

# **Gender Diversity in der Unternehmensführung**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Rechtswissenschaft

vorgelegt von

**Christian Rioult**

von

Winterthur (Zürich)

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Urs Bertschinger**

und

**Prof. Dr. Rolf Watter**

Dissertation Nr. 4556

Dike Verlag Zürich/St. Gallen 2016

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 27. Mai 2016

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Die gleiche Arbeit ist erschienen als Band 335 der Schriftenreihe «Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht», herausgegeben von Prof. Dr. Peter Forstmoser.  
ISBN 978-3-03751-840-3

Meinen Eltern



## Vorwort

Der Abschluss einer Dissertation ist eine Gelegenheit, Wertschätzung gegenüber allen Personen, die an der Entstehung einer solchen Arbeit beteiligt waren, zum Ausdruck zu bringen. Mein Dank gebührt in erster Linie Herrn Prof. Dr. Urs Bertschinger, sowohl für die Betreuung der vorliegenden Dissertation als auch für die überaus lehrreiche Assistenzzeit. Herrn Prof. Dr. Rolf Watter möchte ich für die Übernahme des Korreferats danken. Zu Dank bin ich auch Herrn Prof. Steven Davidoff Solomon für die Unterstützung während meines Forschungsaufenthalts an der UC Berkeley School of Law verpflichtet. Herrn Prof. Dr. Peter Forstmoser danke ich für die Aufnahme in die vorliegende Schriftenreihe.

Besondere Dankbarkeit gebührt einer Reihe von Persönlichkeiten, die sich Zeit für persönliche Gespräche zum Thema der vorliegenden Dissertation genommen haben. Namentlich sind dies Melinda Henschke, Erich Herzog, Antoinette Hunziker-Ebnetter, Christine Jordi, Prof. Dr. Regula Kägi-Diener, Prof. Dr. Sita Mazumder, Prof. Dr. Kellie McElhaney, Dr. Carsten Oermann, Karin Poggio, Monika Ribar, Susanne Ruoff, Prof. Dr. Gudrun Sander, PD Dr. Urs Schenker, Tom de Swaan, James B. White und Peter Zehnder.

Zu grosser Dankbarkeit bin ich Frau Dr. Anette Overlack, die das Lektorat der vorliegenden Arbeit mit bewunderswerter Akribie und unübertrefflichem Sprachgefühl besorgt hat, verpflichtet. Gedankt sei weiter Herrn Felix Buff und Herrn Ivan Dunjic für die Durchsicht des Manuskripts und ihre kritischen Anmerkungen. Frau Jeannine Hohl und Frau Chiara Vissa sei für die sorgfältige Korrektur der Druckfahne gedankt. Herrn Bénon Eugster danke ich für die fachkundige Betreuung bei der Publikation.

Mein grösster Dank gebührt meinen Eltern, Ruth Rioult-Leserf und Jean-Luc Rioult. Sie haben mir durch ihre äusserst grosszügige Unterstützung eine sorgenfreie Studienzeit ermöglicht. Am Fortgang der Schreibebeiten zu dieser Dissertation nahmen sie jederzeit regen Anteil. Ihnen sei diese Arbeit in grösster Dankbarkeit gewidmet.

Literatur und Rechtsprechung wurden bis Ende 2015 berücksichtigt. Im Hinblick auf die Publikation wurden Änderungen in der Gesetzgebung sowie vereinzelt später erschienene Literatur und Rechtsprechung nachgeführt.

Zürich, im Juli 2016

Christian Rioult



# **Inhaltsübersicht**

Zusammenfassung .....	XV
Executive Summary .....	XVII
Résumé .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
Literaturverzeichnis .....	XXIX
Materialienverzeichnis.....	LVI
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>Erster Teil: Definitionen und Rahmenbedingungen .....</b>	<b>3</b>
<b>Kapitel 1: Definitionen .....</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 2: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>18</b>
<b>Zweiter Teil: Ökonomische Betrachtung von Gender Diversity in der Unternehmensführung .....</b>	<b>39</b>
<b>Kapitel 3: Ökonomische Diskussion von Gender Diversity in der Unternehmensführung.....</b>	<b>41</b>
<b>Kapitel 4: Die Bedeutung von Gender Diversity bei der Zusammensetzung der Unternehmensführung .....</b>	<b>70</b>
<b>Kapitel 5: Erklärungsansätze und Massnahmen zur geringen Frauenvertretung.....</b>	<b>77</b>
<b>Dritter Teil: Gender Diversity in der Unternehmensführung nach geltendem Recht .....</b>	<b>115</b>
<b>Kapitel 6: Gender Diversity im Gleichstellungsrecht.....</b>	<b>117</b>
<b>Kapitel 7: Gender Diversity in der Aktiengesellschaft.....</b>	<b>132</b>

<b>Kapitel 8: Gender Diversity im Kapitalmarktrecht .....</b>	<b>178</b>
<b>Vierter Teil: Staatliche Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung .....</b>	<b>191</b>
<b>Kapitel 9: Rechtsvergleich zu staatlichen Massnahmen .....</b>	<b>192</b>
<b>Kapitel 10: Übersicht zu staatlichen Massnahmen.....</b>	<b>200</b>
<b>Kapitel 11: Revision des Aktienrechts .....</b>	<b>206</b>
<b>Schlusswort.....</b>	<b>235</b>



# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	XV
Executive Summary .....	XVII
Résumé .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
Literaturverzeichnis .....	XXIX
Materialienverzeichnis.....	LVI

## **Einleitung..... 1**

## **Erster Teil: Definitionen und Rahmenbedingungen ..... 3**

### **Kapitel 1: Definitionen ..... 5**

I. Gender.....	5
II. Diversity.....	10
III. Unternehmensführung .....	12

### **Kapitel 2: Wirtschaftliche und gesellschaftliche**

#### **Rahmenbedingungen ..... 18**

I. Wirtschaftlicher Wandel .....	18
1. Wachstum des Dienstleistungssektors.....	19
2. Frauen als Kundinnen.....	22
3. Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte des wirtschaftlichen Wandels.....	24
II. Entwicklungen innerhalb des Arbeitsmarktes .....	26
1. Wettbewerb um Arbeitskräfte .....	26
2. Vergrößerung des Talentpools .....	29
2.1 Ausbildung von Frauen .....	29
2.2 Erwerbstätigkeit von Frauen .....	31
III. Externe Einflüsse auf den Arbeitsmarkt.....	33
1. Demografischer Wandel.....	33
2. Zuwanderung.....	35

**Zweiter Teil: Ökonomische Betrachtung von Gender Diversity in der Unternehmensführung ..... 39**

**Kapitel 3: Ökonomische Diskussion von Gender Diversity in der Unternehmensführung..... 41**

- I. Legitimationsansätze für Gender Diversity in der Unternehmensführung ..... 41
  - 1. Gerechtigkeitsansatz..... 42
  - 2. Ökonomischer Legitimationsansatz ..... 46
- II. Empirische Untersuchungen zum ökonomischen Legitimationsansatz ..... 47
  - 1. Finanzielle Unternehmensergebnisse ..... 47
  - 2. Entwicklung des Aktienkurses ..... 53
  - 3. Corporate Governance..... 57
  - 4. Leistungen in der Gruppe ..... 60
  - 5. Marktpositionierung und Reputation ..... 62
- III. Diskussion des ökonomischen Legitimationsansatzes ..... 64
  - 1. Design der empirischen Untersuchungen ..... 64
  - 2. Erklärungsansätze und Kausalität..... 66
  - 3. *Token Women* und kritische Masse ..... 67
  - 4. Stellungnahme..... 68

**Kapitel 4: Die Bedeutung von Gender Diversity bei der Zusammensetzung der Unternehmensführung..... 70**

- I. Geschlechterpolitik von börsenkotierten Unternehmen ..... 70
  - 1. Schweizer Unternehmen..... 70
  - 2. Europäische Unternehmen ..... 72
  - 3. US-amerikanische Unternehmen ..... 72
- II. Diversität in der Unternehmensführung von börsenkotierten Unternehmen ..... 73
  - 1. Schweizer Unternehmen..... 73
    - 1.1 Verwaltungsrat ..... 74
    - 1.2 Geschäftsleitung ..... 74
  - 2. Europäische Unternehmen ..... 75
  - 3. USA..... 76

**Kapitel 5: Erklärungsansätze und Massnahmen zur geringen Frauenvertretung ..... 77**

- I. Erklärungsansätze zur geringen Frauenvertretung ..... 77

1.	Individuelle Hindernisse.....	78
1.1	Selbstvertrauen und Selbstwahrnehmung .....	78
1.2	Ambitionen und Ehrgeiz .....	80
2.	Hindernisse in den Unternehmen .....	81
2.1	Old-boy Netzwerke .....	81
2.2	Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen.....	82
2.3	Interne Förderung und Management der Talentpipeline .....	84
2.4	Arbeitserfahrung und Ausbildung .....	86
2.5	Vorurteile und Diskriminierung .....	88
3.	Gesellschaftliche Hindernisse .....	90
3.1	Vereinbarkeit von Karriere und Familie .....	91
3.2	Gesellschaftliche Erwartungen und Familiengründung .....	91
II.	Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity.....	92
1.	Rekrutierung und Beförderung.....	93
1.1	Objektivierung von Rekrutierung und Beförderung.....	93
1.2	Gezielte Rekrutierung und Beförderung .....	95
2.	Entwicklungsprogramme.....	97
2.1	Laufbahnplanung .....	97
2.2	Mentoring und Sponsoring.....	98
2.3	Netzwerke .....	101
3.	Unternehmensführung und Unternehmenskultur.....	103
3.1	Engagement der Unternehmensführung .....	103
3.2	Arbeitskultur und Förderung der Work-Life Balance .....	106
3.3	Unternehmenskultur .....	108
III.	Zwischenbilanz .....	110

**Dritter Teil: Gender Diversity in der Unternehmensführung nach geltendem Recht ..... 115**

**Kapitel 6: Gender Diversity im Gleichstellungsrecht..... 117**

I.	Verfassungsrechtliche Grundlagen.....	117
1.	Allgemeine Ausführungen zur Rechtsgleichheit .....	117
2.	Direkte und indirekte Drittwirkung von Grundrechten .....	120
II.	Direkte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV .....	121
1.	Lohngleichheit von Mann und Frau .....	121
2.	Anwendung des Lohngleichheitsgebots auf die Mitglieder der Unternehmensführung .....	122
2.1	Allgemeine Ausführungen .....	122

2.2	Geltendmachung von Ansprüchen .....	123
III.	Indirekte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 BV im Arbeitsrecht.....	125
1.	Arbeitnehmereigenschaft von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern .....	125
1.1	Mitglieder des Verwaltungsrats .....	125
1.2	Mitglieder der Geschäftsleitung .....	127
2.	Arbeitsrechtliche Gleichbehandlungspflicht .....	127
2.1	Allgemeine Ausführungen .....	127
2.2	Mitglieder der Unternehmensführung .....	129
3.	Gleichstellungsgesetz .....	129
3.1	Allgemeine Ausführungen .....	130
3.2	Mitglieder der Unternehmensführung .....	131

**Kapitel 7: Gender Diversity in der Aktiengesellschaft..... 132**

I.	Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung.....	132
1.	Interessenwahrungspflicht.....	132
1.1	Allgemeines zur Interessenwahrungspflicht.....	132
1.2	Sorgfaltspflicht.....	134
a	Allgemeine Ausführungen.....	135
b	Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung.....	136
1.3	Treuepflicht.....	137
a	Allgemeine Ausführungen.....	137
b	Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung.....	139
2.	Organisationspflicht .....	140
2.1	Allgemeine Ausführungen .....	140
2.2	Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung.....	143
II.	Gender Diversity im Verwaltungsrat.....	143
1.	Bestimmungen in den Statuten.....	144
1.1	Allgemeine Ausführungen .....	144
1.2	Bestimmungen über die Wählbarkeit von Verwaltungsräten .....	145
1.3	Vertretung von Minderheiten und einzelnen Aktionärsgruppen .....	148
1.4	Statutarische Bestimmungen zu Gender Diversity im Verwaltungsrat .....	150
2.	Bestimmungen im Organisationsreglement.....	153
2.1	Allgemeine Ausführungen .....	153
2.2	Bestimmungen über die Wählbarkeit von Verwaltungsräten .....	154
2.3	Reglementarische Bestimmungen zu Gender Diversity im Verwaltungsrat .....	155
3.	Geschlechterquote in bundesnahen Betrieben .....	156

4.	Vorgaben für Finanzintermediäre.....	157
III.	Gender Diversity in der Geschäftsleitung .....	159
1.	Bestimmungen in den Statuten.....	159
1.1	Allgemeine Ausführungen zur Delegationsnorm .....	159
1.2	Statutarische Bestimmungen zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung.....	162
2.	Bestimmungen im Organisationsreglement.....	163
2.1	Bestimmungen über die Wählbarkeit der Geschäftsleitung .....	163
2.2	Reglementarische Bestimmungen zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung.....	164
3.	Vorgaben für Finanzintermediäre.....	165
IV.	Einfluss der Aktionäre auf Gender Diversity .....	166
1.	Wahl des Verwaltungsrates .....	166
2.	Statutenänderungen .....	168
3.	Anfechtung und Nichtigkeitserklärung von Beschlüssen der Generalversammlung und des Verwaltungsrates.....	169
3.1	Beschlüsse der Generalversammlung.....	169
3.2	Beschlüsse des Verwaltungsrates.....	171
4.	Verantwortlichkeit.....	172
4.1	Allgemeine Ausführungen .....	172
4.2	Pflichtverletzung .....	173
4.3	Schaden.....	175
4.4	Adäquater Kausalzusammenhang .....	175
5.	Aktionärsbindungsverträge .....	176
	<b>Kapitel 8: Gender Diversity im Kapitalmarktrecht .....</b>	<b>178</b>
I.	Börsenrechtliche Vorschriften.....	178
1.	Finanzmarktinfrastrukturgesetz .....	178
2.	Kotierungsreglement und Richtlinie Corporate Governance.....	179
II.	Corporate Governance Kodizes.....	180
1.	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance .....	181
2.	OECD Principles of Corporate Governance.....	183
3.	ICGN Global Governance Principles .....	184
III.	Aktionärsaktivismus und Stimmrechtsberater .....	185
1.	Aktionärsaktivismus durch institutionelle Investoren .....	185
1.1	Allgemeine Ausführungen und historische Entwicklung.....	185
1.2	Rechtliche Grundlagen.....	186
2.	Die Bedeutung von Stimmrechtsberatern.....	187

2.1 Allgemeine Ausführungen .....	187
2.2 Stimmrechtsempfehlungen zu Gender Diversity .....	189

## **Vierter Teil: Staatliche Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung ..... 191**

### **Kapitel 9: Rechtsvergleich zu staatlichen Massnahmen ..... 192**

I. Europäische Länder .....	192
1. Norwegen .....	192
2. Deutschland .....	193
3. Vereinigtes Königreich .....	194
II. Europäische Union .....	195
1. Zusammensetzung der Unternehmensführung .....	195
2. Transparenzvorschriften .....	196
3. Vorgaben für Kreditinstitute und Wertpapierfirmen .....	196
III. USA .....	197
1. Bundesstaatliche Regulierung .....	197
2. Gliedstaatliche Regulierung .....	198
IV. China .....	198
1. VR China .....	198
2. Hongkong .....	199

### **Kapitel 10: Übersicht zu staatlichen Massnahmen..... 200**

I. Transparenzvorschriften .....	200
II. Geschlechterquoten .....	201
1. Quotendimensionen .....	202
2. Flexiquote .....	203
3. Verbindliche Quote .....	204

### **Kapitel 11: Revision des Aktienrechts ..... 206**

I. Vorgeschichte .....	206
II. Vorentwurf des Bundesrates .....	208
III. Verfassungsrechtliche Beurteilung .....	210
1. Wirtschaftsfreiheit der Gesellschaften .....	211
1.1 Sachlicher Schutzbereich .....	211
1.2 Persönlicher Schutzbereich .....	212
1.3 Vorliegen eines Grundrechtseingriffs .....	213

---

1.4	Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit .....	213
1.5	Eingriffsvoraussetzungen .....	214
	a Gesetzliche Grundlage .....	214
	b Öffentliches Interesse .....	214
	c Verhältnismässigkeit .....	215
	d Kerngehalt .....	217
2.	Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen .....	217
2.1	Sachlicher Schutzbereich .....	218
2.2	Persönlicher Schutzbereich .....	219
2.3	Vorliegen eines Grundrechtseingriffs .....	219
2.4	Eingriffsvoraussetzungen .....	220
	a Gesetzliche Grundlage .....	220
	b Öffentliches Interesse .....	220
	c Verhältnismässigkeit .....	221
IV.	Kritische Diskussion .....	224
1.	Angebot an qualifizierten Frauen .....	224
	1.1 Allgemeine Ausführungen .....	224
	1.2 Verwaltungsrat .....	225
	1.3 Geschäftsleitung .....	226
2.	Zusammensetzung der Unternehmensführung .....	226
3.	Unternehmenserfolg .....	227
4.	Gleichstellung als Aufgabe des Aktienrechts .....	228
5.	Ausgewählte rechtliche Diskussionspunkte .....	230
V.	Stellungnahme .....	232
	<b>Schlusswort.....</b>	<b>235</b>





## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Gender Diversity in der Unternehmensführung. Diese Thematik kann sowohl aus einem wirtschaftlichen wie auch aus einem rechtlichen Blickwinkel betrachtet werden. Aus wirtschaftlicher Sicht beeinflussen Entwicklungen und Trends den Arbeitsmarkt im Allgemeinen und die Erwerbstätigkeit von Frauen im Besonderen. Verschiedene Studien unternehmen den Versuch, einen Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Erfolg eines Unternehmens nachzuweisen. Ein Blick auf die Zusammensetzung der Unternehmensführung von börsenkotierten Gesellschaften zeigt, dass Frauen sowohl im Verwaltungsrat als auch in der Geschäftsleitung aus einer Vielzahl von Gründen untervertreten sind. Die Unternehmen können eine Reihe von Massnahmen zur Förderung der Gender Diversity im Verwaltungsrat und im Management treffen.

Aus aktienrechtlicher Sicht können aus den Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung Implikationen für Gender Diversity abgeleitet werden. Weiter kann durch eine entsprechende Ausgestaltung von Statuten und Organisationsreglement eine angemessene Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verwirklicht werden. Zudem steht den Aktionären eine Reihe von rechtlichen Mitteln zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung zur Verfügung. Im Kapitalmarktrecht kommen Corporate Governance Kodizes und Aktionärsaktivismus dabei eine wichtige Rolle zu. Im Rahmen der Aktienrechtsrevision schlug der Bundesrat im November 2014 eine Geschlechterquote für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung börsenkotierter Gesellschaften dem Prinzip *comply or explain* folgend vor. Es lassen sich sowohl für als auch gegen die Einführung von Geschlechterquoten stichhaltige rechtliche und ökonomische Argumente vorbringen.



## **Executive Summary**

The subject of this thesis is gender diversity in corporate management. This topic can be analyzed from both a business and a legal perspective. From a business point of view, a number of developments and trends influence the labor market in general and the employment of women in particular. Various studies attempt to establish a correlation between gender diversity in corporate management and the success of a company. A look at the composition of the corporate management of listed companies shows that women are underrepresented both on the board of directors as well as on the executive board for various reasons. Companies can take a number of measures to promote gender diversity on the board of directors and on the the executive board.

From a corporate law perspective, implications for gender diversity can be drawn from the duties and responsibilities of the corporate management. Further, a reasonable representation of each gender can be achieved through specific drafting of the articles of incorporation and the organizational regulations. Moreover, shareholders have a number of legal measures at their disposal to promote gender diversity in corporate management. In capital markets law, corporate governance codes and shareholder activism play an important role. As part of the revision of the company law, the Federal Council proposed a gender quota for the board of directors and the executive board in November 2014, following the principle of “comply or explain”. Convincing legal and economic arguments can be made both for as well as against the introduction of gender quotas.



## Résumé

Le présent travail aborde la Gender Diversity dans le management d'entreprise. Cette thématique peut être considérée tant sous l'aspect économique que juridique. Du point de vue économique, les évolutions et les tendances influencent en général le marché du travail et en particulier l'activité des femmes. Différentes études essayent de prouver une relation entre la Gender Diversity dans le management d'entreprise et le succès de celle-ci. Un aperçu de la composition du management d'entreprises cotées montre que, tant dans le conseil d'administration que dans la direction générale, les femmes sont, pour de nombreuses raisons, sous-représentées. Les entreprises peuvent entreprendre un certain nombre de mesures pour promouvoir la Gender Diversity dans le conseil d'administration et dans la direction générale.

Du point de vue du droit de la société anonyme, des implications pour la Gender Diversity peuvent découler des obligations et des devoirs du management d'entreprise. En outre, une représentation convenable des sexes dans les conseils d'administration et dans les directions générales peut être réalisée par des dispositions adéquates dans les statuts et dans le règlement d'organisation. De plus, les actionnaires ont à leur disposition un certain nombre de moyens juridiques pour la promotion de la Gender Diversity dans le management d'entreprise. Dans le droit des marchés financiers, les codes de gouvernement d'entreprise et l'activisme actionnarial jouent un rôle important. Dans le cadre de la révision du droit de la société anonyme, le Conseil fédéral a proposé en novembre 2014 un quota de sexe dans les conseils d'administration et dans les directions générales des entreprises cotées suivant le principe *comply or explain*. On peut formuler des arguments juridiques et économiques pertinents aussi bien pour que contre l'introduction d'un quota de sexe.



## Abkürzungsverzeichnis

ABl.	Amtsblatt der Europäischen Union
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AJP	Aktuelle Juristische Praxis (Zürich)
AktG	Deutsches Aktiengesetz vom 6. September 1965
a.M.	anderer Meinung
Anwaltsrevue	Das Praxismagazin des Schweizerischen Anwaltsverbandes (Bern)
Art.	Artikel
AS	Amtliche Sammlung des Bundesrechts
ASIP	Schweizerischer Pensionskassenverband
Aufl.	Auflage
AVO	Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen vom 9. November 2005 (Aufsichtsverordnung; SR 961.011)
B2B	Business-to-Business
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 (Bankengesetz; SR 952.0)
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen vom 30. April 2014 (Bankenverordnung; SR 952.02)
BBl	Bundesblatt
BCG	The Boston Consulting Group
BFS	Bundesamt für Statistik (Bern)
BGE	Entscheidung des Schweizerischen Bundesgerichts (Amtliche Sammlung)
BGer	Schweizerisches Bundesgericht (Lausanne)
BK	Berner Kommentar
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Berlin, Deutschland)
BSK	Basler Kommentar

bspw.	beispielsweise
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (SR 101)
BBV 2	Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge vom 18. April 1984 (SR 831.441.1)
bzw.	beziehungsweise
CED	Committee for Economic Development of The Conference Board (Washington D.C., USA)
CEDAW	Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau vom 18. Dezember 1979 (SR 0.108)
CEO	Chief Executive Officer
C.F.R.	Code of Federal Regulations (USA)
CHF	Schweizer Franken
d.h.	das heisst
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development (London, England)
Diss.	Dissertation
E.	Erwägung
EF	EXPERT FOCUS (Zürich)
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement (Bern)
EFTA	Europäische Freihandelsassoziation
EGAktG	Einführungsgesetz zum deutschen Aktiengesetz vom 6. September 1965
EGMR	Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (Strassburg, Frankreich)
EHRA	Eidgenössisches Handelsregisteramt (Bern)
EKM	Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (Bern)
EMRK	Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten vom 4. November 1950 (SR 0.101)
EOG	Bundesgesetz über den Erwerbssersatz für Dienstleistende und bei Mutterschaft vom 25. September 1952 (Erwerbssersatzgesetz; SR 834.1)
et al.	et alii / aliae



---

EU	Europäische Union
EUR	Euro
f./ff.	folgende
FinfraG	Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vom 19. Juni 2015 (Finanzinfrastrukturgesetz; SR 958.1)
FinfraV	Verordnung über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vom 25. November 2015 (Finanzmarktinfrastrukturverordnung; SR 958.11)
FinfraV-FINMA	Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vom 3. Dezember 2015 (Finanzmarktinfrastrukturverordnung-FINMA, SR 958.111)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Bern)
FINMA-FAQ	Frequently Asked Questions der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht
FINMA-RS	Rundschreiben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht
FRC	Financial Reporting Council (London, England)
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GBA	Global Banking Alliance for Women
GesKR	Schweizerische Zeitschrift für Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Umstrukturierungen
GL	Geschäftsleitung
GIG	Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann vom 24. März 1995 (Gleichstellungsgesetz; SR 151.1)
gl.M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Generalversammlung
Habil.	Habilitation
h.L.	herrschende Lehre
HRegV	Handelsregisterverordnung vom 17. Oktober 2007 (SR 221.411)

Hrsg.	Herausgeber
ICGN	International Corporate Governance Network (Washington D.C., USA)
ILO	International Labour Organization (Genf)
IMF	International Monetary Fund (Washington D.C., USA)
insb.	insbesondere
ISS	Institutional Shareholder Services
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
Kaderlohnverordnung	Verordnung über die Entlohnung und weitere Vertragsbedingungen der obersten Kader und Leitungsorgane von Unternehmen und Anstalten des Bundes vom 19. Dezember 2003 (SR 172.220.12)
KAG	Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen vom 23. Juni 2006 (Kollektivanlagengesetz; SR 951.31)
Kap.	Kapitel
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
KR	Kotierungsreglement der SIX Swiss Exchange vom 6. Mai 2015
lit.	litera
M.a.W.	Mit anderen Worten
MBA	Master of Business Administration
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
N	Note(n)
No.	Number
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (SR 220)
recht	recht – Zeitschrift für juristische Ausbildung und Praxis (Bern)

---

Rechtswissenschaft	Zeitschrift für rechtswissenschaftliche Forschung (Baden-Baden)
resp.	respektive
RFJ	Revue fribourgeoise de jurisprudence (Freiburg)
RL	Richtlinie
RLCG	Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange vom 1. September 2014
RLII	Richtlinien für Institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften vom 21. Januar 2013
Römer Statut	Römer Statut des Internationalen Gerichtshofs vom 17. Juli 1998 (SR 0.312.1)
RVOV	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV) vom 25. November 1998 (SR 172.010.1)
Rz	Randziffer(n)
S.	Seite(n)
SAV	Schweizerischer Arbeitgeberverband
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vom 26. September 2014
SEC	Securities and Exchange Commission (Washington D.C., USA)
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft (Bern)
SFAMA	Swiss Funds & Asset Management Association
SGK	St. Galler Kommentar
SIX	SIX Swiss Exchange
SJZ	Schweizerische Juristen-Zeitung
SMI	Swiss Market Index
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
ST	Der Schweizer Treuhänder (Zürich)
SZIER	Schweizerische Zeitschrift für internationales und europäisches Recht (Zürich)

SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht- und Finanzmarktrecht (Zürich)
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
UNO-Pakt I	Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte vom 16. Dezember 1966 (SR 0.103.1)
UNO-Pakt II	Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte vom 16. Dezember 1966 (SR 0.103.2)
USA	United States of America
USD	US-Dollar
VAG	Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen vom 17. Dezember 2004 (Versicherungsaufsichtsgesetz; SR 961.01)
VegüV	Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften vom 20. November 2013 (SR 221.331)
VE-OR	Vorentwurf zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 28. November 2014
VE Ueb. Best.	Übergangsbestimmungen zum Vorentwurf zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 28. November 2014
vgl.	vergleiche
VR	Verwaltungsrat
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (Bern)
WEF	World Economic Forum
z.B.	zum Beispiel
ZBl	Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht (Zürich)
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907 (SR 210)
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
ZK	Zürcher Kommentar

