

Sandra Obermeyer, Caren Reibold¹

Die geschlechterparitätische Besetzung von Aufsichtsräten

Zum Stand der Diskussion und Fragen der Umsetzbarkeit, insbesondere einer gesetzlichen Quote

I. Einleitung

Eine 2010 veröffentlichte DIW-Studie² geht davon aus, dass sich in den Spitzengremien der großen Unternehmen bestehende Chancenungleichheiten zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft kristallisieren. Bereits diese kurze zusammenfassende Aussage der Autorinnen macht klar, dass die in den Vorständen der größten privaten Unternehmen in Deutschland bestehende männliche Monokultur kein Zufall ist und kein Zustand, der sich von allein ändern wird.

Dieser Befund ist nicht neu. Die Führungspositionen der deutschen Wirtschaft sind seit jeher fest in Männerhand. In Großunternehmen ist nur eine verschwindend geringe Zahl der Führungskräfte weiblich, wobei der Begriff Führungskräfte sehr dehnbar ist und in manchen Zahlen ohnehin solche Positionen mitgezählt werden, die zwar von Frauen bekleidet werden, aber in der Regel nach gängiger Besetzungspraxis weder für die Tätigkeit im Vorstand eines Unternehmens noch im Aufsichtsrat qualifizieren. Und es geht keineswegs kontinuierlich voran, wie gerne behauptet wird. In den meisten Bereichen stagniert der Anteil von Frauen in Führungspositionen, in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten ist er sogar rückläufig.

Neu ist jedoch die breite Aufmerksamkeit, die dem Thema Unterrepräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den letzten Monaten seitens Politik und Gesellschaft gewidmet wird. Noch nie waren die Rahmenbedingungen für eine Diskussion gesetzlicher Vorgaben so gut wie derzeit. Es gibt zahlreiche Tagungen und Studien zu dem Thema und ein vorläufiger Höhepunkt wurde durch die Deutsche Telekom AG gesetzt, die sich freiwillig eine Frauenquote in Höhe von 30% in den oberen und mittleren Führungspositionen verordnete, die bis 2015 erfüllt sein soll.³ Obwohl das natürlich ein lobenswerter Schritt ist, sollte nicht vergessen wer-

den, dass er eher hätte gemacht werden können und der Konzern damit die Gunst der Stunde nutzte, um sein durch Datenschutzskandale angekratztes Image wieder aufzupolieren. Vor allen Dingen sollte dieser Schritt nicht von effizienten Lösungsmechanismen wie einer gesetzlichen Quote ablenken, die nicht in die freie Entscheidung der Unternehmen gestellt sind und die dank des Beispiels anderer europäischer Länder zunehmend oder erneut in den Blick geraten. Während sich die derzeitige Bundesregierung nur langsam an das Thema in Form eines Stufenplanes herantastet,⁴ liegen bereits seit 2007 parlamentarische Initiativen vor, die bislang aber keine Mehrheit fanden. Den letzten Dämpfer gab es am 24. März 2010. Mit den Stimmen von CDU/CSU und FDP hat der Rechtsausschuss des Bundestages die Einführung einer Frauenquote für die Aufsichtsräte börsennotierter Gremien abgelehnt. Die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen stimmte zwar für den von ihr eingebrachten Antrag (BT-Drs.17/797), der sich am norwegischen Modell orientiert; SPD und Die Linke enthielten sich aber. Der Fraktion Die Linke ging die Forderung der Grünen nicht weit genug. Da Frauen „mehr als die Hälfte der Menschheit“ repräsentierten, befürworteten sie eine Quote von 50 Prozent.

Unterstützung für parlamentarische Forderungen kommt aber von den FachministerInnenkonferenzen der Länder, denn sowohl die Konferenz der JustizministerInnen wie auch die der Gleichstellungs- und FrauenministerInnen hat sich die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten per gesetzlicher Quote auf die Fahnen geschrieben.⁵

Der Eifer ist durchaus berechtigt: Deutschland hat nach wie vor und mehr als andere Länder erhebliche Defizite in Sachen Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Die Diskussion um die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) gibt hiervon beredtes Beispiel.⁶ Ähnlich wie dort lie-

1 Die Verfasserinnen sind in der Senatsverwaltung des Landes Berlin tätig. Die vertretenen Ansichten sind ihre persönlichen Meinungen.

2 Holst, Elke/Wierner, Anita, Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Discussion Papers 1001, Berlin Mai 2010 (im Folgenden zitiert: Holst/Wierner, DIW, S.).

3 Pressemitteilung der Telekom vom 15.03.2010.

4 Dieser wird – laut Meldung auf den Internetseiten des BMFSFJ vom 16.10.2010 – derzeit erarbeitet; siehe <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88097.html>.

5 Siehe für die GFMK <http://www.berlin.de/landespressestelle/archiv/2010/06/11/298948/>. Für die JuMiKo <http://www.hamburg.de/justizministerkonferenz/2416518/frauenquote.html>.

6 Siehe hierzu Baer, „Ende der Privatautonomie“ oder grundrechtlich fundierte Rechtsetzung?, ZRP 35 (2002), S. 290-294.

gen Hinderungsgründe für die Durchsetzung in Vorurteilen und ideologischen Barrieren, hier gegenüber Frauen in Führungspositionen.⁷ Auch die Diskussionen um ein Gesetz für die Gleichstellung in der Privatwirtschaft⁸ zeugen davon. In Teilen wird dieses Projekt mit der Forderung nach der Quotierung von Aufsichtsräten nun wieder aufgegriffen.⁹

