

### 3 Nationalstaatliche Entwicklungen in europäischen Ländern

Die in den größten börsennotierten Unternehmen von 34 Ländern Europas gesammelten und von der EU-Kommission im April 2013 veröffentlichten Daten heben die eklatante Unterrepräsentanz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der europäischen Wirtschaft einmal mehr hervor.

- Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass sich die erhobenen Daten auf jene Unternehmen beschränken, die zu den umsatzstärksten Aktien des Börsenleitindex (Blue-Chip-Index)<sup>9</sup> des jeweiligen Landes (z.B. ATX 20 für Österreich, DAX 30 für Deutschland) zählen.
- Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich die Daten in Ländern mit dualistischen Strukturen (Deutschland, Österreich) auf den Aufsichtsrat und in monistischen Strukturen auf das gesamte board of directors<sup>10</sup> beziehen.

Trotz dieser Einschränkungen gibt der europäische Vergleich einen guten Überblick, wie sich die einzelnen Länder im Ranking einordnen.

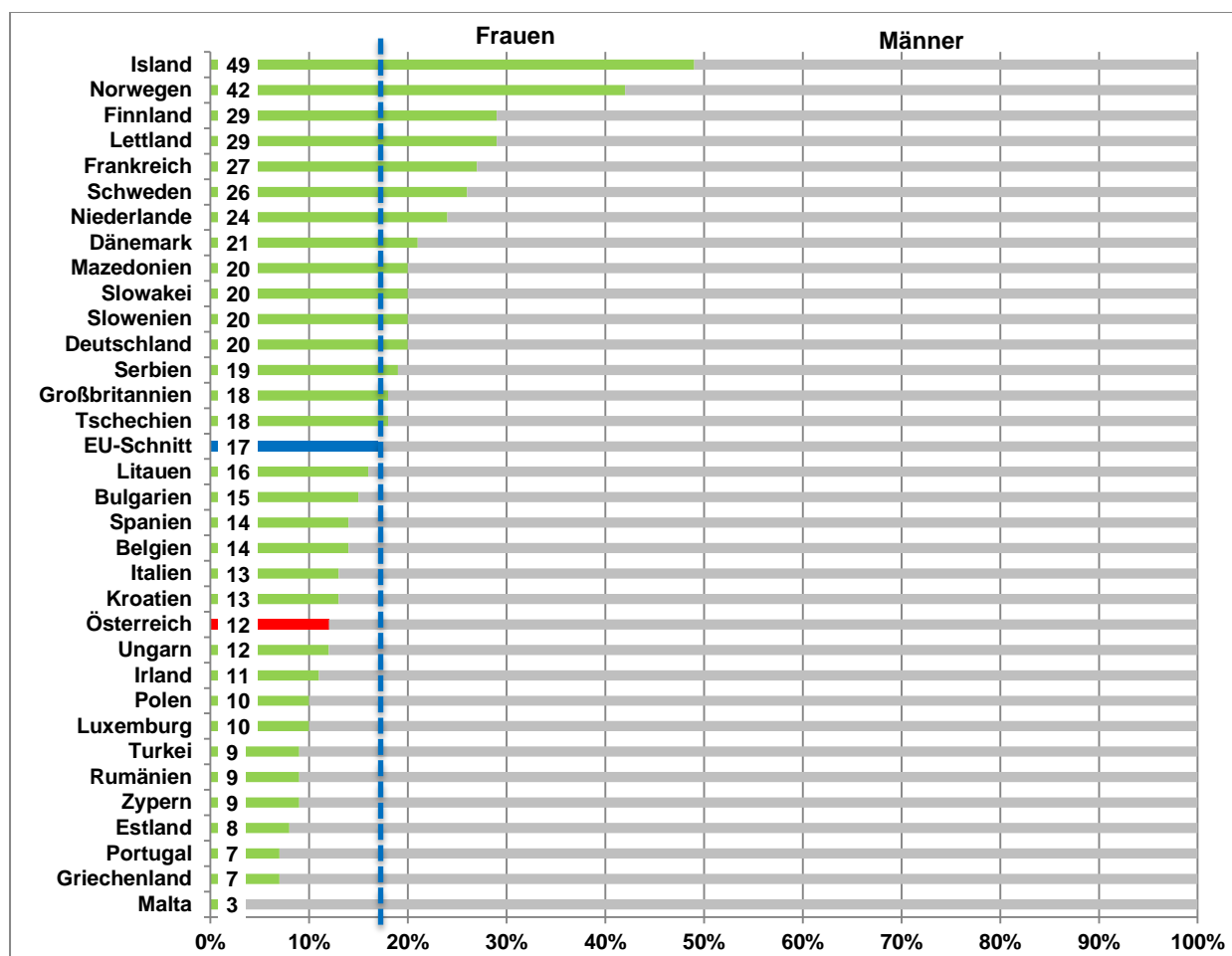


Abbildung 1: Frauenanteil (in %) in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten<sup>9</sup> Unternehmen Europas

Quelle: EU-Kommission, Datenbank zur Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, April 2013.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes werden in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien (max. 50) zusammengefasst (Blue-Chip-Index), für Österreich beispielsweise Leitindex ATX.

<sup>10</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013); Mitglieder des Direktoriums (bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats).

