



Brüssel, den 14.11.2012  
SWD(2012) 349 final

**ARBEITSUNTERLAGE DER KOMMISSIONSDIENSTSTELLEN**  
*Begleitunterlage zu der*  
**FOLGENABSCHÄTZUNG IM HINBLICK AUF DIE KOSTEN UND VORTEILE  
EINER AUSGEWOGENEREN VERTRETUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN IN  
DEN LEITUNGSORGANEN BÖRSENNOTIERTER GESELLSCHAFTEN**

**Zusammenfassung**

{ COM(2012) 614 final }  
{ SWD(2012) 348 final }

# ARBEITSUNTERLAGE DER KOMMISSIONSDIENSTSTELLEN

## *Begleitunterlage zu der*

### **FOLGENABSCHÄTZUNG IM HINBLICK AUF DIE KOSTEN UND VORTEILE EINER AUSGEWOGENEREN VERTRETUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN IN DEN LEITUNGSORGANEN BÖRSENNOTIERTER GESELLSCHAFTEN**

#### **Zusammenfassung**

#### **1. PROBLEMSTELLUNG**

In der EU besteht in den obersten Führungsetagen der Unternehmen seit jeher ein ausgeprägtes Missverhältnis zwischen dem Anteil von Frauen und Männern: Nur 13,7 % der Sitze in den Leitungsorganen sind derzeit mit Frauen besetzt. Nur 15 % der nicht geschäftsführenden Direktoren in der EU (d. h. der Aufsichtsratsmitglieder in dualistisch organisierten Unternehmen) sind Frauen.

Immer wieder zeigt sich, dass Frauen gegenüber Männern systematisch im Nachteil sind, wenn es darum geht, in die obersten Führungspositionen eines Unternehmens aufzusteigen, obwohl sie die erforderlichen Bildungsabschlüsse<sup>1</sup> und beruflichen Qualifikationen<sup>2</sup> für höchste wirtschaftliche Führungspositionen besitzen und auch das nötige Engagement<sup>3</sup> und die nötige Einsatzbereitschaft<sup>4</sup> dafür mitbringen. Frauen, die versuchen, im Beruf ihr Potenzial voll zu entfalten, stoßen an Grenzen, die durch die Unternehmensführung und Unternehmenskultur bedingt sind. Hinzu kommt, dass die Verfahren zur Besetzung von Führungspositionen wenig transparent sind und dadurch einem effizienten Arbeitsmarkt für Spitzenpositionen in der EU entgegenstehen.

Die unzureichende Vertretung von Frauen in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen in der EU bedeutet, dass das Humankapital der EU und somit Chancen nicht voll genutzt werden mit der Folge, dass die positiven externen Effekte, die mit einem höheren Anteil von Frauen in der Unternehmensführung einhergehen und die in der Wirtschaft insgesamt spürbar wären, ausbleiben.

Ein unausgewogenes Zahlenverhältnis zwischen Frauen und Männern in den Leitungsorganen eines börsennotierten Unternehmens bedeutet für das Unternehmen, dass es sich Chancen entgehen lässt. Zahlreiche Corporate-Governance-Indikatoren weisen auf die Vorteile einer

---

<sup>1</sup> Fast 60 % der Hochschulabsolventen in der EU sind Frauen. Vgl. Eurostat, Anzahl der Studierenden im Tertiärbereich (ISCED 5-6) nach Fachrichtung und Geschlecht [educ\_enr15], 2009.

<sup>2</sup> Rund 45% der in der EU Beschäftigten sind Frauen. Vgl. Eurostat, Beschäftigung nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit [lfsq\_egan], 3. Quartal 2011.

<sup>3</sup> Studien zufolge haben 83 % der Frauen in mittleren Führungspositionen nachdrücklich bekundet, dass sie auf der Karriereleiter weiter nach oben wollen. Vgl.

<sup>4</sup> [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential).

Entgegen der weithin geäußerten Überzeugung, dass es in der EU an qualifizierten Frauen für die obersten Führungspositionen in Unternehmen fehlt, geht aus einer Datenbank, die 2012 von europäischen Wirtschaftshochschulen eingerichtet wurde, hervor, dass es mehr als 7000 Frauen gibt, die für einen Sitz in den obersten Entscheidungsgremien börsennotierter Gesellschaften geeignet wären und auch zur Verfügung stünden. Vgl.

[http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012\\_5\\_Commissioner\\_Reding\\_Initiative.pdf](http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Reding_Initiative.pdf).

ausgewogeneren Geschlechterverteilung in den Führungsgremien hin. Es gibt reichlich Belege dafür, dass Unternehmen, in denen dies der Fall ist, erfolgreicher arbeiten. Die Unterschiede sind statistisch signifikant, sofern der Frauenanteil in Führungspositionen hoch genug ist, um Verhaltensmuster in den Entscheidungsprozessen zu beeinflussen.