Im Zuge auch der Diskussion um die Vorteile von Diversity Management bekommt die rechtliche Debatte kräftigen Aufwind aus ökonomischen Erwägungen. Nach einer vordringenden Wahrnehmung stellt die Männerdominanz mittlerweile auch wirtschaftlich ein Problem dar. Die fortdauernde Diskriminierung von Frauen schade den Unternehmen, der Wirtschaft und der Demokratie. Es würden Bildungsinvestitionen vergeudet, den Unternehmen gingen kreative Potenziale verloren und nicht zuletzt bleibe die Arbeitsmarktdynamik, die sich aus einer erhöhten Frauenerwerbstätigkeit ergäbe, ungenutzt.¹⁰ Das fügt sich sogar in die EU 2020-Strategie der Europäischen Kommission für die nächsten zehn Jahre, die auf wirtschaftliches Wachstum durch Nutzung der Potentiale brachliegender Arbeitskräfte setzt, wozu neben Menschen mit Migrationshintergrund auch Frauen gezählt werden.¹¹

Das ökonomische Argument wird auch durch eine kürzlich vorgelegte UN-Studie¹² gestützt, nach der Unternehmen in den Vereinigten Staaten mit Frauen im Board eine 53% höhere Eigenkapital- und eine 42% höhere Umsatzrendite zeigen. Laut einer Studie bei den größten multinationalen Konzernen lag die Rendite in Unternehmen mit einem besonders hohen Frauenanteil im Topmanagement um 10% über dem Branchendurchschnitt.¹³ Diese Zahlen sollen belegen, dass durch die Steigerung der Zahl der Frauen in Führungspositionen mehr Wirtschaftswachstum geschaffen werden kann.

Diese ökonomische Betrachtung scheint der verfassungsrechtlich verankerten, aber dafür gesellschaftlich nicht wirkungsmächtigeren rechtlichen Forderung nach mehr Gleichberechtigung von Frauen mehr Durchsetzungs- und Überzeugungskraft zu verleihen und wird von AkteurInnen im parlamentarischen und außerparlamentarischen Raum als argumentatives Vehikel genutzt. So stellt der DJB in seiner Stellungnahme zum Antrag der Fraktion Bünd-

nis 90/Die Grünen aus der 16. Legislaturperiode fest, dass die Forderung mehr Frauen in die Aufsichtsgremien zu bekommen „zunächst einmal gar nichts mit der Geschlechtergerechtigkeit zu tun“ hat.¹⁴

Im Folgenden wird die tatsächliche und rechtliche Situation in Deutschland genauer betrachtet, um geeignete Maßnahmen gegen die Unterrepräsentanz von Frauen besser bestimmen zu können (unter II.1). Dabei wird daran erinnert, dass es längst Möglichkeiten gäbe, nachdrücklicher auf eine Erhöhung des Frauenanteils in den Unternehmensgremien hinzuwirken. Diese Möglichkeiten beschränken sich nicht nur auf den Deutschen Corporate Governance Kodex, der in der Diskussion – auch als Alternative zur Quotierung – eine große Rolle spielt. Darüber hinaus werden Lösungsansätze anderer Länder in den Blick genommen (II.2 und II.3.). Diese zeigen, dass die Quote – hierzulande im neutralsten Falle als ultima ratio und oft als qualifikationsfeindlicher dirigistischer Eingriff in den Markt verschrien – durchaus gesellschaftliches Umdenken produzieren und messbare Erfolge zeitigen kann. Vor diesem Hintergrund werden Grundlagen und Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Quote hierzulande dargestellt (unter III.).

II. Der Stand der Dinge

1. Die Situation in Deutschland – die gläserne Decke und (ungenutzte) rechtliche Möglichkeiten

Die Zahlen zur tatsächlichen Situation – die z. B. die aktuelle DIW-Studie wiedergibt – sind ernüchternd: Obwohl Frauen in Deutschland 51% der Gesamtbevölkerung, 46% der Erwerbstätigen und die Mehrzahl der Hochschulabsolventen stellen, beträgt ihr Anteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen weniger als 13%. Keine einzige Frau leitet den Aufsichtsrat eines solchen Unternehmens. Lediglich die Arbeitnehmendenvertreterinnen in den Aufsichtsräten sichern Deutschland einen Platz im europäischen Mittelfeld: Ohne sie wäre Deutschland gemeinsam mit Spanien und Italien absolutes Schlusslicht. Anteilseigner haben weniger als 4 % ihrer Aufsichtsratsmandate an Frauen vergeben, die häufig zugleich Kapitaleignerinnen sind. Noch schlechter ist die Situati-

7 Wippermann, Carsten, Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, 2010.

8 Siehe hierzu z.B. BT-Drs. 16/9486 (Antrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE).

9 Siehe Antrag der SPD-Fraktion im Bundestag, BT-Drs. 17/821.

10 So im Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen aus der letzten Legislatur, BT-Drs. 16/5279.

11 Näheres zur EU 2020-Strategie unter http://ec.europa.eu/eu2020/index_de.htm.

12 World Survey on the Role of Women in Development, 2009.

13 Nachweise in DJB-Stellungnahme zu BT-Drs. 16/5279 (Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen) v. 29. April 2008.

14 Stellungnahme zu BT-Drs. 16/5279 (Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen v. 29. April 2008); gemäßigt der Verein FiDaR – Frauen in die Aufsichtsräte, der diese Forderung auch als Gebot guter Unternehmensführung darstellt. Holst und Wiemer weisen zutreffend darauf hin, dass eine Argumentation für mehr Frauen in Aufsichtsräten, die sich im Sinne von „Diversity“ oder im Gefolge eines differenztheoretischen Ansatzes auf vermeintlich „besseres“ Führungsverhalten von Frauen beruft, problematisch ist, denn es werden dadurch Geschlechterstereotype fortgeschrieben. Holst/Wiemer, DIW, S. 6, 7. m.w.N.

on auf Vorstandsebene: Weniger als 1 % der Vorstände in den 100 größten deutschen Unternehmen sind weiblich.