Der EU-Durchschnitt von Frauen in den Leitungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen liegt im April 2013 bei 17 Prozent und hat sich seit Oktober 2010 (12 Prozent) um 5 Prozentpunkte verbessert. Der Aufwärtstrend wird insbesondere von jenen sieben Ländern getrieben, die gesetzliche Frauenquoten eingeführt haben. Dazu zählen Belgien, Frankreich, Island, Italien, Niederlande, Norwegen und Spanien. Einen deutlichen Anstieg bei der Repräsentanz von Verwaltungsrätinnen verzeichnet beispielsweise Italien, das im Sommer 2011 als letztes der genannten Länder eine Quote eingeführt hat, und zwar innerhalb kurzer Zeit von fünf Prozent im Jahr 2011 auf 13 Prozent im Jahr 2013.<sup>11</sup>

Mit 49 Prozent Frauen wird das Ranking der europäischen Länder von Island angeführt, gefolgt von Norwegen mit knapp 42 Prozent und Finnland mit 29 Prozent. Ebenfalls im vorderen Feld findet sich Frankreich mit 27 Prozent. Österreich liegt mit 12 Prozent Frauen in den Leitungsorganen der ATX-Unternehmen deutlich unter dem europäischen Schnitt und weist in den letzten Jahren keine Weiterentwicklung auf. Wird zwischen den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten die prozentuelle Veränderung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten der größten Börsenunternehmen von 2010 bis 2013 verglichen, so kann man in Österreich bei einer Veränderung von 3,3 Prozentpunkten nur von einem marginalen Fortschritt sprechen. Die größten Steigerungen konnten im selben Zeitraum Frankreich (+14,4 Prozentpunkte), die Niederlande (+8,7 Prozentpunkte) und Italien (+8,4 Prozentpunkte) erzielen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> 3sat, Frauenquoten in Europa [http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote\\_europa.html](http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote_europa.html) (Stand 08.03.2013).

<sup>12</sup> Europäische Kommission, Women and men in leadership positions in the European Union (2013) 8.