ZSR	Zeitschrift für Schweizerisches Recht (Basel)
ZStV	Zivilstandsverordnung vom 28. April 2004 (SR 211.112.2)



## Literaturverzeichnis

- Accenture, Career Capital, 2014 Global Research Results, 2014, abgerufen von [www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-IWD-2014-Research-Career-Capital.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-IWD-2014-Research-Career-Capital.pdf) am 27. November 2015 (zit. Career Capital)
- Accenture, Demografie und Globalisierung, Die Schweiz im Einfluss der beiden Megatrends, 2008 (zit. Demografie)
- Accenture, The Anatomy of the Glass Ceiling, 2006 (zit. Glass Ceiling)
- Actares, Auswertung zur Umfrage der Frauenvertretung im Verwaltungsrat und Top-Management, 2008, abgerufen von [www.actares.ch/Downloads/ACTARES\\_Umfrage\\_2008\\_Frauenvertretung.pdf](http://www.actares.ch/Downloads/ACTARES_Umfrage_2008_Frauenvertretung.pdf) am 27. November 2015
- Actelion, Charter of the Nominating and Governance Committee, 2015, abgerufen von [www.actelion.com/documents/corporate/policies-charters/charter-nominating-and-governance-committee.pdf](http://www.actelion.com/documents/corporate/policies-charters/charter-nominating-and-governance-committee.pdf) am 27. November 2015
- RENÉE B. ADAMS/DANIEL FERREIRA, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics* 2009, 291 ff.
- RENÉE B. ADAMS/PATRICIA FUNK, Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?, *Management Science* 2012, 219 ff.
- KENNETH R. AHERN/AMY K. DITTMAR, The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, *The Quarterly Journal of Economics* 2012, 137 ff.
- American Express, The American Express OPEN State of Women-Owned Businesses Report, 2011, abgerufen von [https://c401345.ssl.cf1.rackcdn.com/pdf/WomanReport\\_FINAL.pdf](https://c401345.ssl.cf1.rackcdn.com/pdf/WomanReport_FINAL.pdf) am 27. November 2015
- MAX D. AMSTUTZ, Macht und Ohnmacht des Aktionärs, Zürich 2008
- DEBORAH J. ANDERSON/MELISSA BINDER/KATE KRAUSE, The Motherhood Wage Penalty Revisited: Experience, Heterogeneity, Work Effort, and Work-Schedule Flexibility, *Industrial and Labor Relations Review* 2003, 273 ff.
- Anheuser-Busch InBev, Corporate Governance Charter, 2015, abgerufen von [www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/abinbev/pdf/cg/sr/corporate-governance-charter/AB\\_INBEV\\_GOVERNANCE\\_CHARTER\\_May\\_2015.pdf](http://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/abinbev/pdf/cg/sr/corporate-governance-charter/AB_INBEV_GOVERNANCE_CHARTER_May_2015.pdf) am 27. November 2015
- KATHRIN ARIOLI, Frauenförderungsmassnahmen im Erwerbsleben, Diss. Zürich 1992

- ASIP/Ausgleichsfonds AHV/IV/EO/Economiesuisse/Ethos/SwissBanking/Swiss-Holdings (Hrsg.), Richtlinien für Institutionelle Investoren zur Ausübung Ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften, 2013, abgerufen von [www.asip.ch/assets/news/de/398/richtlinien\\_integral\\_-16012013-\\_d.pdf](http://www.asip.ch/assets/news/de/398/richtlinien_integral_-16012013-_d.pdf) am 27. November 2015
- SUSAN ATHEY/CHRISTOPHER AVERY/PETER ZEMSKY, Mentoring and Diversity, *The American Economic Review* 2000, 765 ff.
- A.T. Kearney, The Rise of the Female Economy in B2B, 2013, abgerufen von [www.atkearney.com/documents/10192/4238057/The+Rise+of+the+Female+Economy+in+B2B.PDF/0d9eaf96-8d17-4585-be1c-3ccb5789c357](http://www.atkearney.com/documents/10192/4238057/The+Rise+of+the+Female+Economy+in+B2B.PDF/0d9eaf96-8d17-4585-be1c-3ccb5789c357) am 27. November 2015 (zit. Female Economy)
- A.T. Kearney, Girl Power and Governance, 2013, abgerufen von [www.atkearney.ch/documents/10192/765622/Girl\\_Power\\_and\\_Governance.pdf/b067a958-8c9c-4455-ac24-074b957271a1](http://www.atkearney.ch/documents/10192/765622/Girl_Power_and_Governance.pdf/b067a958-8c9c-4455-ac24-074b957271a1) am 27. November 2015 (zit. Girl Power)
- GABRIEL AUBERT/KARINE LEMPEN (Hrsg.), Commentaire de la loi fédérale sur l'égalité, Genf 2011 (zit. Slatkine-Komm GlG-BEARBEITER/IN, Art. xx N yy)
- ANDREAS AUER/GIORGIO MALINVERNI/MICHEL HOTTELIER, Droit constitutionnel suisse, Volume II, 3. Aufl., Bern 2013
- ELISABETH L. AXELROD/HELEN HANDFIELD-JONES/TIMOTHY A. WELSH, War for talent, part two, *The McKinsey Quarterly* 2001, Nr. 2, 9 ff.
- Babson College/Goldman Sachs, Stimulating Small Business Growth, 2014, abgerufen von [www.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/US/news-and-events/10ksb-impact-report-2014/program-report.pdf](http://www.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/US/news-and-events/10ksb-impact-report-2014/program-report.pdf) am 27. November 2015
- Bain & Company, Actions Speak Louder than Words: CEO Conduct that Counts, 2014, abgerufen von [www.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Actions\\_speak\\_louder\\_than\\_words.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Actions_speak_louder_than_words.pdf) am 27. November 2015 (zit. Actions)
- Bain & Company, Frontline managers are key to women's career aspirations, 2014, abgerufen von [www.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Everyday\\_moments\\_of\\_truth.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Everyday_moments_of_truth.pdf) am 27. November 2015 (zit. Career Aspirations)
- Bain & Company, Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world, 2010, abgerufen von [www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Flexible\\_work\\_models.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Flexible_work_models.pdf) am 27. November 2015 (zit. Work Models)



- Bain & Company, The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder, 2010, abgerufen von [www.bain.com/Images/WEF\\_The\\_great\\_disappearing\\_act.pdf](http://www.bain.com/Images/WEF_The_great_disappearing_act.pdf) am 27. November 2015 (zit. Disappearing)
- BAKER & MCKENZIE (Hrsg.), The SIX Swiss Exchange Listing Rules, Bern 2014 (zit. KR Komm-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- Barclays, Unlocking the Female Economy, 2013, abgerufen von [https://wealth.barclays.com/content/dam/bwpublic/global/documents/wealth\\_management/unlocking-female-economy.pdf](https://wealth.barclays.com/content/dam/bwpublic/global/documents/wealth_management/unlocking-female-economy.pdf) am 27. November 2015
- NIGEL BASSET-JONES, The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, Creativity and Innovation Management 2005, 169 ff.
- OLIVIER BASTIAN, Délégation de compétences et répartition des tâches au sein du conseil d'administration, Diss. Lausanne 2010
- WILLIAM J. BAUMOL/WILLIAM G. BOWEN, On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems, The American Economic Review 1965, 495 ff.
- STEPHEN BEAR/NOUSHI RAHMAN/CORINNE POST, The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation, Journal of Business Ethics 2010, 207 ff.
- SCHON BEECHLER/IAN C. WOODWARD, The global "war for talent", Journal of International Management 2009, 273 ff.
- MICHAEL BEIER/CHRISTIAN HAUSER/HEINZ HAUSER, Die Bedeutung börsenkotierter Aktiengesellschaften für die Schweizer Volkswirtschaft, 2013, abgerufen von [www.htwchur.ch/uploads/media/HTWChur\\_Aktiengesellschaften\\_Endbericht\\_20130208.pdf](http://www.htwchur.ch/uploads/media/HTWChur_Aktiengesellschaften_Endbericht_20130208.pdf) am 27. November 2015
- STEPHEN BENARD/SHELLEY J. CORRELL, Normative Discrimination and The Motherhood Penalty, Gender and Society 2010, 616 ff.
- CATHY BENKO/BILL PELSTER, How Women Decide, Harvard Business Review 2013, Nr. 7, 78 ff.
- MARIANNE BERTRAND/SANDRA E. BLACK/SISSEL JENSEN/ADRIANA LLERAS-MUNEY, Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway, NBER Working Paper No. 20256, 2014
- URS BERTSCHINGER, Proxy Advisors – Fluch oder Segen in der Corporate Governance, SZW 2015, 506 ff. (zit. Proxy Advisors)
- URS BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung bei der Aktiengesellschaft und Kompetenzen der Generalversammlung, GesKR 2012, 294 ff. (zit. Delegation der Geschäftsführung)

- URS BERTSCHINGER, Führung und Verantwortung in der Aktiengesellschaft, in: Thierry Luterbacher (Hrsg.), Verantwortlichkeits-, Zivilprozess- und Versicherungsrecht, Aktuelle Aspekte 2011, Zürich 2012, 3 ff. (zit. Verantwortung)
- URS BERTSCHINGER, Geschäftsführung im Konzern – Gleichlauf oder Divergenz zwischen Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht? Besprechung von BGE 130 III 213 ff., AJP 2004, 1426 ff. (zit. Geschäftsführung)
- URS BERTSCHINGER, Institutionelle Anleger – Charakter und Governance, in: Peter Nobel (Hrsg.), Aktuelle Rechtsprobleme des Finanz- und Börsenplatzes Schweiz, Band 11, Bern 2004, 195 ff. (zit. Institutionelle Anleger)
- URS BERTSCHINGER, Arbeitsteilung und aktienrechtliche Verantwortlichkeit, Zürich 1999 (zit. Arbeitsteilung)
- URS BERTSCHINGER, Organisationsreglement, Orientierungsanspruch über die Organisation der Geschäftsführung und aktienrechtliche Verantwortlichkeit bei Delegation, SZW 1997, 185 ff. (zit. Organisationsreglement)
- GIOVANNI BIAGGINI, Wirtschaftsfreiheit, in: Daniel Thürer/Jean-François Aubert/Jörg Paul Müller (Hrsg.), Verfassungsrecht der Schweiz / Droit constitutionnel suisse, Zürich 2001, 779 ff.
- CARL BIALIK, Who Makes the Call at the Mall, Men or Women?, Wall Street Journal, 2011, abgerufen von [http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703521304576278964279316994?mod=\\_newsreel\\_4](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703521304576278964279316994?mod=_newsreel_4) am 27. November 2015
- MARGRITH BIGLER-EGGENBERGER, Art. 4 Abs. 2/8 Abs. 3 BV - eine Erfolgsgeschichte?, ZBl 2005, 57 ff.
- ANDREAS BINDER/ROMAN S. GUTZWILLER, Soft Law für institutionelle Investoren, GesKR 2013, 84 ff.
- BARBARA BLACK, Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards, University of Dayton Law Review 2011, 7 ff.
- PETER BÖCKLI, Proxy Advisors: Risikolose Stimmenmacht mit Checklisten, SZW 2015, 209 ff. (zit. Proxy Advisors)
- PETER BÖCKLI, Eine Blütenlese der Neuerungen im Vorentwurf zur Aktienrechtsrevision, GesKR 2015, 1 ff. (zit. Blütenlese)
- PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl., Zürich 2009 (zit. Aktienrecht)
- IRIS BOHNET/ALEXANDRA VAN GEEN/MAX H. BAZERMAN, When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation, Harvard Business School, Working Paper 12-083, 2012

- The Boston Consulting Group (BCG), The Global Workforce Crisis, 2014, abgerufen von [www.bcgperspectives.com/Images/The\\_Global\\_Workforce\\_Crisis\\_Jun\\_2014\\_tcm80-173241.pdf](http://www.bcgperspectives.com/Images/The_Global_Workforce_Crisis_Jun_2014_tcm80-173241.pdf) am 27. November 2015 (zit. Workforce Crisis)
- The Boston Consulting Group (BCG), Shattering the Glass Ceiling, 2012, abgerufen von [www.bcgperspectives.com/Images/BCG%20Shattering%20the%20Glass%20Ceiling%20Aug%202012\\_tcm80-110083.pdf](http://www.bcgperspectives.com/Images/BCG%20Shattering%20the%20Glass%20Ceiling%20Aug%202012_tcm80-110083.pdf) am 27. November 2015 (zit. Glass Ceiling)
- STEPHEN BRAMMER/ANDREW MILLINGTON/STEPHEN PAVELIN, Corporate Reputation and Women on the Board, *British Journal of Management* 2009, 17 ff.
- LISSA LAMKIN BROOME/KIMBERLY D. KRAWIEC, Signaling Through Board Diversity: Is Anyone Listening?, *University of Cincinnati Law Review* 2008, 446 ff.
- LISSA LAMKIN BROOME/JOHN M. CONLEY/KIMBERLY D. KRAWIEC, Does Critical Mass Matter? Views from the Boardroom, *Seattle University Law Review* 2011, 1049 ff. (zit. Critical Mass)
- LISSA L. BROOME/JOHN M. CONLEY/KIMBERLY D. KRAWIEC, Dangerous Categories: Narratives of Corporate Board Diversity, *North Carolina Law Review* 2011, 759 ff. (zit. Dangerous Categories)
- DAVID A.H. BROWN/DEBRA L. BROWN/VANESSA ANASTASOPOULOS, Women on Boards: Not just the right thing...But the “bright” thing, Report 341-02, 2002, abgerufen von [www.utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-board&fp-conference%20board.pdf](http://www.utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-board&fp-conference%20board.pdf) am 30. November 2015
- ANDREA BÜCHLER, *Legal Gender Studies*, Jusletter 5. Januar 2004
- ANDREA BÜCHLER/MICHELLE COTTIER, *Legal Gender Studies*, Zürich 2012 (zit. *Legal Gender Studies*)
- ANDREA BÜCHLER/MICHELLE COTTIER, Intersexualität, Transsexualität und das Recht, in: Nina Degele/Meike Penkwitt (Hrsg.), *Queering Gender – Queering Society*, Freiburg 2005, 115 ff. (zit. Intersexualität)
- ANDREA BÜCHLER/MICHELLE COTTIER, Transsexualität und das Recht. Oder: Das falsche Geschlecht. Über die Inkongruenz biologischer, sozialer und rechtlicher Geschlechterkategorisierungen, *FramPra* 2002, 20 ff. (zit. Transsexualität)
- FELIX BUFF/HANS CASPAR VON DER CRONE, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit im Konkurs: Einschränkung der Klageberechtigung, *SZW* 2015, 269 ff. (zit. Verantwortlichkeit)
- FELIX BUFF/HANS CASPAR VON DER CRONE, Zwingende Natur von Art. 404 OR, *SZW* 2014, 332 ff. (zit. Zwingende Natur)

- CHRISTOPH B. BÜHLER, Ausserrechtliche Regulierungstendenzen in der Corporate Governance, EF 2016, 12 ff. (zit. Regulierungstendenzen)
- CHRISTOPH B. BÜHLER, Entwicklungen der Corporate Governance nach der Umsetzung der Minder-Initiative, SZW 2015, 349 ff. (zit. Corporate Governance)
- CHRISTOPH B. BÜHLER, Zwingendes Aktienrecht: Rechtfertigungsgründe und Alternativen, GesKR 2013, 541 ff. (zit. Zwingendes Aktienrecht)
- CHRISTOPH B. BÜHLER, Regulierung im Bereich der Corporate Governance, Habil. Zürich 2009 (zit. Regulierung)
- REGINA F. BURCH, Worldview Diversity in the Boardroom: A Law and Social Equity Rationale, Loyola University Chicago Law Journal 2011, 585 ff.
- BENEDICT BURG/HANS CASPAR VON DER CRONE, Ablehnung von Traktandierungsbegehren und Beschränkung der Delegationsermächtigung, SZW 2012, 59 ff.
- F. WOLFHART BÜRGI, Kommentar zum schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar), Band V/5b/2, Art. 698-738 OR. Die Aktiengesellschaft, Zürich 1969 (zit. ZK-BÜRGI, Art. xx OR N yy)
- SELETHA R. BUTLER, "Financial Expert": A Subtle Blow to the Pool and Current Pipeline of Women on Corporate Boards, The Georgetown Journal of Gender and the Law 2013, 1 ff. (zit. Financial Expert)
- SELETHA R. BUTLER, All on Board! Strategies for Constructing Diverse Boards of Directors, Virginia Law & Business Review 2012, 61 ff. (zit. All on Board)
- CLAUDIA CAMASTRAL, Grundrechte im Arbeitsverhältnis, Diss. Zürich 1996
- DAVID A. CARTER/FRANK D'SOUZA/BETTY J. SIMKINS/W. GARY SIMPSON, The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance, Corporate Governance: An International Review 2010, 396 ff.
- MEGHAN CASSERLY, Male Consumers: Dudes, Morons Or The Next Big Thing?, Forbes, 2011, abgerufen von [www.forbes.com/sites/meghancasserly/2011/11/04/male-consumers-dudes-morons-or-the-next-big-thing/](http://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2011/11/04/male-consumers-dudes-morons-or-the-next-big-thing/) am 27. November 2015
- Catalyst, Women's Share of MBAs Earned in the U.S., 2015, abgerufen von [www.catalyst.org/knowledge/womens-share-mbas-earned-us](http://www.catalyst.org/knowledge/womens-share-mbas-earned-us) am 30. November 2015 (zit. Women MBAs)
- Catalyst, 2013 Catalyst Census, Fortune 500 Women Board Directors, 2013, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/2013\\_catalyst\\_census\\_fortune\\_500\\_women\\_board\\_director.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/2013_catalyst_census_fortune_500_women_board_director.pdf) am 30. November 2015 (zit. Census)

- Catalyst, Why Diversity Matters, 2013, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/why\\_diversity\\_matters\\_catalyst\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf) am 30. November 2015 (zit. Diversity Matters)
- Catalyst, Good Intentions, Imperfect Execution, 2012, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Good\\_Intentions\\_Imperfect\\_Execution\\_Women\\_Get\\_Fewer\\_of\\_the\\_Hot\\_Jobs\\_Needed\\_to\\_Advance.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Good_Intentions_Imperfect_Execution_Women_Get_Fewer_of_the_Hot_Jobs_Needed_to_Advance.pdf) am 30. November 2015 (zit. Good Intentions)
- Catalyst, Gender and Corporate Social Responsibility, 2011, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/gender\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf) am 30. November 2015 (zit. Corporate Social Responsibility)
- Catalyst, The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008), 2011, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/the\\_bottom\\_line\\_corporate\\_performance\\_and\\_women%27s\\_representation\\_on\\_boards\\_%282004-2008%29.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bottom Line 2011)
- Catalyst, Mentoring: Necessary But Insufficient For Advancement, 2010, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Mentoring\\_Necessary\\_But\\_Insufficient\\_for\\_Advancement\\_Final\\_120610.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Mentoring_Necessary_But_Insufficient_for_Advancement_Final_120610.pdf) am 30. November 2015 (zit. Mentoring)
- Catalyst, Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems, 2009, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Cascading\\_Gender\\_Biases\\_Compounding\\_Effects\\_An\\_Assessment\\_of\\_Talent\\_Management\\_Systems.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf) am 30. November 2015 (zit. Gender Biases)
- Catalyst, Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know, 2009, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Engaging\\_Men\\_In\\_Gender\\_Initiatives\\_What\\_Change\\_Agents\\_Need\\_To\\_Know.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Engaging_Men_In_Gender_Initiatives_What_Change_Agents_Need_To_Know.pdf) am 30. November 2015 (zit. Engaging Men)
- Catalyst, Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers, 2008, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Advancing\\_Women\\_Leaders\\_The\\_Connection\\_Between\\_Women\\_Board\\_Directors\\_and\\_Women\\_CorporateOfficers\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Advancing_Women_Leaders_The_Connection_Between_Women_Board_Directors_and_Women_CorporateOfficers_0.pdf) am 30. November 2015 (zit. Connection)
- Catalyst, The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, 2007, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bottom Line 2007)

- Catalyst, The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't, 2007, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/The\\_Double\\_Bind\\_Dilemma\\_for\\_Women\\_in\\_Leadership\\_Damned\\_if\\_You\\_Do\\_Doomed\\_if\\_You\\_Dont.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf) am 30. November 2015 (zit. Double-Bind)
- Catalyst, Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders, 2006, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/Different\\_Cultures%2C\\_Similar\\_Perceptions\\_Stereotyping\\_of\\_Western\\_European\\_Business\\_Leaders.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Different_Cultures%2C_Similar_Perceptions_Stereotyping_of_Western_European_Business_Leaders.pdf) am 30. November 2015 (zit. Different Cultures)
- Catalyst, The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, 2004, abgerufen von [www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Connecting\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Gender\\_Diversity.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bottom Line 2004)
- ELIZABETH G. CHAMBERS/MARK FOULON/HELEN HANDFIELD-JONES/STEVEN M. HANKIN/EDWARD G. MICHAELS III, The War for Talent, *The McKinsey Quarterly* 1998, Nr. 3, 44 ff.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Megatrends, The trends shaping work and working lives, 2013, abgerufen von [www.cipd.co.uk/binaries/megatrends\\_2013-trends-shaping-work.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/megatrends_2013-trends-shaping-work.pdf) am 27. November 2015
- Committee for Economic Development (CED), Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate Boards Would Make America and American Companies More Competitive, 2012, abgerufen von [www.ced.org/pdf/Fulfilling-the-Promise.pdf](http://www.ced.org/pdf/Fulfilling-the-Promise.pdf) am 27. November 2015
- JOANNE CONAGHAN, *Law and Gender*, Oxford 2013
- ALISON COOK/CHRISTY GLASS, Leadership Change and Shareholder Value: How Markets React to the Appointment of Women, *Human Resource Management* 2011, 501 ff.
- SHELLEY J. CORRELL/STEPHEN BENARD/IN PAIK, Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?, *American Journal of Sociology* 2007, 1297 ff.
- DAVID A. COTTER/JOAN M. HERSEN/SETH OVADIA/REEVE VANNEMAN, The Glass Ceiling Effect, *Social Forces* 2001, 655 ff.
- TYLER COWEN, Why I Do Not Believe in the Cost-Disease, *Journal of Cultural Economics* 1996, 207 ff.

- Credit Suisse, The CS Gender 3000: Women in Senior Management, 2014, abgerufen von <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF> am 27. November 2015 (zit. Gender 3000)
- Credit Suisse, Gender diversity and corporate performance, 2012, abgerufen von <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808> am 27. November 2015 (zit. Gender diversity)
- Credit Suisse, Chairman's and Governance Committee Charter, 2007, abgerufen von [www.credit-suisse.com/media/cc/docs/governance/governance-charter-de.pdf](http://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/governance/governance-charter-de.pdf) am 27. November 2015 (zit. CGC Charter)
- CHARLES V. DALE, Federal Affirmative Action Law: A Brief History, CRS Report for Congress, 2005, abgerufen von <http://fpc.state.gov/documents/organization/53577.pdf> am 27. November 2015
- EVAN MERVYN DAVIES, Women on Boards, 2013, abgerufen von [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf) am 30. November 2015 (zit. Davies Report 2013)
- EVAN MERVYN DAVIES, Women on Boards, 2011, abgerufen von [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf) am 30. November 2015 (zit. Davies Report 2011)
- SALLY ANN DAVIES-NETZLEY, Women Above the Glass Ceiling, *Gender & Society* 1998, 339 ff.
- AARON A. DHIR, Challenging Boardroom Homogeneity, New York 2015
- HANS VAN DIJK/MARLOES VAN ENGEN/JAAP PAAUWE, Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective, *Journal of Business Ethics* 2012, 73 ff.
- FRANK DOBBIN/JIWOOK JUNG, Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias, *North Carolina Law Review* 2011, 809 ff.
- JEAN NICOLAS DRUEY/EVA DRUEY JUST/LUKAS GLANZMANN, *Gesellschaft- und Handelsrecht*, 11. Aufl., Zürich 2015
- NICOLAS DUC, Nouvel (?) avant-projet de révision du droit de la société anonyme, Jusletter 19. Oktober 2015
- ALICE H. EAGLY/LINDA L. CARLI, Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review* 2007, Nr. 8, 62 ff.

- ALICE H. EAGLY/MARY C. JOHANNSEN-SCHMIDT/MARLOES L. VAN ENGEN, *Psychological Bulletin* 2003, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, 569 ff.
- Economiesuisse (Hrsg.), *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, 2014, abgerufen von [www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/swisscode\\_d\\_20140926.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/swisscode_d_20140926.pdf) am 27. November 2015
- Economist*, The glass-ceiling index, abgerufen von [www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/03/daily-chart-1](http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/03/daily-chart-1) am 27. November 2015
- EDGE, *Corporate Gender Equality*, 2013, abgerufen von [www.mm-foundation.org/sites/mm/f/files/PDF%20Download.pdf](http://www.mm-foundation.org/sites/mm/f/files/PDF%20Download.pdf) am 27. November 2015
- PATRICIA EGLI, *Drittwirkung von Grundrechten*, Diss. Zürich 2002
- Egon Zehnder, 2014 *Egon Zehnder European Board Diversity Analysis*, 2014, abgerufen von [www.egonzehnder.com/files/2014\\_egon\\_zehnder\\_european\\_board\\_diversity\\_analysis.pdf](http://www.egonzehnder.com/files/2014_egon_zehnder_european_board_diversity_analysis.pdf) am 27. November 2015
- BERNHARD EHRENZELLER/BENJAMIN SCHINDLER/RAINER J. SCHWEIZER/KLAUS A. VALLENDER (Hrsg.), *St. Galler Kommentar, Die Schweizerische Bundesverfassung*, 3. Aufl., Zürich/St. Gallen 2014 (zit. SGK BV-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- JANA ESSEBIER/DOMINIC WYSS, *Neuerungen im Recht zur Offenlegung von Beteiligungen*, EF 2016, 156 ff.
- Ethos, *Grundsätze zur Corporate Governance*, abgerufen von [www.ethosfund.ch/upload/publication/p435d\\_141204\\_Ethos\\_Richtlinien\\_zur\\_Ausbung\\_der\\_Stimmrechte\\_und\\_Grundstze\\_zur\\_Corporate\\_Governance.pdf](http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p435d_141204_Ethos_Richtlinien_zur_Ausbung_der_Stimmrechte_und_Grundstze_zur_Corporate_Governance.pdf) am 27. November 2015 (zit. *Corporate Governance*)
- Ethos, *Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte* 2015, 2014, abgerufen von [www.ethosfund.ch/upload/publication/p435d\\_141204\\_Ethos\\_Richtlinien\\_zur\\_Ausbung\\_der\\_Stimmrechte\\_und\\_Grundstze\\_zur\\_Corporate\\_Governance.pdf](http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p435d_141204_Ethos_Richtlinien_zur_Ausbung_der_Stimmrechte_und_Grundstze_zur_Corporate_Governance.pdf) am 27. November 2015 (zit. *Stimmrechtsrichtlinien*)
- KARIN EUGSTER/HANS CASPAR VON DER CRONE, *Rechtliche Stellung des Geschäftsführers im Konzern*, SZW 2004, 434 ff.
- EY, *The Corporate Sponsor As Hero*, 2014, abgerufen von [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-corporate-sponsor-as-hero/\\$FILE/EY-The-corporate-sponsor-as-hero.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-corporate-sponsor-as-hero/$FILE/EY-The-corporate-sponsor-as-hero.pdf) am 27. November 2015
- LISA M. FAIRFAX, *Board Diversity Revisited: New Rationale, Same Old Story?*, *North Carolina Law Review* 2011, 855 ff. (zit. *Board Diversity*)



- LISA M. FAIRFAX, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards*, *Wisconsin Law Review* 2005, 795 ff. (zit. Bottom Line)
- JAMES A. FANTO/LAWRENCE M. SOLAN/JOHN M. DARLEY, *Justifying Board Diversity*, *North Carolina Law Review* 2011, 901 ff.
- KATHLEEN A. FARRELL/PHILIP L. HERSCH, *Additions to corporate boards: The effect of gender*, *Journal of Corporate Finance* 2005, 85 ff.
- ANNA FELS, *Do Women Lack Ambition?*, *Harvard Business Review* 2004, Nr. 3, 50 ff.
- Financial Times, *FT Europe 500 2015*, 2015, abgerufen von <http://im.ft-static.com/content/images/b1bba412-169d-11e5-b07f-00144feabdc0.xls> am 30. November 2015
- MONICA L. FORRET/THOMAS W. DOUGHERTY, *Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women*, *Journal of Organizational Behavior* 2004, 419 ff.
- PETER FORSTMOSER, *Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft*, Zürich 2011 (zit. Organisation)
- PETER FORSTMOSER, *Die «grosse» Aktienrechtsreform – Übersicht und Gesamtwürdigung*, in: Rolf Watter (Hrsg.), *Die «grosse» Schweizer Aktienrechtsrevision*, Zürich/St. Gallen 2010, 1 ff. (zit. Aktienrechtsreform)
- PETER FORSTMOSER, *Exit oder Voice? Das Dilemma institutioneller Investoren*, in: Eugen Bucher/Claus-Wilhelm Canaris/Heinrich Honsell/Thomas Koller (Hrsg.), *Norm und Wirkung*, Festschrift für Wolfgang Wiegand zum 65. Geburtstag, Bern 2005, 785 ff. (zit. Exit oder Voice)
- PETER FORSTMOSER, *Der Aktionärbindungsvertrag an der Schnittstelle zwischen Vertragsrecht und Körperschaftsrecht*, in: Heinrich Honsell/Wolfgang Portmann/Roger Zäch/Dieter Zobl (Hrsg.), *Aktuelle Aspekte des Schuld- und Sachenrechts*, Festschrift für Heinz Rey zum 60. Geburtstag, Zürich 2003, 375 ff. (zit. Aktionärbindungsvertrag)
- PETER FORSTMOSER/MARCEL KÜCHLER, *Schweizer Aktienrecht 2020*, EF 2016, 86 ff. (zit. Aktienrecht)
- PETER FORSTMOSER/MARCEL KÜCHLER, *Aktionärbindungsverträge*, Zürich 2015 (zit. Aktionärbindungsverträge)
- PETER FORSTMOSER/ARTHUR MEIER-HAYOZ/PETER NOBEL, *Schweizerisches Aktienrecht*, Bern 1996
- DAVID FRICK, *Der neue Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014*, *GesKR* 2014, 431 ff.