Die Vereinbarung der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2001, freiwillige Selbstverpflichtungen, Absichtserklärungen, Diversity- oder Mentoring-Programme haben bisher nicht zu signifikanten Veränderungen geführt. Trotz der zunehmend intensiven Diskussion in der Öffentlichkeit sind in jüngster Zeit nur vereinzelt konkrete Schritte in der Wirtschaft erfolgt. Obwohl hervorragend ausgebildet und hoch qualifiziert, stoßen Frauen an gläserne Decken und es gelingt ihnen nur im Ausnahmefall, in die Top-Führungsebenen großer Unternehmen vorzustoßen. Eine wichtige Rolle für die Erklärung dieses Phänomens der „gläsernen Decke“ spielen strukturelle und ideologische Barrieren, mit denen Frauen beim Aufstieg in die Führungsetagen konfrontiert werden. Die strukturellen Barrieren reichen von intransparenten und unstandardisierten Rekrutierungspraktiken

über eine Personalentwicklungspolitik, die Frauen nur unzureichend fördert bis hin zur schlechten Vereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen. Eng verbunden damit sind auf die kulturell definierte Rolle von Frauen zurückgehende Vorurteile und Stereotype, die als Verhaltenserwartungen und -bewertungen die Entwicklung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt hemmen.¹⁵

Nun ist es nicht so, dass dieses Gleichstellungsproblem in den Regelwerken, die die Unternehmen(-sführung) beeinflussen, gänzlich unentdeckt geblieben wäre. So findet sich eine Regelung, die Frauen in Aufsichtsräten betrifft, derzeit in Ziffer 5.4.1 der neuen Fassung des sog. Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 26.05.2010¹⁶. Ziffer 5.4.1 enthält die Empfehlung, dass der Aufsichtsrat konkrete Ziele benennt, die insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen sollen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.

15 Holst/Wiemer, DIW, S. 8 ff.

16 Die Fassung vom 26.05.2010 ist seit ihrer Veröffentlichung im Bundesanzeiger am 02.07.2010 verbindlich, siehe

<https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=toofficialpublication>.

Die Neuregelung des DCGK ist sprachlich ein beachtlicher Fortschritt gegenüber der bisherigen Fassung, wonach bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auch auf Vielfalt geachtet werden sollte. Die bisherige Regelung wirkte sich kaum zu Gunsten von Frauen aus. Grund dafür ist auch die Rechtsnatur des Kodex. Beim CGK handelt es sich nicht um ein Gesetz, sondern um Empfehlungen einer Regierungskommission, die vom Bundesministerium der Justiz im Jahr 2001 eingesetzt wurde. Der Kodex richtet sich grundsätzlich an alle Aktiengesellschaften. Nur für börsennotierte Gesellschaften gibt es jedoch die in § 161 Aktiengesetz verankerte Pflicht, jährlich zu erklären, ob dem Kodex entsprochen wurde und die Gründe zu erläutern, falls dies nicht der Fall ist. Der Kodex wirkt nur durch diese Erklärungsspflicht und dadurch, dass Unternehmen in der Öffentlichkeit den Eindruck vermeiden wollen, sie hielten sich nicht an die Regeln, die für sie gelten. Aufgrund der weichen Formulierung „soll auch Vielfalt geachtet werden“ waren die Unternehmen jedoch auf keine Weise veranlasst, sich dazu zu äußern, ob oder wie viele Frauen in ihrem Aufsichtsrat sitzen. Die Wirkweise des Kodex griff also nicht im Hinblick auf das Ziel, Aufsichtsräte mit mehr Frauen zu besetzen.

Die Neuregelung des CGK ist insofern begrüßenswert, aufgrund der beschränkten Möglichkeiten des Kodex aber nicht ausreichend, um in kurzer Zeit deutliche Änderungen auf einer breiten Ebene herbeizuführen, denn den Unternehmen wird weder ein Mindestanteil von Frauen im Aufsichtsrat noch ein Zeitrahmen vorgegeben. Diese Vorgaben wären jedoch erforderlich, um zeitnah eine signifikante Änderung zu bewirken. Zudem ist die Pflicht, den Corporate Governance Bericht zu veröffentlichen, auf börsennotierte Gesellschaften beschränkt. In Deutschland gab es laut Deutschem Aktieninstitut im Jahr 2009 ca. 720 börsennotierte Aktiengesellschaften. Dies sind nur etwa 5% der Gesamtzahl der Aktiengesellschaften. Man könnte mutmaßen, dass sich andere Unternehmen inspirieren lassen und nach und nach ebenfalls mehr Frauen in ihre Aufsichtsräte holen. Die Erfahrungen der Vergangenheit, insbesondere mit der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Privatwirtschaft¹⁷ legen jedoch nahe, dass sich ohne Zwang nichts verändert: eine gesetzliche Regelung muss her.

2. Rechtliche Möglichkeiten jenseits der gesetzlichen Quote

Dieses Ergebnis wird durch den Befund unterstützt, dass das vorhandene rechtliche Instrumentarium mangels Verpflichtung dazu von den Unternehmen nicht genutzt wird. Die prominente Stellung in der Diskussion sollte nicht darüber täuschen, dass der Corporate Governance Kodex nicht die einzige Möglichkeit ist, wie derzeit auf die Besetzung von Unternehmensgremien Einfluss genommen wird bzw. genommen werden könnte. Im Rahmen des Aktienrechts stehen weitere Mittel zur Verfügung, die in Verbindung mit dem Kodex zur verstärkten Berücksichtigung von Frauen bei den Besetzungen von Aufsichtsräten genutzt werden können.

Folgt man in dieser Richtung den Ausführungen Redenius-Hövermanns, bestehen nach geltendem Recht bereits drei Möglichkeiten, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen¹⁸: Zum Einen kann der Aufsichtsrat seiner Wahlvorschlagspflicht entsprechend nachkommen und zum Anderen kann die Hauptversammlung ihr Wahlrecht entsprechend zugunsten von Frauen ausüben. Darüber hinaus kann nach geltendem Recht sogar eine Frauenquote in der Satzung festgeschrieben werden.