### 3.1 Gesetzliche Frauenquoten

Zahlreiche europäische Staaten haben in den letzten Jahren auf nationalstaatlicher Ebene versucht, die Präsenz von Frauen in Führungsgremien durch gesetzliche Schritte (mit oder ohne Sanktionen) zu erhöhen. Hier sind die Regelungen, Maßnahmen und Entwicklungen für die jeweiligen Länder dargestellt:

Gesetzliche Frauenquote	
Deutschland (ab 2016 geplant) <sup>13</sup>	Im November 2013 hat sich die Regierung in <b>Deutschland</b> im Koalitionsabkommen darauf geeinigt, dass Aufsichtsräte von voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen bei einer Neubesetzung ab dem Jahr 2016 einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent aufweisen müssen. Wird diese Quote nicht erreicht, so sollen die Sitze, die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehen sind, frei bleiben. Zusätzlich werden börsennotierte Unternehmen ab 2015 gesetzlich dazu verpflichtet, verbindliche Zielgrößen für einen höheren Frauenanteil in Vorständen und höheren Managementebenen festzulegen. <sup>14</sup> EU-Justizkommissarin Viviane Reding sieht die Frauenquote in Deutschland als starkes Signal für Europa an, insofern das Vorhaben – wie im Koalitionsvertrag vereinbart – gesetzlich umgesetzt wird. <sup>15</sup>
Italien (ab 2011)	
Belgien (ab 2011)	
Niederlande (ab 2011)	
Island (ab 2010)	
Frankreich (ab 2010)	
Spanien (ab 2007)	
Norwegen (ab 2003)	

In Deutschland liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30 Unternehmen im April 2013 bei knapp 22 Prozent, Vorstände sind zu sechs Prozent weiblich.<sup>16</sup> In den Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen sind hingegen im Jahr 2013 überhaupt nur vier Prozent Frauen vertreten, in den Aufsichtsräten liegt der Anteil der Mandatsträgerinnen bei gut 15 Prozent, die Hälfte davon sind Delegierte der ArbeitnehmerInnen. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich in den Top 200 Unternehmen kaum etwas verändert. In den MDAX und SDAX-Unternehmen bleibt der Frauenanteil ebenfalls sehr niedrig. In den – zum Teil deutlich kleineren – Beteiligungsunternehmen des Bundes sind Frauen in den Vorständen mit knapp 13 Prozent und im Aufsichtsrat mit gut 18 Prozent ebenfalls noch weit von einer geschlechterparitätischen Führung entfernt.<sup>17</sup>

**Italien** hat bereits im Sommer 2011 eine Frauenquote gesetzlich verankert. Börsenorientierte Gesellschaften und Unternehmen mit staatlicher Beteiligung müssen seither 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat aufweisen. Das Nicht-Einhalten wird mit Strafen von bis zu einer Million Euro oder gar der Auflösung des Aufsichtsrats bedroht.<sup>18</sup> Mit Einführung der Frauenquote ging ein deutlicher Anstieg von fünf Prozent Frauen in Leitungsorganen im Jahr 2011 hin zu 13 Prozent im Jahr 2013 einher.<sup>19</sup>

Auch **Belgien** hat im Jahr 2011 ein Gesetz verabschiedet, das eine Frauenquote von 30 Prozent vorschreibt. Das Gesetz gilt sowohl für Staatsbetriebe als auch für börsenorientierte Unternehmen. Um das Ziel zu errei-

<sup>13</sup> CDU/CSU/SPD, Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2013)

<sup>14</sup> CDU/CSU/SPD, Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2013) 72.

<sup>15</sup> Die Standard, EU-Kommissarin: Deutsche Frauenquote „starkes Signal für Europa“

<http://diestandard.at/1388650333850/EU-Kommissarin-Deutsche-Frauenquote-starkes-Signal-fuer-Europa?ti=SD9yTBKXi9zgtziC8-ypM2-pLa9mvQmmQQS3VhPguEm4xWPKyCOi3CiWICd0S3PbE2px8JtgP0ywASGTi6yrJPBUHY81QnvIZfh2mxuR-usNil-qAiloKURO7AT09m2uk3ftodAktR27qlqnvzI79QfOw> (Stand 08.01.2014).

<sup>16</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>17</sup> Holst/Kirsch, Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten, DIW-Wochenbericht 2014/3.