Die Unterrepräsentanz von Frauen bewirkt negative Spillovereffekte auf die Wirtschaft allgemein. Sie trägt dazu bei, die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung weiter zu verfestigen, nicht nur was das Zahlenverhältnis von männlichen und weiblichen Beschäftigten auf den verschiedenen Führungsebenen eines Unternehmens – beispielsweise in Managementpositionen unterhalb der obersten Entscheidungsebene – anbelangt, sondern auch im Hinblick auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern allgemein. Das geschlechtsspezifische Lohngefälle wird ebenfalls dadurch verstärkt: Frauen verdienen EU-weit im Durchschnitt nach wie vor etwa 16 % weniger als Männer. In börsennotierten Unternehmen ist diese Differenz sogar noch höher. Eine niedrigere Erwerbsbeteiligung von Frauen und ein geringeres Arbeitsentgelt bedeuten zudem eine geringere Bildungsrendite sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft mit entsprechenden Folgen für das Bruttoinlandsprodukt der EU.

Wenn die EU ihre demografischen Probleme in den Griff bekommen, erfolgreich am Wettbewerb einer globalisierten Wirtschaft teilnehmen und sich Drittstaaten gegenüber einen komparativen Vorteil sichern will, muss sie ihr Humankapital voll ausschöpfen und es Frauen ermöglichen, Führungspositionen zu übernehmen. Dies ist notwendig, um das Wirtschaftswachstum, wie in der Strategie Europa 2020 dargelegt, wieder in Schwung zu bringen. Diese Sichtweise hat sich auch bei der öffentlichen Konsultation bestätigt, bei der die Interessenträger übereinstimmend die Auffassung vertraten, dass Unternehmensperformance und Wirtschaftswachstum davon profitieren, wenn Frauen in Führungspositionen berufen werden. Obwohl die Notwendigkeit und die wirtschaftlichen Vorteile einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung in der Arbeitswelt allgemein anerkannt sind, zeigen sich die Märkte wenig reformfreudig. Erklären lässt sich dies damit, dass Gruppen mit einer sehr homogenen Zusammensetzung geneigt sind, an dieser Zusammensetzung festzuhalten, da sie es vorziehen, mit Personen aus ihrer eigenen Gruppe statt mit Personen zusammenzuarbeiten, die aus einem anderen Milieu kommen oder einem anderen Geschlecht angehören.

Der derzeitige Mangel an Frauen in den Leitungsorganen perpetuiert die Unterrepräsentanz von Frauen in Entscheidungspositionen. Die Haltung eines Unternehmens zu Gleichstellungsfragen wird von der Zusammensetzung seiner Leitungsorgane beeinflusst, die traditionell überwiegend mit Männern besetzt sind, was sich negativ auf die Bereitschaft auswirkt, mehr weibliche Mitglieder aufzunehmen. Der Mangel an weiblichen Mitgliedern ist auch durch einen Mangel an adäquaten weiblichen Vorbildern, Förderern und Mentoren bedingt, die die Karriere von Frauen voranbringen und Frauen mit hohem Managementpotenzial auf eine Führungsposition vorbereiten könnten.

Trotz zweier Ratsempfehlungen (1984 und 1996), mehrerer legislativer und nicht legislativer Initiativen auf nationaler Ebene und zahlreicher Versuche einer Selbstregulierung ist der Anteil von Frauen in den obersten Entscheidungsorganen börsennotierter Unternehmen nur geringfügig gestiegen: von etwas über 5 % im Jahr 2003 auf 13,7 % im Jahr 2012. Bei diesem Tempo ist im Jahr 2020 ein Frauenanteil von etwa 20,4 % zu erwarten. Die Interessenvertreter sind sich darin einig, dass etwas getan werden muss, um raschere Fortschritte zu erzielen.

Divergierende oder fehlende Regelungen auf nationaler Ebene behindern zudem den Binnenmarkt, da sie unterschiedliche Anforderungen an die Corporate Governance

europäischer börsennotierter Unternehmen stellen. Diese Unterschiede können börsennotierte Unternehmen, die in anderen Mitgliedstaaten tätig sind, sowie Personen, die für einen Sitz in den Leitungsorganen solcher Unternehmen kandidieren, vor praktische Probleme stellen. Die Intransparenz der Auswahlverfahren und der Qualifikationskriterien für die Besetzung der obersten Führungsebene steht in den meisten Mitgliedstaaten einer ausgewogeneren Zusammensetzung entgegen und wirkt sich negativ auf den beruflichen Werdegang der Kandidaten und deren Mobilität sowie auf die Investitionsentscheidungen aus.