Die Wahlvorschlagspflicht des Aufsichtsrates wird in Teilen durch die Vorgaben des oben erörterten Deutschen Corporate Governance Kodex beeinflusst. Bislang bzgl. der Vielfalt mit wenig Erfolg. Das mag an den Bindungen des Aktienrechts für den Aufsichtsrat liegen bzw. deren konkreter Umsetzung; diese binden den Aufsichtsrat an die Interessen der Gesellschaft, die sich bzgl. der Wahlvorschlagspflicht darin konkretisieren, dass Personen, die für die Überwachungstätigkeit im Kontrollgremium Aufsichtsrat fachlich geeignet sind, aufgestellt werden. Als typischerweise geeignet werden bislang aber v.a. Personen angesehen, die Erfahrungen als Vorstand eines Unternehmens haben. Insofern liegt ein Teil des Problems darin, dass in der deutschen Aktienlandschaft nicht genügend Frauen im Top-Management vertreten sind. Abhilfe könnte ein erweiterter Blick schaffen: Für den KandidatInnenpool sollte vermehrt auf andere Berufsgruppen zurückgegriffen werden, in denen hochqualifizierte Frauen zu finden sind, wie z. B. Wissenschaftlerinnen, Wirtschaftsprüferinnen oder Anwältinnen.¹⁹

Etwas freier kann die Hauptversammlung agieren. Die Hauptversammlung wählt gemäß § 119 Abs. 1 AktG ihre Vertreter in den Aufsichtsrat und

17 vgl. 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick; <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=111114.html>.

18 Redenius-Hövermann, Zur Frauenquote im Aufsichtsrat, Institute for Law and Finance, Goethe-Universität Frankfurt, Wor-

king Papers Series No. 112 (im Folgenden zitiert: Redenius-Hövermann, ILF WP 112, S.). Siehe auch - ZIP 2010, 661.

19 Redenius-Hövermann, ILF WP 112, S. 4, 5 m. w. N.

beschließt dabei – kurz gefasst – über den Wahlvorschlag des Aufsichtsrats oder der Aktionäre. Letztere können – aufgrund der aktienrechtlichen Vorgaben freier als der Aufsichtsrat – bei ihrem Wahlvorschlag auch Frauen, die nicht dem Pool der gängigen KandidatInnen für Aufsichtsratsposten (ehemalige oder aktive Vorstandsmitglieder) angehören, berücksichtigen. Als Spielraum kommt hinzu: Aus dem Wahlrecht der Hauptversammlung folgt auch ihre Wahlfreiheit. Sie kann die von ihr zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder frei und unabhängig von den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrates und auch der Aktionäre wählen.²⁰

Das Meiste könnten Unternehmen in punkto „Mehr Frauen in die Aufsichtsräte“ sicherlich erreichen, wenn die Hauptversammlungen entsprechende Vorgaben zur geschlechterparitätischen Besetzung in die Satzungen der Gesellschaften aufnehmen würden. Anknüpfungspunkt ist § 100 Abs. 4 des Aktiengesetzes. Redenius-Hövermann legt überzeugend dar, dass die Festlegung des Geschlechts als Wählbarkeitsvoraussetzung eine geeignete und nach dem AGG auch zulässige positive Maßnahme wäre, um den Frauenanteil auf der Seite der Anteilseignenden zu erhöhen. Die Wahlfreiheit der Hauptversammlung würde durch eine solche Vorgabe nicht unverhältnismäßig im Sinne eines starren Entsenderechts eingeschränkt, wenn insgesamt keine starre, qualifikationsunabhängige Quote festgelegt wird.²¹

Leider nutzen die Unternehmen diese Möglichkeiten offensichtlich nicht. Dies ist ein Argument dafür, verpflichtende Regelungen zu schaffen. Andere Länder weisen den Weg.

3. Europäische Beispiele und Vorbilder für Quoten per Gesetz, insbesondere Norwegen

Während in Deutschland die Zahl von Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft seit Jahren auf niedrigem Niveau stagniert, verwirklichen andere europäische Länder (wie beispielsweise Spanien und Norwegen) durch die Einführung verbindlicher Frauenquoten die tatsächliche Durchsetzung der gesellschaftlichen Gleichberechtigung in diesem Bereich. In einigen Staaten (wie Frankreich²² und Niederlande) werden entsprechende Entwürfe derzeit in Gesetzgebungsverfahren diskutiert.

Norwegen hat 2003 als erstes Land der Welt eine Geschlechterquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte

von Aktiengesellschaften eingeführt. Das im Dezember 2003 verabschiedete Gesetz sollte nur in Kraft treten, wenn die Quote nicht freiwillig erfüllt wurde. Nachdem dies der Fall war, galt eine Übergangsfrist bis Ende 2007. Ab diesem Zeitpunkt wurde die Sanktion, die Auflösung der Gesellschaft, wirksam.²³ Aus der Tatsache, dass letztlich keine Zwangsaufösungen aufgrund von Quotenverstößen erfolgten, lässt sich schließen, dass die abschreckende Wirkung funktioniert(e). Jedoch haben einige Unternehmen die Rechtsform gewechselt, um dem Regelungsregime zu entkommen.²⁴

Die Quotierung im norwegischen Gesellschaftsrecht ist heute akzeptiert und kein Gegenstand großer Diskussionen mehr. Allerdings war es vor seiner Einführung – ebenso wie ein solches Vorhaben in Deutschland – ein gesellschaftlich und politisch stark umstrittenes Projekt, in dem die zu überwindenden Gegenargumente denen in der deutschen Diskussion ähneln. Interessant ist, dass erste Bestandsaufnahmen ergeben, dass das Argument, es stünden keine geeigneten Frauen zur Verfügung, sich nach Inkrafttreten der verpflichtenden Quotenvorgabe tatsächlich nicht bewahrheitet hat. Das Gesetz hat einen bedeutenden Wandel in der geschlechtlichen Zusammensetzung der Unternehmensleitungen herbeigeführt, wobei der – zuvor für utopisch gehaltene – vorgeschriebene Anteil von Frauen in Höhe von 40 % weitgehend erreicht, wenn auch nicht überschritten, wurde.²⁵ Das Beispiel Norwegen zeigt, dass Sanktionen erforderlich sind, da sich auf freiwilliger Basis in den Unternehmen nur wenig bewegte.

