

---

## Deutscher Industrie- und Handelskammertag

---

Zum Thema:

**Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN:  
Quote für Aufsichtsratsgremien börsennotierter Unternehmen einführen  
(BT-Drs. 16/5279)**

Das Ziel, den Anteil von Frauen in Aufsichtsratsgremien zu erhöhen, erscheint durchaus sinnvoll – der im Antrag der Grünen vorgeschlagene Weg ist allerdings grundlegend falsch und verstößt gegen das Grundgesetz. Darüber hinaus sind die Gründe, warum derzeit nur wenige Frauen den Weg in die Aufsichtsräte oder Führungsetagen finden, zu beleuchten. Problemlösungen müssen immer am Problem selbst ansetzen. Gesetzliche Regelungen, wie im Antrag vorgeschlagen, führen nur zur weiterer Bürokratisierung und dem Aufbau von Hindernissen für Unternehmen – Unternehmen, die der Standort Deutschland dringend benötigt.

Es gibt heute keinen Grund, der dagegen spricht, Frauen in den Aufsichtsrat zu wählen. Auch wenn es bedauerlich ist, dass in deutschen Aufsichtsräten offenbar zu wenig Frauen beteiligt sind und es auch keinen sachlichen Einwand gegen die vermehrte Aufnahme von Frauen in Aufsichtsräten gibt, muss als einzig gültiges Kriterium für die Wahl einer Person in den Aufsichtsrat die von den Anteilseignern unterstellte sachliche und fachliche Eignung genau dieser Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben im jeweiligen Unternehmen gelten. Die Eigentümer sind diejenigen, die darüber entscheiden sollten, wer im Aufsichtsrat die Kontrolle über den Vorstand und damit über die Geschäftsführung ausüben soll.

Die eigentlichen Ursachen für die geringe Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten sind vielschichtig. Sie liegen zum einen in der nach wie vor eingeschränkten Berufswahl von Frauen und Mädchen, die dazu führt, dass sie in vielen Branchen nur gering vertreten sind. Hinzu kommt die Problematik, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch nicht in ausreichendem Maße realisiert ist. Das führt vor allem bei Frauen zu Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit, die das Aufsteigen in höhere Positionen erschwert. Ohne die Gewährleistung der Vereinbarkeit ist eine zahlenmäßige Besetzung der Aufsichtsratsposten mit Frauen kaum darstellbar. Hier müssen sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einsetzen, diese Vereinbarkeit noch stärker als bisher zu ermöglichen.

Die Wirtschaft kann auf das Potenzial von Frauen nicht verzichten, der Fachkräftemangel wird immer stärker spürbar. Wenn dann die genannten Rahmenbedingungen richtig gesetzt werden, gelangen automatisch mehr Frauen in Führungspositionen und können als positive Rollenvorbilder fungieren. Diese Entwicklung liegt im Interesse der Unternehmen. Doch darf sie nicht durch bürokratische Maßnahmen sondern muss vielmehr durch vernünftige Gestaltung der Rahmenbedingungen voran gebracht werden. Eine pauschale Quote kann den branchen- und betriebsspezifischen Bedürfnissen sowie möglichen Besetzungsschwierigkeiten der Betriebe nicht gerecht werden.

### **Zu den Fragen aus dem Antrag BT-Drs. 16/5279:**

Ein fachlich kompetenter Aufsichtsrat, der in der Lage ist, den Vorstand der börsennotierten Aktiengesellschaft bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen, liegt im Eigeninteresse der Unternehmenseigner, der Aktionäre. Der Aufsichtsrat wird grundsätzlich von den Aktionären gewählt; von der Wahl der Hauptversammlung ausgenommen sind die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer, diese werden nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz, dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei grenzüberschreitender Verschmelzung gewählt.

Die Aktionäre bzw. Gesellschafter wählen Personen ihres Vertrauens. Sie erwarten von den Gewählten fachliche Kompetenz, die Fähigkeit, die Geschäftsführung/den Vorstand, einerseits zu überwachen, andererseits aber auch beraten zu können. Eine gewisse Erfahrung in der Unternehmensführung ist folglich ebenfalls Bestandteil des Anforderungsprofils bei Aufsichtsratsmitgliedern. Die möglichst hohe und auch – je nach Branche – unternehmensspezifische Qualifikation liegt im Eigeninteresse der Aktionäre, um das Unternehmen erfolgreich im Markt zu positionieren und natürlich auch um Gewinne zu erwirtschaften.