## 2. SUBSIDIARITÄT UND VERHÄLTNISSMÄßIGKEIT

Die Gleichstellung von Frauen und Männern (Artikel 3 Absatz 3 EUV und Artikel 23 der Grundrechtecharta) gehört zu den grundlegenden Zielen der EU. Gemäß Artikel 8 AEUV muss die Union bei allen ihren Tätigkeiten darauf hinwirken, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Das Recht der EU, in Arbeits- und Beschäftigungsfragen tätig zu werden, die die Gleichstellung berühren, folgt aus Artikel 157 Absatz 3 AEUV.

Die wachsenden Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten, was den Anteil der Frauen in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften betrifft, lassen sich damit erklären, dass es vielen Mitgliedstaaten an der Bereitschaft fehlt, der Unterrepräsentanz von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen entgegenzuwirken, obwohl sie die Möglichkeit dazu hätten. Auch Widerstände im eigenen Land spielen dabei eine Rolle. Die Ungleichgewichte in der Union können deshalb nur durch ein gemeinsames Vorgehen reduziert werden. Die Gleichstellung der Geschlechter sowie Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum lassen sich besser durch EU-weit abgestimmte Maßnahmen als durch einzelstaatliche Initiativen mit variablem Anwendungsbereich, Anspruch und Wirkungsgrad erreichen. Nur ein Vorgehen auf EU-Ebene kann dazu beitragen, dass die Kompetenzen der Frauen voll ausgeschöpft werden. **Eine Initiative auf EU-Ebene in diesem Bereich würde somit dem Subsidiaritätsprinzip voll und ganz entsprechen.**

EU-Maßnahmen sind nur gerechtfertigt, soweit sie unerlässlich sind, um den anhaltend niedrigen Frauenanteil anzuheben. Die vorgeschlagene Regelung ist daher befristet und kommt dem Subsidiaritätsgrundsatz damit ebenfalls entgegen.

Die **vorgeschlagene Regelung ist mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip vereinbar**, da sie sich auf die Festlegung gemeinsamer Ziele und Grundsätze beschränkt. Die Mitgliedstaaten erhalten im Einklang mit dem Konzept der Mindestharmonisierung genügend Spielraum, um zu entscheiden, wie sie diese gemeinsamen Ziele angesichts der Gegebenheiten in ihrem Land am besten verwirklichen können. Es bleibt den Unternehmen auch bei einer verbindlichen Regelung unbenommen, die am besten geeigneten Kandidaten auszuwählen, da eine solche Regelung voll und ganz den Anforderungen der einschlägigen Rechtsprechung des Gerichtshofs der Europäischen Union (EuGH) entsprechen muss, die die Vereinbarkeit mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip gewährleisten sollen.

## 3. ZIELVORGABEN

Der Vorschlag zielt **allgemein** auf die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in wirtschaftlichen Entscheidungsgremien und die Ausschöpfung aller vorhandenen Talente und Kompetenzen ab, um eine ausgewogenere Verteilung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen zu erreichen. Er leistet damit einen Beitrag zur Erreichung

der Ziele der Strategie Europa 2020. Der Vorschlag enthält unter Berücksichtigung der Problemstellung zwei **besondere Zielvorgaben**: i) Abbau der Schranken, die Frauen von Führungspositionen fernhalten, und ii) Verbesserung der Corporate Governance und der Unternehmensperformance. Operatives Ziel ist demnach die Aufnahme eines gemeinsamen bis 2020 zu realisierenden Zielwerts für die Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften.

#### 4. OPTIONEN

Ausgehend von der Feststellung, dass es einer Mindestharmonisierung auf EU-Ebene bedarf, um eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften zu erreichen, wurden die einzelnen Optionen unter Berücksichtigung des Subsidiaritäts- und des Verhältnismäßigkeitsprinzips sowie im Hinblick auf die Übereinstimmung mit der EU-Grundrechtecharta und der Politik der Kommission in anderen Bereichen geprüft. Aufgrund der hieraus resultierenden inhaltlichen und zeitlichen Begrenzung einer etwaigen EU-Initiative wurden nur börsennotierte Gesellschaften (aber keine KMU) herangezogen, da börsennotierte Gesellschaften weithin bekannt und wirtschaftlich von besonderer Bedeutung sind. Zudem sind Frauen in den Leitungsorganen dieser Unternehmen im Verhältnis zu anderen Positionen, die untersucht wurden, besonders schwach vertreten.