<sup>18</sup> Die Standard, Italien führt Quote für Aufsichtsräte ein <http://diestandard.at/1308679965984/Italien-fuehrt-Quote-fuer-Aufsichtsrate-ein> (Stand 29.06.2011).

<sup>19</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

chen, gibt es eine Übergangsfrist von fünf Jahren für große Unternehmen und acht Jahre für klein- und mittelständische Unternehmen. Strikte Sanktionen bei einer Nicht-Einhaltung sieht das Gesetz nicht vor, allerdings können Subventionen gestrichen werden.<sup>20</sup> Derzeit weist Belgien einen Frauenanteil von 14 Prozent in den Leitungsorganen der Top-Börsenunternehmen auf.<sup>21</sup>

Zudem hat die **niederländische** Regierung 2011 eine Frauenquote eingeführt. Bereits im Jahr 2010 beschloss die Zweite Kammer des niederländischen Parlaments ein Gesetz über die Frauenquote von mindestens 30 Prozent in Aufsichtsräten und Vorständen in Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Quote soll bis 2016 erreicht werden.<sup>22</sup> Mit einem Frauenanteil von 24 Prozent in den Leitungsorganen der Top-Börsenunternehmen liegen die Niederlande derzeit deutlich über dem Durchschnitt der EU-28.<sup>23</sup>

In **Island** wurde im Jahr 2010 ein Gesetz verabschiedet, das einen Frauenanteil von 40 Prozent sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat gewährleisten soll. Das Gesetz betrifft staatsnahe Unternehmen und staatliche Aktiengesellschaften mit mehr als 50 MitarbeiterInnen.<sup>24</sup> Klein- und mittelständische Unternehmen sind dazu angehalten, die Geschlechterverteilung unter den Beschäftigten und in Führungspositionen offenzulegen. Island nimmt mit einem vorbildlichen Frauenanteil von 49 Prozent in den Leitungsorganen der Top-Börsenunternehmen die absolute Spitzenposition im Europa-Vergleich ein.<sup>25</sup>

In **Frankreich** stimmte der Senat schon im Herbst 2010 einer stufenweisen Quotenregelung zu. Der entsprechende Gesetzesentwurf wurde im Jänner 2011 vorgelegt. Demzufolge sollte bis 2013 ein Frauenanteil in den Aufsichtsräten großer Unternehmen von 20 Prozent beziehungsweise von 40 Prozent bis 2016 erreicht werden. Im April 2013 weisen die Leitungsorgane der französischen Top-Börsenunternehmen bereits einen Frauenanteil von 27 Prozent auf, der deutlich über dem zu realisierenden Zielwert von 20 Prozent liegt.<sup>26</sup> Die Quotenregelung findet auf private und öffentliche börsennotierte Unternehmen Anwendung und/oder Firmen ab 500 Beschäftigten, die einen Umsatz von mindestens 50 Mio. Euro erwirtschaften. War überhaupt keine Frau im Aufsichtsrat vertreten, so musste binnen sechs Monaten nach Verkündung des Gesetzes mindestens eine weibliche Vertreterin benannt werden. Unternehmen, die den Frauenanteil nicht innerhalb der beschlossenen Frist erreicht haben, können zeitweise die Sitzungsgelder gestrichen sowie Beschlüsse für Nominierungen für nichtig erklärt werden.<sup>27</sup>

<sup>20</sup> Süddeutsche Zeitung, Belgien verordnet sich eine gesetzliche Frauenquote [www.sueddeutsche.de/karriere/weibliche-vorstaende-belgien-verordnet-eine-gesetzliche-frauenquote-1.1114790](http://www.sueddeutsche.de/karriere/weibliche-vorstaende-belgien-verordnet-eine-gesetzliche-frauenquote-1.1114790) (Stand 01.07.2011).

<sup>21</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>22</sup> Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Wirtschaft: Zwei neue Managerinnen in niederländischen Großunternehmen <http://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/aktuelles/archiv/2012/februar/0202frauenquote.html> (Stand 02.02.2012).