- MILTON FRIEDMAN, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times, 13. September 1970, § 6 (Magazine) 32
- THOMAS GEISER/ROLAND MÜLLER, Arbeitsrecht in der Schweiz, 3. Aufl., Bern 2015
- DIETER GERICKE, Von der Fremdbestimmung der Beschlussfassung durch Vermögensverwalter und Stimmrechtsberater, in: Peter V. Kunz/Oliver Arter/Florian S. Jörg (Hrsg.), Entwicklungen im Gesellschaftsrecht X, Bern 2015, 77 ff.
- DIETER GERICKE/OLIVIER BAUM, Corporate Governance: Wer ist der Governor?, SZW 2014, 345 ff.
- GION GIGER, Corporate Governance als neues Element im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Zürich 2003
- LUKAS GLANZMANN, Die Verantwortlichkeitsklage unter Corporate Governance Aspekten, ZSR 2000 I, 135 ff.
- Glass Lewis, Proxy Paper Guidelines, Switzerland, 2015, abgerufen von [www.glasslewis.com/assets/uploads/2013/12/2015\\_GUIDELINES\\_Switzerland.pdf](http://www.glasslewis.com/assets/uploads/2013/12/2015_GUIDELINES_Switzerland.pdf) am 27. November 2015
- Global Banking Alliance for Women (GBA), How Banks Can Profit From the Multi-Trillion Dollar Female Economy, 2014, abgerufen von [www.gbaforwomen.com/docs/GBAReport-How-Banks-can-Profit-From-Multitrillion-Economy.pdf](http://www.gbaforwomen.com/docs/GBAReport-How-Banks-can-Profit-From-Multitrillion-Economy.pdf) am 30. November 2015
- Goldman Sachs, Women's Work: Driving the Economy, Equity Research: Fortnightly Thoughts, 2013, abgerufen von [www.goldmansachs.com/our-thinking/investing-in-women/research-articles/womens-work.pdf](http://www.goldmansachs.com/our-thinking/investing-in-women/research-articles/womens-work.pdf) am 30. November 2015
- JENNA GOUDREAU, The Future of Work: A Golden Age For Working Women, Forbes, 2012, abgerufen von [www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/08/24/are-women-the-future-of-work-jobs-economy/](http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/08/24/are-women-the-future-of-work-jobs-economy/) am 30. November 2015
- MIRINA GROSZ, Frauenquoten im Aktienrecht? – Die Verfassungsmässigkeit der Vorgabe zur Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung gemäss Vorentwurf zur Aktienrechtsrevision, ZBl 2015, 511 ff.
- BORIS GROYSBERG, How Star Women Build Portable Skills, Harvard Business Review, Nr. 2, 74 ff.
- BORIS GROYSBERG/DEBORAH BELL, Dysfunction in the Boardroom, Harvard Business Review 2013, Nr. 5, 88 ff.
- BORIS GROYSBERG/KATHERINE CONNOLLY, Great Leaders Who Make the Mix Work, Harvard Business Review 2013, Nr. 6, 68 ff.
- MICHAEL GRÜNBERGER, Geschlechtergerechtigkeit im Wettbewerb der Regulierungsmodelle, Rechtswissenschaft 2012, 1 ff.

- Guido Schilling AG, Schillingreport 2015 – Transparenz an der Spitze, 2015, abgerufen von [www.schillingreport.ch/upload/5/4175/sr\\_2015\\_final\\_web\\_DE.pdf](http://www.schillingreport.ch/upload/5/4175/sr_2015_final_web_DE.pdf) am 30. November 2015
- ULRICH HÄFELIN/WALTER HALLER/HELEN KELLER, Schweizerisches Bundesstaatsrecht, 8. Aufl., Zürich 2012
- ULRICH HÄFELIN/GEORG MÜLLER/FELIX UHLMANN, Allgemeines Verwaltungsrecht, 6. Aufl., Zürich/St. Gallen 2010
- LUKAS HANDSCHIN, Rechnungslegung im Gesellschaftsrecht, Basel 2013 (zit. Rechnungslegung)
- LUKAS HANDSCHIN, Treuepflicht des Verwaltungsrates bei der gesellschaftsinternen Entscheidungsfindung, in: Hans Caspar von der Crone/Rolf H. Weber/Roger Zäch/Dieter Zobl (Hrsg.), Neuere Tendenzen im Gesellschaftsrecht, Festschrift für Peter Forstmoser zum 60. Geburtstag, Zürich 2003, 169 ff. (zit. Treuepflicht)
- HILARY HARRIS, Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments?, Thunderbird International Business Review 2002, 175 ff.
- DANIEL M. HÄUSERMANN, Der revidierte Swiss Code of Best Practice von 2014: Neuerungen, Würdigung und Kritik, Jusletter 8. Dezember 2014
- THOMAS LEE HAZEN, Diversity on Corporate Boards: Limits of the Business Case and the Connection Between Supporting Rationales and the Appropriate Response of the Law, North Carolina Law Review 2011, 887 ff. (zit. Diversity)
- THOMAS LEE HAZEN, The Corporate Persona, Contract (and Market) Failure, and Moral Values, North Carolina Law Review 1991, 273 ff. (zit. Corporate Persona)
- DOROTHEA HERREN, Harmonie und Kollision beim verwaltungsrätlichen Umgang mit den Gesellschaftsinteressen, AJP 2015, 203 ff.
- SEBASTIAN HESELHAUS/JULIA HÄNNI, Die eidgenössische Volksinitiative "Gegen Masseneinwanderung" (Zuwanderungsinitiative) im Lichte des Freizügigkeitsabkommens und der bilateralen Zusammenarbeit mit der EU, SZIER 2013, 19 ff.
- SYLVIA ANN HEWLETT/CAROLYN BUCK LUCE, Off-Ramps and On-Ramps, Harvard Business Review 2005, Nr. 3, 43 ff.
- SYLVIA ANN HEWLETT/KERRIE PERAINO/LAURA SHERBIN/KAREN SUMBERG, The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling, Harvard Business Review, Research Report, 2010
- SYLVIA ANN HEWLETT/RIPA RASHID, The Battle for Female Talent in Emerging Markets, Harvard Business Review 2010, Nr. 4, 101 ff.

- SYLVIA HEWLETT/LAURA SHERBIN/KAREN SUMBERG, How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, Harvard Business Review 2009, Nr. 7, 71 ff.
- MARTIN HILB, Integrierte Corporate Governance, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg 2013
- AMY J. HILLMAN/CHRISTINE SHROPSHIRE/ALBERT A. CANNELLA, Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, Academy of Management Journal 2007, 941 ff.
- KARL HOFSTETTER, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014, ST 2015, 171 ff. (zit. Swiss Code)
- KARL HOFSTETTER, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014, Grundlagenbericht zur Revision, 2014 (zit. Grundlagenbericht)
- HEINZ HOLLING/FRANZIS PRECKEL, Self-estimates of intelligence – methodological approaches and gender differences, Personality and Individual Differences 2005, 503 ff.
- SANDER HOOGENDORN/HESSEL OOSTERBEEK/MIRJAM VAN PRAAG, The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment, Management Science 2013, 1514 ff.
- ERIC HOMBURGER, Kommentar zum schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar), Band V/5b, Art. 707-726 OR. Aktiengesellschaft - Der Verwaltungsrat, Zürich 1997 (zit. ZK-HOMBURGER, Art. xx OR N yy)
- Hong Kong Stock Exchange, Main Board Listing Rules, 2015, abgerufen von [www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/mbrules/Documents/consol\\_mb.pdf](http://www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/mbrules/Documents/consol_mb.pdf) am 30. November 2015
- HEINRICH HONSELL/NEDIM PETER VOGT/ROLF WATTER (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Art. 530-964 OR, 4. Aufl., Basel 2012 (zit. BSK OR II-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- HEINRICH HONSELL/NEDIM PETER VOGT/WOLFGANG WIEGAND (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht I, Art. 1-529 OR, 6. Aufl., Basel 2015 (zit. BSK OR I-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- NEIL HOWE/WILLIAM STRAUSS, The Next 20 Years, Harvard Business Review 2007, Nr. 7, 41 ff.
- PETER CH. HSU/ERIC STUPP (Hrsg.), Basler Kommentar, Versicherungsaufsichtsgesetz, Basel 2013 (zit. BSK VAG-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- THOMAS R. HUMMEL/ERNST ZANDER, Unternehmensführung: Lehrbuch für Studium und Praxis, 2. Aufl., München/Mering 2008
- MORTEN HUSE/ANNE GRETHE SOLBERG, Gender-related boardroom dynamics, Women in Management Review 2006, 113 ff.

- HERMINIA IBARRA/NANCY M. CARTER/CHRISTINE SILVA, Why Men Still Get More Promotions Than Women, *Harvard Business Review* 2010, Nr. 7, 80 ff.
- HERMINIA IBARRA/ROBIN ELY/DEBORAH KOLB, Women Rising: The Unseen Barriers, *Harvard Business Review* 2013, Nr. 7, 60 ff.
- Institutional Shareholder Services (ISS), Summary Proxy Voting Guidelines 2015, Europe, 2014, abgerufen von [www.issgovernance.com/file/policy/2015europesummaryvotingguidelines.pdf](http://www.issgovernance.com/file/policy/2015europesummaryvotingguidelines.pdf) am 30. November 2015
- International Corporate Governance Network (ICGN), Global Governance Principles, 2014, abgerufen von [www.icgn.org/file/65/download?token=DY\\_GHtEO](http://www.icgn.org/file/65/download?token=DY_GHtEO) am 30. November 2015 (zit. Principles)
- International Corporate Governance Network (ICGN), Guidance on Gender Diversity on Boards, 2013, abgerufen von [www.icgn.org/file/591/download?token=DtoWfUVx](http://www.icgn.org/file/591/download?token=DtoWfUVx) am 30. November 2015 (zit. Guidance)
- International Labour Organization (ILO), Gaining Momentum, Abridged Version of the Global Report, 2015, abgerufen von [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf) am 30. November 2015
- International Monetary Fund (IMF), Women, Work, and the Economy, IMF Staff Discussion Note, 2013, abgerufen von [www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf) am 30. November 2015
- NILS JENT, Learning from Diversity, Diss. St. Gallen 2002
- BRADFORD C. JOHNSON/JAMES M. MANYIKA/LAREINA A. YEE, The Next Revolution in Interactions, *The McKinsey Quarterly* 2005, Nr. 4, 21 ff.
- VALÉRIE JUNOD, «Comply or explain»: la solution au dilemme des quotas?, SZW 2015, 478 ff. (zit. Comply or explain)
- VALÉRIE JUNOD, Quotas féminins dans le CO: Que penser de la volte-face du Conseil fédéral ?, *GesKR* 2015, 381 ff. (zit. Quotas)
- REGULA KÄGI-DIENER, Frauenquoten in den Führungsetagen der Wirtschaft, Arbeitspapier im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen EKF, 2014, abgerufen von [www.ekf.admin.ch/dokumentation/00442/index.html?lang=de&download=NHzLp-Zeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdYF7gmym162epYbg2c\\_JjKbNoKSn6A--](http://www.ekf.admin.ch/dokumentation/00442/index.html?lang=de&download=NHzLp-Zeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdYF7gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--) am 27. November 2015 (zit. Frauenquoten)
- REGULA KÄGI-DIENER, Völkerrecht und nationales Recht in der Auslegung am Beispiel der UNO-Frauenrechtskonvention CEDAW, recht 2011, 193 ff. (zit. Auslegung)

- REGULA KÄGI-DIENER, Impulse des CEDAW-Übereinkommens für die Gleichstellung im Erwerbsleben insbesondere in der Quotenfrage, AJP 2006, 1451 ff. (zit. CEDAW-Übereinkommen)
- REGULA KÄGI-DIENER, Frauen in rechtlichen Verfahren? Prozesse unter der Lupe, AJP 2002, 1387 ff. (zit. Verfahren)
- REGULA KÄGI-DIENER, Gender Studies – vom Geheimcode zum Schlüsselwort? Was bringt die Gender-Perspektive dem Recht?, AJP 2001, 371 ff. (zit. Gender Studies)
- REGULA KÄGI-DIENER/CHRISTINE SCHNEEBERGER, CEDAW: Internationales Instrument für Frauenmensenrecht, Anwaltsrevue 2013, 254 ff.
- EUGENE KANG/DAVID K. DING/CHARLIE CHAROENWONG, Investor reaction to women directors, Journal of Business Research 2010, 888 ff.
- ROSABETH MOSS KANTER, Men and Women of the Corporation, New York 1977
- Kauffman Foundation, Overcoming the Gender Gap: Women Entrepreneurs as Economic Drivers, 2011, abgerufen von [www.kauffman.org/~media/kauffman\\_org/research%20reports%20and%20covers/2011/09/growing\\_the\\_economy\\_women\\_entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2011/09/growing_the_economy_women_entrepreneurs.pdf) am 30. November 2015
- CLAUDIA KAUFMANN/SABINE STEIGER-SACKMANN (Hrsg.), Kommentar zum Gleichstellungsgesetz, 2. Aufl., Basel 2009 (zit. Komm GIG-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- YUNUS KAYA, Globalization and Industrialization in 64 Developing Countries, 1980-2003, Social Forces 2010, 1153 ff.
- KATHRIN KLETT, Das Gleichstellungsgesetz, ZBl 1997, 49 ff.
- ANDREAS KLEY, Drittwirkung der Grundrechte im Arbeitsverhältnis, in: Thomas Geiser/Hans Schmid/Emil Walter-Busch (Hrsg.), Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts, Bern 1998, 433 ff.
- JULIANE KOKOTT/PATRICIA EGLI, Rechtsfragen zu positiven Massnahmen in Staat und Unternehmen, AJP 2000, 1485 ff.
- Knight Gianella, VR-Stimmungsbarometer 2015/16, 2015, abgerufen von [www.knightgianella.ch/fileadmin/user\\_upload/KG\\_VR-Stimmungsbarometer\\_2015.pdf](http://www.knightgianella.ch/fileadmin/user_upload/KG_VR-Stimmungsbarometer_2015.pdf) am 30. November 2015 (zit. VR-Stimmungsbarometer 2015/16)
- Knight Gianella, VR-Stimmungsbarometer 2014/15, 2014, abgerufen von [www.knightgianella.ch/fileadmin/user\\_upload/RESULTATE\\_KG\\_STIMMUNG\\_SBAROMETER\\_2014-15.pdf](http://www.knightgianella.ch/fileadmin/user_upload/RESULTATE_KG_STIMMUNG_SBAROMETER_2014-15.pdf) am 30. November 2015 (zit. VR-Stimmungsbarometer 2014/15)

- STEFAN KNOBLOCH, Das System zur Durchsetzung von Aktionärsrechten, Habil. Zürich 2011
- ALISON M. KONRAD/VICKI KRAMER/SUMRU ERKUT, Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards, *Organizational Dynamics* 2008, 145 ff.
- KPMG, Cracking the Code, 2014, abgerufen von [www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/About/Cracking%20the%20code.pdf](http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/About/Cracking%20the%20code.pdf) am 30. November 2015
- PETER V. KUNZ, Schweizer Wirtschaftsrecht im 21. Jahrhundert: Ausblick(e) zwischen Hoffen und Bangen, *AJP* 2015, 411 ff. (zit. *Wirtschaftsrecht*)
- PETER V. KUNZ, Rundflug über's schweizerische Gesellschaftsrecht, Bern 2012 (zit. *Rundflug*)
- PETER V. KUNZ, Statuten – Grundbaustein der Aktiengesellschaften, in: Rolf Watter (Hrsg.), Die ‚grosse‘ Schweizer Aktienrechtsrevision. Eine Standortbestimmung der Ende 2010, Zürich 2010 (zit. *Statuten*)
- PETER V. KUNZ, Der Minderheitenschutz im schweizerischen Aktienrecht, Habil. Bern 2001, (zit. *Minderheitenschutz*)
- CLAUDE LAMBERT, Arbeitsverträge mit der Geschäftsleitung unter der VegüV, *GesKR* 2014, 475 ff. (zit. *Arbeitsverträge*)
- CLAUDE LAMBERT, Das Gesellschaftsinteresse als Verhaltensmaxime des Verwaltungsrates der Aktiengesellschaft, Diss. Bern 1992 (zit. *Gesellschaftsinteresse*)
- KATJA LANGENBUCHER, Frauenquote und Gesellschaftsrecht, *JuristenZeitung* 2011, 1038 ff.
- PEGGY M. LEE/ERIKA HAYES JAMES, She'-e-os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments, *Strategic Management Journal* 2007, 227 ff.
- KARINE LEMPEN, Le point sur la loi fédérale sur l'égalité, *RFJ* 2013, 261 ff.
- DANIEL LEU, Variable Vergütungen für Manager und Verwaltungsräte, Diss. Zürich 2005
- MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS, Women on boards and firm performance, *Journal of Management and Governance* 2013, 491 ff.
- KARIM MAIZAR, Die Willensbildung der Aktionäre in schweizerischen Publikumsgeellschaften, Diss. 2012, Zürich
- RALPH MALACRIDA/TILL SPILLMANN, Corporate Governance im Interregnum, *GesKR* 2013, 485 ff.

- DANIEL MARTINELLI/CORINNE PROST, Le domaine d'études est déterminant pour les débuts de carrière, Insee Première No. 1313, 2010, abgerufen von [www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1313/ip1313.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1313/ip1313.pdf) am 30. November 2015
- DAVID A. MATSA/AMALIA R. MILLER, A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas, *American Economic Journal: Applied Economics* 2013, 136 ff.
- SITA MAZUMDER/GABRIELLE WANZENRIED, Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen – eine Literaturübersicht, IFZ Working Paper No. 0016/2010, 2010
- MICHAEL L. McDONALD/JAMES D. WESTPHAL, Acces Denied: Low Mentoring of Women and Minority First-Time Directors and its Negative Effects on Appointments to Additional Boards, *Academy of Management Journal* 2013, 1169 ff.
- McKinsey & Company, Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries, *Women Matter* 2013, 2013, abgerufen von [www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/homepage/2012\\_March\\_Women\\_Matter/PDF/WomenMatter%202013%20Report.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/homepage/2012_March_Women_Matter/PDF/WomenMatter%202013%20Report.ashx) am 27. November 2015 (zit. *Women Matter* 2013)
- McKinsey & Company, Unlocking the Full Potential of Women at Work, 2012, abgerufen von [www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client\\_service/organization/pdfs/110409wsj\\_executive\\_summary\\_final%202.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/pdfs/110409wsj_executive_summary_final%202.ashx) am 27. November 2015 (zit. *Full Potential*)
- McKinsey & Company, Making the Breakthrough, *Women Matter* 2012, 2012, abgerufen von [www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/Women\\_matter\\_mar2012\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_mar2012_english.ashx) am 30. November 2015 (zit. *Women Matter* 2012)
- McKinsey & Company, Women at the top of corporations: Making it happen, *Women Matter* 2010, 2010, abgerufen von [www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/Women\\_matter\\_oct2010\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2010_english.ashx) am 30. November 2015 (zit. *Women Matter* 2010)
- McKinsey & Company, Women leaders, a competitive edge in and after the crisis, *Women Matter* 3, 2009, abgerufen von [www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/homepage/2015%20September\\_Gender/Women\\_matter\\_dec2009\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/homepage/2015%20September_Gender/Women_matter_dec2009_english.ashx) am 30. November 2015 (zit. *Women Matter* 2009)
- McKinsey & Company, How companies act on global trends, *McKinsey Quarterly Survey*, 2008 (zit. *Global Trends*)



- McKinsey & Company, Female leadership, a competitive edge for the future, *Women Matter* 2, 2008, abgerufen von [www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/Women\\_matter\\_oct2008\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2008_english.ashx) am 30. November 2015 (zit. *Women Matter* 2008)
- McKinsey & Company, Gender diversity, a corporate performance driver, *Women Matter*, 2007, abgerufen von [www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/Women\\_matter\\_oct2007\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2007_english.ashx) am 30. November 2015 (zit. *Women Matter* 2007)
- ARTHER MEIER-HAYOZ/PETER FORSTMOSER, *Schweizerisches Gesellschaftsrecht*, 11. Aufl., Bern 2012
- HEIKE MENSI-KLARBACH, Gender in top management research, *Management Research Review* 2014, 538 ff.
- ED MICHAELS/HELEN HANDFIELD-JONES/BETH AXELROD, *The War for Talent*, Boston 2001
- FRANCES J. MILLIKEN/LUIS L. MARTINS, Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Management Review* 1996, 402 ff.
- CHARLENE L. MUEHLENHARD/ZOE D. PETERSON, Distinguishing Between Sex and Gender: History, Current Conceptualizations, and Implications, *Sex Roles* 2011, 791 ff.
- JÖRG PAUL MÜLLER/MARKUS SCHEFER, *Grundrechte in der Schweiz*, 4. Aufl., Bern 2008
- GEORG MÜLLER, Quotenregelungen – Rechtssetzung im Spannungsfeld von Gleichheit und Verhältnismässigkeit, *ZBl* 1990, 306 ff. (zit. *Quotenregelungen*)
- ROLAND MÜLLER, *Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer*, Habil. Zürich 2005 (zit. *Verwaltungsrat als Arbeitnehmer*)
- ROLAND MÜLLER, Die arbeitsrechtliche Situation der VR-Delegierten in der Schweiz, *AJP* 2001, 1367 ff. (zit. *Arbeitsrechtliche Situation*)
- ROLAND MÜLLER/LORENZ LIPP/ADRIAN PLÜSS, *Der Verwaltungsrat*, 4. Aufl., Zürich 2014
- TAREK NAGUIB/KURT PÄRLI/EYLEM COPUR/MELANIE STUDER, *Diskriminierungsrecht*, Bern 2014
- DAVID NEWTON/MICKHAIL SIMUTIN, Of Age, Sex, and Money: Insights from Corporate Officer Compensation on the Wage Inequality Between Genders, *Management Science* 2015, 2355 ff.

- MURIEL NIEDERLE/ALEXANDRA H. YESTRUMSKAS, Gender Differences in Seeking Challenges: The Role of Institutions, NBER Working Paper No. 13922, 2008
- SABINA NIELSEN/MORTEN HUSE, The Contribution of Women on Board of Directors: Going Beyond the Surface, *Corporate Governance: An International Review* 2010, 136 ff.
- ALEXANDER NIKITINE, Die aktienrechtliche Organverantwortlichkeit nach Art. 754 Abs. 1 OR als Folge unternehmerischer Fehlentscheide, Diss. Zürich 2007
- PETER NOBEL, Internationales und Transnationales Aktienrecht, Band 1: Teil IPR und Grundlagen, 2. Aufl., Bern 2012 (zit. IPR und Grundlagen)
- PETER NOBEL, Internationales und Transnationales Aktienrecht, Band 2: Europarecht, 2. Aufl., Bern 2012 (zit. Europarecht)
- ELIZABETH A. NOWICKI, Economic Concerns, Beleaguered Corporations, and Women in Corporate Boardrooms, *Journal of Public Law and Policy* 2009, 549 ff.
- JUDITH G. OAKLEY, Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics* 2000, 321 ff.
- JANA OEHMICHEN/MARC STEFFEN RAPP/MICHAEL WOLFF, Women on German management boards. How ownership structure affects management board diversity, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Spezialausgabe 2/2012*, 95 ff.
- MATTHIAS OERTLE, Arbeitsrecht im Konflikt mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen, *GesKR* 2014, 44 ff.
- VALERIE OOSTERVELD, The Definition of “Gender” in the Rome Statute of the International Criminal Court: A Step Forward or Back for International Criminal Justice?, *Harvard Human Rights Journal* 2005, 55 ff.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Principles of Corporate Governance, 2015, abgerufen von [www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf) am 30. November 2015 (zit. OECD Principles)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a Glance 2014, 2014, abgerufen von [www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf](http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf) am 30. November 2015 (zit. Education)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Closing the Gender Gap, 2012 (zit. Gender Gap)
- DAVID OSER/ANDREAS MÜLLER (Hrsg.), Praxiskommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, Zürich 2014 (zit. PraKomm VegüV-BEARBEITER, Art. xx N yy)

- HANS-JÜRGEN PAPIER/MARTIN HEIDEBACH, Die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für die Aufsichtsräte deutscher Unternehmen unter verfassungsrechtlichen Aspekten, *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 2011, 305 ff.
- Paul Hastings, *Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom*, 2013
- ELISE PERRAULT, Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys' Networks, *Journal of Business Ethics* 2015, 149 ff.
- ANNE PETERS, Frauen an Bord: Der Vorschlag der EU-Kommission für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften, *AJP* 2013, 643 ff.
- HEIDE PFARR, *Quoten und Grundgesetz*, Baden-Baden 1988
- JEFFREY PFEFFER, Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health, *Organizational Dynamics*, 2001, 248 ff.
- JEFFREY PFEFFER/ROBERT I. SUTTON, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*, Boston 2006
- JULIE E. PHELAN/CORINNE A. MOSS-RACUSIN/LAURIE A. RUDMAN, Competent yet out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash toward Agentic Women, *Psychology of Women Quarterly* 2008, 406 ff.
- ADRIAN PLÜSS, *Die Rechtsstellung des Verwaltungsratsmitglieds*, Diss. Zürich 1990
- KARIN POGGIO/FLORIAN ZIHLER, Weiterer Meilenstein in der Aktienrechtsrevision, *EF* 2016, 79 ff. (zit. Meilenstein)
- KARIN POGGIO/FLORIAN ZIHLER, Vorentwurf zur Revision des Aktienrechts, *ST* 2015, 93 ff. (zit. Vorentwurf)
- MICHAEL E. PORTER/MARK R. KRAMER, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR, *Harvard Business Review* 2006, Nr. 12, 78 ff.
- ELLEN BOLMAN PULLINS/DAVID A. REID/RICHARD E. PLANK, Gender Issues in Buyer-Seller Relationships: Does Gender Matter in Purchasing?, *The Journal of Supply Chain Management* 2004, Nr. 2, 40 ff.
- PwC, The leaking pipeline: Where are our female leaders?, 2008, abgerufen von [www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/assets/leaking\\_pipeline.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf) am 30. November 2015 (zit. Leaking Pipeline)
- IVANA RADACIC, Gender Equality Jurisprudence of the European Court of Human Rights, *The European Journal of International Law* 2008, 841 ff.