Die Zielvorgabe für den Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts in den Leitungsorganen beträgt 40 %. Dieser Wert liegt zwischen der kritischen Masse, die notwendig ist, um die Leistung der obersten Entscheidungsorgane nachhaltig zu beeinflussen (30 %), und der Geschlechterparität (50 %). Termin für die Umsetzung ist das Jahr 2020. Diese Vorgabe ermöglicht es, der unterschiedlichen Ausgangsposition der Mitgliedstaaten Rechnung zu tragen und EU-weit in abgestimmter Weise Maßnahmen zur Anhebung des Frauenanteils in den Leitungsorganen der Unternehmen zu treffen.

##### 4.1 Option 1: Status quo

Bei dieser Option würden auf EU-Ebene keine neuen Maßnahmen getroffen. Die herrschenden Gegebenheiten würden fortgeschrieben.

##### 4.2 Option 2: Rechtlich nicht verbindliche Lösung

Diese Option entspräche einer unverbindlichen Empfehlung an die Mitgliedstaaten, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um bis 2020 einen Anteil von mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männern in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen der EU (sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat bzw. im monistischen System sowohl unter den geschäftsführenden als auch den nicht geschäftsführenden Direktoren) zu erreichen.

##### 4.3 Option 3: Minimallösung – rechtlich verbindliche Zielvorgabe nur für nicht geschäftsführende Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder

Die verbindliche Vorgabe, bis 2020 einen Anteil von mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männern in den Führungsgremien börsennotierter Unternehmen der EU zu erreichen, würde nur für nicht geschäftsführende Direktoren bzw. Aufsichtsratsmitglieder gelten. Diese Option – wie auch die beiden folgenden Optionen – würde nicht für KMU gelten und wäre zeitlich befristet.

#### 4.4 **Option 4: Zwischenlösung – rechtlich verbindliche Zielvorgabe für nicht geschäftsführende Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder plus flexible Zielvorgabe für geschäftsführende Direktoren/Vorstandsmitglieder**

Diese Option sieht zusätzlich zu Option 3 eine flexible Zielvorgabe für geschäftsführende Direktoren bzw. Vorstandsmitglieder vor, die von den börsennotierten Gesellschaften selbst auf der Grundlage ihrer eigenen besonderen Umstände festgelegt würde.

#### 4.5 **Option 5: Maximallösung – rechtlich verbindliche Zielvorgaben sowohl für geschäftsführende Direktoren/Vorstandsmitglieder als auch für nicht geschäftsführende Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder**

Diese Option sieht eine quantifizierte Zielvorgabe für den Anteil von Frauen und Männern in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen vor. Danach sollen bis zum Jahr 2020 mindestens 40 % der geschäftsführenden Direktoren/Vorstandsmitglieder und mindestens 40 % der nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder dem weiblichen bzw. dem männlichen Geschlecht angehören.

### 5. **FOLGENABSCHÄTZUNG**

#### 5.1 **Option 1**

Werden keine weiteren Maßnahmen ergriffen, ist nur eine langsame Annäherung an die allgemeinen und spezifischen Zielvorgaben zu erwarten, da der **Frauenanteil** in den Leitungsorganen der Unternehmen bis zum Jahr 2020 nur 20,84 % erreichen dürfte. Diese Option hätte daher auf EU-Ebene nur **geringfügige Auswirkungen auf die sozialen Rechte und keinerlei Auswirkungen auf die Grundrechte**, da die Grundrechtecharta ihrem Artikel 51 Absatz 1 zufolge nur für Maßnahmen der Mitgliedstaaten gilt, mit denen Unionsrecht durchgeführt wird.

Die Auswirkungen auf die **geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung** wären sehr gering, da Männer nach wie vor eine vierfach höhere Chance als Frauen hätten, eine Position als nicht geschäftsführender Direktor bzw. im Aufsichtsrat eines Unternehmens zu besetzen; im Vorstand bzw. als geschäftsführender Direktor wäre die Wahrscheinlichkeit immer noch mehr als doppelt so groß. Das **geschlechtsspezifische Lohngefälle**, d. h. die Differenz zwischen den Gehältern von Frauen und Männern in börsennotierten Unternehmen, läge bei 23,72 %, die **Bildungsrendite** aus der Sicht des Einzelnen im Durchschnitt bei 18,20 % und für die Gesellschaft bei 22,11 %. Die **Unternehmensperformance** dürfte bei den börsennotierten Unternehmen in den EU-27 mit einer Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 10,78% zu Buche schlagen.