Das Gesetz selbst setzt mittelbar voraus, dass jedes Aufsichtsratsmitglied die zur Amtsführung im jeweiligen Unternehmen notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen hat, um die im Aktiengesetz definierten Aufgaben ausüben zu können. Die Rechtsprechung hat diesen Grundsatz ausgefüllt. So verlangt der BGH von jedem Aufsichtsratsmitglied eine sog. Mindestqualifikation, vgl. Münchner Kommentar zu § 100, Rdn. 68: „Mit diesem Gebot persönlicher und eigenverantwortlicher Amtsausübung ist vorausgesetzt, dass ein Aufsichtsratsmitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen muss, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.“

Darüber hinaus enthält der Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen weitere Empfehlungen zur Besetzung bzw. Qualifikation des Aufsichtsrates bzw. Präzisierungen der gesetzlichen Anforderungen an den Aufsichtsrat, vgl. 5.4. Deutscher Corporate Governance Kodex.

## **1. Regelung im Aktiengesetz mit dem Ziel, dass die Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften bis 2012 mindestens zu 40 Prozent mit Frauen besetzt werden.**

Eine solche Regelung würde massiv in die Eigentümerrechte der Unternehmenseigner nach Artikel 14 GG eingreifen, da die Unternehmenseigner, damit die Gesellschafter bzw. Aktionäre, nicht nach Sachkriterien die Aufsichtsratsmitglieder auszuwählen hätten, sondern zur Erfüllung einer gesetzlichen Regelung 40 Prozent der Mandate mit Frauen zu besetzen hätten. Es würde damit nicht die Fach- und Sachkompetenz der zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder, sondern das Geschlecht im Vordergrund stehen.

Zwar ist nach dem Bundesverfassungsgericht (BVerfGE 50, 290 ff.) anerkannt, dass „die Befugnis des Gesetzgebers zur Inhalts- und Schrankenbestimmung um so weiter geht, je mehr das Eigentumsobjekt in einem sozialen Bezug und einer sozialen Funktion steht. Maßgebend hierfür ist der in Artikel 14 Absatz 2 GG Ausdruck findende Gesichtspunkt, daß Nutzung und Verfügung in diesem Fall nicht lediglich innerhalb der Sphäre des Eigentümers bleiben, sondern Belange anderer Rechtsgenossen berühren, die auf die Nutzung des Eigentumsobjekts angewiesen sind. Unter dieser Voraussetzung umfaßt das grundgesetzliche Gebot einer am Gemeinwohl orientierten Nutzung das Gebot der Rücksichtnahme auf den Nichteigentümer, der seinerseits der Nutzung des Eigentumsobjekts zu seiner Freiheitssicherung und verantwortlichen Lebensgestaltung bedarf.“ Die Einführung einer Frauenquote im Aufsichtsrat wird durch diese Sozialbindung des Eigentums jedoch nicht gedeckt.

Zudem hat der EuGH (Az: C-158/97) am 28.03.2000 entschieden, dass eine Maßnahme, nach der weibliche Bewerber in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, vorrangig befördert werden sollen, mit dem Gemeinschaftsrecht vereinbar ist, wenn sie weiblichen Bewerbern, die die gleiche Qualifikation wie ihre männlichen Mitbewerber besitzen, keinen automatischen und unbedingten Vorrang einräumt, und wenn die Bewerbungen Gegenstand einer objektiven Beurteilung sind, bei der die besondere persönliche Lage aller Bewerber berücksichtigt wird. Dem steht jedoch eine Ausrichtung an einer – wie auch immer gearteten – starren Quote entgegen.

Ein solcher Eingriff in den Schutzbereich von Artikel 14 GG ist zudem nur gerechtfertigt, wenn er einem verfassungslegitimen Zweck dient, geeignet und erforderlich zur Erreichung dieses Zwecks ist und zum angestrebten Zweck nicht völlig außer Verhältnis steht. Es steht jedoch schon der verfassungslegitime Zweck in Frage. Schließlich schützt das Grundgesetz nur die Gleichbehandlung von Männern und Frauen, Artikel 3 Absatz 2 Satz 1 GG, und vor Benachteiligung aufgrund von Geschlecht, Rasse etc., Artikel 3 Absatz 3 GG. Artikel 3 Absatz 3 GG verbietet aber auch eine Bevorzugung aufgrund des Geschlechts. Nichts anderes wäre jedoch eine im Antrag 16/5279 enthaltende Frauenquote für Aufsichtsratsmitglieder.