Die Neuregelung in Norwegen hat in vielen europäischen Ländern eine gesellschaftliche Debatte über Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft ausgelöst und diente auch als Anregung für die Diskussion in Deutschland.²⁶ Zu Recht, denn trotz aller Unterschiede in den nationalstaatlichen Regelungen für Unternehmen ist die vergleichbare – insbesondere politische Grundsatzfrage, die sich alle Länder stellen müssen, diejenige, ob Unternehmen durch den Gesetzgeber zu Maßnahmen verpflichtet werden sollten, anstatt länger auf freiwillige Lösungen, „wirtschaftliche Klugheit“ und Selbstverpflichtungen der Wirtschaft zu setzen, wenn es um das gesellschaftliche Projekt gleichberechtigter Teilhabe geht.

20 Redenius-Hövermann, ILF WP 112, S. 5, 6 m. w. N.

21 ebd., mit Prüfung zur Vereinbarkeit mit dem AGG.

22 Das Gesetz wurde mittlerweile verabschiedet – die Red.

23 Frost/Linnainmaa, AG 2007, 601, 604.

24 Storvik/Teigen, S. 10.

25 Zusammenfassend zum Quotengesetz in Norwegen, seiner Entstehung und den Auswirkungen Storvik/Teigen, Friedrich Ebert Stiftung, Internationale Politikanalyse, Juni 2010.

26 Z. B. der aktuelle – bereits abgelehnte – Antrag der Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen BT-Drs. 17/821, sowie älter: BT-Drucks. 16/12108 vom 4.3.2009. Siehe auch das Regierungsprogramm der SPD zur Bundestagswahl 2009, S. 33, abrufbar unter http://www.spd.de/de/pdf/parteiprogramme/Regierungsprogramm2009_LF_navi.pdf.

III. Die gesetzliche Quote als Lösung des Gleichberechtigungsproblems

1. Rechtliche Grundlagen

Der erste Befund ist: Es gibt gute Gründe für eine Regelung durch den Gesetzgeber. Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an wirtschaftlichen Entscheidungspositionen ist nicht nur eine politische, sondern auch eine rechtlich fundierte Forderung.

Sowohl das Europarecht (Art. 23 Grundrechte-Charta) wie auch das nationale Verfassungsrecht (Art. 3 Abs. 2 GG) enthalten die Vorgabe, dass in allen Bereichen auf den Abbau gesellschaftlicher Benachteiligungen der Frauen hinzuwirken ist. Allein Diskriminierungsverbote reichen – auch bei der Besetzung wirtschaftlicher Führungspositionen – dafür nicht aus; das Ergreifen von Fördermaßnahmen zugunsten benachteiligter Menschen ist nach Art. 3 Absatz 2 GG zur Förderung der tatsächlichen, nicht nur formalen Gleichstellung von Männern und Frauen zulässig. Europarechtlich sowie nach dem AGG sind positive Maßnahmen auch mit Blick auf Diskriminierungen wegen einer Behinderung, des Alters, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung sowie der sexuellen Identität ein erlaubtes Mittel. Eine Ausgestaltung, die dem europarechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz entspricht und nicht ihrerseits eine Diskriminierung wegen des Geschlechts bedeutet, verlangt die Verhältnismäßigkeit der Fördermaßnahme. Zur näheren Bestimmung kann hierbei auf Vorgaben des EuGH zurückgegriffen werden.²⁷

Zwar hat sich der EuGH bislang nicht mit der Besetzung mehrköpfiger Gremien qua Wahl befasst, dennoch lassen sich grundsätzliche Aussagen aus den Entscheidungen des EuGH zu Quoten bei der Besetzung einzelner Stellen durchaus übertragen: Dem Geschlecht als Auswahlkriterium darf kein absoluter und unbegrenzter Vorrang eingeräumt werden; die Beurteilung von KandidatInnen muss objektiv erfolgen. Die derzeit diskutierten Vorschläge werfen in dieser Hinsicht keine Zweifel auf. Dass eine Quote die erforderliche Qualifikation ersetzen soll, ist ein hartnäckiges Missverständnis, um diese Maßnahme von vorneherein zu diskreditieren.

Es lässt sich also feststellen: Das Gleichberechtigungsgebot des Grundgesetzes verlangt nach positiven Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungsgremien der Wirtschaft, denn nur so ist tatsächliche Gleichstellung, die Verhinderung weiterer

Diskriminierung und die Verwirklichung des Anspruchs auf angemessene Teilhabe auch an Leitungsfunktionen möglich. Einer Überlegung, über eine Quote auch den Frauenanteil in Gremien zu erhöhen, steht zunächst nichts entgegen. Besonderheiten, die sich aus den Vorgaben für Gremienbesetzungen und deren Funktion ergeben, sind allerdings bei der Ausgestaltung zu berücksichtigen. Dies zeigen auch die oben zitierten Überlegungen zur Aufnahme einer entsprechenden Vorgabe in die Satzung von Unternehmen.²⁸

Der zweite Befund ist: Es gibt keine unüberwindbaren rechtlichen Hindernisse. Das „ob“ von staatlichen Regelungen im Bereich Wirtschaft ist eine rein demokratische Frage, das „wie“ eine solche der verhältnismäßigen Ausgestaltung. Die Eigentumsgarantie des Art. 14 GG trägt mit der dort festgelegten Sozialbindung des Eigentums den Grund zur Beschränkung bereits in sich. Die Beschränkung der unternehmerischen Freiheit durch verbindliche Vorgaben bedarf zwar der Rechtfertigung, ist aber durch dieses Begründungserfordernis nicht unmöglich. Die rechtlichen Hürden für eine Quotenregelung wären zu meistern.²⁹