**Investitions- und Verwaltungskosten** fallen bei dieser Option – Erhaltung des Status quo – nicht an.

#### 5.2 **Option 2**

Da sich diese Option auf eine unverbindliche Empfehlung beschränkt, steht zu erwarten, dass nur die Mitgliedstaaten dieser Option folgen würden, in denen das Thema derzeit diskutiert wird. Wie sich in der Vergangenheit gezeigt hat, dürfte eine Empfehlung nur begrenzte Wirkung entfalten. Der **Anteil von Frauen** in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen dürfte bis zum Jahr 2020 23,57 % erreichen und läge damit nur um

2,73 Prozentpunkte höher als bei der Option 1. Die Auswirkungen auf die **sozialen Rechte und die Grundrechte** wären eher gering, da nur minimale Gleichstellungsvorteile zu erwarten sein dürften. Dort, wo der Empfehlung gefolgt wird und der Frauenanteil in Entscheidungspositionen steigt, d. h. geschlechtsspezifische Unterschiede abgebaut werden, würde sie einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung und der Rechte in Artikel 15 (Berufsfreiheit und Recht auf Arbeit) und Artikel 23 (Gleichheit von Frauen und Männern) der Grundrechtecharta leisten. Soweit die auf der Grundlage einer Empfehlung ergriffenen mitgliedstaatlichen Maßnahmen als Durchführung des Unionsrechts im Sinne des Artikels 51 Absatz 1 der Grundrechtecharta anzusehen sind, müssten die Mitgliedstaaten dafür sorgen, dass die negativen Auswirkungen auf die Rechte in Artikel 16 (unternehmerische Freiheit) und Artikel 17 (Recht auf Eigentum) der Grundrechtecharta so gering wie möglich bleiben.

Es ist mit moderaten positiven **Spillovereffekten auf die Wirtschaft allgemein** zu rechnen, was die Reduzierung der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung und beim Arbeitsentgelt sowie die Steigerung der durchschnittlichen Bildungsrendite anbelangt. Da die Anzahl der weiblichen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder (bzw. der Board-Mitglieder mit Geschäftsführungs- oder Aufsichtsfunktion in monistisch organisierten Unternehmen) nur leicht ansteigen wird, dürfte die **Corporate Governance** insgesamt nur mäßig beeinflusst werden. Die **Unternehmensperformance** (in Gestalt der Eigenkapitalrendite) dürfte einer konservativen Schätzung zufolge um 0,67 % gegenüber dem Ausgangswert steigen, was den börsennotierten Gesellschaften zusätzliche Gewinne von etwa 4 Mrd. EUR bescheren würde.

Die Investitionskosten steigen nur für diejenigen Mitgliedstaaten, die die Empfehlung umsetzen. Bedienen sich die Mitgliedstaaten dazu nicht verbindlicher nationaler Regelungen, erhöhen sich die Investitionskosten nur für die Gesellschaften, die diese Regelungen befolgen. Auf dieser Grundlage werden die **Investitionskosten** in der EU mit jährlich insgesamt 3,7 Mio. EUR für die Jahre 2017 bis 2020 und mit 651 800 EUR für die Jahre 2021 bis 2030 veranschlagt. Der jährliche **Verwaltungsaufwand**, der den betreffenden Unternehmen durch die Meldung des Anteils der Frauen und Männern in ihren Leitungsorganen entstehen würde, dürfte sich im Durchschnitt auf 115 000 EUR belaufen. In der Annahme, dass alle Mitgliedstaaten, die der Empfehlung nachkommen, auch deren Umsetzung kontrollieren, dürften die durchschnittlichen jährlichen Kosten für das **Monitoring** in der EU schätzungsweise 93 000 EUR betragen.

### 5.3 Option 3

Wird die Zielvorgabe vollständig erreicht, würde sich bei dieser Option der **Frauenanteil** in den Leitungsorganen der Unternehmen bis zum Jahr 2020 auf 32,58 %, d. h. um 11,74 Prozentpunkte gegenüber Option 1 erhöhen. Da der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte bzw. der nicht geschäftsführenden Direktorinnen auf 40 % ansteigen würde, hätte diese Option erhebliche **Auswirkungen auf die sozialen Rechte und die Grundrechte**. Dementsprechend würden sich auch die mit der Gleichstellung verbundenen Vorteile in einem deutlich größeren Umfang bemerkbar machen. Diese Option würde die Gleichstellung der Geschlechter und die in den Artikeln 15 und 23 der Grundrechtecharta verankerten Rechte eindeutig positiv beeinflussen. Die Rechte in den Artikeln 16 und 17 der Charta blieben gewahrt, wenn auch mit gewissen Abstrichen, da die Entscheidung darüber, wer im Unternehmen für die Geschäftsführung oder die Aufsicht verantwortlich ist, eingeschränkt würde. Die Option bietet dennoch einen ausreichenden Ermessensspielraum, um die am besten geeigneten Kandidaten auszuwählen, da sie sich auf nur den globalen Anteil von Frauen und Männern in den Leitungsorganen bezieht. Zudem würde diese Einschränkung als weniger

schwerwiegender Eingriff empfunden, weil sie nur für Personen gilt, die keine Geschäftsführungsfunktion wahrnehmen. Unternehmen, die keine Kandidatinnen mit gleichwertiger Qualifikation finden, brauchen die Zielvorgabe nicht zu erfüllen.