- STEVEN A. RAMIREZ, Games CEOs Play and Interest Convergence Theory: Why Diversity Lags in America's Boardrooms and What To Do About It, Washington and Lee Law Review 2004, 1583 ff.
- JULIA REDENIUS-HÖVERMANN, Zur Frauenquote im Aufsichtsrat, Institute for Law and Finance, Working Paper Series No. 112, 2010
- MANFRED REHBINDER/JEAN-FRITZ STÖCKLI, Berner Kommentar, Band VI/2/2/1, Einleitung und Kommentar zu den Art. 319-330b OR, Bern 2010 (zit. BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. xx OR N yy)
- MICHELLE RENDALL, The Service Sector and Female Market Work, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper No. 492, 2014
- MIRJAM RHEIN, Die Wichtigkeit von VR-Beschlüssen, Diss. Zürich 2001
- HANS MICHAEL RIEMER, Anfechtungs- und Nichtigkeitsklage im schweizerischen Gesellschaftsrecht, Bern 1998
- BARBARA RIGASSI/URSULA BÜSSER, Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa, Bericht, 2014, abgerufen von [www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/04612/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCGdoN7f2ym162epYbg2c\\_JjKbNoKSn6A--](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/04612/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCGdoN7f2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--) am 27. November 2015
- CHRISTIAN RIOULT, Regulierung von Stimmrechtsberatern, AJP 2014, 1176 ff.
- SALIM RIZVI, Die Kompetenzen der Generalversammlung im Spannungsverhältnis zu den Kompetenzen des Verwaltungsrats, Diss. Bern 2011
- CASPAR ROSE, Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, Corporate Governance: An International Review 2007, 404 ff.
- DARREN ROSENBLUM, Feminizing Capital: A Corporate Imperative, Berkeley Business Law Journal 2009, 55 ff.
- KATJA ROTH PELLANDA, Organisation des Verwaltungsrates, Diss. Zürich/St. Gallen 2008
- BEATE RUDOLF, Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven, in: Sünne Andresen/Mechthild Koreuber/Dorothea Lüdke (Hrsg.), Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?, Wiesbaden 2009, 155 ff.
- MICHELLE K. RYAN/S. ALEXANDER HASLAM, The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions, British Journal of Management 2005, 81 ff.
- PETER SALADIN, Grundrechte im Wandel, 3. Aufl., Bern 1982

- SASKIA SASSEN, An Emerging Global Market, *Harvard International Review* 2011, Nr. 2, 48 ff.
- SAV/Economiesuisse, Mehr Frauen in Führungspositionen – Ziele statt Quoten!, 2012, abgerufen von [www.economiesuisse.ch/sites/default/files/downloads/dp26\\_frauenquote\\_2012\\_1217.pdf](http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/downloads/dp26_frauenquote_2012_1217.pdf) am 30. November 2015
- URS SCHENKER, Gleichstellung – Ein aktienrechtliches Thema, *SZW* 2015, 469 ff. (zit. Gleichstellung)
- URS SCHENKER, Die Anfechtung von Generalversammlungsbeschlüssen bei der Aktiengesellschaft, in: Peter V. Kunz/Oliver Arter/Florian S. Jörg (Hrsg.), *Entwicklungen im Gesellschaftsrecht X*, Bern 2015, 17 ff (zit. Anfechtung)
- MARIANNE SCHWANDER CLAUS, *Verfassungsmässigkeit von Frauenquoten*, Diss. Bern 1995
- HANSJÖRG SEILER, Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, *ZBl* 2003, 113 ff.
- PATRICK S. SHIN/MITU GULATI, Showcasing Diversity, *North Carolina Law Review* 2011, 1017 ff.
- TONI SIEGENTHALER, *Das Personenstandsregister*, Bern 2013
- MICHAEL J. SILVERSTEIN/KATE SAYRE, The Female Economy, *Harvard Business Review* 2009, Nr. 9, 46 ff.
- MICHAEL J. SILVERSTEIN/KATE SAYRE/JOHN BUTMAN, *Women Want More*, New York 2009
- VAL SINGH/SUSAN VINNICOMBE, Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations, *Corporate Governance: An International Review* 2004, 479 ff.
- VAL SINGH/SUSAN VINNICOMBE/PHYL JOHNSON, Women Directors on Top UK Boards, *Corporate Governance: An International Review* 2001, 206 ff.
- SIX Swiss Exchange, Liste der Unternehmen, 2015, abgerufen von [www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer\\_list\\_de.html](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer_list_de.html) am 25. November 2015
- SIX Swiss Exchange, Kotierungsreglement vom 6. Mai 2015, abgerufen von [www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/listing-rules/03\\_01-LR\\_de.pdf](http://www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/listing-rules/03_01-LR_de.pdf) am 30. November 2015
- SIX Swiss Exchange, Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance vom 1. September 2014, abgerufen von [www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/directives/06\\_16-DCG\\_de.pdf](http://www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/directives/06_16-DCG_de.pdf) am 30. November 2015

- TAMARA S. SMALLMAN, *The Glass Boardroom: The SEC's Role in Cracking the Door Open So Women May Enter*, *Columbia Business Law Review* 2013, 801 ff.
- NINA SMITH/VALDEMAR SMITH/METTE VERNER, *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*, *International Journal of Productivity Management* 2006, 569 ff.
- CHRISTA SOMMER, *Die Treuepflicht des Verwaltungsrats gemäss Art. 717 Abs. 1 OR*, Diss Zürich 2010
- Spencer Stuart, *Board Index 2014*, 2014, abgerufen von [www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi2014web14nov2014.pdf?la=en](http://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi2014web14nov2014.pdf?la=en) am 30. November 2015
- TILL SPILLMANN, *Institutionelle Investoren im Recht der (echten) Publikumsgesellschaften*, Diss. Zürich 2004
- ADRIAN STAEHELIN, *Kommentar zum schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar)*, Band V/2c, *Der Arbeitsvertrag*, Art. 319-330a OR, 4. Aufl., Zürich 2006 (zit. ZK-STAEHELIN, Art. xx OR N yy)
- WALTER A. STOFFEL, *Das Gesellschaftsrecht 2012*, SZW 2013, 168 ff.
- PAMELA STONE, *Opting Out*, *Research Symposium, Gender & Work*, 2013, abgerufen von [www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/stone.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/stone.pdf) am 30. November 2015
- AAGOTH STORVIK/MARI TEIGEN, *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte*, Bericht, Friedrich Ebert Stiftung, 2010
- Strategy&, *The 2013 Chief Executive Study: Women CEOs of the last 10 years*, 2014, abgerufen von [www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_The-2013-Chief-Executive-Study.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_The-2013-Chief-Executive-Study.pdf) am 30. November 2015
- WILLIAM STRAUSS/NEIL HOWE, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York 1992
- Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA), *Verhaltensregeln vom 7. Oktober 2014*, abgerufen von [www.sfama.ch/de/selbstregulierung-musterdokumente/verhaltensregeln/sfama-coc\\_d\\_verhaltensregeln\\_141007.pdf/@@download/file](http://www.sfama.ch/de/selbstregulierung-musterdokumente/verhaltensregeln/sfama-coc_d_verhaltensregeln_141007.pdf/@@download/file) am 30. November 2015
- IRENE TANNER, *Kommentar zum schweizerischen Zivilrecht (Zürcher Kommentar)*, Band V/5b, Art. 698-706b OR. *Die Aktiengesellschaft - Die Generalversammlung*, Zürich 1997 (zit. ZK-TANNER, Art. xx OR N yy)
- OLIVIER TERRETTAZ, *Former un conseil d'administration plus fort*, ST 2002, 1021 ff.
- SIRI TERJESEN/RUTH SEALY/VAL SINGH, *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*, *Corporate Governance: An International Review* 2009, 320 ff.

- PENINAH THOMSON/TOM LLOYD, *Women and the New Business Leadership*, Basingstoke 2011
- CHRISTA TOBLER, *Der Diskriminierungsbegriff und seine Auswirkungen auf die Gleichstellung von Mann und Frau*, in: Astrid Epiney/Ira von Danckelmann (Hrsg.), *Gleichstellung von Frauen und Männern in der Schweiz und der EU*, Zürich 2004, 27 ff. (zit. Diskriminierungsbegriff)
- MARIATERESA TORCHIA/ANDREA CALABRÒ/MORTEN HUSE, *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*, *Journal of Business Ethics* 2011, 299 ff.
- LISA TORRES/MATT L. HUFFMAN, *Social Networks and Job Search Outcomes Among Male and Female Professional Technical, and Managerial Workers*, *Sociological Focus* 2002, 25 ff.
- UBS, *Organisationsreglement*, 2014, abgerufen von [www.ubs.com/global/de/about\\_ubs/corporate-governance/orgregulations/\\_jcr\\_content/par/linklist/link.1177980364.file/bGluary9wYXR0PS9jb250ZW50L2RhbS9zdGF0aWMvYWJvdXRfdWJzL29yZ3JlZy1kZS5wZGY=/orgreg-de.pdf](http://www.ubs.com/global/de/about_ubs/corporate-governance/orgregulations/_jcr_content/par/linklist/link.1177980364.file/bGluary9wYXR0PS9jb250ZW50L2RhbS9zdGF0aWMvYWJvdXRfdWJzL29yZ3JlZy1kZS5wZGY=/orgreg-de.pdf) am 30. November 2015
- JAKOB UEBERSCHLAG, *Geschlechtsspezifische Quotenregelung im Rahmen der geplanten Aktienrechtsrevision*, *AJP* 2015, 907 ff.
- KLAUS A. VALLENDER/PETER HETTICH/JENS LEHNE, *Wirtschaftsfreiheit und begrenzte Staatsverantwortung*, 4. Aufl., Bern 2006
- GÜNTHER VEDDER, *Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich*, in: Sünne Andresen/Mechthild Koreuber/Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?*, Wiesbaden 2009, 111 ff.
- BENEDICT VISCHER, *Die Haftung der Arbeitgeberin für Grundrechtsverletzungen aus Art. 328 OR*, in: Beat Brändli/Sandra Brändli (Hrsg.), *Schulden haben und machen – Auswirkungen auf Wirtschaft, Recht und Gesellschaft*, Bern 2012
- CHRISTOPHE VOLONTÉ/SIMON ZABY, *Stimmrechtsberatung – Eine kritische Betrachtung*, *ST* 2013, 499 ff.
- HANS CASPAR VON DER CRONE, *Aktienrecht*, Bern 2014 (zit. Aktienrecht)
- HANS CASPAR VON DER CRONE/DANIEL BRUGGER, *Salärgovernance*, *SZW* 2014, 241 ff.
- HANS CASPAR VON DER CRONE/FELIX BUFF, *Ist die aktienrechtliche Verantwortlichkeit noch zeitgemäss?*, *SZW* 2015, 444 ff.
- IRENE VON MOOS-BUSCH, *Das Organisationsreglement des Verwaltungsrats*, Diss. Zürich 1995

- BERNHARD WALDMANN, Das Diskriminierungsverbot von Art. 8 Abs. 2 BV als besonderer Gleichheitssatz, Bern 2003
- BERNHARD WALDMANN/EVA MARIA BELSER/ASTRID EPINEY (Hrsg.), Basler Kommentar, Bundesverfassung, Basel 2015 (zit. BSK BV-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- CHRISTIAN WALDSTROM/HENNING MADSEN, Social relations among managers: old boys and young women's network, *Women in Management Review* 2007, 136 ff.
- ALEXANDER F. WAGNER/CHRISTOPH WENK, Aktionäre und Stimmrechtsberater im Jahr 1 nach der Minder-Initiative, ST 2014, 1147 ff.
- MINGZHU WANG/ELISABETH KELAN, The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs, *Journal of Business Ethics* 2013, 449 ff.
- ROLF WATTER, Neuerungen im Bereich des Verwaltungsrates, in: Rolf Watter (Hrsg.), Die «grosse» Schweizer Aktienrechtsrevision, Zürich/St. Gallen 2010, 285 ff. (zit. Neuerungen)
- ROLF WATTER, Verwaltungsratsausschüsse und Delegierbarkeit von Aufgaben, in: Hans Caspar von der Crone/Rolf H. Weber/Roger Zäch/Dieter Zobl (Hrsg.), Neuere Tendenzen im Gesellschaftsrecht, Festschrift für Peter Forstmoser zum 60. Geburtstag, Zürich 2003, 183 ff. (zit. Verwaltungsratsausschüsse)
- ROLF WATTER/URS BERTSCHINGER (Hrsg.), Basler Kommentar, Revisionsrecht, Basel 2011 (zit. BSK Revisionsrecht-BEARBEITER, Art. xx RAG/OR N yy)
- ROLF WATTER/KATJA ROTH PELLANDA, Geplante Neuerungen betreffend die Organisation des Verwaltungsrates, GesKR 2008, 129 ff. (zit. Organisation des Verwaltungsrates)
- ROLF WATTER/KATJA ROTH PELLANDA, Die „richtige“ Zusammensetzung des Verwaltungsrates, in: Rolf. H Weber (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht III, Zürich 2006, 47 ff. (zit. Zusammensetzung)
- ROLF WATTER/HANS-UELI VOGT (Hrsg.), Basler Kommentar, Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, Basel 2015 (zit. BSK VegüV- BEARBEITER, Art. xx N yy)
- ROLF WATTER/NEDIM PETER VOGT/THOMAS BAUER/CHRISTOPH WINZELER (Hrsg.), Basler Kommentar, Bankengesetz, 2. Aufl., Basel 2013 (zit. BSK BankG-BEARBEITER, Art. xx N yy)
- BEATRICE WEBER-DÜRLER, Rechtsgleichheit, in: Daniel Thürer/Jean-François Aubert/Jörg Paul Müller (Hrsg.), Verfassungsrecht der Schweiz / Droit constitutionnel suisse, Zürich 2001, 657 ff.



- SHEILA WELLINGTON/MARCIA BRUMIT KROPF/PAULETTE R. GERKOVICH, What's Holding Women Back, Harvard Business Review 2003, Nr. 6, 18 f.
- CHRISTINE WETLI, Beitrag von Frauen in Boards, Diss. St. Gallen 2013
- ROBERT J. WILLIAMS, Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy, Journal of Business Ethics 2003, 1 ff.
- MARTIN WINNER, Der UK Corporate Governance Code, Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 2012, 246 ff.
- HERBERT WOHLMANN, Richtlinien für institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften, SJZ 2013, 461 ff.
- HERBERT WOHLMANN/ALEXANDRA J. B. GERBER, Der Dialog der Aktiengesellschaft mit den Stimmrechtsberatern, SZW 2014, 284 ff.
- World Economic Forum (WEF), The Corporate Gender Gap Report, 2010, abgerufen von [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_CorporateReport\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf) am 30. November 2015
- MILDRED WORYK, Women in Corporate Governance: A Cinderella Story, University of Dayton Law Review 2011, 21 ff.
- zCapital/SAV, Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen, Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften, 2013, abgerufen von [www.arbeitgeber.ch/wp-content/uploads/2014/12/20131031\\_Studie\\_Frauen-in-Verwaltungsraeuen.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/wp-content/uploads/2014/12/20131031_Studie_Frauen-in-Verwaltungsraeuen.pdf) am 30. November 2015
- DIETER ZOBL/STEFAN KRAMER, Schweizerisches Kapitalmarktrecht, Zürich 2004
- zRating, Kriterienkatalog für Corporate Governance 2015, 2014, abgerufen von <http://zrating.ch/wp-content/uploads/2015/04/Kriterienkatalog.pdf> am 30. November 2015 (zit. Corporate Governance)
- zRating, Abstimmungsrichtlinien zur Ausübung von Stimm- und Mitwirkungsrechten bei Schweizer Publikumsgesellschaften 2015, 2014, abgerufen von [http://zrating.ch/wp-content/uploads/2015/04/Richtlinien\\_2015.pdf](http://zrating.ch/wp-content/uploads/2015/04/Richtlinien_2015.pdf) am 30. November 2015 (zit. Stimmrechtsrichtlinien)

# Materialienverzeichnis

## Schweiz

URS BERTSCHINGER, Vernehmlassung zur «Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht)», Vorentwurf vom 28. November 2014, 2015 (zit. Vernehmlassung VE-OR)

Botschaft des Bundesrates zur Volksinitiative „Gegen Masseneinwanderung“ vom 7. Dezember 2012, BBl 2013 291 ff. (zit. Botschaft Masseneinwanderungsinitiative)

Botschaft des Bundesrates über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013–2016 vom 22. Februar 2012, BBl 2012 3099 ff. (zit. Botschaft BFI-Förderung)

Botschaft des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts vom vom 21. Dezember 2007, BBl 2008 1589 ff. (zit. Botschaft OR 2007)

Bundesamt für Justiz (BJ), Bundesrat fällt Grundsatzentscheid für ein neues Aktienrecht, 2015, abgerufen von [www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/news/2015/ref\\_2015-12-04.html](http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/news/2015/ref_2015-12-04.html) am 4. Dezember 2015 (zit. Medienmitteilung Aktienrecht)].

Bundesamt für Justiz (BJ), Bericht zur Vernehmlassung zum Vorentwurf vom 28. November 2014 zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht), 2015, abgerufen von [www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/ve-ber-d.pdf](http://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/ve-ber-d.pdf) am 4. Dezember 2015 (zit. Bericht zur Vernehmlassung)

Bundesamt für Statistik (BFS), Arbeit und Erwerb, Panorama, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.Document.118134.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.Document.118134.pdf) am 30. November 2015 (zit. Panorama Arbeit und Erwerb)

Bundesamt für Statistik (BFS), Arbeitsmarktstatus der ständigen Wohnbevölkerung, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.Document.118342.xls](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.Document.118342.xls) am 30. November 2015 (zit. Arbeitsmarktstatus)

Bundesamt für Statistik (BFS), Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen und Geschlecht, Brutto- und saisonbereinigte Werte, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/02.Document.64558.xls](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/02.Document.64558.xls) am 30. November 2015 (zit. Beschäftigte)

Bundesamt für Statistik (BFS), Bevölkerung, Panorama, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/pan.Document.118132.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/pan.Document.118132.pdf) am 30. November 2015 (zit. Panorama Bevölkerung)

- Bundesamt für Statistik (BFS), Bildung und Wissenschaft, Panorama, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/01/pan.Document.118146.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/01/pan.Document.118146.pdf) am 30. November 2015 (zit. Panorama Bildung und Wissenschaft)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Haushaltbudgeterhebung 2013, Medienmitteilung, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/medienmitteilungen.Document.195197.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/medienmitteilungen.Document.195197.pdf) am 30. November 2015 (zit. Haushaltbudgeterhebung)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Privathaushalte nach Haushaltstyp, 2011-2013, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/new/nip\\_detail.Document.193968.xls](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/new/nip_detail.Document.193968.xls) am 30. November 2015 (zit. Privathaushalte)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung, Panorama, 2015, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/01/pan.Document.118151.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/01/pan.Document.118151.pdf) am 30. November 2015 (zit. Panorama Wirtschaftliche Situation)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Bildungsabschlüsse, 2014, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.189010.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.189010.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bildungsabschlüsse)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: «Vereinbarkeit von Beruf und Familie», 2014, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/publikationen\\_statistik/publikationskatalog.Document.186864.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/publikationen_statistik/publikationskatalog.Document.186864.pdf) am 30. November 2015
- Bundesamt für Statistik (BFS), Die Bevölkerung der Schweiz 2012, 2013, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/publ.Document.176124.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/publ.Document.176124.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bevölkerung der Schweiz)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2013, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html) am 30. November 2015 (zit. Beschäftigte)
- Bundesamt für Statistik (BFS), Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftssektor, 2013, abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/07/03/blank/ind24.indicator.240102.2401.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/07/03/blank/ind24.indicator.240102.2401.html) am 30. November 2015 (zit. Bruttowertschöpfung)

- Bundesrat, Beschlüsse des Bundesrates zur Wahl von Mitgliedern der obersten Leitungsorgane; Anforderungsprofil für die Verwaltungs- und Institutsräte vom 20. März 2015, abgerufen von [www.epa.admin.ch/dam/epa/de/dokumente/dokumentation/gesetzgebung/personal-recht/31030\\_anforderungsprofil\\_wahl\\_verwaltungsraete.pdf.download.pdf/31030\\_anforderungsprofil\\_wahl\\_verwaltungsraete\\_d.pdf](http://www.epa.admin.ch/dam/epa/de/dokumente/dokumentation/gesetzgebung/personal-recht/31030_anforderungsprofil_wahl_verwaltungsraete.pdf.download.pdf/31030_anforderungsprofil_wahl_verwaltungsraete_d.pdf) am 30. November 2015 (zit. Beschlüsse des Bundesrates zur Wahl von Mitgliedern)
- Bundesrat, Weisungen des Bundesrates zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frau und Mann in der Bundesverwaltung (Chancengleichheitsweisungen) vom 9. Oktober 2013, BBl 2013 8481 ff. (zit. Chancengleichheitsweisungen)
- Bundesrat, Bericht über die Personenfreizügigkeit und die Zuwanderung in die Schweiz, 2012, abgerufen von [www.sem.admin.ch/dam/data/sem/aktuell/news/2012/2012-07-040/ber-br-d.pdf](http://www.sem.admin.ch/dam/data/sem/aktuell/news/2012/2012-07-040/ber-br-d.pdf) am 30. November 2015 (zit. Zuwanderung)
- Bundesrat, Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz, Bericht, 2010, abgerufen von [www.wbz-cps.ch/sites/default/files/bericht\\_fachkraeftemangel\\_2010\\_0.pdf](http://www.wbz-cps.ch/sites/default/files/bericht_fachkraeftemangel_2010_0.pdf) am 30. November 2015 (zit. MINT-Bericht)
- BENJAMIN CHAPUIS/ANDREAS BAUR/LUCA BRUNONI/SANDRO FUCHS/MÉLANIE PAULI/ANNA SCHMITT, Analyse d'impact de la réglementation relative à la modernisation du droit de la société anonyme, 2015, abgerufen von [www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/analyseber-df.pdf](http://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/analyseber-df.pdf) am 4. Dezember 2015
- Eidgenössisches Handelsregisteramt (EHRA), Eingetragene Gesellschaften pro Rechtsform und Kanton, 2015, abgerufen von [www.zefix.admin.ch/statistics/2014%20-%20Anzahl%20eingetrag.%20Gesellschaften%20pro%20Rechtsform%20und%20Kanton.pdf](http://www.zefix.admin.ch/statistics/2014%20-%20Anzahl%20eingetrag.%20Gesellschaften%20pro%20Rechtsform%20und%20Kanton.pdf) am 30. November 2015
- Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD), Liste der betroffenen obersten Leitungsorgane der bundesnahen Unternehmen und Anstalten, abgerufen von [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/32596.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/32596.pdf) am 30. November 2015
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), Fachkräfteinitiative: Bundesrat intensiviert die Arbeiten, 2014, abgerufen von [www.wbf.admin.ch/de/aktuell/medieninformationen/medienmitteilungen/medienmitteilungen-2014/?tx\\_rsspicker\\_pi\\_list%5Boid%5D=54548&tx\\_rsspicker\\_pi\\_list%5Bview%5D=single](http://www.wbf.admin.ch/de/aktuell/medieninformationen/medienmitteilungen/medienmitteilungen-2014/?tx_rsspicker_pi_list%5Boid%5D=54548&tx_rsspicker_pi_list%5Bview%5D=single) am 30. November 2015 (zit. Medienmitteilung FKI 2014)

- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht, 2013, abgerufen von [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/30690.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/30690.pdf) am 30. November 2015 (zit. Massnahmenbericht)
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), EVD Fachkräfteinitiative, Medienmitteilung, 2011, abgerufen von [www.wbf.admin.ch/de/aktuell/medieninformationen/medienmitteilungen/medienmitteilungen-2014/?tx\\_rsspicker\\_pi\\_list%5Boid%5D=41055&tx\\_rsspicker\\_pi\\_list%5Bview%5D=single](http://www.wbf.admin.ch/de/aktuell/medieninformationen/medienmitteilungen/medienmitteilungen-2014/?tx_rsspicker_pi_list%5Boid%5D=41055&tx_rsspicker_pi_list%5Bview%5D=single) am 30. November 2015 (zit. Medienmitteilung FKI 2011)
- Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM), Demographie, Ressourcen und die Bedeutung der Migration, 2013, abgerufen von [www.ekm.admin.ch/dam/data/ekm/dokumentation/materialien/mat\\_demographie\\_d.pdf](http://www.ekm.admin.ch/dam/data/ekm/dokumentation/materialien/mat_demographie_d.pdf) am 30. November 2015
- Erläuternder Bericht des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 28. November 2014, abgerufen von [www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/vn-ber-d.pdf](http://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/vn-ber-d.pdf) am 30. November 2015 (zit. Bericht VE-OR 2014)
- FINMA-RS 2008/32 „Corporate Governance Versicherer“ vom 20. November 2008
- FINMA-RS 2008/24 „Überwachung und interne Kontrolle Banken“ vom 20. November 2008
- FINMA-FAQ Oberleitung von Banken und Effekthändlern vom 28. August 2012
- Motion 13.4285, Ansatz "comply or explain" gegen Geschlechterdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt, eingereicht von der Grünliberalen Fraktion
- Motion 09.3067, Frauen in alle Verwaltungsräte, eingereicht von Katharina Prelicz-Huber
- Parlamentarische Initiative 12.469, Verwaltungsräte der börsenkotierten Unternehmen. Gleichmässige Vertretung von Frauen und Männern. Änderung des Börsengesetzes, eingereicht von Susanne Leutenegger Oberholzer
- Postulat 12.3802, Geschlechterquoten in Verwaltungsräten in bundesnahen und börsenkotierten Unternehmen durchsetzen. Unterstützende Massnahmen, eingereicht von Yvonne Feri
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Demografischer Wandel und seine Folgen, 2015, abgerufen von [www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/03454/03456/index.html?lang=de](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/03454/03456/index.html?lang=de) am 30. November 2015 (zit. Demografischer Wandel)