Davon abgesehen ist fraglich, ob eine Frauenquote das Ziel, den Anteil von Frauen in den Aufsichtsratsgremien zu erhöhen, tatsächlich nachhaltig fördern könnte. So kann der Standort Deutschland hierdurch an Attraktivität verlieren, wenn die Unternehmen Sanktionen erfahren oder ihre Börsennotierung verlieren, weil sie die Quote nicht erfüllen. Wird der Standort Deutschland immer un-

attraktiver, reduziert sich die Zahl der Unternehmen mit Aufsichtsrat und damit wird das Ziel der Frauenförderung untergraben.

Häufig wird im Zusammenhang mit einer Frauenquote Norwegen als Beispiel genannt. Dort ist seit dem 1. Januar 2008 (nach einer zweijährigen Übergangsphase) eine Quote von 40 Prozent für Frauen in Aufsichtsräten vorgeschrieben, bei Nichterfüllung droht im schlimmsten Fall die Zwangsauflösung. Folge ist u. a., dass Unternehmen ihre Rechtsform ändern, um die Quote nicht erfüllen zu müssen; eine Abwanderung ins Ausland ist ebenfalls zu vermuten. Auch ist es vorgekommen, dass ein Betrieb die Zahl seiner Aufsichtsratsplätze reduziert und einen Mann entlassen hat, um die Quote zu erfüllen. Das kann nicht sinnvoll sein und steht auch dem Ziel entgegen, mehr Frauen in Aufsichtsratspositionen zu bringen.

Ebenso ist zu fragen, was geschieht, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, die Quote zu erfüllen. Mit dieser Möglichkeit muss jedenfalls gerechnet werden. So ist in vielen – bspw. industriellen – Branchen schlicht eine sehr geringe Anzahl von Frauen tätig. Hintergrund ist ihr nach wie vor recht eingeschränktes Spektrum bei der Berufswahl. Sie wählen tendenziell Ausbildungs- und Studiengänge, die in den Dienstleistungssektor oder beispielsweise in das Gesundheitswesen führen. Frauen und Mädchen stellen zwar den Großteil der Abiturienten wie auch der Hochschulabgänger. Vor allem im technischen Bereich gibt es jedoch wenige Absolventinnen. So lag 2005 der Anteil von Frauen an Absolventen der Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik in Deutschland bei gut 28 Prozent, im Bereich Ingenieurwesen, Fertigung und Bauwesen sogar nur bei 12,5 Prozent. Diese Werte liegen sogar unter den EU-Durchschnitten von 37,5 Prozent bzw. 14,4 Prozent. Damit gelangen in diesen spezifischen Branchen wenig Frauen in Unternehmen. Umgekehrt wäre der Pool an verfügbaren Kandidatinnen im Falle einer Quotierung sehr klein und höchstwahrscheinlich nicht ausreichend. Auch wenn davon auszugehen ist, dass heute grundsätzlich eine große Zahl an qualifizierten Frauen vorhanden ist, bedeutet das noch nicht, dass sie als potenzielle Mitglieder für einen bestimmten Aufsichtsrat zur Verfügung stehen. Die Durchsetzung der Frauenquote würde in diesem Falle bedeuten, dass das betreffende Unternehmen gegebenenfalls auf weniger qualifizierte Kandidatinnen zurückgreifen müsste. Die Auswahl nach Fach- und Sachkunde muss aber oberstes Kriterium sein. Die Erfüllung der Quote darf nicht dazu führen, dass Unternehmen z. B. den Empfehlungen des Corporate Governance Kodex nicht nachkommen können und ihre Entsprechenserklärung einschränken müssen, um einer gesetzlich angeordneten Quote nachzukommen.

Zudem müssen Frauen zunächst die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen für entsprechende Aufsichtsratsmandate erwerben können. Dazu muss gewährleistet sein, dass sie – wie Männer – eine weitgehend ununterbrochene Erwerbsbiographie aufweisen können. Häufige und lange Erwerbsunterbrechungen führen dazu, dass die Betriebszugehörigkeit von Frauen im Schnitt unter der von Männern liegt, dass sie daher nicht in gleicher Weise in der Unternehmenshierarchie aufsteigen und auch durch ein insgesamt geringeres Maß an Erwerbstätigkeit weniger betriebsspezifische aber auch weniger grundsätzliche berufsspezifische Qualifikationen sammeln.