Es ist mit positiven **Spillovereffekten auf die Wirtschaft allgemein** zu rechnen, was die Reduzierung der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung und beim Arbeitsentgelt sowie die Steigerung der durchschnittlichen Bildungsrendite anbelangt. Diese Option hätte eine signifikante positive Wirkung auf die **Corporate Governance** mit spürbaren Auswirkungen auf die Dynamik der Entscheidungsprozesse in den Unternehmen. Auch die **Unternehmensperformance** würde sichtbar von einem höheren Frauenanteil profitieren, da gegenüber Option 2 ein deutlich besseres **wirtschaftliches Ergebnis** zu erwarten wäre, das den börsennotierten Gesellschaften nach konservativer Schätzung einen zusätzlichen Gewinn von etwa 15,7 Mrd. EUR bescheren würde. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite dürfte gegenüber dem Ausgangswert um 2,61 % steigen.

Die **Investitionskosten** werden für die Jahre 2017 bis 2020 bei voller Ausschöpfung des vorhandenen Kompetenzpools mit jährlich insgesamt 16,6 Mio. EUR veranschlagt und für die Jahre 2021 bis 2030 mit 3 Mio. EUR. Der **Verwaltungsaufwand**, der den Unternehmen jährlich aufgrund ihrer Berichtspflichten entstünde, dürfte pro Jahr mit insgesamt 124 000 EUR zu Buche schlagen. Für die **Kontrolle** der Fortschritte müssten die Mitgliedstaaten jährlich 100 000 EUR aufwenden.

#### 5.4 Option 4

In Bezug auf die nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern ist keine Veränderung gegenüber Option 3 festzustellen. Was die flexible Zielvorgabe für die Besetzung des Posten eines geschäftsführenden Direktors/Vorstandsmitglieds anbelangt, so wird angenommen, dass die Unternehmen anstelle eines Mannes eine Frau berufen würden, die Gesamtzahl der Mitglieder des Leitungsorgans aber gleich bliebe. Die Option 4 hätte bis zum Jahr 2020 einen signifikanten **Anstieg des Frauenanteils** in den Leitungsorganen der Unternehmen auf 34,11 % zur Folge, d. h. die Zahl der weiblichen Vorstandsmitglieder bzw. geschäftsführenden Direktoren würde sich fast verdoppeln und der Frauenanteil insgesamt würde gegenüber der Option 1 um 13,27 Prozentpunkte steigen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich der Frauenanteil in den Leitungsorganen – abgesehen von den anvisierten 40 % für nicht geschäftsführende Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder – auf 14,44 % im Vorstand bzw. unter den geschäftsführenden Direktoren erhöhen würde. Ähnlich wie Option 3 hätte diese Option beträchtliche **Auswirkungen auf die sozialen Rechte und die Grundrechte**, da sich die mit der Gleichstellung verbundenen Vorteile auf gleichem Niveau bewegen würden. Die positive Wirkung auf die in den Artikeln 15 und 23 der Grundrechtecharta verankerten Rechte würde mit dieser verbindlichen Minimalregelung, die etwas weiter geht als Option 3, noch deutlicher hervortreten, da sie Unternehmen einen Anreiz bieten würde, den Frauenanteil unter den geschäftsführenden Direktoren bzw. im Vorstand zu erhöhen, und damit mehr Frauen den Weg in die oberste Managementebene öffnen würde. Die Rechte in den Artikeln 16 und 17 würden bei dieser Option 4 nicht stärker in Mitleidenschaft gezogen, da es jedem Unternehmen frei stünde, sich eigene Ziele zu setzen und den Grad seines Engagements zu bestimmen.

Es ist mit deutlich positiven **Spillovereffekten auf die Wirtschaft allgemein** zu rechnen, was die Reduzierung der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung und beim Arbeitsentgelt sowie die Steigerung der durchschnittlichen Bildungsrendite anbelangt. Die **Corporate-Governance-Indikatoren** würden bei dieser Option deutlich besser abschneiden.



Auch die **Unternehmensperformance** würde sich erheblich steigern. Des Weiteren wird mit einer Verbesserung der Unternehmensergebnisse gerechnet, die den börsennotierten Gesellschaften nach vorsichtiger Schätzung einen zusätzlichen Gewinn von etwa 23,7 Mrd. EUR beschern würde, während bei der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite ein Anstieg von 2,92 % gegenüber dem Ausgangswert zu erwarten wäre.