<sup>23</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>24</sup> Europäische Kommission, Report on the Progress of Equality between Men and Women. The Gender Balance in Business Leadership [www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6562](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6562) (abgefragt am 01.02.2013).

<sup>25</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>26</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>27</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frauenquote für Unternehmen <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/frankreich-frauenquote-fuer-unternehmen-1576775.html> (Stand 15.01.2011).

Im Jahr 2007 hat das Parlament in **Spanien** ein Gesetz beschlossen, das vorsieht, dass sich die Gremien von staatlichen und privaten Kapitalgesellschaften zu mindestens 40 Prozent aus weiblichen Organmitgliedern zusammensetzen müssen. Den Unternehmen wurde eine Übergangsfrist von acht Jahren eingeräumt. Das Gesetz sieht zwar keinerlei Sanktionen vor, allerdings wird der Frauenanteil bei der Vergabe von staatlichen Subventionen berücksichtigt. Erste Fortschritte sind deutlich zu erkennen<sup>28</sup>: So stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten spanischen Unternehmen von vier Prozent im Jahr 2006 auf 14 Prozent im Jahr 2013. Innerhalb von sieben Jahren hat sich der Frauenanteil aufgrund der gesetzlichen Maßnahmen daher fast vervierfacht.<sup>29</sup>

Im Jahr 2003 führte **Norwegen** als erstes europäisches Land eine gesetzliche Geschlechterquote ein, wonach die Verwaltungsräte staatlicher Aktiengesellschaften, staatlicher Gesellschaften mit beschränkter Haftung und privater Aktiengesellschaften zu mindestens 40 Prozent<sup>30</sup> aus Frauen bestehen müssen. Das Gesetz ist am 1.1.2006 in Kraft getreten. Bestehenden Unternehmen wurde eine zweijährige Übergangsfrist gewährt. Neue Unternehmen müssen die Bestimmung schon bei ihrer Gründung erfüllen. Sanktioniert wird die Nichterfüllung mit der Auferlegung einer monetären Verwaltungsstrafe und einer Fristerstreckung.<sup>31</sup> Wird der Quotenregelung nach Ablauf der Frist weiterhin nicht nachgekommen, so wird eine Zwangsliquidation eingeleitet. Im Februar 2008 erfüllten 93 Prozent der privaten Aktiengesellschaften die Anforderungen. 77 Unternehmen wurde eine viermonatige Fristerstreckung gewährt, um den Bestimmungen zu entsprechen. Zwangsliquidationen mussten bisher noch nicht eingeleitet werden.<sup>32</sup> Mit einem Frauenanteil von 42 Prozent in den Leitungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen haben die gesetzten Maßnahmen Wirkung gezeigt und Norwegen liegt im Jahr 2013 im europäischen Spitzenfeld.<sup>33</sup>

<sup>28</sup> 3sat, Frauenquoten in Europa [http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote\\_europa.html](http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote_europa.html) (Stand 08.03.2013).

<sup>29</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>30</sup> Die Quote schwankt zwischen 33,3% und 50,0% in Abhängigkeit der Anzahl an Mitgliedern im Verwaltungsrat.

<sup>31</sup> Das norwegische Unternehmensgesetz legt die Sanktionierung durch Zwangsliquidation fest. Basierend auf der Annahme, dass Unternehmen den Forderungen üblicherweise innerhalb akzeptabler Fristen nachkommen, wurde diese Maßnahme abgeschwächt. Seither kann das Ministerium für Handel und Industrie auf die Durchführung der Zwangsliquidation verzichten, wenn dies aus substantiellem öffentlichem Interesse zu rechtfertigen ist.

<sup>32</sup> Ministry of Children and Equality, Representation of both sexes on boards <http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/Topics/Equality/rules-on-gender-representation-on-compan.html?id=416864> (abgerufen am 01.02.2013).