Hinzu kommt, dass derzeit die Infrastruktur in der Kinderbetreuung unzureichend ist, wodurch in erster Linie Mütter an einer von ihnen gewünschten Ausübung einer Erwerbstätigkeit behindert werden. So liegt die gesamtdeutsche Betreuungsquote bei den unter 3-Jährigen derzeit bei ca. 13 Prozent, wobei in Westdeutschland lediglich ca. 10 Prozent, in Ostdeutschland ca. 40 Prozent erreicht werden. Dieses Angebot an Betreuungsmöglichkeiten liegt weit unter der tatsächlichen Nachfrage, das gilt vor allem in Westdeutschland, aber auch für einige ostdeutsche Großstädte. Ein ausreichendes und gutes Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten ist aber Voraussetzung dafür, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter verbessert werden kann. Und die Problematik endet nicht bei dieser Altersgruppe. Auch die Betreuungsmöglichkeiten für Schulkinder – sei es im Rahmen von Horten oder Ganztagschulen – sind in Deutschland extrem gering und schränken so die Erwerbstätigkeit von Eltern ein. Den dringenden Bedarf nach mehr und besserer Kinderbetreuung auch aus Unternehmenssicht, gerade auch im Bereich der Schulkinder, untermauert eine Umfrage der IHK-Organisation von Juni 2007. Hiernach sehen 90 Prozent der Betriebe einen Ausbau dieses Betreuungsangebotes als dringend notwendig oder notwendig an.

Die dargestellten vielfältigen Hemmnisse machen deutlich, dass in der jetzigen Situation in Deutschland die angestrebte hohe Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten unrealistisch ist.

Auch ist die Frage, ob ein Eingriff in Form einer Quote erforderlich ist, zu verneinen. Es gibt zahlreiche Mittel, die langfristig mehr Erfolg für Frauen bedeuten und auch die Ursachen tatsächlich angehen. Der bereits erwähnten eingeschränkten Berufswahl von Mädchen und Frauen ist dadurch zu begegnen, dass ihr Interesse an technischen und naturwissenschaftlichen Berufen gesteigert wird. Aktivitäten wie der jährlich stattfindende Girls' Day, an dem sich Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und andere beteiligen, sind Mittel hierfür, die kontinuierlich und mit großem Elan verfolgt werden sollten und auch verfolgt werden.

In dem Bereich der Vereinbarkeit bewegt sich ebenfalls Vieles. So führt das Elterngeld zunehmend dazu, dass junge Eltern – Frauen, aber auch verstärkt Männer – nach einer relativ kurzen Elternzeit ihre Erwerbstätigkeit wieder aufnehmen möchten. Dies ist sinnvoll, ermöglicht es doch in Zeiten zunehmenden Fachkräftebedarfs eine höhere Bindung an die Unternehmen, die ihre gut ausgebildeten Fachkräfte nicht zu lange entbehren müssen. Hinzu kommt, dass die Betreuungsinfrastruktur für die unter 3-Jährigen ausgebaut wird. Hier soll bis 2013 eine Betreuungsquote von 35 Prozent erreicht werden.

Schließlich leisten auch die Unternehmen ihren Beitrag und fördern diese positive Entwicklung zunehmend durch eine familienfreundliche Personalpolitik. Diese beinhaltet flexible Arbeitszeiten und -orte, die Förderung eines zügigen und reibungslosen Wiedereinstiegs oder auch die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, die von einem Betreuungszuschuss über die Bereitstellung von Belegplätzen oder von Betreuungsplätzen in Kooperation mit anderen Unternehmen bis hin zu einer

betriebseigenen Kita reichen kann. So bieten nach der genannten Umfrage der IHK-Organisation bereits über 80 Prozent der Unternehmen flexible Arbeitszeiten an oder planen ihre Einführung, bei mehr als drei Viertel der Betriebe gilt dies für den Kontakterhalt während der Elternzeit und über 30 Prozent engagieren sich bei der Flexibilisierung der Arbeitsabläufe über Heim-, Team- und Telearbeit. Auch in der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung engagiert sich hiernach ein Viertel der Betriebe oder es ist entsprechendes Engagement geplant. Gerade in diesem Bereich können die Betriebe jedoch nicht die Aufgabe schultern, eine vollumfassende Betreuungsinfrastruktur bereit zu stellen. Hier bleibt daher noch Einiges zu tun, der seitens der Regierung geplante Ausbau der Kinderbetreuung für die unter 3-Jährigen ist dabei ein wichtiger Schritt.