Die **Investitionskosten** werden für die Jahre 2017 bis 2020 mit jährlich insgesamt 18,3 Mio. EUR veranschlagt und für die Jahre 2021 bis 2030 mit 3,5 Mio. EUR. Diese Kosten sind zwar nicht gerade gering, aber gegenüber den oben ausgeführten Vorteilen für die Unternehmen sehr moderat – auch unter Berücksichtigung makroökonomischer Erwägungen. Der **Verwaltungsaufwand** für die Unternehmen und die **Monitoringkosten** für die Mitgliedstaaten werden wie in Option 3 mit 124 000 EUR bzw. 100 000 EUR veranschlagt, da Option 4 in dieser Hinsicht keine zusätzlichen Auflagen enthält.

## 5.5 Option 5

Wird die Zielvorgabe voll erreicht, hätte diese Option mit einem Frauenanteil von 40 % in Vorstand und Aufsichtsrat bzw. unter den geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Direktoren im Jahr 2020 den größten Erfolg bei der Erhöhung des **Frauenanteils** in den Leitungsorganen der Unternehmen (dieser Anstieg um 19,16 Prozentpunkte auf Ebene der Leitungsorgane hätte gegenüber Option 1 einen Anstieg um 32,19 Prozentpunkte bei den geschäftsführenden Direktoren bzw. im Vorstand und um 15,25 Prozentpunkte bei den nicht geschäftsführenden Direktoren bzw. im Aufsichtsrat zur Folge). Diese Option hätte angesichts der beträchtlichen Gleichstellungsvorteile weitreichende **Auswirkungen auf die sozialen Rechte und die Grundrechte**. Sie würde im Vergleich zu den anderen Optionen die umfassendste und nachhaltigste Änderung in der Unternehmensführung und in der Unternehmenskultur bewirken, was wiederum die Position der Frauen auf dem Arbeitsmarkt besonders positiv beeinflussen würde. Dafür würden die Rechte in den Artikeln 16 und 17 der Grundrechtecharta stärker eingeschränkt, da der Spielraum für die Ernennung von geschäftsführenden Direktoren bzw. Vorstandsmitgliedern, die für die Geschäftsführung des Unternehmens verantwortlich sind, durch Gleichstellungserwägungen begrenzt würde. In Anbetracht der Bedeutung, die der Gleichheit von Frauen und Männern in der Grundrechtecharta und in den Europäischen Verträgen beigemessen wird, erscheint diese Beschränkung jedoch nicht unverhältnismäßig. Außerdem wird sie dadurch abgemildert, dass Unternehmen sich nicht an die Gleichstellungsvorgabe halten müssen, wenn sie keine Kandidaten des unterrepräsentierten Geschlechts mit gleicher Qualifikation finden – beispielsweise in Wirtschaftszweigen, in denen der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen und im Management besonders niedrig ist und wo für Positionen in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand besondere Fachkenntnisse und Erfahrung erforderlich sind. Es ist an den politisch Verantwortlichen, das Ausmaß der Grundrechtsbeschränkung gegenüber den Anteilseignern der Unternehmen sorgfältig abzuwägen, wenn sie sich für diese Option entscheiden.

Es ist mit ganz erheblichen positiven **Spillovereffekten auf die Wirtschaft allgemein** zu rechnen, was die Reduzierung der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Beschäftigung und beim Arbeitsentgelt sowie die Steigerung der durchschnittlichen Bildungsrendite anbelangt. Die verbindlichen Vorgaben sowohl für geschäftsführende Direktoren/Vorstandsmitglieder als auch für nicht geschäftsführende Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder hätten eine signifikante positive Wirkung auf die **Corporate Governance**. Die **Unternehmensperformance** (in Gestalt der Eigenkapitalrendite) könnte einer vorsichtigen Schätzung zufolge um 3,95 % gegenüber dem

Ausgangswert steigen, was den börsennotierten Gesellschaften zusätzliche Gewinne von etwa 23,7 Mrd. EUR bescheren würde.

Die **Investitionskosten** in der EU werden für die Jahre 2017 bis 2020 mit jährlich insgesamt 26,5 Mio. EUR veranschlagt. Danach wird für die Jahre 2021 bis 2030 ein Rückgang auf 5 Mio. EUR erwartet. Diese Kosten sind zwar nicht gerade gering, aber gegenüber den oben ausgeführten Vorteilen für die Unternehmen durchaus moderat – ganz abgesehen von den zu erwartenden makroökonomischen Vorteilen. Der **Verwaltungsaufwand** für Unternehmen und die **Monitoringkosten** für die Mitgliedstaaten entsprechen mit 124 000 bzw. 100 000 EUR jährlich den Angaben in Option 3 und 4.

