist.

2 Ausgaben kostenlos!

Ja, ich möchte **2 Ausgaben kostenlos** bestellen**.

* inkl. MwSt. und Versandkosten (deutschlandweit)

**2 AUSGABEN KOSTENLOS:

Wenn ich das Produkt darüber hinaus regelmäßig beziehen möchte, brauche ich nichts weiter zu unternehmen. Das reguläre Abonnement des Produktes beginnt dann mit der nächsten Ausgabe zum Jahresabonnementspreis inkl. gesetzlich geltender MwSt. und Versandkosten (deutschlandweit). Wenn ich an der Lieferung weiterer Ausgaben des Produktes nicht interessiert bin, teile ich dies dem Bundesanzeiger Verlag spätestens innerhalb einer Woche nach Erhalt der zweiten Ausgabe mit. Es ist nicht möglich, die beiden oben genannten Abonnementangebote miteinander zu kombinieren.

VERBRAUCHERSCHUTZHINWEIS:

Diese Bestellung kann innerhalb von 4 Wochen nach Absendung ohne Begründung schriftlich oder in anderer Textform bei der Bundesanzeiger Verlagsges. mbH., Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln, widerrufen werden. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieses Zeitraumes. Der Widerruf verpflichtet zur Rücksendung der Ware, Beschädigung der Ware verpflichtet zum Kauf.

Ihre Daten sind bei uns in sicheren Händen! Informationen zu unseren AGB und Datenschutzbestimmungen finden Sie unter www.bundesanzeiger-verlag.de.

Ihre Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH.

www.bundesanzeiger-verlag.de

ABSENDER:

Firma

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Telefon

Fax

E-Mail

X

Datum, Unterschrift

1 1 0 0 2 0 8 6

VIELEN DANK FÜR IHRE BESTELLUNG!



**Bundesanzeiger
Verlag**