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, 2014, abgerufen von [www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCGd3t9hGym162epYbg2c\\_JjKbNoKSn6A--](http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCGd3t9hGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--) am 30. November 2015 (zit. Fachkräftemangel)

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Frauen in Führungspositionen, 2010, abgerufen von [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22286.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22286.pdf) am 30. November 2015 (zit. Führungspositionen)

HANS CASPAR VON DER CRONE, Vernehmlassungseingabe zur Revision des Aktienrechts, 2015 (zit. Vernehmlassung VE-OR)

Vorentwurf des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 28. November 2014, abgerufen von [www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/vorentw-d.pdf](http://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14/vorentw-d.pdf) am 30. November 2015 (zit. VE-OR)

## Europa

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Fragen und Antworten zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, abgerufen von [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/FAQ-gesetz-frauenquote,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/FAQ-gesetz-frauenquote,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) am 30. November 2015

Europäische Union, Bericht des Vorsitzes an den Rat vom 30 November 2015, 2012/0299(COD), abgerufen von [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST\\_14343\\_2015\\_INIT&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_14343_2015_INIT&from=EN) am 4. Dezember 2015 (zit. Vorsitz des Rats)

Europäische Union (EU), Rat, Debate in Council vom 11. Dezember 2014, 2012/0299(COD), abgerufen von [www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1371523&t=e&l=en](http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1371523&t=e&l=en) am 30. November 2015 (zit. Rat)

Europäische Union (EU), Europäisches Parlament, Text adopted by Parliament, 1st reading/single reading vom 20. November 2013, 2012/0299(COD), abgerufen von [www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1324564&t=e&l=en](http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1324564&t=e&l=en) am 30. November 2015 (zit. Parlament)

- Europäische Union (EU), Vorschlag für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen vom 14. November 2012, COM(2012) 614, abgerufen von <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:de:PDF> am 30. November 2015 (zit. COM(2012) 614)
- Europäische Union (EU), EU-Justizkommissarin Reding fordert von Unternehmen höheren Frauenanteil in den Chefetagen, MEMO/11/124, 2011, abgerufen von [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-124\\_de.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-124_de.pdf) am 30. November 2015 (zit. Frauen in den Chefetagen)
- Financial Reporting Council (FRC), UK Corporate Governance Code, 2014, abgerufen von [www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf](http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf) am 30. November 2015
- Richtlinie 2013/36/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, zur Änderung der Richtlinie 2002/87/EG und zur Aufhebung der Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG, ABL L 176 vom 27. Juni 2013
- Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates, ABL L 182 vom 29. Juni 2013
- Verordnung (EU) Nr. 575/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen und zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 646/2012, ABL L 176 vom 27. Juni 2013

## USA

- Senate of California, Senate Concurrent Resolution No. 62 – Relative to women on corporate boards vom 20. September 2013, abgerufen von [www.leginfo.ca.gov/pub/13-14/bill/sen/sb\\_0051-0100/scr\\_62\\_bill\\_20130920\\_chaptered.htm](http://www.leginfo.ca.gov/pub/13-14/bill/sen/sb_0051-0100/scr_62_bill_20130920_chaptered.htm) am 30. November 2015
- Securities and Exchange Commission (SEC), Proxy Disclosure Enhancements, Final rule, Release No. 33-9089, abgerufen von [www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf](http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf) am 30. November 2015

## **Weltweit**

Pekinger Erklärung vom 15. September 1995, Vierte Weltfrauenkonferenz, abgerufen von [www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf) am 30. November 2015



# Einleitung

Der gesellschaftliche Wohlstand wird durch eine freiheitliche Wirtschaftsordnung ermöglicht und garantiert. Generiert wird dieser Wohlstand durch die vielzähligen und vielgestaltigen Unternehmen, die das wirtschaftliche Rückgrat der Gesellschaft bilden. Dabei kommt der obersten Führungsebene eine besondere Verantwortung für das Florieren des Unternehmens zu. Im Interesse des Unternehmens sollten diese Gremien bestmöglich besetzt sein. Ein wichtiger Faktor, der bei der Zusammensetzung solcher Gremien beachtet werden sollte, ist deren Diversität. Ein Gebiet, auf das sich diese Diversität beziehen kann, ist das Geschlecht. Es stellt sich daher die Frage, ob überhaupt, in welchem Masse und zu welchen Bedingungen Gender Diversity bei der Bestellung der Unternehmensführung berücksichtigt werden soll.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Gender Diversity in der Unternehmensführung. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensleitungen von nationalen und internationalen Unternehmen im Schnitt deutlich von Männern dominiert werden. Bei der Betrachtung des zahlenmässigen Anteils von Frauen in diesen Gremien wird deutlich, dass von Gleichberechtigung der Geschlechter keine Rede sein kann. Gleichzeitig weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass geschlechterdurchmischte Führungsorganisationen bessere Resultate vorweisen und somit dem Unternehmen förderlich sind.

In der vorliegenden Arbeit sollen vier Schwerpunkte gesetzt werden. Erstens werden die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Gender Diversity in der Unternehmensführung erläutert. Zweitens wird ein Blick auf die wirtschaftliche Realität geworfen. Dabei wird untersucht, inwiefern Gender Diversity einen positiven Einfluss auf Unternehmen haben kann und wie divers die Führungsgremien von Unternehmen gegenwärtig tatsächlich sind. Drittens soll geklärt werden, inwiefern nach geltendem schweizerischem Recht die Unternehmen Gender Diversity in ihren Führungsgremien fördern können. Dabei steht die Beschäftigung mit dem Aktienrecht im Fokus; es werden aber auch kapitalmarkt- und arbeitsrechtliche Aspekte diskutiert. Viertens soll geklärt werden, inwiefern der Staat in diesem Bereich gesetzgeberisch aktiv werden kann und wie solche Vorstösse einzuschätzen sind.

Im Zentrum der Arbeit steht die Hypothese, dass die Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmensführung in erster Linie eine Aufgabe der Unternehmensführung selber ist. Bleiben die Führungsorgane untätig,

sollen die Aktionäre von ihren Aktionärsrechten und ihrem Einfluss auf dem Kapitalmarkt Gebrauch machen, um für mehr Gender Diversity in der Unternehmensführung einzutreten. Eingebettet werden sollen diese Abklärungen in die Erläuterung von wirtschaftlichen Zusammenhängen und empirischen Studien zu Gender Diversity. Im rechtlichen Teil der Arbeit soll die bestehende Doktrin und Rechtsprechung untersucht und auf die Thematik von Gender Diversity in der Unternehmensführung angewendet werden. Geographisch gesehen fokussiert sich die Arbeit auf die Gegenbenheiten in der Schweiz. Jedoch sollen in vergleichender Weise auch die Situationen in anderen Ländern in die Betrachtung einbezogen werden.

Nach einleitenden Bemerkungen werden die wichtigsten Begrifflichkeiten (Kapitel 1) definiert. Anschliessend werden die Rahmenbedingungen (Kapitel 2) für die nachfolgende Diskussion erläutert. Darauf aufbauend beschäftigt sich Kapitel 3 mit dem Einfluss von Gender Diversity in Führungsebenen auf Unternehmen. In der Folge wird die tatsächliche Diversität in der Unternehmensführung, wie sie sich heute darstellt, untersucht (Kapitel 4) und es werden Erklärungsansätze für den geringen Frauenanteil gesucht (Kapitel 5). Der rechtliche Teil der Arbeit beginnt mit Ausführungen zum Gleichstellungsrecht (Kapitel 6). Danach folgt eine Betrachtung von Gender Diversity im Hinblick auf das Aktienrecht (Kapitel 7) und das Kapitalmarktrecht (Kapitel 8). Im letzten Teil der Arbeit werden rechtsvergleichende Überlegungen angestellt (Kapitel 9) und ein Überblick über mögliche staatliche Massnahmen gegeben (Kapitel 10). Darauf folgt eine Analyse des bundesrätlichen Vorschlags, eine Geschlechterquote für börsenkotierte Unternehmen einzuführen (Kapitel 11). Im Schlusswort werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und ein Fazit gezogen.

Aufgrund besserer Lesbarkeit wurde bei der Sprachwahl teilweise auf die Geschlechtsneutralität verzichtet. Die nachfolgenden Ausführungen sind jedoch grundsätzlich geschlechtsneutral zu verstehen. In Anbetracht des Umstands, dass in erster Linie Frauen und nicht Männer in der Unternehmensführung untervertreten sind, zielen die Betrachtungen faktisch jedoch vornehmlich auf die Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung ab.

**Erster Teil:  
Definitionen und  
Rahmenbedingungen**



# Kapitel 1: Definitionen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begrifflichkeiten, welche in der vorliegenden Arbeit verwendet werden, definiert. Damit soll einem besseren Verständnis gedient und Unklarheiten vorgebeugt werden.

## I. Gender

Zunächst soll geklärt werden, was unter dem Begriff *gender* zu verstehen ist. Darunter fällt die Frage, ob Geschlecht sozial konstruiert oder biologisch vorgegeben ist. Weiter wird auf die Kontroverse eingegangen, ob neben Mann und Frau weitere Formen der Geschlechtlichkeit existieren.

Der Begriff *gender* stammt aus den Sozialwissenschaften.<sup>1</sup> Hier wird unterschieden zwischen *sex* und *gender* und das Verständnis des Begriffs Geschlecht differenziert. Der erste Begriff zielt auf das biologische Geschlecht ab, womit die physiologische Prädisposition erfasst wird. Der zweite Begriff meint das soziale Geschlecht, welches gesellschaftlich konstruiert wird.<sup>2</sup> Die deutsche Sprache verwendet für beide Verständnisarten das Wort ‚Geschlecht‘.

Die Differenzierung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht wird teilweise jedoch kritisiert. Angeführt wird, dass auch das Verständnis, was mit dem Begriff *sex* assoziiert wird, vom jeweiligen gesellschaftlichen Kontext abhängig ist.<sup>3</sup> Weiter gingen sowohl *sex* als auch *gender* ursprünglich von einer Dichotomie von Mann und Frau aus. Mittlerweile gilt als anerkannt, dass es mehr als nur zwei Formen der Geschlechtlichkeit gibt, dazu kommen z.B. noch die Trans- und die Intersexualität.<sup>4</sup> Wichtig scheint weiter, die Frage nach dem Geschlecht von der Wahl der sexuellen Orientierung abzugrenzen und diese beiden Persönlichkeitsmerkmale nicht zu vermischen.<sup>5</sup>

---

1 Vgl. für einen historischen Abriss MUEHLENHARD/PETERSON, 792 ff.

2 KÄGI-DIENER, Gender Studies, 372; CONAGHAN, 18.

3 BÜCHLER/COTTIER, Transsexualität, 23; WALDMANN, 608 f.

4 Ausführlich zu Transsexualität im Recht BÜCHLER/COTTIER, Transsexualität, 26 ff.

5 WALDMANN, 609.

Dieser Diskussion um die Genderfrage will und kann sich das Recht nicht entziehen. In der Rechtswissenschaft hielt diese Thematik in erster Linie durch die Legal Gender Studies Einzug in die wissenschaftliche Diskussion. Legal Gender Studies beschäftigen sich mit vielzähligen Fragen, welche sich aus einer Gender-Perspektive auf das Recht ergeben.<sup>6</sup> Als rechtlicher Begriff bleibt *gender* jedoch vage und vermochte sich bislang nur teilweise gegenüber dem biologischen Verständnis von Geschlecht durchzusetzen. Deshalb soll nachfolgend geklärt werden, inwiefern *gender* resp. die Konzeption von Geschlecht als sozial konstruiertes Merkmal Eingang in die Rechtsordnung gefunden hat. Wird der deutsche Begriff ‚Geschlecht‘ in Rechtstexten verwendet, so muss durch Auslegung ermittelt werden, welches Verständnis von Geschlecht diesem Begriff jeweils unterlegt ist.<sup>7</sup>

Auf internationaler Ebene wurde *gender* als Konzept das erste Mal in der CEDAW von 1979 anerkannt, welche für die Schweiz 1997 in Kraft trat. In Art. 2 spricht die CEDAW davon, dass die Diskriminierung der Frau unzulässig ist. Präzisiert wird dieser Grundsatz in Art. 5 lit. a. CEDAW. Diese Bestimmung verpflichtet die Staaten, Massnahmen zu ergreifen, um einen Wandel in den sozialen und kulturellen Verhaltensmustern von Männern und Frauen herbeizuführen. Damit sollen Vorurteile und Praktiken, welche auf stereotypen Verhaltensweisen und der gefühlten Überlegenheit des einen Geschlechts beruhen, beseitigt werden. Durch die Bezugnahme auf die sozialen und kulturellen Verhaltensmuster nimmt die CEDAW die Idee vom Geschlecht als sozialem Konstrukt auf.<sup>8</sup> Bemerkenswert und Zeuge der Zeit ist der Umstand, dass in der CEDAW von einer bipolaren Geschlechterordnung ausgegangen wird, da im gesamten Konventionstext explizit auf Mann und Frau Bezug genommen wird.<sup>9</sup>

Durchsetzen konnte sich der Genderbegriff in der internationalen Rechtsordnung spätestens bei der 4. Weltfrauenkonferenz im Jahr 1995 in Beijing. Die Erklärung, die bei dieser Konferenz verabschiedet wurde, verwendet den Begriff an verschiedenen Stellen. So verpflichten sich die Staaten „*all*

---

6 Grundlegend zu Legal Gender Studies im schweizerischen Recht KÄGI-DIENER, Gender Studies, *passim* und KÄGI-DIENER, Verfahren, *passim*; weiter BÜCHLER, *passim* und BÜCHLER/COTTIER, Legal Gender Studies, *passim*.

7 RUDOLF, 157.

8 RUDOLF, 157.

9 Implizit auch KÄGI-DIENER/SCHNEEBERGER, 255; zu Auslegungsfragen bezüglich die CEDAW vgl. KÄGI-DIENER, Auslegung, *passim*.

*obstacles to gender equality*<sup>10</sup> zu beseitigen. Auf eine verbindliche Definition des Begriffs ‚gender‘ wollte sich die Konferenz jedoch nicht festlegen. Mit *gender* sei in der Erklärung die gewöhnliche, allgemein anerkannte Bedeutung des Worts gemeint.<sup>11</sup> Mit diesem Kompromiss sollte den Befürchtungen konservativer Staaten, dass mit dem Genderkonzept auch die Diskriminierung von Homosexuellen als unzulässig erklärt würde, entgegen gewirkt werden. Eine Abkehr vom Verständnis von Geschlecht als sozial konstruiertem Merkmal ist in dieser vagen Definition jedoch nicht zu sehen.<sup>12</sup>

Eine verbindliche Definition des Genderbegriffs wurde schliesslich im Jahr 1998 mit dem Römer Statut zur Errichtung des Internationalen Strafgerichtshofs gesetzt. Die Schweiz trat 2002 diesem Statut bei. Das Römer Statut spricht in Art. 7 Abs. 3 davon, dass mit Geschlecht sowohl das männliche wie auch das weibliche im jeweiligen gesellschaftlichen Zusammenhang gemeint sind. Damit bekennt sich das Römer Statut zu einer sozial definierten Konzeption von Geschlecht. Gleichzeitig wird mit der Bezugnahme auf Mann und Frau das traditionelle Verständnis einer bipolaren Geschlechterordnung bedient.<sup>13</sup> Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass es sich beim Römer Statut um Völkerstrafrecht handelt. Inwiefern somit diese Definition unbeschadet auf weitere völkerrechtliche Gebiete übertragen werden kann, sei dahingestellt.

In den einschlägigen internationalen Menschenrechtsübereinkommen, insb. der EMRK, dem UNO-Pakt I und dem UNO-Pakt II, findet sich der Begriff *gender* nicht, sondern es wird in der englischen Fassung jeweils von *sex* gesprochen. Der Grund dafür ist, dass diese Konventionen in den 1950er und 1960er Jahren und somit zu einer Zeit abgeschlossen wurden, als die Differenzierung zwischen sozialem und biologischem Geschlecht kaum thematisiert wurde. Für Art. 14 EMRK, welcher die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verbietet, hat der EGMR jedoch klargestellt, dass diese Bestimmung im Lichte des zeitgenössischen Geschlechterverständnisses verstanden werden muss.<sup>14</sup>

---

10 Pekingener Erklärung, 4, Ziff. 24.

11 Pekingener Erklärung, 218, Ziff. 2.

12 RUDOLF, 158.

13 Vgl. für eine kritische Diskussion des Genderbegriffs im Römer Statut OOSTERVELD, 66 ff.

14 Vgl. für eine Übersicht zur Rechtsprechung des EGMR zur Geschlechtergleichheit RADACIC, 842 ff.

Der UNO-Pakt II enthält in Art. 2 Abs. 1, Art. 3, Art. 24 und Art. 26 zahlreiche Bestimmungen zur Gleichbehandlung von Mann und Frau sowie das Verbot der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Das Gegenstück zu diesen Bestimmungen im UNO-Pakt I bilden Art. 2 Abs. 2 und Art. 3. Das Genderkonzept wurde von den Sachverständigenausschüssen und vom UNO-Menschenrechtsrat in einer zeitgemässen Interpretation aufgenommen.<sup>15</sup> Die obigen Ausführungen zeigen somit, dass im Völkerrecht eine deutliche Tendenz dazu besteht, Geschlecht als sozial konstruiert zu betrachten. Hingegen nehmen eine Vielzahl von völkerrechtlichen Quellen explizit Bezug auf Mann und Frau und sind somit eher dem bipolaren Geschlechterverständnis verpflichtet.

In der schweizerischen Rechtsordnung kommt das englische Wort *gender* verständlicherweise nicht vor. Hingegen findet sich der Begriff ‚Geschlecht‘, der jedoch nicht zwischen biologischer und sozialer Identität unterscheidet, an verschiedenen Stellen. Somit ist jeweils durch Auslegung zu ermitteln, welche Bedeutung dem Geschlechterbegriff unter Bezugnahme möglicher Differenzierungen jeweils zukommt.

Im schweizerischen Recht postuliert Art. 8 Abs. 2 BV, dass eine Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts unzulässig ist. Gleichzeitig hält Art. 8 Abs. 3 BV fest, dass Mann und Frau gleichberechtigt sind. Im Hinblick auf ein zeitgenössisches Geschlechtsverständnis scheint es jedoch angebrachter, den Begriff ‚Geschlecht‘ in Art. 8 Abs. 2 BV erweitert zu betrachten und darunter verschiedene Formen der Geschlechtlichkeit zu verstehen.<sup>16</sup> Mit Blick auf den Zweck von Art. 8 Abs. 2 BV, jegliche Formen der Diskriminierung zu untersagen, ist das Geschlecht nicht rein biologisch zu verstehen. Vielmehr fallen darunter sowohl biologische wie auch soziale Geschlechtereigenschaften.<sup>17</sup> In diesem Sinn ist auch das arbeitsrechtliche Diskriminierungsverbot in Art. 3 Abs. 1 GlG zu verstehen.<sup>18</sup>

Diese verfassungsrechtlichen Grundlagen, welche verschiedene Formen der Geschlechtlichkeit und eine soziale Geschlechterkonstruktion zulassen,

---

15 RUDOLF, 159.

16 WALDMANN, 608 f.; MÜLLER/SCHEFER, 737.

17 WALDMANN, 610; in diesem Sinne ist auch die Rechtsprechung des Bundesgerichts zu biologischen und funktionellen Unterschieden zwischen Mann und Frau, welche eine Ungleichbehandlung zu rechtfertigen vermögen, zu verstehen, statt vieler BGE 129 I 265 E. 3.2.

18 LEMPEN, 265.



werden durch verschiedene Rechtsgebiete, insb. im Familien- und Personenrecht unterlaufen.<sup>19</sup> Symptomatisch präsentiert sich die Situation im Zivilstandswesen. Im Personenstandsregister wird das Geschlecht einer Person erfasst (Art. 8 lit. d ZStV), wobei nur die beiden Varianten männlich oder weiblich zur Auswahl stehen.<sup>20</sup> Diese Daten sind grundsätzlich bei Geburt zu erheben (Art. 15a Abs. 1 ZStV). Die Geburt eines Kindes ist innerhalb von drei Tagen dem Zivilstandsamt zu melden (Art. 35 Abs. 1 ZStV). Besteht Unklarheit über das Geschlecht des Kindes, muss somit innerhalb von drei Tagen eine Entscheidung getroffen werden. Die Zuordnung wird von Spezialisten anhand von biologischen und medizinischen Indikationen vorgenommen. Soziale Aspekte können im Alter von drei Tagen bei der Geschlechterkonstruktion nicht berücksichtigt werden. Weiter muss zwingend entweder das männliche oder das weibliche Geschlecht gewählt werden, was Ausdruck eines bipolaren Geschlechterverständnisses ist.<sup>21</sup>

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe ‚Gender‘ und ‚Geschlecht‘ synonym verwendet. Im Lichte der neueren Erkenntnisse und rechtlichen Entwicklungen, welche oben dargestellt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass Geschlecht sowohl sozial wie auch biologisch definiert werden kann. Weiter nimmt diese Dissertation an, dass neben Mann und Frau weitere Formen der Geschlechtlichkeit existieren. Die weiteren Ausführungen werden daher, soweit möglich, geschlechtsneutral gehalten und sind grundsätzlich auf alle Formen der Geschlechtlichkeit anwendbar.

Gleichzeitig kann sich diese Dissertation der sozialen und rechtlichen Realität nicht entziehen. Faktisch und teilweise auch im Recht stehen weiterhin Mann und Frau im Zentrum der Geschlechterdebatte. Dies zeigt sich gerade im Bereich von Gender Diversity in der Unternehmensführung. Diese Thematik wird über weite Strecken als Frage nach einer ausgewogenen Vertretung von Mann und Frau in den Leitungsgremien von Unternehmen diskutiert. Somit steht diese Arbeit in einem Spannungsverhältnis zwischen der theoretischen Erkenntnis, dass unterschiedliche Formen der Geschlechtlichkeit existieren und der Einsicht, dass aus praktischer Sicht in erster Linie das Verhältnis zwischen Mann und Frau interessiert.

---

19 NAGUIB/PÄRLI/COPUR/STUDER, Rz 147.

20 SIEGENTHALER, Rz 119.

21 BÜCHLER/COTTIER, Intersexualität, 115 f.; BÜCHLER/COTTIER, Transsexualität, 28 f.; NAGUIB/PÄRLI/COPUR/STUDER, Rz 167.

## II. Diversity

Der Ursprung von *diversity* als Konzept liegt in den USA. Dort wurde der Begriff ab den 1960er Jahren verwendet, um Förderungsmassnahmen von staatlichen Universitäten zu rechtfertigen. Unter dem Eindruck der Bürgerrechtsbewegung wurden die Rasse und die ethnische Herkunft als Kriterien für den Zulassungsentscheid aufgenommen. Die Universitäten argumentierten, damit eine vielfältige Zusammensetzung der Studentenschaft erreichen zu wollen. Vom US-amerikanischen Supreme Court wurde dies als legitimes Ziel anerkannt. Allerdings kommt es auf die genaue Ausgestaltung dieser Quoten an, ob sie das Gericht als verfassungsmässig betrachten kann oder nicht. Dass sich *diversity* jedoch nicht nur auf die Ethnie beschränkt, zeigt der US-amerikanische *Civil Rights Act* von 1964. In diesem Erlass wurde die Diskriminierung in der Arbeitswelt aufgrund der Rasse, der Hautfarbe, der Religion, des Geschlechts und der Herkunft verboten. Aus rechtlicher Sicht knüpft *diversity* somit bewusst an klassische Diskriminierungsmerkmale, wie bspw. das Geschlecht an.<sup>22</sup>

In den 1980er Jahren begann *diversity* als Managementkonzept Einzug in die Wirtschaftswissenschaften zu halten.<sup>23</sup> Unter dem Begriff ‚Diversity Management‘ wird die vielschichtige Zusammensetzung einer Gruppe beschrieben. Auch hier knüpft der Begriff ‚*diversity*‘ an klassische Diskriminierungsmerkmale an, wie die Rasse oder das Geschlecht, um positive Effekte in einer solchen Gruppe zu erzeugen. Durch Diversity Management sollen die vielfältigen Kompetenzen, die sich aus einer diversen Zusammensetzung ergeben, gezielt genutzt werden.<sup>24</sup> Das Geschlecht stellt eine unter mehreren Dimensionen von *diversity* dar.<sup>25</sup> Aus dem Begriff ‚Management‘ kann geschlossen werden, dass aktive Bestrebungen von Seiten der Unternehmen

---

22 Dieser Absatz basiert auf den Ausführungen von DALE, 1 ff.; vgl. für eine Aufarbeitung aus Sicht des deutschen Rechtswissenschaft GRÜNBERGER, 9 ff.

23 Vgl. für einen Überblick zu den Forschungsergebnissen aus den Anfängen von Diversity Management MILLIKEN/MARTINS, 404 ff.

24 Grundlegend und ausführlich JENT, 85 ff.; VEDDER, 113 f. spricht davon, dass ungleiche Beschäftigte ein Recht darauf haben, in fairer Weise ungleich behandelt zu werden.

25 Relativierend sei darauf hingewiesen, dass Frauen keine homogene Gruppe darstellen, sondern unterschiedliche Eigenschaften, persönliche Hintergründe und Wertvorstellungen haben TORCHIA/CALABRÒ/HUSE, 313; vgl. auch WETLI, 33 f. für eine ähnliche Abgrenzung von Gender Diversity zu anderen Formen der Diversity.

notwendig sind, um auf die Verwirklichung von *diversity* hinzuwirken.<sup>26</sup> Die Verwirklichung von Diversity Management ist somit eine unternehmensweite Aufgabe. Ein aktives Diversity Management und eine diverse Zusammensetzung der Arbeitskräfte können eine potentielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein.<sup>27</sup> Eine besondere Bedeutung kommt dabei der vielfältigen Zusammensetzung der obersten Führungsebene zu.<sup>28</sup>

In der Schweiz wird das Thema sowohl aus betriebswirtschaftlicher wie auch aus rechtlicher Sicht diskutiert. Die betriebswirtschaftliche Beschäftigung folgt den gerade erläuterten Grundideen des Diversity Management.<sup>29</sup> Daher beleuchten die nachfolgenden Absätze den Begriff ‚*diversity*‘ aus dem Blickwinkel des Rechts.

Das schweizerische Rechtsverständnis verwendet dabei ‚Vielfalt‘ als Entsprechung zum englischen Terminus ‚*diversity*.‘ Die schweizerische Bundesverfassung nimmt an verschiedenen Stellen auf den Vielfaltsbegriff Bezug. So spricht die Präambel der Verfassung von der „Vielfalt in der Einheit“. Damit enthält die Präambel ein klares politisches Bekenntnis zur Schweiz als vielfältiger Nation. Die angesprochene Vielfalt bezieht sich somit auf die gesamte Bevölkerung und geht über das traditionelle Verständnis des friedlichen Zusammenlebens der Landeskulturen hinaus.<sup>30</sup> Die Bundesverfassung nimmt die ‚Vielfalt‘ als wünschenswertes Ziel des Zusammenlebens an weiteren Stellen auf. Betont wird dabei vor allem die kulturelle<sup>31</sup> und die biologische<sup>32</sup> Vielfalt.