## 6. WÜRDIGUNG DER OPTIONEN

Alle Optionen setzen bei der Ursache des Problems an und würden die Hindernisse, die Frauen von den obersten Entscheidungsorganen börsennotierter Unternehmen fernhalten, in unterschiedlichem Maße reduzieren oder gar überwinden. Aus einer Gegenüberstellung der Optionen ergibt sich, dass i) verbindliche Maßnahmen größere Erfolgchancen haben als nicht verbindliche Maßnahmen, dass ii) Maßnahmen, die gleichermaßen auf Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, d. h. auf geschäftsführende und nicht geschäftsführende Direktoren, abzielen, wirksamer sind als Maßnahmen, die sich nur an eine Gruppe wenden, und dass iii) verbindliche Maßnahmen für die Gesellschaft und die Wirtschaft vorteilhafter sind als nicht verbindliche Maßnahmen.

Zwar sind mit verbindlichen Maßnahmen vergleichsweise höhere Kosten und ein größerer Verwaltungsaufwand verbunden, doch halten sich diese angesichts der zu erwartenden wirtschaftlichen Vorteile immer noch im Rahmen. Der Wirkungsgrad der einzelnen Optionen steht zudem in direktem Zusammenhang mit der Intensität des Eingriffs in die Rechte der Unternehmen und Anteilseigner. Im Vergleich zu einer unverbindlichen Maßnahme mit einer zwar spürbaren, doch begrenzten Wirkung, ist für eine deutliche Erhöhung der Wirkung im Hinblick auf die angestrebten Ziele ein rechtsverbindliches Instrument erforderlich, das Mindestvorschriften für die Zusammensetzung der Unternehmensleitung festlegt. Zwar sind bei allen Optionen die Auswirkungen auf die Grundrechte vertretbar und angesichts der Legitimität der Ziele und der vorgesehenen Garantien mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip vereinbar, doch ist festzustellen, dass die Optionen, mit denen sich die besten Ergebnisse erreichen ließen, d. h. Optionen, die quantifizierte Zielvorgaben für geschäftsführende Direktoren bzw. Vorstandsmitglieder, die für die laufende Geschäftsführung eines Unternehmens direkt verantwortlich sind, zugleich die stärksten Eingriffe zur Folge hätten.

Welche Option den Vorzug erhält, wird davon abhängen, ob sich die mit verbindlichen Maßnahmen verbundenen höheren Kosten und stärkeren Eingriffe in die Grundrechte mit ihren größeren sozioökonomischen Vorteilen rechtfertigen lassen oder ob die Wahl auf nicht verbindliche Maßnahmen fällt, mit denen zwar geringere sozioökonomische Vorteile und eine weniger gute Umsetzung der politischen Zielvorgaben verbunden wären, die aber dafür weniger stark in die Ausübung der Grundrechte eingreifen würden. Bei der Entscheidung darüber, welcher Option der Vorzug zu geben ist, ist auch den Ansichten der Beteiligten Rechnung zu tragen.

Der Verwaltungsaufwand dürfte bei allen Optionen, die in die engere Wahl kommen, minimal sein, da nur börsennotierte Unternehmen betroffen sind, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie vorhandene Berichtssysteme nutzen können, um den Mitgliedstaaten die

notwendigen Angaben zukommen zu lassen. Optionen, mit denen ein gewisser Verwaltungsaufwand verbunden ist, wurden bereits bei der ersten Sichtung aller in Frage kommenden Alternativen ausgeschlossen.

## **7. MONITORING UND EVALUIERUNG**

Bei den Optionen 3 bis 5, die rechtlich verbindliche Maßnahmen auf EU-Ebene vorsehen, müssten die Mitgliedstaaten kontrollieren, ob die börsennotierten Gesellschaften den Zielvorgaben nachkommen, und der Kommission über den Stand der Umsetzung auf nationaler Ebene Bericht erstatten. Die Kommission würde ihrerseits überprüfen, ob die Vorschriften in den Mitgliedstaaten korrekt umgesetzt worden sind und korrekt angewandt werden. Sie würde dem Europäischen Parlament und dem Rat anschließend regelmäßig über die Fortschritte berichten. Eine rechtlich verbindliche Maßnahme der EU wäre vermutlich zeitlich befristet, d. h. sie würde nach einigen Jahren außer Kraft gesetzt, wenn ausreichende Fortschritte erzielt worden sind und davon ausgegangen werden kann, dass der Aufwärtstrend bei der Besetzung von wirtschaftlichen Entscheidungspositionen mit Frauen auch nach Beendigung der EU-Maßnahmen weiter anhalten wird.