Solange die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht in ausreichendem Maße gegeben ist, wäre – unabhängig von der rechtlichen Bewertung – eine Quote in dem hier vorgesehenen Ausmaß nicht darstellbar. Der Vergleich mit den nordischen Ländern macht deutlich: Dort sind die Bedingungen für erwerbstätige Eltern und vor allem für Frauen schon seit langem deutlich besser, insbesondere was die Kinderbetreuung angeht. Eine Quote führt dort folglich zu weniger schmerzhaften Prozessen, als dies in Deutschland der Fall wäre. Berücksichtigt man aber die Widerstände und Kosten, die selbst dort schon bewirkt wurden, ist das ein eindeutiges Signal dafür, dass die deutsche Wirtschaft stark belastet würde. Im Hinblick auf die aufgezeigten alternativen Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten ist nicht zuletzt die Verhältnismäßigkeit eines solchen Eingriffs zu verneinen. Eine Frauenquote im Aufsichtsrat ist daher im Ergebnis nicht mit Artikel 3 und 14 GG vereinbar.

## **2. Einführung von Sanktionen bis hin zur Entziehung der Zulassung zur Börse für börsennotierte Aktiengesellschaften, deren Aufsichtsrat bis 2012 nicht mit mindestens 40 Prozent Frauen besetzt ist.**

Selbst wenn die geplante gesetzliche Maßnahme zulässig wäre, die Sanktion, die zur Entziehung der Zulassung zur Börse führen würde, wäre unverhältnismäßig. Die Börsennotierung ist nicht zuletzt eine Refinanzierung der Unternehmen. Anleger können ohne große formelle Hürden Unternehmensanteile – Aktien – erwerben und damit handeln. Unternehmen erreichen so Investoren, die sie ohne Börsennotierung nicht erreichen würden. Ein Delisting wäre nicht nur ein massiver Eingriff in das Eigentum der Unternehmenseigner, also der Aktionäre, sondern auch ein massiver Eingriff in die allgemeine wirtschaftliche Handlungsfreiheit.

## **3. Veränderung von § 100 des Aktiengesetzes, so dass maximal fünf Aufsichtsratsmandate durch eine Person übernommen werden dürfen.**

Es ist im Interesse des Unternehmens, einen fachlich kompetenten Aufsichtsrat zu berufen, der in der Lage ist, den Vorstand der Aktiengesellschaft bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Der Aufsichtsrat wird von den Aktionären gewählt. Implizit erwarten die Aktionäre selbstverständlich auch, dass das gewählte Mitglied des Aufsichtsrates auch ausreichend Zeit für seine Beratungs- und Überwachungsfunktion hat. Es liegt daher in ihrem Interesse, vor der

Wahl der Aufsichtsratsmitglieder zu prüfen und selber zu entscheiden, ob der zur Wahl Stehende ausreichend fachlichen und zeitlichen Input für das betreffende Unternehmen geben kann. Ein qualifiziertes Aufsichtsratsmitglied auszuschließen, nur weil es bereits fünf weitere Mandate hält, es allerdings über Fähigkeiten verfügt, die für das betreffende Unternehmen von Bedeutung sind, ist nicht im Interesse des Unternehmens selbst. § 100 AktG limitiert bereits die Anzahl der Aufsichtsratsmandate auf zehn. Eine weitere Reduzierung der Anzahl der zulässigen Mandate ist nicht erforderlich.

#### **4. Sicherstellung der Einrichtung einer zentralen Datenbank, in die sich Bewerberinnen für Mandate in den Aufsichtsräten eintragen können.**

Über die Initiative MittelstandPlus, die der DIHK unterstützt, haben interessierte Unternehmen bereits heute die Möglichkeit, in einer Datenbank nach potenziellen und qualifizierten Aufsichtsratsmitgliedern beiderlei Geschlechts zu suchen. Folglich ist die Einrichtung einer speziellen Datenbank u. E. nicht erforderlich. Qualifizierte Frauen können ihr (Aufsichtsrats-)Profil dort bereits heute hinterlegen. Sollte eine solche spezielle Datenbank nur für weibliche Aufsichtsratsmitglieder trotz der bestehenden Datenbanken eingerichtet werden, so darf dies nicht auf Kosten der Unternehmen erfolgen.

#### **Kontakt:**

Dr. Anne Zimmermann  
Referatsleiterin Soziale Sicherung,  
Vereinbarkeit Familie und Beruf  
Tel.: 0049-(0)30-20308-1116  
Fax: 0049-(0)30-20308-51116  
E-Mail: [zimmermann.anne@berlin.dihk.de](mailto:zimmermann.anne@berlin.dihk.de)

Annika Böhm  
Referatsleiterin Gesellschafts- und  
Bilanzrecht  
Tel.: 0049-(0)30-20308-1104  
Fax: 0049-(0)30-20308-1111  
E-Mail: [boehm.annika@berlin.dihk.de](mailto:boehm.annika@berlin.dihk.de)