Eine Quote könnte sowohl im Hinblick auf die Eigentumsgarantie des Art. 14 GG als auch auf die in Betracht kommenden anderen Grundrechte verhältnismäßig ausgestaltet werden. Relevant sind die Garantie der Freiheit der Berufswahl des Art. 12 Abs. 1 GG, die Vereinigungsfreiheit des Art. 9 Abs. 1 GG und die allgemeine Handlungsfreiheit des Art. 2 Abs. 1 GG. Mit der Erhöhung des Anteils von Frauen in deutschen Aktiengesellschaften verfolgt der Staat einen legitimen Gesetzeszweck, was sich aus dem Gebot der Förderung tatsächlicher Gleichstellung des Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG ergibt. Dieser Zweck taugt sicherlich zur Einschränkung, insbesondere wenn man mit Blick auf Art. 14 GG die Sozialbindung des Eigentums betrachtet. Eine Quote ist offenbar auch erforderlich. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre in Deutschland haben gezeigt, dass bloße Empfehlungen sowie Selbstverpflichtungen der Wirtschaft, die als milderer Mittel in Betracht kommen könnten, offensichtlich nicht Ziel führend sind. Schließlich ist die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit den Anteilseignern auch zumutbar, sofern ihr Auswahlrecht bestehend bleibt und zugleich der Erfolg der Aktiengesellschaft gefördert wird. Insbesondere mit Blick auf Art. 14 GG ist die Sozialbindung des Eigen-

27 Hierzu detailliert Rolfs, Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten - Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen, Rechtsgutachten (1) im Auftrag der Sinus Sociövion GmbH, Heidelberg, 2009.

28 Redenius-Hövermann, ILF WP 112, S. 6 ff. m.w.N.

29 Zu den verfassungsrechtlichen Fragen s. im Überblick Wieland, Ist eine Quotenregelung zur Erhöhung des Anteils der Frauen in

Aufsichtsräten mit dem Grundgesetz und Europarecht vereinbar?, NJW 2010, 2408. Anderer Ansicht zur Verhältnismäßigkeit Redenius-Hövermann, ILF WP 112. Einen guten Überblick geben die Stellungnahmen anlässlich der Anhörung im Rechtsausschuss des Bundestages vom 07.05.2008, abrufbar unter http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2008/20371951_kw19_recht/.

tums als zulässige Schranke zu beachten. Eine Quote ist ebenfalls für die Arbeitnehmendenseite verfassungskonform und im Einklang mit dem Mitbestimmungsrecht auszugestalten.³⁰ Auch hier gilt – ebenso wie für die Anteilseignerseite – wenn als Maßstab für die Wahl die verfassungsrechtlichen Wahlrechtsgrundsätze herangezogen werden, wäre eine Einschränkung durch zwingende Gründe, die in der Förderung tatsächlicher Gleichstellung nach Art. 3 Abs. 2 GG zu sehen sind, verfassungsgemäß.³¹ Entscheidend ist bei einer Quote, die einen bestimmten Anteil von Frauen fest schreibt, dass nicht bestimmte Frauen in den Aufsichtsrat zu wählen sind. Es muss nur eine solche Auswahl getroffen werden, bei der auch genügend Frauen berücksichtigt werden. Diese Einschränkung der Wahlfreiheit begegnet keinen Bedenken.

Folgendes ist festzuhalten: Die Quote per Gesetz ist eine demokratische Mehrheitsentscheidung, die als politische Richtungsbestimmung einer Gesellschaft zu akzeptieren wäre. Die bisherige Debatte, die betroffene Rechtspositionen der Wirtschaftsunternehmen zu einem teilweise unantastbaren Autonomiestatus der Wirtschaft hochstilisiert, berücksichtigt zu wenig, dass der Bereich der Wirtschaft sehr wohl für staatliche Regelungen offen steht. Die raschen „Rettungsmaßnahmen“ für Banken und Unternehmen im Gefolge der Wirtschafts- und Finanzkrise haben dies – allerdings unter anderen Vorzeichen – in Erinnerung gerufen.

2. Ausgestaltung einer Quotierung

Die bisherige Debatte um die Quotierung von Aufsichtsräten zeigt, dass diese im Einzelnen sehr unterschiedlich ausgestaltet werden kann. Neben der grundsätzlichen Frage, welche Unternehmen überhaupt einbezogen werden sollen, kann vor allem die Höhe der Quote variieren sowie die Sanktionen. Darüber hinaus müssen sowohl die Anteilseignendenseite wie auch die Arbeitnehmendenseite als verschiedene zu steuernde Beteiligte gesehen werden.

Eine gesetzliche Regelung, die effektiv mehr Frauen in die Aufsichtsräte bringt, sollte einen Mindestanteil von Frauen vorsehen. Solch ein Mindestanteil kann auf viele Arten gestaltet werden. Denkbar ist die Variante des Finnischen Corporate Governance Codex,³² wonach beide Geschlechter repräsentiert sein sollen, so dass eine Frau ausreicht. In Anlehnung an § 4 Abs. 4 des deutschen Drittelbeteiligungsgesetzes für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter könnte man an den Anteil der Frauen an der Belegschaft anknüpfen. Der französische Gesetzesentwurf sieht hingegen eine Prozentzahl vor, die von 20% nach drei Jahren auf 40% ansteigt.³³

Eine schrittweise ansteigende Quote kann den betroffenen Unternehmen die Planung, Vorbereitung und Umsetzung erleichtern, einen schonenden Übergang in veränderte Strukturen ermöglichen und die Akzeptanz verbessern. Der Mindestanteil für die Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseignerseite sollte in jedem Fall durch eine klare Zahl definiert werden, die unmissverständliche Vorgaben macht. Das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe im Sinne von Parität legt einen Anteil von 50% nahe, der in der politischen Diskussion – mit Ausnahme der Fraktion *Die Linke* im Bundestag – jedoch selten gefordert

30 Hierzu ausführlich Rolfs, Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten - Entstehung und Entwicklung des Mitbestimmungsrechts, Rechtsgutachten (2) im Auftrag der Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, 2009.

31 Redenius-Hövermann, ILF WP 112, S. 12; s. dazu auch die Grundsatzentscheidung des BAG vom 16.03.2005 zur Übertragbarkeit der Wahlrechtsgrundsätze. Instrukтив hierzu die Bespre-

chung von Kamanabrou, RdA 2006, 186-190 und von Ute Sacksofsky in STREIT 02/2006, S. 62-68.

32 Empfehlung 9 des Finnischen Corporate Governance Kodex, siehe http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_final_2008_en.pdf.