<sup>33</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

### 3.2 Soft Law – Corporate Governance Kodizes

In mittlerweile zwölf europäischen Staaten enthält der Corporate Governance Kodex, also die freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahmen für Unternehmen, genderbezogene Empfehlungen: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Schweden und Spanien.<sup>34</sup> Diese Bestimmungen sind in den meisten Staaten äußerst vage formuliert, zudem sind bei Nichteinhaltung keine Sanktionen zu erwarten. Die wichtigsten Regelungen sind hier exemplarisch erwähnt:

In **Deutschland** beinhaltet der Corporate Governance Kodex in der Fassung vom Mai 2013 eine Vorgabe zur Verbesserung der Frauenrepräsentanz in Führungspositionen. Gemäß Abschnitt 4.1.5 soll der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Zudem müssen konkrete Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen vorgesehen werden.<sup>35</sup> Für Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist, findet der Public Governance Kodex Anwendung, dieser weist unter Abschnitt 5.2 bei den Vorschlägen zur Wahl des Überwachungsorgans darauf hin: „...in diesem Rahmen ist auch auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen hinzuwirken.“<sup>36</sup>

In Finnland und Schweden konnte beobachtet werden, dass freiwillige Empfehlungen von Corporate Governance Kodizes zur Erhöhung des Frauenanteils in den Verwaltungsräten beigetragen haben: In **Finnland** gibt es ein umfassendes Nichtdiskriminierungsgesetz, zudem wurde bereits im Jahr 1995 ein Gesetz beschlossen, das für staatliche und kommunale Unternehmen eine verpflichtende Beteiligungsquote von mindestens 40 Prozent Frauen vorsieht. Zudem legt der dortige Corporate Governance Code seit 2008 fest, dass beide Geschlechter im Board vertreten sein müssen. Ist dies nicht der Fall, muss dafür eine Erklärung abgegeben werden. In Folge stieg der Anteil der börsennotierten Unternehmen, in denen mindestens eine Frau im Board vertreten ist, von 51 Prozent (2008) auf 74 Prozent (2010). In Finnland beträgt im Jahr 2013 der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen im Durchschnitt 29 Prozent.<sup>37</sup>

Im Jahr 2006 wurde in **Schweden** ein schon bestehender Gesetzesentwurf über eine Quote von 33,3 Prozent in den Verwaltungsräten von börsennotierter Publikums- und Kapitalgesellschaften, an denen der Staat eine 100-Prozent-Beteiligung hält, auf Eis gelegt. Inzwischen hat sich der Frauenanteil von 6,1 Prozent im Jahr 2002 auf 26 Prozent im Jahr 2013 erhöht. Schweden ist damit eines der wenigen Länder, die es mit freiwilligen, unternehmensinternen Zielvorgaben geschafft haben, Fortschritte zu erzielen. Der schwedische Corporate Governance Kodex (Ziff. 4.1) hält fest, dass der Aufsichtsrat durch Vielfalt und Tiefe der Qualifikation, Erfahrung und Background geprägt sein soll. „*The board members elected by the shareholders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.*“<sup>38</sup> Schwedische Kapitalgesellschaften müssen über die Entwicklung jährlich berichten und in den Jahresabschlüssen die Anteile von Frauen und Männern in den Verwaltungsräten und das Geschlecht des geschäftsführenden Direktors sowie der sonstigen leitenden Angestellten angeben.

<sup>34</sup> Europäische Kommission, Frauen in Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf) (abgerufen am 01.02.2013).

<sup>35</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex (2013) 6 ff.

<sup>36</sup> Public Corporate Governance Kodex des Bundes (2013) 22.

<sup>37</sup> Europäische Kommission, Mitglieder des Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm) (Stand April 2013).

<sup>38</sup> Swedish Corporate Governance Board, The Swedish Corporate Governance Code (2010) 17.