Als weiterer Ausdruck eines Bekenntnisses zu *diversity* lässt sich Art. 8 BV verstehen. In Abs. 2 statuiert diese Norm ein striktes Diskriminierungsverbot und bringt so zum Ausdruck, dass Vielfalt ein wünschenswertes Ziel darstellt. Zudem umfasst die Aufzählung in Art. 8 Abs. 2 BV, die allerdings

26 HILB, 80; VEDDER, 114.

27 BASSET-JONES, 171 f.

28 Ausführlich und mit vielen Hinweisen für die Praxis HILB, 78 ff.

29 Einzug in den betriebswirtschaftlichen Diskurs erhielt Diversity Management in der Schweiz durch die Dissertation von JENT, insb. 65 ff.

30 SGK BV-EHRENZELLER, Art. 2 N 21.

31 Art. 2 Abs. 2 BV (Zweckartikel); Art. 69 Abs. 3 BV (Kultur); Art. 71 Abs. 2 BV (Film); Art. 93 Abs. 2 BV (Radio und Fernsehen).

32 Art. 78 Abs. 4 BV (Natur- und Heimatschutz); Art. 79 BV (Fischerei und Jagd); Art. 120 Abs. 2 BV (Gentechnologie im Ausserhumanbereich).

nicht abschliessend ist, typische Ausdrucksformen von Diversität.<sup>33</sup> Eine besondere Bedeutung misst die Verfassung in Art. 8 Abs. 3 BV der Diversität im Bereich der Geschlechter zu. Gestützt darauf erliess der Gesetzgeber das Gleichstellungsgesetz, welches der Gleichstellung der Geschlechter, insb. im Arbeitsleben, dienen soll (Art. 1 und Art. 2 GlG).<sup>34</sup> Sowohl in der Bundesverfassung wie auch im Gleichstellungsgesetz stehen jedoch Gerechtigkeitsargumente, die Diskriminierungen von bestimmten Personengruppen verbieten, und nicht Überlegungen zur Vielfalt im Vordergrund.<sup>35</sup>

Aus den obigen Ausführungen kann als Definition von Diversity die vielseitige Zusammensetzung einer Gruppe abgeleitet werden. Dabei stellt das Geschlecht eine von mehreren Dimensionen von ‚Diversity‘ dar. Im schweizerischen Recht spielt das Konzept der ‚Vielfalt‘ in verschiedenen Bereichen eine Rolle. Eine allgemeingültige Legaldefinition lässt sich im geltenden Recht jedoch nicht finden. Wie gezeigt wurde, sind auch die Gleichstellungsbemühungen für diskriminierte Personengruppen unter dem Aspekt der Diversity zu sehen.<sup>36</sup> In der vorliegenden Dissertationen werden die Begriffe ‚Diversity‘, ‚Diversität‘ und ‚Vielfalt‘ gleichbedeutend benutzt.

### III. Unternehmensführung

Die Unternehmensführung ist im Zusammenhang mit der Corporate Governance eines Unternehmens zu sehen. Corporate Governance wird definiert als *„die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeiten und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“*<sup>37</sup> Somit kommt der Unternehmensführung eine Schlüsselrolle bei der Verwirklichung von guter Corporate

---

33 Der Wortlaut der Bundesverfassung spricht von einem Diskriminierungsverbot und nicht von Diversität. Dadurch, dass die Bundesverfassung die Diskriminierung aufgrund von persönlichen Merkmalen ächtet, bringt sie implizit zum Ausdruck, dass der Staat Diversity als wertvoll erachtet; vgl. allgemein zum Diskriminierungsverbot SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 46 ff.

34 Komm GlG-KAUFMANN, Art. 1 N 11.

35 Für die Bundesverfassung SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 5; für das Gleichstellungsgesetz Komm GlG-KAUFMANN, Art. 1 N 3 ff.

36 Kritisch zu Diversity als rechtlichem Konzept PAPIER/HEIDEBACH, 307.

37 SCBP, 6.

Governance zu. Die Betriebswirtschaftslehre versteht unter Unternehmensführung die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen im sozio-technischen System Unternehmung.<sup>38</sup> Damit wird deutlich, dass sich diese wirtschaftliche Definition in erster Linie auf der Aufgabe der Unternehmensführung als Entscheidungsgestalterin fokussiert.

Das schweizerische Gesellschaftsrecht kennt keine Legaldefinition des Begriffs ‚Unternehmensführung‘. Die rechtliche Ordnung knüpft in der Schweiz nicht an das Merkmal des Unternehmens an, sondern an die rechtliche Organisationsform.<sup>39</sup> Immerhin enthält das Gesetz eine rechtsformübergreifende Definition, was ein kaufmännisches Unternehmen ist. Der Begriff ‚Unternehmen‘ kommt im Gesetzestext jedoch nicht vor. Vielmehr spricht Art. 934 Abs. 1 OR von einem Handels-, Fabrikations- oder einem anderen nach kaufmännischer Art geführtem Gewerbe. Im schweizerischen Recht sind der modernere Begriff ‚Unternehmen‘ und ‚Gewerbe‘ als hergebrachte Ausdrucksweise gleichbedeutend.<sup>40</sup> Das wirtschaftliche Gewerbe stellt in der schweizerischen Rechtskonzeption jedoch lediglich das Mittel dar, mit dem eine gewinnstrebende Gesellschaft ihren Zweck erreichen kann.<sup>41</sup>

Als Unternehmen im eigentlichen Sinne sind somit die verschiedenen Gesellschaftsformen zu verstehen. Je nach Gesellschaftsform unterliegt die Führung des Unternehmens unterschiedlichen rechtlichen Regelungen. Eine gesellschaftsformübergreifende Definition von Unternehmensführung aus rechtlicher Sicht stünde somit vor dem Problem, dass sie den unterschiedlichen Organisationsmodellen der verschiedenen Gesellschaftsformen nur schwer Rechnung tragen könnte. Die vorliegende Dissertation kann ohne eine solche rechtsformübergreifende Definition auskommen, da sie sich in erster Linie mit der Rechtsform der Aktiengesellschaft beschäftigt. Der Grund dafür liegt, wie nachfolgend erläutert wird, in der überragenden volkswirtschaftlichen Bedeutung, die der Aktiengesellschaft zukommt.

Die Aktiengesellschaft stellt in der Schweiz die volkswirtschaftlich bedeutendste Rechtsform dar.<sup>42</sup> Dies ergibt sich auf den ersten Blick aus dem vorhandenen Zahlenmaterial. Anfang 2015 waren von den 585‘648 Gesellschaften, die im Handelsregister eingetragen waren, 206‘040 Aktiengesell-

---

38 HUMMEL/ZANDER, 1 f.

39 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 5 N 1; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 1 N 53.

40 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 4 N 4.

41 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 4 N 2; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 1 N 71.

42 BSK OR II-BAUDENBACHER, Vor Art. 620 N 3.

schaften.<sup>43</sup> Dies entspricht einem Anteil von rund 35%. Verwendet wird die Aktiengesellschaft als Rechtsform sowohl für kleinere, wie auch für grössere Unternehmen. Während bei den KMUs Alternativen zur Aktiengesellschaft, wie insb. die GmbH, denkbar sind, organisieren sich fast alle Grossunternehmen als Aktiengesellschaften.<sup>44</sup> Die einzigen Ausnahmen stellen eine überschaubare Zahl von grossen Genossenschaften dar.<sup>45</sup>

Eine besondere Stellung unter den Aktiengesellschaften nehmen die börsenkotierten Unternehmen ein. Eine börsenkotierte Gesellschaft ist eine Aktiengesellschaft, deren Beteiligungspapiere zumindest teilweise an einer Börse kotiert sind (vgl. Art. 663c Abs. 1 OR).<sup>46</sup> Als Spezialform der Aktiengesellschaft ist die börsenkotierte Gesellschaft typischerweise eine reine Kapitalgesellschaft ohne personalistische Elemente. Im Vordergrund steht die Funktion der Kapitalbeschaffung am Kapitalmarkt.<sup>47</sup> Ende 2015 waren an der SIX Swiss Exchange 264 Gesellschaften primär- oder sekundärkotiert, wovon 226 nach schweizerischem Recht organisiert sind.<sup>48</sup> Zudem existieren rund 40 Aktiengesellschaften nach schweizerischem Recht, welche ausschliesslich im Ausland kotiert sind.<sup>49</sup> Börsenkotierte Aktiengesellschaften, welche weniger als 0.1% aller Unternehmen in der Schweiz ausmachen, beschäftigen 12% aller Arbeitnehmer und erwirtschaften 18% des schweizerischen Bruttoinlandproduktes.<sup>50</sup>

Gemäss der gesetzlichen Grundordnung obliegt dem Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft als Kollektiv sowohl die Wahrnehmung der nicht delegierbaren Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR) als auch die Geschäftsführung (Art. 716b Abs. 1 OR). Die letztgenannte Bestimmung stellt jedoch dispositives Recht dar und stellt klar, dass eine vollständige oder teilweise Übertragung der Geschäftsführung zulässig ist. Damit eine Delegation rechtsgültig vorgenommen werden kann, müssen die Statuten eine entsprechende Delega-

---

43 EHRA.

44 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 671 ff.; FORSTMOSER, Organisation, § 2 N 24.

45 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 19 N 115; FORSTMOSER, Organisation, § 2 N 24.

46 Abzugrenzen davon ist der Begriff ‚Publikumsgesellschaft‘. Eine Publikumsgesellschaft liegt vor, wenn eine Gesellschaft entweder börsenkotiert ist, Anleihen ausstehend hat oder mindestens 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung beiträgt (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR).

47 ZOBL/KRAMER, Rz 195.

48 SIX.

49 BEIER/HAUSER/HAUSER, 7.

50 BEIER/HAUSER/HAUSER, 11 f.

tionsnorm vorsehen. Auf Grundlage dieser Statutenbestimmungen kann der Verwaltungsrat ein Organisationsreglement erlassen, mit dem er die Delegation in die Tat umsetzt.<sup>51</sup> Aus inhaltlicher Sicht stellen die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats die Grenzen einer zulässigen Delegation dar (Art 716a Abs. 1 OR).<sup>52</sup>

Die gesetzliche Ordnung im Aktienrecht ist sehr delegationsfreundlich ausgestaltet. Für die Organisation der Unternehmensführung besteht eine grosse Gestaltungsfreiheit, welche unterschiedliche Möglichkeiten je nach Bedürfnis der Aktiengesellschaft zulässt.<sup>53</sup> Dementsprechend obliegt die Entscheidung über die konkrete Organisation einem Zusammenspiel von Generalversammlung, indem sie die Delegationsnorm in den Statuten beschliesst, und Verwaltungsrat, indem er ein Organisationsreglement erlässt.<sup>54</sup>

In der Praxis haben sich drei Hauptformen der Delegation herausgebildet. Denkbar ist die Delegation der Geschäftsführung an ein Verwaltungsratsmitglied, welcher somit als Delegierter des Verwaltungsrates amtiert. Möglich ist auch die Delegation der Geschäftsführung an Dritte, welche Direktoren genannt werden. Schlussendlich kann auch ein eigenständiges Organ, die Geschäftsleitung, eingerichtet werden.<sup>55</sup> In allen Fällen der Delegation haben die Delegationsempfänger den Verwaltungsrat angemessen über die Geschäftsführung und ihre Tätigkeit zu informieren (Art. 716b Abs. 2 OR).<sup>56</sup>

Im grösseren und in börsenkotierten Unternehmen dominiert das zweistufige System, bei dem die Geschäftsleitung als ein vom Verwaltungsrat getrenntes Organ konstituiert wird. Während bei grösseren Unternehmen die Mehrzahl über eine solche Organisation verfügen, sind die börsenkotierten Aktiengesellschaften ausnahmslos zweigliedrig aufgesetzt.<sup>57</sup> Dies entspricht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, welcher in Ziff. 14 besagt, dass die Mehrheit des Verwaltungsrats aus nicht-exekutiven Mitgliedern bestehen soll.<sup>58</sup> Für Banken ist eine solche Trennung zwischen dem obersten Führungsorgan und der Geschäftsführung zwingend

51 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 521; ROTH PELLANDA, 240 f.

52 ROTH PELLANDA, 245.

53 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 10; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 532.

54 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 531.

55 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 519; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 9.

56 Ausführlich FORSTMOSER, Organisation, § 4 N 49 ff; vgl. auch SCBP, Ziff. 16.

57 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 537; FORSTMOSER, Organisation, § 6 N 4.

58 SCBP, Ziff. 14.

vorgeschrieben (Art. 11 Abs. 2 BankV). Für Effekthändler gilt diese Einschränkung gemäss Praxis der FINMA ebenfalls, sofern sie eine bestimmte Grösse erreichen oder ein besonderes Risikoprofil aufweisen.<sup>59</sup> Für Versicherungen bestimmt Art. 13 Abs. 1 AVO, dass Mitglieder des Verwaltungsrats nicht zugleich Mitglieder der Geschäftsleitung sein dürfen.

Das Gesetz enthält keine Vorschriften zur Strukturierung der Geschäftsleitung, sondern belässt deren Ausgestaltung den einzelnen Gesellschaften. Somit können die Aufgaben, welche der Geschäftsleitung in der Praxis zukommen, vielfältig sein.<sup>60</sup> In grösseren Unternehmen nehmen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ihre Verantwortlichkeiten oftmals getrennt wahr. Der Verwaltungsrat beschränkt sich auf seine Hauptaufgaben, welche ihm durch Art. 716a Abs. 1 OR vorgeschrieben sind. Demgegenüber nimmt die Geschäftsleitung die eigentliche Führung des Unternehmens, insb. im Tagesgeschäft, wahr.<sup>61</sup> Gemäss Legaldefinition umfasst die Geschäftsleitung alle Personen, die vom Verwaltungsrat ganz oder zum Teil mit der Geschäftsführung betraut sind (Art. 663b<sup>bis</sup> Abs. 1 Ziff. 2 OR und Art. 2 Ziff. 4 VegüV).<sup>62</sup> Aufgrund dieser bedeutsamen Rolle der Geschäftsleitung kommt dieser eine Organstellung zu.<sup>63</sup> Sie unterstehen somit der gleichen Sorgfalts- und Treuepflicht wie die Mitglieder des Verwaltungsrats (Art. 717 Abs. 1 OR).<sup>64</sup> Um die Informationsasymmetrie zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu mindern, hat letztere den Verwaltungsrat angemessen über ihre Tätigkeit und den Gang der Geschäfte zu unterrichten (Art. 716b Abs. 2 OR).

Aus den obenstehenden Ausführungen ergibt sich, dass in der vorliegenden Arbeit der Begriff ‚Unternehmen‘ in erster Linie mittelgrosse bis grosse und börsenkotierte Aktiengesellschaften bezeichnet. Mit dem Ausdruck ‚Unternehmensführung‘ sind somit, da solche Gesellschaften fast ausnahmslos zweigliedrig organisiert sind, der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemeint. Diese Begriffsdefinition ist jedoch nur für Ausführungen, die sich auf die rechtliche Situation in der Schweiz beziehen, vollständig zutreffend. Bei rechtsvergleichenden Betrachtungen können mit ‚Unternehmensführung‘ je nach Ausgestaltung des Gesellschaftsrecht unterschiedliche Organe ge-

---

59 FINMA-FAQ Oberleitung von Banken und Effekthändlern, Frage 4.

60 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 537; FORSTMOSER, Organisation, § 6 N 15.

61 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 53; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 542.

62 BSK OR II-WATTER/MAIZAR, Art. 663b<sup>bis</sup> N 27 ff.

63 Ausführlich FORSTMOSER, Organisation, § 6 N 26.

64 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 59.



meint sein. So bezeichnet der Begriff bspw. im Zusammenhang mit dem US-amerikanischen Recht das *board*, während in Deutschland der Aufsichtsrat und der Vorstand gemeint sind. Bei den wirtschaftlichen Ausführungen darf der Begriff auch rechtsformneutral verstanden werden, obwohl sich auch im wirtschaftlichen Teil der Arbeit die meisten Inhalte mit Aktiengesellschaften beschäftigen.

## **Kapitel 2: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen**

In diesem Kapitel werden die wichtigsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen das Thema ‚Gender Diversity in der Unternehmensführung‘ eingebettet ist, aufgezeigt und erläutert. Dabei sollen in erster Linie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen und Trends, welche den Arbeitsmarkt im Allgemeinen und die Erwerbstätigkeit von Frauen im Besonderen beeinflussen, analysiert werden. Diese beobachtbaren Tendenzen wirken sich auf direkte und indirekte Weise auf Gender Diversity und die Rolle von Frauen in der Arbeitswelt aus. Dabei fokussiert sich dieses Kapitel auf Rahmenbedingungen, die in entwickelten Märkten und industrialisierten Ländern anzutreffen sind. In einigen Fällen wirken sich diese Entwicklungen auch auf aufstrebende Volkswirtschaften und Entwicklungsländer aus. Andererseits haben solche Staaten mit gänzlich andersgearteten Problemen zu kämpfen, da sie sich in Bezug auf ihren Arbeitsmarkt und die Erwerbstätigkeit ihrer Einwohner oftmals in einer abweichenden Situation befinden. Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausführungen liegt auf den Rahmenbedingungen in der Schweiz.

Die Rahmenbedingungen sind im Zusammenhang mit allen nachfolgenden Erläuterungen zu sehen. Sie bilden den Rahmen, in dem die Teile zwei bis vier der vorliegenden Dissertation zu sehen und einzubetten sind. Es kommen diejenigen Entwicklungen zur Sprache, welche für das Thema dieser Dissertation besonders relevant sind. Dabei wird in einem ersten Kapitel auf verschiedene Aspekte des wirtschaftlichen Wandels eingegangen. In der Folge werden wichtige Entwicklungen im Arbeitsmarkt beschrieben, sowie externe Einflüsse darauf. Wie aus den nachfolgenden Erläuterungen deutlich wird, wirken sich die zu beschreibenden Rahmenbedingungen tendenziell verstärkend auf die Bedeutung von Frauen im Arbeitsmarkt und ihre Stellung als Arbeitnehmerinnen aus.

### **I. Wirtschaftlicher Wandel**

In diesem Kapitel werden drei ausgewählte Rahmenbedingungen vorgestellt, die wesentlich für Gender Diversity in Wirtschaft und Unternehmen sind. Diese Entwicklungen betreffen das gesamte Wirtschaftsleben und sind im Gegensatz zu den Rahmenbedingungen, welche in Kap. II und III erläutert werden, nicht unmittelbar mit dem Arbeitsmarkt in Verbindung zu bringen. Die Aspekte, auf die nachfolgend eingegangen wird, sind die zunehmende

Wichtigkeit von Dienstleistungen, die Bedeutung von Frauen als Konsumentinnen und der gesellschaftliche und kulturelle Wandel.

## 1. Wachstum des Dienstleistungssektors

In den vergangenen Jahrzehnten nahm der Anteil des Dienstleistungssektors, der auch tertiärer Sektor genannt wird, an der Gesamtwertschöpfung stetig zu. Diese Entwicklung weg vom produzierenden Gewerbe hin zu Dienstleistungen lässt sich in allen entwickelten Staaten beobachten. Im Jahr 2013 machte der tertiäre Sektor in der Schweiz mittlerweile 73% der Wertschöpfung aus, während sein Anteil 1990 nur 66% betrug. Der Anteil des Industriesektors hingegen sank von 31% im Jahr 1990 auf 26% im Jahr 2013.<sup>65</sup> Weiter beschäftigte der Dienstleistungssektor im Jahr 2013 74% aller Erwerbstätigen, während im Industriesektor 22% der berufstätigen Bevölkerung aktiv war. In den 1960er Jahren fand noch fast die Hälfte aller Erwerbstätigen Arbeit im Industriesektor.<sup>66</sup>

Diese Entwicklung ist vornehmlich auf die baumolsche Kostenkrankheit zurückzuführen.<sup>67</sup> Technologische Entwicklungen führen dazu, dass der industrielle Sektor mit gleicher Arbeitskraft mehr produzieren kann. Der sekundäre Sektor kann somit Produktivitätssteigerungen verzeichnen. Dies führt dazu, dass der Industriesektor höhere Löhne für die Erwerbstätigen bezahlen kann. Diese höheren Löhne generieren mehr Nachfrage nach Dienstleistungen. Gleichzeitig sehen sich die Arbeitgeber im Dienstleistungsbereich gezwungen, ihren Arbeitnehmern mehr zu bezahlen, um im Kampf um die besten Arbeitskräfte wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig können Dienstleistungen nur schwer rationalisiert werden, da sie in der Regel sehr arbeitsintensiv sind. Somit verlagert sich die Beschäftigung aufgrund fehlender Produktivitätssteigerung und der erhöhten Nachfrage in Richtung des Dienstleistungssektors.<sup>68</sup> Weiter führte gerade in den letzten zwanzig Jahren der Abbau von Handelshemmnissen zur Verlagerung der

65 Eigene Berechnung auf der Basis von BFS, Bruttowertschöpfung.

66 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 1.

67 Dieses Phänomen wurde nach dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler William J. Baumol benannt. Die baumolsche Kostenkrankheit wurde erstmals beschrieben in BAUMOL/BOWEN, 495 ff.

68 BAUMOL/BOWEN, 497 ff.; kritisch zur baumolschen Kostenkrankheit COWEN, 207 ff.

industriellen Produktion weg aus den entwickelten Staaten hin in Entwicklungsländer.<sup>69</sup>

Die beschriebene Entwicklung und das damit verbundene Wachstum des Dienstleistungssektors hat mannigfache Konsequenzen. Im Bereich des Industriesektors führen die Produktivitätssteigerungen häufig zur Automatisierung im Herstellungsprozess. Damit verringern sich die physischen Anforderungen, welche an die Arbeitnehmer im produzierenden Gewerbe gestellt werden.<sup>70</sup> Weiter benötigt die Industrie, die in entwickelten Staaten verblieben ist, für die Herstellung ihrer teilweise komplexen Produkte oft fachlich gut qualifizierte Erwerbstätige.<sup>71</sup> Somit steigen die Anforderungen, denen Arbeitnehmer im sekundären Sektor zu genügen haben. Durch die Verschiebung der Wertschöpfung in den Dienstleistungssektor verändern sich die Anforderungen an die Erwerbstätigen weiter. Gefragt sind Personen, welche über ein hohes Fachwissen<sup>72</sup> und gute kognitive Fähigkeiten verfügen und Entscheide auch unter komplexen Umständen treffen können.<sup>73</sup> Weiter verbringen Erwerbstätige im Dienstleistungsbereich einen grossen Teil ihrer Zeit mit Interaktionen der Beschäftigten ihres oder eines anderen Unternehmens. Somit kommt zwischenmenschlichen Fähigkeiten eine immer wichtigere Bedeutung zu.<sup>74</sup>

Von diesen Entwicklungen im sekundären und insb. im tertiären Sektor profitieren weibliche Erwerbstätige überproportional. In der Schweiz hat sich die Erwerbsquote der Frauen von 43% im Jahr 1971 auf 62% im Jahr 2013 erhöht. Bei den Männern kann für den gleichen Zeitraum hingegen ein Rückgang von 86% auf 75% beobachtet werden.<sup>75</sup> Die gestiegene Erwerbstätigkeit der Frauen konzentriert sich überwiegend auf den Dienstleistungsbereich. Im Jahr 2012 waren 52% aller Beschäftigten im tertiären Sektor Frauen, womit ihr Anteil grösser als derjenige der Männer war.<sup>76</sup> In der

---

69 KAYA, 1164 ff.

70 Goldman Sachs, 2.

71 CIPD, 4.

72 Vgl. zur Bedeutung und Verfügbarkeit von Wissen und entsprechenden Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Unternehmen McKinsey, Global Trends, 8.

73 BEECHLER/WOODWARD, 276 m.w.H.

74 JOHNSON/MANYIKA/YEE, 39 ff.

75 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 1 f.

76 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 2; jedoch sind viele weiblichen Erwerbstätige in Teilzeitarbeit tätig, vgl. Kap. 2 II 2.2.

OECD sind 80% aller erwerbstätigen Frauen im Dienstleistungssektor beschäftigt.<sup>77</sup>

Die Gründe dieser Entwicklung liegen vor allem in der Natur der Arbeit, die im Dienstleistungssektor anfällt und den dafür benötigten Fähigkeiten. Die weiblichen Erwerbstätigen sind heute im Schnitt gut und oftmals auch besser als Männer ausgebildet.<sup>78</sup> Somit verfügen sie über gute Voraussetzungen, um in wissensintensiven Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich erfolgreich zu sein.<sup>79</sup> Weiter sind in einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft soziale Kompetenzen vermehrt gefragt, was Frauen ebenfalls zu Gute kommt.<sup>80</sup> Somit erstaunt es nicht, dass Frauen im sekundären Sektor, in dem teilweise hohe physische Anforderungen vorausgesetzt werden, unterdurchschnittlich vertreten sind. Weiter verstärkt wird diese Entwicklung durch die oben beschriebenen Produktivitätssteigerungen im Industriebereich.<sup>81</sup> Interessanterweise besteht wohl eine gegenläufige Kausalität zwischen einem wachsenden Sektors und mehr erwerbstätigen Frauen. Dies bedeutet, dass ein grösserer Dienstleistungssektor den Frauen mehr Erwerbsmöglichkeiten eröffnet und gleichzeitig eine grössere weibliche Erwerbsbevölkerung mehr Dienstleistungen, wie bspw. Kinderbetreuung, nachfragt.<sup>82</sup> Somit verfügen weibliche Erwerbstätige gesamthaft gesehen über gute Chancen, im Dienstleistungsbereich erwerbstätig werden zu können.<sup>83</sup>

Im Dienstleistungssektor fallen einige Bereiche auf, die ein besonders hohes Potential an weiterem Beschäftigtenwachstum aufweisen. Dazu gehören das gesamte Gesundheitswesen und der Bildungssektor.<sup>84</sup> In diesen Wirtschaftszweigen ist bereits heute eine grosse Anzahl an Frauen beschäftigt. In der Schweiz waren 2015 im Gesundheitswesen 78% und in der Bildung 70% aller Beschäftigten weiblich.<sup>85</sup> Vergleichbare Zahlen lassen sich in der OECD beobachten.<sup>86</sup> Frauen konnten somit überproportional vom Wachstum

77 OECD, Gender Gap, 151.

78 Vgl. Kap. 2 II 2.1.

79 WORYK, 35.

80 GOUDREAU.

81 Goldman Sachs, 2; CIPD, 3 f.

82 RENDALL, 2.

83 Verstärkt wird diese Entwicklung durch den herrschenden Wettbewerb um Arbeitskräfte, vgl. Kap. 2 II 1.

84 Goldman Sachs, 2; CIPD, 4.

85 Eigene Berechnung auf der Basis von BFS, Beschäftigte.

86 OECD, Gender Gap, 151.

des Dienstleistungssektors profitieren. Dabei ist wahrscheinlich, dass sich diese Entwicklung in Zukunft fortsetzen wird.