33 vgl. zwd Frauen.Gesellschaft und Politik Nr. 275/2010, 16.

wird. Da in den Vorständen der großen Unternehmen verschwindend wenig Frauen sitzen, werden die geeigneten Kandidatinnen z.B. in der zweiten und dritten Führungsebene oder in den Vorständen kleinerer Unternehmen zu suchen sein. Man kann den Unternehmen zugestehen, dass diese Suche am Anfang nicht ganz einfach ist und deshalb die Marke angesichts derzeitiger 13% Frauen in Aufsichtsräten am Anfang nicht zu hoch setzen, es muss jedoch gleichzeitig daran festgehalten werden, den KandidatInnenpool zu erweitern. Als langfristiges Ziel ist die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte unbestritten. Wesentlich sind in diesem Zusammenhang begleitende Maßnahmen zu einer Quotenregelung, wie Qualifizierung von Aufsichtsratsmitgliedern und Datenbanken mit geeigneten Kandidatinnen, die zu Recht in der aktuellen Debatte gefordert werden.³⁴ Solche Maßnahmen helfen das zum Teil als unüberwindliche Hürde dargestellte Problem zu weniger geeigneter Frauen für die Aufsichtsratsstätigkeit auszuhebeln.

Erforderlich ist jedenfalls eine gesonderte Mindestquote für Anteilseigner einerseits und die Arbeitnehmendenseite andererseits. Nur auf diese Weise kann der derzeit bestehende Divergenz des Frauenanteils auf Arbeitnehmenden- und Kapitaleignerseite begegnet und die Repräsentanz von Frauen auf Anteilseignerseite adäquat erhöht werden, denn der Frauenanteil wird bisher maßgeblich durch die Arbeitnehmendenseite gestellt.

Auch hier können jedoch Fortschritte gemacht werden. Eine Regelung für die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmenden sollte sich grundsätzlich am Anteil der Frauen in der Belegschaft orientieren. Im Gegensatz zur Anteilseignerseite, bei der theoretisch die gesamte Bevölkerung der Pool für die jeweiligen Kandidatinnen und Kandidaten ist, gehen die Kandidatinnen und Kandidaten hier zu einem großen Teil aus der Belegschaft hervor. Zudem soll die Belegschaft repräsentiert werden, zumindest von den Vertreterinnen und Vertretern, die nicht z.B. von einer Gewerkschaft gestellt werden.

Eine Übergangsregelung ist erforderlich, um es den Unternehmen zu ermöglichen, die Vorgaben einzuhalten. Ausgangspunkt für die Übergangsregelung sollte die satzungsmäßige Amtszeit des Aufsichtsrats sein, die in der Regel fünf Jahre andauert. Die Min-

destanteilsregelung kann für jede Neubesetzung gelten.

Um eine möglichst breite Wirkung zu erzielen, sollte eine große Zahl von Unternehmen einbezogen werden. Gleichzeitig sollte das Unternehmen eine bestimmte Größe haben oder seine Anteile sollten breit gestreut sein. Denn mit der Anzahl der Mitarbeitenden und der Streuung der Aktien wächst die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Deshalb bietet es sich an, börsennotierte Unternehmen in die Regelung einzubeziehen sowie Unternehmen, die nach den Mitbestimmungsgesetzen einen gesetzlichen Aufsichtsrat haben. Die Mitbestimmungsgesetze verpflichten in der Regel Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden, einen Aufsichtsrat einzurichten. Laut statistischem Bundesamt gibt es in Deutschland rund 5000 Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeitende haben. Die Regelung in Norwegen erfasst im Vergleich deutlich weniger Unternehmen, da sie hauptsächlich für alle Unternehmen im Staatsbesitz sowie die wenigen privaten Aktiengesellschaften gilt, wovon es ca. 450 gibt.³⁵

Der bei einem weiten Geltungsbereich im Einzelfall gegebenenfalls notwendigen Flexibilität könnte durch Härtefallregelungen Rechnung getragen werden, die z.B. an die Zahl und Art der Personen anknüpfen könnte, die die Anteile halten, etwa eine Familie. Hierbei darf jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass die Wirksamkeit einer gesetzlichen Vorgabe auch von ihrem sachlichen Geltungsbereich abhängt, der über Ausnahmeregelungen nicht zu sehr beschränkt werden darf.

Die Regelung braucht einen Durchsetzungsmechanismus, denn eine schlichte Vorgabe für einen Mindestanteil ohne einen Durchsetzungsmechanismus würde ebenfalls keine Wirkung zeigen³⁶. Das norwegische Aktiengesetz sieht – wenn mildere Maßnahmen nicht fruchten – vor, dass die Gesellschaft aufgelöst werden kann, wenn der Aufsichtsrat mit weniger Frauen als den dort vorgeschriebenen 40% besetzt ist. Die Auflösung ist bereits seit 1977 eine geltende Sanktion für verschiedene Gesetzesverstöße der Gesellschaft, z.B. wenn ein Unternehmen seinen Jahresbericht nicht rechtzeitig beim Unternehmensregister einreicht³⁷. Es war demnach eine logische Konsequenz in Norwegen, die Auflösung als Sanktion auch für den Quotenverstoß anzuwenden.

34 Insb. der DJB sowie FiDAR gehen auf diesen Punkt ein. Siehe Stellungnahme des DJB zu BT-Drs.16/5279 sowie die Forderungen von FiDAR unter: <http://www.fidar.de/index.php..>

35 Størvik/ Teigen, Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Juni 2010, S. 4. Diese Beschränkung des Geltungs-

bereiches wird von Størvik/Teigen als Kritikpunkt an der norwegischen Regelung angeführt (S. 14.).

36 Vgl. aber Art. 75 des spanischen „Ley de Igualdad“ das lediglich die paritätische Besetzung von Verwaltungsräten vorschreibt.

37 Størvik/ Teigen, Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Juni 2010.

In Deutschland hingegen ist die Zwangsauflösung mit ihren weit reichenden Konsequenzen für Arbeitnehmende, Anleger, Steueraufkommen etc. auf sehr enge, für die Gesellschaft elementare Fälle beschränkt. So ist die Auflösung einer Aktiengesellschaft durch ein Gericht gem. § 262 AktG z.B. dann vorgesehen, wenn die Satzung gegen zwingende Satzungs Vorschriften verstößt. Verstöße wie die verspätete Vorlage des Jahresabschlusses werden in Deutschland im Unterschied zu Norwegen mit einem Ordnungsgeld geahndet. Die Situation in Norwegen, bei der die Auflösung auch für Verstöße gilt, die die Gesellschaft nicht elementar betreffen ist deshalb nicht per se auf das deutsche Gesellschaftsrecht übertragbar. Gleiches gilt für den Entzug der Börsenzulassung, der in Deutschland öfter in Anlehnung an die norwegische Regelung gefordert wird.³⁸ Hier ist jedoch zu beachten, dass die norwegische Regelung primär die Auflösung der AG regelt. Der Verlust der Börsenzulassung ist zwingende Folge, nicht eine eigenständige Sanktion. Ebenso wie die Auflösung der Gesellschaft würde der Entzug der Börsenzulassung im deutschen Aktien- und Gesellschaftsrecht einen unverhältnismäßigen Eingriff in die Rechte der Aktionäre, insbesondere der Kleinaktionäre darstellen, die gar keinen steuernden Einfluss auf die Besetzung des Aufsichtsrats haben. Dies ist insbesondere zu beachten, wenn – wie vorliegend – eine Quotenregelung mit einem weiten Geltungsbereich gefordert wird, die insbesondere auch private und kleinere Unternehmen erfasst. Die Art der Sanktion ist auch im Verhältnis zu den erfassten Unternehmen zu betrachten. Die norwegische Regelung erfasst zahlenmäßig eher wenige, aber die Wirtschaft des Landes bestimmende große Unternehmen im Staatsbesitz. Private Unternehmen sind nur zu einem sehr kleinen Teil überhaupt betroffen.

Der französische Gesetzesentwurf sieht vor, dass der Beschluss der Gesellschafterversammlung über die Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern nichtig ist, wenn er gegen den Mindestanteil verstößt. Die Nichtigkeit der Beschlüsse erscheint auf den ersten Blick vielversprechend. Bei näherem Hinsehen tauchen jedoch eine Reihe von komplexen Fragen auf. Es stellt sich z.B. bei einer kompletten Neubesetzung die Frage, welche drei von neun Männern nichtig ernannt wurden, wenn bei einem neunköpfigen Aufsichtsrat und einer 30%-Quote keine Frau gewählt wurde. Um dieses Problem zu umgehen, müsste man regeln, dass der gesamte Aufsichtsrat nichtig bestellt wurde. Dann fehlt der Gesellschaft jedoch ein Organ, obwohl das operative Geschäft fortgesetzt wer-

den muss. Zur Ernennung neuer Aufsichtsratsmitglieder müsste eine neue Hauptversammlung einberufen werden, die etwa bei einer Aktiengesellschaft im Streubesitz erst mehrere Monate später realisierbar ist. Es stellt sich die Frage, ob der nichtig gewählte Aufsichtsrat seine Arbeit aufnehmen kann. Eine gesetzliche Regelung, wonach der Aufsichtsrat trotzdem wirksam Beschlüsse fassen kann, würde das Problem lösen, stünde aber im Widerspruch zur Tatsache, dass die Wahl nichtig ist und würde zudem die Wirksamkeit des Durchsetzungsmechanismus schwächen.

Ein Weg, das Dilemma des unbesetzten Aufsichtsrats nach einem nichtigen Ernennungsbeschluss zu lösen, wäre die Besetzung des Aufsichtsrats durch ein Gericht. Allerdings wäre es dann vorzuziehen, ausschließlich den Durchsetzungsmechanismus „Ernennung durch ein Gericht“ zu wählen um die Rechtsunsicherheit zu vermeiden, die im Zusammenhang mit der Nichtigkeit entsteht. Wieland schlägt eine gerichtliche Bestellung in Form von Überhangmandaten vor, bis die Quote insgesamt erfüllt ist³⁹. Ein Nachteil dieser Regelung könnte sein, dass die Frau, die vom Gericht benannt wurde, das Stigma der Quotenfrau tragen würde, was ihre Tätigkeit als Aufsichtsrätin erschweren könnte. Andererseits ist es unwahrscheinlich, dass die Gerichte oft tätig werden müssen, weil anzunehmen ist, dass die Unternehmen vermeiden wollen, mit Negativmeldungen über fehlende Geschlechtergerechtigkeit in den Medien diskutiert zu werden. Ein Aspekt, für den der Gesetzgeber eine Lösung finden müsste, ist allerdings die Möglichkeit, dass durch die Überhangmandate gegen den Grundsatz des § 95 Abs. 1 S. 3 AktG verstoßen wird, wonach die Zahl der Mitglieder durch drei teilbar sein muss. Diese Regelung ist u. a. deshalb sinnvoll, um zu vermeiden, dass standardmäßig eine Pattsituation bei der Beschlussfassung entstehen kann. Bei Stimmgleichheit ist ein Beschluss jeweils nicht zustande gekommen.⁴⁰

Für die Nichtigkeit des Ernennungsbeschlusses oder die Ersatzbestellung durch ein Gericht als Durchsetzungsmechanismen für den Fall, dass die Unternehmen nicht selbst tätig werden spricht, dass sie eindeutig und unmittelbar wirksam sind. Es ist zudem zu erwarten, dass die Unternehmen alles versuchen würden, um die Konsequenzen zu vermeiden. Eine gute Sanktion ist eine solche, die Unternehmen vermeiden wollen, wie das Beispiel Norwegen zeigt, denn letztlich wurde dort kein Unternehmen „zwangsaufgelöst“.

38 Z.B. BT-Drs. 17/797 (Antrag Bündnis 90/Die Grünen).

39 Wieland, NJW 2010, 2408, 2409.

40 Hüffer, AktG 9. Aufl. § 108 Rn. 6.