## 2. Frauen als Kundinnen

Frauen stehen, ob direkt oder indirekt hinter einem eindrücklichen Volumen, von Konsumententscheidungen, sowohl nach Anzahl als auch nach deren Wert. Global gesehen kontrollieren Frauen rund USD 20 Billionen an jährlichen Konsumausgaben.<sup>87</sup> Für die Schweiz fehlt eine entsprechende Statistik. Eine ungefähre Schätzung ist jedoch mit dem vorhandenen Datenmaterial möglich. In der Schweiz geben alle Haushalte zusammen jährlich CHF 19 Milliarden für den Konsum aus.<sup>88</sup> Dabei beträgt der Anteil der Konsumententscheidungen, die von Frauen getroffen werden, in Europa etwa 70%.<sup>89</sup> Somit ergibt sich in der Schweiz, wenn der Prozentsatz aus Europa übertragen wird, ein Marktvolumen in der Höhe von CHF 13.5 Milliarden.<sup>90</sup> Somit kontrollieren Frauen in der Schweiz ca. CHF 13.5 Milliarden an Konsumausgaben pro Jahr. Weiter beträgt gemäss Schätzungen das verfügbare Einkommen, auch Kaufkraft genannt, aller Frauen weltweit jährlich USD 18 Billionen.<sup>91</sup> Dieses aggregierte Einkommen aller Frauen nimmt mit einer jährlichen Wachstumsrate von 4% zu.<sup>92</sup>

Vereinzelt kam in letzter Zeit Kritik an den oben genannten Zahlen auf. So wird bemängelt, dass der Prozentsatz an Konsumententscheidungen, welche durch Frauen getroffen werden, der üblicherweise mit 70 bis 80% angegeben wird, zu hoch ist.<sup>93</sup> Der Realität entspricht viel mehr, dass Frauen und Männer, zumindest in einer Partnerschaft oder in der Ehe, den Erwerb von Konsumgütern gemeinsam entscheiden. Dies bedeutet, dass sowohl Männer als auch Frauen die Mehrheit aller Konsumententscheide kontrollieren.<sup>94</sup> Somit nimmt auch die Bedeutung der Höhe des verfügbaren Einkommens ab, da

---

87 SILVERSTEIN/SAYRE, 46.

88 Eigene Berechnung auf der Basis von BFS, Haushaltbudgeterhebung, 1 f.; BFS, Privathaushalte.

89 McKinsey, Women Matter 2007, 10; in den USA liegt der Anteil bei 72%, vgl. SILVERSTEIN/SAYRE/BUTMAN, 31.

90 Diese Schätzung beruht auf der Annahme, dass der Wert der Konsumententscheidungen von Männern und Frauen eine identische Verteilung aufweist.

91 SILVERSTEIN/SAYRE, 46.

92 Goldman Sachs, 14.

93 BIALIK.

94 BIALIK; CASSERLY.

der Konsumentenscheid schlussendlich gemeinsam gefällt wird; dies unabhängig davon, ob der Mann oder die Frau das Geld verdient haben. Auch wenn den Aspekten dieser Kritik Rechnung getragen wird, sollten Unternehmen die Bedeutung von Frauen als Konsumentinnen nicht unterschätzen und ihre Absatzmärkte entsprechend bearbeiten. Weiter ist davon auszugehen, dass Frauen in Zukunft ihre Erwerbstätigkeit weiter steigern werden. Dadurch werden sie über mehr Kaufkraft verfügen, womit ihre Bedeutung bei Konsumentenscheidungen weiter zunehmen wird.<sup>95</sup>

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich Frauen wünschen, dass der Konsumgütermarkt mehr auf ihre Bedürfnisse und ihre Präferenzen eingeht.<sup>96</sup> Dies betrifft die Produkte und die Services selber, aber auch die Art und Weise, wie die Einkäufe getätigt werden.<sup>97</sup> In dieser Hinsicht verfügt das Internet über grosses Potential, die Beschaffung von Konsumgütern zeitsparender und einfacher zu machen.<sup>98</sup> Marktstudien zeigen, dass sechs Konsumgüterindustrien das höchste Potential aufweisen, mehr weibliche Kaufkraft anzuziehen. Darunter fallen folgende Wirtschaftszweige: Essen, insb. Lebensmittel, persönliche Fitness, Schönheit, Bekleidung, Finanzdienstleistungen<sup>99</sup> und Gesundheit.<sup>100</sup>

Die beschriebenen Entwicklungen betreffen nicht allein den Markt für Konsumgüter. Im Bereich von B2B werden immer mehr Kaufentscheidungen von weiblichen Managern getroffen. In den USA machen Frauen 41% aller Mitarbeiter aus, die über die Kompetenz verfügen, Güter und Leistungen von anderen Unternehmen zu beziehen.<sup>101</sup> Im Vereinigten Königreich berichten 60% der befragten Lieferanten von Produkten und Dienstleistungen, dass weibliche Entscheidungsträgerinnen entweder bereits einen grossen Teil ihrer Kundenbasis ausmachen oder deren Anteil steigend ist. Gleichzeitig gab nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen an, ihre Verkaufsbemühungen auf weibliche Abnehmerinnen auszurichten.<sup>102</sup> In der Literatur werden eine Vielzahl von Massnahmen und *Best Practices* diskutiert, um den

95 SILVERSTEIN/SAYRE, 53.

96 SILVERSTEIN/SAYRE, 48.

97 SILVERSTEIN/SAYRE, 53.

98 Goldman Sachs, 2.

99 Vgl. ausführlich zum erheblichen Marktpotential von Finanzdienstleistungen für Frauen GBA, 3 ff.

100 SILVERSTEIN/SAYRE, 49 ff.; Goldman Sachs, 13 f.

101 BENKO/PELSTER, 80.

102 A.T. Kearney, *Female Economy*, 5.

Verkauf von Produkten<sup>103</sup> und Dienstleistungen<sup>104</sup> besser auf weibliche Entscheidungsträgerinnen abzustimmen. Gleichzeitig besteht, wie auch bei Konsumgütern, die Gefahr von Übersimplifizierung. Neben dem Geschlecht beeinflusst eine Vielzahl anderer Faktoren den Entscheidungsprozess für den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.<sup>105</sup>

Im Bereich von B2B-Geschäftsbeziehungen scheint das Geschlecht somit nicht unbedingt eine entscheidende Rolle zu spielen. Wie oben erläutert wurde, kommt dem Geschlecht auf jeden Fall bei Konsumgüterentscheidungen eine grosse Bedeutung zu. Unternehmen sind gut beraten, auf das Kaufkraftpotential, über welches weibliche Konsumentinnen verfügen, einzugehen. Diese Unternehmen haben daher einen Bedarf an qualifizierten und talentierten weiblichen Managern, die diese Märkte kennen und bearbeiten können.<sup>106</sup> Gefragt sind Managerinnen, die sowohl bei den Produkten als auch bei den Modalitäten des Einkaufs auf die weiblichen Konsumentinnen eingehen können.<sup>107</sup> Sofern die oben genannten Zahlen zum verfügbaren Einkommen von Frauen auch nur ansatzweise stimmen, weist der Konsumgütermarkt für diejenigen Unternehmen, welche die Bedürfnisse der weiblichen Konsumentinnen bedienen können, ein erhebliches Potential auf.

### 3. Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte des wirtschaftlichen Wandels

Der wirtschaftliche Wandel wird beeinflusst durch Veränderungen in der Gesellschaft und der Kultur von Unternehmen. In den Gesellschaften der entwickelten Länder lassen sich in den vergangenen Jahren einige Entwicklungen beobachten, welche die Rolle der Frau im Wirtschaftsleben verändern. So haben Familienhaushalte ihre dominante Stellung eingebüsst. Im Jahr 2011 machten Paare mit einem oder mehreren Kindern nur mehr 27% der Privathaushalte in der Schweiz aus.<sup>108</sup> Ebenfalls stark an Bedeutung verloren hat das traditionelle Familienmodell mit dem Vater als Alleinernährer. Im Jahr 2012 waren drei Viertel der Mütter mit Partner erwerbstätig. Die Erwerbstätigkeit der Mütter erfolgt weiterhin vornehmlich durch Teilzeitar-

---

103 A.T. Kearney, *Female Economy*, 7 ff.

104 BENKO/PELSTER, 81 ff.

105 Aus empirischer Sicht vgl. PULLINS/REID/PLANK, 46.

106 Credit Suisse, *Gender diversity*, 18; CED, 16.

107 Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Trend zu kundenindividueller Massenproduktion (*mass customization*) zu, vgl. Goldman Sachs, 2.

108 BFS, *Panorama Bevölkerung*, 5.



beit, während die Väter Vollzeit arbeiten.<sup>109</sup> Weiter kann in der Gesellschaft ein Trend erst später zu heiraten und Kinder zu bekommen beobachtet werden. So sind in den letzten Jahren sowohl das Erstheiratsalter, wie auch das Alter der Mutter bei der ersten Geburt deutlich gestiegen. Neben der längeren Ausbildungszeit lässt sich diese Beobachtung wohl vor allem mit der schwierigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie erklären.<sup>110</sup>

Diese Entwicklungen zeitigen Auswirkungen auf die Wirtschaft, insb. auf die Kultur in Unternehmen. Die Generation<sup>111</sup>, die die Führungskräfte von morgen stellt, bringt spezifische Bedürfnisse und Wertvorstellungen mit an den Arbeitsplatz. Erstens möchte diese Generation durch ihre Arbeitstätigkeit einen Beitrag zur Gesellschaft und zum Wohlergehen des Planeten leisten.<sup>112</sup> Zweitens stellt die monetäre Entschädigung nicht das Hauptmotiv bei der Arbeitgeberwahl dar. Vielmehr sind nicht-monetäre Anreize entscheidend, wobei Frauen Wertschätzung und Anerkennung für gute Arbeit besonders hoch bewerten.<sup>113</sup> Am wichtigsten erweist sich wohl das dritte Bedürfnis, der Wunsch nach einer flexiblen Arbeitsgestaltung. Das bedeutet, dass Arbeitnehmer im Sinne einer Optimierung der Work-Life-Balance selber bestimmen möchten, wann und wo sie arbeiten.<sup>114</sup> Dabei steht den Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten offen, wie bspw. Elternzeit oder Teilzeitarbeit, um die Arbeitsgestaltung für ihre Mitarbeiter flexibler zu machen.<sup>115</sup>

Damit ein Unternehmen auf die oben beschriebenen Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden eingehen kann, ist ein tiefgreifender Wandel der Unternehmenskultur vonnöten.<sup>116</sup> In vielen Unternehmen stellt die Präsenzzeit, welche ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz verbringt, ein, wenn auch oftmals

---

109 BFS, Panorama Bevölkerung, 5 f.; vgl. zur Erwerbstätigkeit von Frauen Kap. 2 II 2.2.

110 BFS, Panorama Bevölkerung, 6.

111 Sogenannte Generation Y, welche in den letzten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts geboren wurden; dieses Konzept wurde erstmals von Neil Howe und William Strauss beschrieben; einen guten Überblick über deren Generationentheorie bietet STRAUSS/HOWE, 41 ff.

112 HEWLETT/SHERBIN/SUMBERG, 73.

113 HEWLETT/SHERBIN/SUMBERG, 74.

114 HEWLETT/SHERBIN/SUMBERG, 73; EDGE, 7.

115 Vgl. ausführlich Bain, Work Models, 4 ff.

116 Ausführlich McKinsey, Women Matter 2013, 15 ff.

implizites Kriterium bei Beförderungen dar. In diesem Sinne wirkt sich Teilzeitarbeit oftmals negativ auf die berufliche Karriere aus.<sup>117</sup>

Die geschilderten Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft wirken sich somit zumindest teilweise positiv auf den Einbezug von Frauen ins Wirtschaftsleben aus.<sup>118</sup> Dieser gesellschaftliche und kulturelle Wandel ist jedoch nicht abgeschlossen. Vielmehr befinden sich sowohl die Gesellschaft wie die Unternehmen mitten im Umbruch.

## II. Entwicklungen innerhalb des Arbeitsmarktes

Nachdem im vorherigen Kapitel auf drei Rahmenbedingungen, die den wirtschaftlichen Wandel allgemein betreffen, eingegangen wurde, sollen nachfolgend die wichtigsten Entwicklungen innerhalb des Arbeitsmarktes näher erläutert werden. Dabei sollen zwei Aspekte ausführlicher beleuchtet werden. Diese betreffen den Wettbewerb um Arbeitskräfte und die Vergrößerung des Talentpools.

### 1. Wettbewerb um Arbeitskräfte

Unternehmen befinden sich untereinander in einem Wettbewerb um die besten und talentiertesten Arbeitskräfte. Dabei stehen die Konkurrenten vor der Herausforderung, die ihnen zu Verfügung stehenden Ressourcen, wozu besonders das Humankapital gehört, möglichst effektiv und gewinnbringend zu nutzen.<sup>119</sup> Die Anzahl neuer Talente ist jedoch beschränkt, d.h. es handelt sich um eine knappe Ressource.<sup>120</sup> Deshalb finden sich die Unternehmen in einem Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte, besonders im Bereich der Führungskräfte, wieder. Diese Problematik wurde von der Strategieberatungsgesellschaft McKinsey & Company im Jahr 1998 als *war for talent* beschrieben.<sup>121</sup> Die grundlegende Problematik lässt sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften erklären. Die Argumentation war, dass die Nachfrage nach Führungskräften ungefähr im Gleichschritt mit dem Wachstum des Bruttoinlandproduktes zunimmt. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass aus demographischen Grün-

---

117 Credit Suisse, Gender 3000, 39 f.; Bain, Work Models, 1 f.

118 Die Rolle von Frauen in der Wirtschaft wird dabei entscheidend von gesellschaftlichen Wertvorstellungen beeinflusst, Credit Suisse, Gender 3000, 31 f.

119 SAV/Economiesuisse, 5; WORYK, 36.

120 McKinsey, Global Trends, 8 f.

121 Vgl. den grundlegenden Aufsatz von CHAMBERS et al., 44 ff.

den<sup>122</sup> das Angebot an Führungskräften in Zukunft abnehmen wird.<sup>123</sup> Als talentierte Arbeitskräfte gelten dabei solche, welche technologisch gewandt, global denkend und operationell einsetzbar sind und somit als Führungskräfte in Unternehmen eingesetzt werden können.<sup>124</sup>

Der Wettbewerb um die besten Führungskräfte findet im Spannungsfeld von einigen neueren Entwicklungen in der Wirtschaftswelt statt. Erstens steigt aufgrund der Globalisierung der Wertschöpfungskette die Mobilität von Arbeitskräften zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen.<sup>125</sup> Somit wird der Arbeitsmarkt zunehmend global.<sup>126</sup> Dies bedeutet, dass der Kampf um die besten Talente nicht mehr lokal begrenzt ist. Vielmehr stehen Unternehmen in einem weltweiten Wettbewerb.<sup>127</sup> Zweitens ändert sich das Wirtschaftsumfeld, in dem der Wettbewerb um Talente stattfindet.<sup>128</sup> Die immer komplexer und globalisierter werdende Wirtschaft verlangt nach Führungskräften, die diesen Herausforderungen gewachsen sind.<sup>129</sup> Dazu gehört im Besonderen der Umstand, dass in entwickelten Volkswirtschaften der Dienstleistungssektor mittlerweile den mit Abstand grössten Wirtschaftszeig darstellt.<sup>130</sup> Drittens erfolgt die Rekrutierung von Talenten ungeachtet ihrer persönlichen Merkmale. Somit zeichnen sich die Beschäftigten von Unternehmen durch zunehmende Diversität aus, wodurch sich Chancen aber auch Herausforderungen bei der Entwicklung von Talenten ergeben können.<sup>131</sup> Viertens stehen sich beim Wettbewerb um Arbeitskräfte nicht nur grosse Unternehmen gegenüber. Auch KMUs können attraktive Arbeitgeber sein und können dementsprechend einen Teil der Talente für sich gewinnen.<sup>132</sup>

Um sich im globalen Wettbewerb um Führungskräfte zu positionieren, können Unternehmen eine Vielzahl von Massnahmen ergreifen, um erfolg-

122 Ausführlich zur demographischen Entwicklung, insb. in der Schweiz vgl. Kap. 2 III 1.

123 CHAMBERS et al., 47.

124 CHAMBERS et al., 47; MICHAELS/HANDFIELD-JONES/AXELROD, xii.

125 CHAMBERS et al., 48; BEECHLER/WOODWARD, 275 m.w.H.; CIPD, 5.

126 Ausführlich zur Globalisierung des Arbeitsmarktes SASSEN, 48 ff.

127 McKinsey, Global Trends, 8 f.

128 BEECHLER/WOODWARD, 275 f. m.w.H.

129 CHAMBERS et al., 47.

130 Vgl. ausführlich Kap. 2 I 1.

131 BEECHLER/WOODWARD, 276 m.w.H.

132 CHAMBERS et al., 47 f.; in der Schweiz arbeiten rund 70% aller Beschäftigten für KMUs, vgl. BFS, Beschäftigte.

reich zu sein.<sup>133</sup> Dabei zeigen empirische Untersuchungen, dass Unternehmen, welche ihren Talentpool besser managen, einen höheren Unternehmenswert für ihre Aktionäre erwirtschaften.<sup>134</sup>

Nachfolgend soll auf einige spezifische Aspekte, welche sich aus dem Wettbewerb um weibliche Talente ergeben, eingegangen werden. Die veränderten Rahmenbedingungen erfordern, dass Unternehmen gezielt Massnahmen ergreifen, um talentierte weibliche Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Als besonders wirksam erweist sich dabei das Engagement und die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Umsetzung von Gender Diversity-Programmen.<sup>135</sup> Für zukunftsorientierte Unternehmen ist es im Rahmen des Wettbewerbs um Talente unumgänglich, ein attraktiver Arbeitgeber für Frauen zu werden.

Am Konzept des Wettbewerbs um Arbeitskräfte lässt sich bezogen auf die Schweiz in unterschiedlicher Hinsicht Kritik üben. So lassen sich in der Schweiz mindestens zwei Trends identifizieren, welche gegenläufig zur zunehmenden Knappheit an Talenten wirken. Erstens vergrössert die vermehrte Arbeitstätigkeit<sup>136</sup> von gut ausgebildeten Frauen<sup>137</sup> das Angebot an potentiellen Führungskräften. Zweitens zeichnet sich die schweizerische Wirtschaft durch eine hohe Einwanderung von qualifizierten Erwerbstätigen aus.<sup>138</sup> Diese beiden Entwicklungen wirken der Knappheit an verfügbaren Talenten entgegen. Weiter wird kritisiert, dass der beschriebene Wettbewerb talentierten Individuen zu viel Bedeutung zumisst. Die Folge davon ist, dass in den Unternehmen eine Kultur entsteht, die die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer innerhalb der Organisation nicht genügend würdigt.<sup>139</sup> Weiter zeigen Untersuchungen, dass die Portierbarkeit von Talent beschränkt ist. So können Arbeitnehmer, welche in ihrer alten Organisation als überaus erfolgreich galten, in ihrer neuen Stelle oftmals nicht an diesen Erfolg anknüpfen.<sup>140</sup> Dieser Effekt ist für Männer viel stärker ausgeprägt als für

---

133 Vgl. die ausführlichen Erläuterungen bei CHAMBERS et al., 48 ff.; ergänzend dazu AXELROD/HANDFIELD-JONES/WELSH, 11 f.

134 AXELROD/HANDFIELD-JONES/WELSH, 10.

135 McKinsey, Women Matter 2010, 14 f.; ausführlich auf Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity wird in Kap. 5 II eingegangen.

136 Vgl. Kap. 2 II 2.2.

137 Vgl. Kap. 2 II 2.1.

138 Vgl. Kap. 2 III 2.

139 PFEFFER, 250 f.; ausführlich PFEFFER/SUTTON, 90 ff.

140 GROYSBERG, 76.

Frauen. Der Grund könnte darin liegen, dass Frauen ihren Erfolg eher auf übertragbare Qualitäten, wie z.B. gute Kundenbeziehungen, bauen.<sup>141</sup>

Die soeben erläuterte Kritik am Wettbewerb um Arbeitskräfte lässt sich nicht von der Hand weisen. Gleichzeitig ist es unbestritten, dass talentierte Arbeitnehmer eine knappe und begehrte Ressource für alle Unternehmen darstellen. Davon profitieren aufgrund des Mangels an Fachkräften insb. gut ausgebildete Frauen.

## 2. Vergrößerung des Talentpools

Auf Frauen entfällt ein seit Jahren steigender, bedeutender Anteil des globalen Talentpools. Diese Entwicklung lässt sich nicht nur global, sondern auch in der Schweiz beobachten. Dabei wirken sich insb. zwei Trends, welche nachfolgend näher erläutert werden, positiv auf die Vergrößerung des weiblichen Talentpools aus. Erstens erwerben mehr Frauen einen tertiären Bildungsabschluss. Zweitens werden mehr Frauen erwerbstätig und dies häufig mit steigenden Arbeitspensen. Diese beiden Tendenzen sind nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern wirken in vielfältiger Weise zusammen.<sup>142</sup> Für Unternehmen ergibt sich aus dieser Entwicklung eine wichtige Konsequenz. Die Nutzung dieses weiblichen Talentpools sollte für alle Unternehmen einen geschäftlichen Imperativ darstellen.<sup>143</sup> Dabei sind Unternehmen, die bereits über eine diverse Belegschaft verfügen, besser positioniert, um von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.<sup>144</sup> Sollten Unternehmen in Zukunft nicht mehr Frauen rekrutieren und fördern, könnte es durchaus sein, dass ihnen Geschäftschancen entgehen und sie einen Wettbewerbsnachteil erleiden.<sup>145</sup>

### 2.1 *Ausbildung von Frauen*

Der Ausbildungsgrad der weiblichen Bevölkerung hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Diese Entwicklung lässt sich in den meisten Ländern, besonders in entwickelten Ländern und damit auch in der Schweiz, beobachten. Diese Aussage kann durch verschiedene Statistiken gestützt werden. Im

---

141 GROYSBERG, 76 ff.

142 OECD, Education, 102 ff.

143 McKinsey, Women at Work, 2; vgl. zum Wettbewerb um die besten Talente Kap. 2 II 1.

144 Credit Suisse, Gender diversity, 18.

145 CED, 18.

Jahr 2014 betrug der Anteil an Frauen mit einem höheren Hochschulabschluss in der Schweiz 33%, während 45% der Männer über einen tertiären Bildungsabschluss verfügten.<sup>146</sup> Weiter verfügten 2014 nur 10% der Frauen zwischen 25 und 34 Jahren über keinen Abschluss der Sekundarstufe II.<sup>147</sup> Diese Zahlen spiegeln sich im hohen Anteil an Studienabschlüssen, der auf Frauen entfällt, wider. In der Schweiz entfielen seit 2005 etwas mehr als die Hälfte aller Hochschulabschlüsse auf Frauen.<sup>148</sup>

Diese Zahlen zeigen, dass jedes Jahr eine grosse Anzahl an gutausgebildeten Frauen ihre Ausbildung abschliessen. Wie ausgeführt wurde, stellen sie dabei eine grössere Gruppe als die Männer dar. Diese Entwicklung wird sich in absehbarer Zeit wohl kaum ändern, da in der Schweiz seit dem Jahr 2005 55% aller verliehenen Maturitätszeugnisse an junge Frauen gingen.<sup>149</sup> Durch ihre Ausbildung sollten Frauen gut gerüstet sein, um Erfolge in der Berufswelt verzeichnen zu können. Neben vielen anderen Faktoren hängt das berufliche Weiterkommen von der Art der abgeschlossenen Ausbildung ab.<sup>150</sup> Nachfolgend sollen deshalb einzelne Studiengänge näher betrachtet werden.

Der Sprung von Frauen und Männern in die Unternehmensführung ist grundsätzlich mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Bildungsabschlüssen denkbar. Dennoch gibt es gewisse Studiengänge, dessen Absolvierende eher prädestiniert erscheinen, in Unternehmen hohe Positionen zu erreichen.<sup>151</sup> Dazu gehören die MINT-Studiengänge. In der Schweiz gingen im Jahr 2008 lediglich 36% aller MINT-Masterabschlüsse an Frauen. An den Fachhochschulen betrug der Anteil nur gerade 14%.<sup>152</sup> Die Gründe für diesen überaus geringen Frauenanteil bei Studienabschlüssen im MINT-Bereich sind vielfältig. Genannt wird der Umstand, dass Frauen ihr MINT-Studium häufiger abbrechen als Männer.<sup>153</sup> Weiter scheinen Mädchen und junge Frauen ihre Fähigkeiten in Mathematik und naturwissenschaftlichen Fächern zu unterschätzen, weshalb sie sich oftmals gegen ein solches Studium entscheiden.<sup>154</sup>

---

146 BFS, Bildungsabschlüsse, 52.

147 BFS, Bildungsabschlüsse, 52.

148 BFS, Bildungsabschlüsse, 9.

149 BFS, Bildungsabschlüsse, 9.

150 Credit Suisse, Gender 3000, 29.

151 MARTINELLI/PROST, 1 ff.; implizit Credit Suisse, Gender 3000, 28.

152 Bundesrat, MINT-Bericht, 21 f.

153 Bundesrat, MINT-Bericht, 32 m.w.H.; Credit Suisse, Gender 3000, 28 f.

154 Bundesrat, MINT-Bericht, 31 f. m.w.H.

Der Bundesrat möchte deshalb Massnahmen treffen, die weibliche Studierende in MINT-Disziplinen dabei unterstützen, ihr Studium erfolgreich abzuschliessen.<sup>155</sup>

Bei den Masterabschlüssen in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern, aus denen sich ebenfalls eine Vielzahl von zukünftigen Führungskräften rekrutiert, betrug der Frauenanteil im Jahr 2013 in der Schweiz 37.5%.<sup>156</sup> Im Jahr 2013 erwarben Frauen 36.5% aller MBA-Abschlüsse in den USA. Zehn Jahre früher waren es 34.5%, was auf eine nur langsame Entwicklung schliessen lässt.<sup>157</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass Frauen gesamthaft gesehen die Mehrzahl aller Studienabschlüsse erwerben. Jedoch variiert der Frauenanteil stark nach Studienrichtung, wobei Frauen insb. in naturwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern teilweise deutlich in der Minderzahl sind. Empirisch kann eine Korrelation zwischen hohen Frauenquoten bei Studienabschlüssen und einer hohen Vertretung von Frauen in Unternehmensführungen nachgewiesen werden. Kausal scheinen die Absolventenraten von Frauen jedoch nicht zu sein. Vielmehr könnte der hohe Frauenanteil im Management auf politische Initiativen, insb. Geschlechterquoten, zurückzuführen sein.<sup>158</sup>

## 2.2 *Erwerbstätigkeit von Frauen*

Die Erwerbstätigkeit von Frauen hat in den letzten Jahren sowohl weltweit als auch spezifisch in der Schweiz deutlich zugenommen. In der Schweiz betrug die weibliche Erwerbsquote im Jahr 2012 61%, während sie 1971 erst 43% betragen hatte. Bei den Männern sank die Quote hingegen im gleichen Zeitraum von 86% auf 76%.<sup>159</sup> Jedoch waren 59% der Frauen teilzeitarbeits-tätig, womit Frauen 78% aller teilzeitlich Erwerbstätigen ausmachen.<sup>160</sup> Ca. 90% aller Teilzeitjobs sind im Dienstleistungssektor angesiedelt.<sup>161</sup>

155 Bundesrat, MINT-Bericht, 39; Botschaft BFI-Förderung, 3286 ff.

156 BFS, Bildungsabschlüsse, 38.

157 Catalyst, Women MBAs.

158 Credit Suisse, Gender 3000, 31.

159 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 2; dies kann als Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels verstanden werden, vgl. Kap. 2 I 3.

160 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 2.

161 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 2; vgl. ausführlich zum Dienstleistungssektor Kap. 2 I 1.

In der Schweiz waren 2015 rund 9% aller erwerbstätigen Frauen als Unternehmerinnen tätig.<sup>162</sup> Die Attraktivität des Unternehmertums liegt für Frauen vor allem darin, dass sie über mehr Autonomie verfügen, wie und wann sie arbeiten.<sup>163</sup> Gefördert wurde diese Entwicklung durch die Möglichkeiten, welche das Internet zur flexiblen Arbeitsgestaltung bietet.<sup>164</sup>

Verfügbare Zahlen aus den USA legen jedoch nahe, dass die Unternehmen, welche von Frauen geführt werden, deutlich kleiner sind als diejenigen ihrer männlichen Gründerkollegen. So erreichten nur gerade 1.8% aller Unternehmerinnen die Grenze von USD 1 Million Umsatz pro Jahr, während es bei den Unternehmern 6.3% waren.<sup>165</sup> Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmen, welche in weiblicher Hand sind, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, liegt jedoch weiterhin unter derjenigen von männergeführten Unternehmen.<sup>166</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass Frauen sowohl als Arbeitnehmerinnen wie auch als Unternehmerinnen eine immer wichtigere Rolle spielen und ihnen mehr Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt zukommt. Dennoch besteht weiterhin eine teilweise erhebliche Differenz zwischen den Löhnen von Männern und Frauen. In der Schweiz betrug 2010 der Lohnunterschied zwischen den beiden Geschlechtern 18.4%.<sup>167</sup> Dies bedeutet, dass Frauen im Schnitt fast einen Fünftel weniger verdienen als Männer. Ein Teil dieses Unterschieds ist erklärbar und kann auf Aspekte wie Dienstjahre oder Ausbildung zurückgeführt werden. Der erklärbare Anteil des Lohnunterschieds liegt in der Schweiz bei rund 62%, womit die restlichen 38% auf Diskriminierung zurückzuführen sind.<sup>168</sup> In der OECD beträgt der geschlechterspezifische Lohnunterschied 16%, wovon zwei Drittel nicht durch sachliche Gründe erklärt werden können.<sup>169</sup> Zur Frage, ob auch bei selbständig Erwerbstätigen

---

162 Eigene Berechnung auf der Basis von BFS, Arbeitsmarktstatus.

163 Credit Suisse, Gender 3000, 40; vgl. zur Charakterisierung von Unternehmerinnen Barclays, 20 ff.

164 Goldman Sachs, 2.

165 American Express, 3.

166 Zu möglichen Gründen Kauffman Foundation, 8 ff.

167 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 7.

168 BFS, Panorama Arbeit und Erwerb, 7 f.

169 OECD, Gender Gap, 171; dazu Credit Suisse; Gender 3000, 35 ff.



ein solcher Lohnunterschied beobachtet werden kann, existieren widersprüchliche Erkenntnisse.<sup>170</sup>

Die obigen Ausführungen zeigen, dass sich die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt für Männer und Frauen tendenziell angleichen. Dennoch bestehen weiterhin grosse Unterschiede, so bei der Teilzeitarbeit und bei der Entlohnung.

### **III. Externe Einflüsse auf den Arbeitsmarkt**

Im vorherigen Kapitel wurde auf einige wichtige Entwicklungen im Arbeitsmarkt eingegangen. In diesem Kapitel sollen zwei externe Einflüsse, welche die Situation im Arbeitsmarkt entscheidend mitbestimmen, näher beleuchtet werden. Diese Ausführungen sind vor dem Hintergrund, dass sich das Angebot an Arbeitskräften in den nächsten Jahren und Jahrzehnten stark verändern wird, zu sehen.<sup>171</sup> In der Schweiz wird das natürliche Wachstum der erwerbstätigen Bevölkerung nicht mit der Nachfrage der Wirtschaft nach Arbeitskräften Schritt halten können. Deshalb ist die schweizerische Wirtschaft auf Zuwanderer und Grenzgänger angewiesen.<sup>172</sup> Diese beiden Aspekte sollen nachfolgend zur Sprache kommen; nämlich die Bedeutung der demografischen Entwicklung und der Zuwanderung für die Schweiz.

#### **1. Demografischer Wandel**

Die Demografie der Schweizer Bevölkerung ist einem langwierigen und tiefgreifendem Wandel unterworfen. Während die Gesamtbevölkerung seit Jahrzehnten wächst, verändert sich deren Zusammensetzung. Der Anteil an Personen unter 20 Jahren beträgt derzeit 20.4%, während der Anteil der 65-jährigen und älteren Personen bereits 17.4% ausmacht. Prognosen gehen davon aus, dass diese Quote bis 2060 auf 28% ansteigen dürfte.<sup>173</sup>

Für diese Entwicklung sind zwei Hauptgründe verantwortlich. Erstens sinkt die Geburtenrate in der Schweiz, und zweitens steigt die Lebenserwartung der Bevölkerung.<sup>174</sup> Diese Entwicklung betrifft jedoch nicht nur die Schweiz.

---

170 Einen Lohnunterschied finden Babson College/Goldman Sachs, 31, während Barclays, 16 keinen solchen nachweisen kann.

171 SECO, Demografischer Wandel; BCG, Workforce Crisis, 4.

172 SECO, Demografischer Wandel; BCG, Workforce Crisis, 12.

173 BFS, Panorama Bevölkerung, 3.

174 BFS, Bevölkerung der Schweiz, 3.

Alle entwickelten Staaten und einige Schwellenländer, wie bspw. die VR China, stehen vor der gleichen Herausforderung. Die Auswirkungen auf die jeweiligen Länder fallen jedoch sehr unterschiedlich aus.<sup>175</sup>

Zum jetzigen Zeitpunkt herrscht in der Schweiz kein nennenswerter Mangel an Fachkräften. Der Grund liegt vor allem darin, dass die Wirtschaft ihre Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmenden dank der Personenfreizügigkeit in der EU decken kann.<sup>176</sup> In den nächsten Jahrzehnten wird die Schweiz jedoch aufgrund der demografischen Entwicklung mit einem Arbeitskräftedefizit konfrontiert werden.<sup>177</sup> Betroffen von diesem Fachkräftemangel sind neben vielen anderen Wirtschaftszweigen die Unternehmen, die auf Arbeitnehmer im MINT-Bereich angewiesen sind.<sup>178</sup> Weiter zeichnet sich ein erheblicher Fachkräftemangel bei den Managementberufen ab.<sup>179</sup> Um dieser Problematik zu begegnen, kommen verschiedene Lösungsansätze in Betracht.<sup>180</sup> Eine wichtige solche Massnahme stellt die bessere Integration der Frauen in die Arbeitswelt dar.<sup>181</sup> Gemäss Prognosen vermag die Mehrbeschäftigung von Frauen allein den Mangel an Fachkräften in der Schweiz jedoch nicht zu kompensieren.<sup>182</sup> Allerdings zeigen Hochrechnungen für Europa, dass der Einbezug von weiblichen Fachkräften den Mangel an qualifizierten Erwerbstätigen ganz erheblich mindern kann. Wenn es gelingt, die weibliche Erwerbsquote in Europa auf das Niveau der männlichen Erwerbsquote zu heben, beträgt die Lücke an Erwerbstätigen bis 2040 nur 3 Millionen Menschen. Wird hingegen der Status Quo fortgeschrieben, ist mit einem Arbeitskräftemangel in Höhe von 24 Millionen Menschen zu rechnen.<sup>183</sup>

Für Unternehmen bedeutet dieser sich abzeichnende Fachkräftemangel, dass die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitnehmern schwieriger werden wird. Deshalb wird es für die Unternehmen unumgänglich sein, neben anderen

---

175 Vgl. ausführlich BCG, Workforce Crisis, 10 ff.

176 SECO, Demografischer Wandel; vgl. ausführlich zur Zuwanderung Kap. 2 III 2.

177 Eingehende Analyse mit Aufschlüsselung nach Berufsarten SECO, Fachkräftemangel, 13 ff.; BCG, Workforce Crisis, 12.

178 Ausführlich zum Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz, Bundesrat, MINT-Bericht, 23 ff.

179 SECO, Fachkräftemangel, 18.

180 Vgl. die Übersicht bei BCG, Workforce Crisis, 19; Accenture, Demografie, 16 f.

181 EKM, 27; BCG, Workforce Crisis, 19; Accenture, Demografie, 17.

182 SECO, Demografischer Wandel.

183 McKinsey, Women Matter 2008, 10; siehe auch Credit Suisse, Gender diversity, 22 f.

Massnahmen, mehr Frauen anzustellen.<sup>184</sup> In Berufen mit Fachkräftemangel weisen Frauen eine höhere Erwerbsquote und einen höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad auf als Frauen in anderen Berufen.<sup>185</sup> Dieser Umstand zeigt, dass Unternehmen bereits heute mehr Frauen anstellen, um den Fachkräftemangel zu kompensieren. Diese Entwicklung kann durch politische Initiativen unterstützt werden.<sup>186</sup> In der Schweiz hat der Bundesrat deshalb die Fachkräfteinitiative lanciert.<sup>187</sup> Es sind also sowohl die Unternehmen als auch die Politik gefragt, um den Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, zu begegnen.

## 2. Zuwanderung

Die Schweiz verzeichnet bereits seit längerer Zeit hohe Zuwanderungsquoten und einen entsprechend hohen Ausländeranteil. Im Jahr 2012 waren 23% der ständigen Wohnbevölkerung ausländischer Staatsangehörigkeit.<sup>188</sup> Davon stammten fast zwei Drittel aus EU/EFTA-Staaten.<sup>189</sup> Seit der Einführung der Personenfreizügigkeit mit der EU im Jahr 2002 betrug die Nettozuwanderung in die Schweiz durchschnittlich 1% der ständigen Wohnbevölkerung.<sup>190</sup> Dieser Zuwanderung verdankt die Schweiz trotz abnehmender Geburtenraten und der Bevölkerungsalterung ihr Bevölkerungswachstum in den letzten Jahren.<sup>191</sup> Die Zuwanderung kann demnach die Effekte des demografischen Wandels teilweise kompensieren.

Die Zuwanderung wird in erster Linie durch die attraktive wirtschaftliche Situation in der Schweiz und das damit verbundene Bedürfnis nach Arbeitskräften beeinflusst.<sup>192</sup> Die Zuwanderung aus den EU/EFTA-Staaten erfolgt vor allem durch hochqualifizierte Arbeitskräfte. Dies hängt massgebend mit dem Strukturwandel der Schweizer Wirtschaft von einer Industrie- zu einer

---

184 McKinsey, Global Trends, 8 f.

185 SECO, Fachkräftemangel, 107.

186 Vgl. die Übersicht bei BCG, Workforce Crisis, 19; Credit Suisse, Gender diversity, 23 ff.

187 Vgl. ausführlich zur Fachkräfteinitiative Kap. 2 III 2.

188 BFS, Panorama Bevölkerung, 4.

189 BFS, Panorama Bevölkerung, 5.

190 Botschaft Masseneinwanderungsinitiative, 307.

191 BFS, Panorama Bevölkerung, 2; vgl. zur demografischen Entwicklung Kap. 2 III 1.

192 Bundesrat, Zuwanderung, 11.

Dienstleistungsgesellschaft zusammen.<sup>193</sup> Somit wandern die meisten Personen aus den EU/EFTA-Staaten aufgrund einer Anstellung im Dienstleistungssektor ein.<sup>194</sup> Besonders gross war der Beschäftigungszuwachs dabei in Führungspositionen, akademischen und technischen Berufen.<sup>195</sup> Die meisten OECD-Staaten, mit Ausnahme der USA, weisen tiefere Zuwanderungsraten auf. Ihre Situation ist somit nur beschränkt mit derjenigen in der Schweiz vergleichbar.<sup>196</sup>

Am 9. Februar 2014 nahmen Volk und Stände die Volksinitiative „Gegen Masseneinwanderung“ an, womit Art. 121a BV in Kraft trat.<sup>197</sup> Diese Norm hat zum Inhalt, dass die Zahl der Bewilligungen für den Aufenthalt von Ausländerinnen und Ausländern durch jährliche Höchstzahlen und Kontingente begrenzt wird (Art. 121a Abs. 2 BV). In Art. 197 Ziff. 11 BV ist eine Übergangsfrist von drei Jahren vorgesehen, um diese Vorgaben umzusetzen. Die Folgen und Auswirkungen dieser neuen Verfassungsbestimmung, insb. für die Wirtschaft, sind somit noch nicht definitiv absehbar. Aufgrund der vorgesehenen Kontingentierung der Zuwanderung könnte die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland in Zukunft jedoch schwieriger werden.<sup>198</sup> D.h. Unternehmen könnten vermehrt auf qualifizierte inländische Arbeitnehmende angewiesen sein. Dazu gehören insb. Frauen, welche derzeit nicht oder nur in Teilzeit erwerbstätig sind.<sup>199</sup> Möglicherweise könnten insb. gut ausgebildete Frauen von einer Beschränkung der Zuwanderung profitieren.

Als Reaktion auf den sich abzeichnenden Fachkräftemangel lancierte der Bundesrat im Jahr 2011 die Fachkräfteinitiative.<sup>200</sup> Durch die Annahme der Initiative „Gegen Masseneinwanderung“ im Jahr 2014 gewann diese politische Initiative weiter an Bedeutung. Die Fachkräfteinitiative sieht eine Vielzahl von Massnahmen vor, um den Fachkräftemangel zu mindern. Eine

---

193 Bundesrat, Zuwanderung, 19 f.; vgl. zum Wachstum des Dienstleistungssektors Kap. 2 I 1.

194 Bundesrat, Zuwanderung, 23.

195 Bundesrat, Zuwanderung, 35.

196 Bundesrat, Zuwanderung, 26 f.

197 Vgl. ausführlich zu dieser Verfassungsbestimmung Botschaft Masseneinwanderungsinitiative, 291 ff.; für eine rechtliche Analyse mit Blick auf das Freizügigkeitsabkommen mit der EU vgl. HESELHAUS/HÄNNI, 19 ff.

198 Botschaft Masseneinwanderungsinitiative, 323.

199 Bundesrat, Zuwanderung, 42; EKM, 27; BCG, 19; vgl. zur Teilzeiterwerbstätigkeit von Frauen Kap. 2 II 2.2.

200 WBF, Medienmitteilung FKI 2011; vgl. allgemein zu politischen Initiativen zur Förderung von weiblicher Erwerbstätigkeit IMF, 12 ff.

Hauptstossrichtung der Initiative stellt die Erhöhung des Arbeitspensums teilzeitarbeitender Personen, vor allem Frauen, dar. Dazu wird vorgeschlagen, negative finanzielle Auswirkungen von zusätzlicher Arbeitstätigkeit zu reduzieren. Weiter soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden.<sup>201</sup> Zu diesem Zweck sollen in erster Linie die Möglichkeiten zur externen Betreuung von Kindern verbessert werden.<sup>202</sup> In der Politik scheint offensichtlich der Wille vorhanden zu sein, dass Frauen in Zukunft eine bedeutsamere Rolle im Arbeitsmarkt spielen sollen.

---

201 Vgl. den Bericht des BFS, Beruf und Familie, 1 ff.

202 WBF, Medienmitteilung FKI 2014; ausführlich zu diesen Lösungsansätzen WBF, Massnahmenbericht, 13 ff.



**Zweiter Teil:  
Ökonomische Betrachtung  
von Gender Diversity in der  
Unternehmensführung**





## **Kapitel 3: Ökonomische Diskussion von Gender Diversity in der Unternehmensführung**

In diesem Kapitel sollen die Grundlagen für eine ökonomische Diskussion von Gender Diversity in der Unternehmensführung gelegt werden. Dabei werden zuerst verschiedene Legitimationsansätze für Gender Diversity betrachtet. Danach soll einer dieser Legitimationsansätze näher analysiert werden. Dies geschieht in zwei Teilen, wobei zuerst empirische Untersuchungen zum ökonomischen Nutzen von Gender Diversity als Referenz herangezogen werden. In der Folge soll Erklärungsansätzen für diese empirischen Erkenntnisse nachgegangen werden.

### **I. Legitimationsansätze für Gender Diversity in der Unternehmensführung**

In diesem Kapitel werden verschiedene Ansätze, wie die Forderung nach Gender Diversity in der Unternehmensführung begründet und legitimiert wird, erläutert. Dabei kann nicht Ziel dieses Kapitels sein, eine umfassende und abschliessende Abhandlung dieser Thematik zu bieten. Vielmehr sollen die beiden wichtigsten Gründe, wieso eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung sinnvoll sein kann, dargestellt werden.<sup>203</sup> Dabei wird zuerst näher auf den Gerechtigkeitsansatz eingegangen. Danach soll die ökonomische Legitimation zur Sprache kommen. Die genannten Ansätze weisen teilweise Gemeinsamkeiten auf und können in gewissen Aspekten nur schwer voneinander getrennt werden. Die Grenzen zwischen diesen Argumentationslinien erweisen sich daher in bestimmten Bereichen als fließend.

---

203 Einen weiteren Legitimationsansatz stellt die *Progressive Theory* dar; diese versucht die Gerechtigkeitstheorie und den ökonomischen Ansatz zu verbinden und durch weitere Perspektiven zu ergänzen, BUTLER, All on Board, 76 ff.; eine ähnlichen Weg verfolgt die Begründung von Gender Diversity mittels tugendethischen Argumenten, VAN DIJK/VAN ENGEN/PAAUWE, 78 ff.

## 1. Gerechtigkeitsansatz

Der erste Legimitationsansatz basiert auf dem moralischen Imperativ der Gerechtigkeit, weshalb vom Gerechtigkeitsansatz gesprochen werden soll.<sup>204</sup> Die Ausgangslage für das Gerechtigkeitsargument ist die unbestrittene Tatsache, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. Aus rechtlicher Sicht wird dies in Art. 8 Abs. 3 Satz 1 BV explizit festgehalten.<sup>205</sup> Nach schweizerischer Lehre ist diese Vorgabe so zu verstehen, dass der Geschlechtsunterschied als solcher nicht Anlass zu einer rechtlichen ungleichen Behandlung der Geschlechter geben darf, sofern nicht eine Ungleichbehandlung sachlich angezeigt ist.<sup>206</sup> Dieser Vorgabe in Art. 8 Abs. 3 Satz 1 BV kommt jedoch keine direkte Wirkung unter Privaten zu, wodurch sie das Verhältnis unter Privaten nicht beeinflussen kann.<sup>207</sup> Direkte Wirkung unter Privaten im Arbeitsleben entfaltet hingegen das Gleichstellungsgesetz, welches die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau bezweckt (Art. 1 GIG).<sup>208</sup> Gemäss Art. 2 GIG fallen alle obligationenrechtlichen Arbeitsverhältnisse in den Anwendungsbereich des Gesetzes. Somit werden davon, zumindest teilweise, die Arbeitsverhältnisse der Organe der Unternehmensführung erfasst.<sup>209</sup> Diese Ausführungen zeigen, dass in der schweizerischen Rechtsordnung das Gleichstellungs-, resp. Gerechtigkeitsargument beim Verhältnis von Mann und Frau eine wichtige Rolle spielt. Gerechtigkeit für jeden Menschen kann nach dem Verständnis der Verfassung nur durch die Gleichbehandlung aller Einzelpersonen erreicht werden.<sup>210</sup>

Der normative Rahmen, in dem sich Gender Diversity in der Unternehmensführung bewegt, ist vorwiegend privatrechtlicher Natur. Wie soeben erläutert, entfalten die verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Vorgaben zur Gleichstellung nur in überschaubarer Weise Wirkung unter Privaten. Es könnte also argumentiert werden, dass sich weder der Staat noch die Allgemeinheit für die Gleichberechtigung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu interessieren habe. Die Verfechter der Gerechtigkeitstheorie halten dagegen, dass die juristische Person hinter dem Unternehmen nicht

---

204 In der US-amerikanischen Literatur wird dafür vorwiegend der Begriff *social rationale* benutzt, vgl. statt vieler BUTLER, Financial Expert, 21.

205 Vgl. zum Gleichstellungsrecht in der Unternehmensführung Kap. 6.

206 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 103.

207 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 56.

208 Komm GIG-KAUFMANN, Art. 1 N 11.

209 Vgl. zur Anwendung des GIG auf die Unternehmensführung Kap. 6 III 3:

210 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 9.

auf ein Profitmaximierungsmotiv reduziert werden kann.<sup>211</sup> Vielmehr weisen Gesellschaftsformen vielfältige Charakteristika auf, zu denen auch die Beachtung von moralischen Werten gehört. Es ist nach dieser Auffassung gerechtfertigt, unabhängig von rechtlichen Verpflichtungen moralische Massstäbe an das Handeln von Unternehmen anzulegen.<sup>212</sup> Begründet wird dies in erster Linie mit den Auswirkungen, die sich aus der Tätigkeit von Unternehmen auf die Gesellschaft als Ganzes ergeben können.<sup>213</sup>

Aus der Perspektive des Gerechtigkeitsarguments können verschiedene Gesichtspunkte angeführt werden, unter denen Gender Diversity in der Unternehmensführung wünschenswert erscheint. Eine gleichwertige Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung ist nach dieser Ansicht gerechtfertigt, da dies dem Gebot der Fairness entspricht. Somit stellt dieses Argument auf ein moralisch korrektes Ergebnis, Gleichstellung in der Unternehmensführung, ab, um dessen Wünschbarkeit zu begründen.<sup>214</sup> Zur Stärkung dieser Argumentation wird angeführt, dass Frauen ca. die Hälfte der Bevölkerung ausmachen. Dies soll sich in einer entsprechenden Zusammensetzung der Unternehmensführung, welche die demografische Zusammensetzung der Bevölkerung aufnehmen soll, widerspiegeln.<sup>215</sup> Weiter erscheint es wünschenswert, dass die Unternehmensführung die Zusammensetzung der Aktionäre, sowie der Kundenbasis und der Mitarbeiter repräsentativ vertritt.<sup>216</sup> Gerade der Umstand, dass viele qualifizierte Mitarbeiter weiblichen Geschlechts sind, legt eine solche faire Repräsentierung in der Unternehmensführung nahe.<sup>217</sup>

Eine solche gleichberechtigte Vertretung von Frauen und Männern in der Unternehmensführung kann zu verschiedenen sozial wünschenswerten Konsequenzen führen. In der Unternehmensführung selber kann Diversität die Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen fördern und somit der Gefahr von Gruppendenken entgegenwirken.<sup>218</sup> Im Idealfall wird die Entscheidungsfindung in den Führungsgremien von Unternehmen damit fairer

---

211 HAZEN, Diversity, 889.

212 HAZEN, Corporate Persona, 308 ff.

213 HAZEN, Diversity, 890.

214 BROOME/CONLEY/KRAWIEC, Dangerous Categories, 763.

215 BUTLER, All on Board, 75 f.; BROOME/CONLEY/KRAWIEC, Dangerous Categories, 763.

216 BURCH, 603; BUTLER, All on Board, 75 f.

217 BLACK, 20.

218 BUTLER, All on Board, 76; RAMIREZ, 1587.

und ausgewogener.<sup>219</sup> Weiter können Frauen, die in die Unternehmensführung berufen werden, Einfluss auf gesellschaftliche Vorstellungen und das vorherrschende Frauenbild nehmen.<sup>220</sup> So können sie sich besser aktiv in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskussion um Gender Diversity einbringen. Weiter kommt Frauen in Führungsgremien eine wichtige Vorbildfunktion zu. Solche Identifikationsfiguren können gerade jüngeren Frauen aufzeigen, dass für sie ein Aufstieg in die höchsten Führungsetagen ein erreichbares Ziel darstellt.<sup>221</sup> Durch eine solche Stärkung der Rolle der Frau können weibliche Rollenvorbilder einen positiven Beitrag zur Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen leisten.<sup>222</sup>

Einleitend wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Grenzen zwischen dem Gerechtigkeitsansatz und der ökonomischen Legitimation fließend sind. Nachfolgend werden deshalb zwei Aspekte des Gerechtigkeitsansatzes erläutert, die einen engen Bezug zur ökonomischen Legitimation aufweisen.<sup>223</sup>

Erstens lässt sich Gender Diversity in der Unternehmensführung durch die *Signaling*-Theorie legitimieren.<sup>224</sup> Durch Diversität in der Unternehmensführung können Unternehmen signalisieren, dass sie bei der Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitenden das Gebot der Gleichberechtigung beachten. M.a.W. zeigen die Unternehmen ihren Beschäftigten und der Öffentlichkeit, dass sie ihre Mitarbeiter nicht diskriminierend behandeln.<sup>225</sup> Weiter können Unternehmen damit auch weiblichen Kundinnen signalisieren, dass ihre Bedürfnisse auf oberster Führungsebene beachtet werden.<sup>226</sup> Zuletzt setzt eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter ein Zeichen, dass sich das Unternehmen als fortschrittliches und verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft sieht.<sup>227</sup>

Zweitens kann mit Blick auf die *Corporate Social Responsibility* für eine Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung argumentiert werden. Nach diesem Ansatz soll ein Unternehmen seine Tätigkeit nicht allein auf die

---

219 FANTO/SOLAN/DARLEY, 933.

220 BUTLER, All on Board, 76.

221 BURCH, 603; BROOME/CONLEY/KRAWIEC, *Dangerous Categories*, 763.

222 BLACK, 20.

223 Vgl. ausführlich zur ökonomischen Legitimation Kap. 3 I 1.2.

224 Kritisch SHIN/GULATI, 1027 ff.

225 BROOME/KRAWIEC, 452 f.; FANTO/SOLAN/DARLEY, 931; HAZEN, *Diversity*, 892.

226 BROOME/KRAWIEC, 457; vgl. ausführlich zu Frauen als Kundinnen Kap. 2 I 2.

227 BROOME/KRAWIEC, 461; FANTO/SOLAN/DARLEY, 931.

Gewinnmaximierung ausrichten, sondern ebenso die Anliegen weiterer Interessensgruppen berücksichtigen.<sup>228</sup> Dabei kann sich eine divers zusammengesetzte Unternehmensführung als vorteilhaft erweisen, weil dadurch in der Unternehmensführung selber verschiedene Interessensgruppen vertreten sind.<sup>229</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, welche über einen höheren Frauenanteil in den Führungsgremien verfügen, der *Corporate Social Responsibility* eine höhere Bedeutung zumessen.<sup>230</sup>

Die Vertreter der Gerechtigkeitstheorie kommen aufgrund der oben dargestellten Ausführungen zum Schluss, dass dieser Ansatz zur Legitimierung von Gender Diversity in der Unternehmensführung ausreicht und eine ökonomische Legitimation nicht notwendig ist.<sup>231</sup> Dieser Sichtweise lassen sich verschiedene Argumente entgegenhalten. Erstens kann dargelegt werden, dass eine solche Argumentation durch die Betonung der verpönten Diskriminierung von Mann und Frau die Untervertretung von Frauen implizit als weibliches Problem versteht.<sup>232</sup> Zweitens hängt dieser Legitimationsansatz, der auf moralischen Vorstellungen aufbaut, sehr stark davon ab, inwieweit ein Unternehmen und die Gesellschaft im Allgemeinen Diversität als ein wünschenswertes Ziel erachten.<sup>233</sup> Drittens lässt diese Sichtweise ausser Acht, dass Unternehmen in aller Regel gewinnorientiert sind. Somit liegt der Schluss nahe, dass Unternehmen sich genau dann der Gerechtigkeitstheorie zuwenden, sofern sie sichtbare Vorteile daraus erkennen können.<sup>234</sup> Gesamthaft gesehen, bietet die Gerechtigkeitstheorie wertvolle Ansätze, um den Sinn von Gender Diversity in der Unternehmensführung erklären und legitimieren zu können. Gleichzeitig kann sich diese Sichtweise der wirtschaftlichen Realität nicht verschliessen und sollte daher ebenfalls die ökonomische Perspektive berücksichtigen.

---

228 PORTER/KRAMER, 84 f.

229 BURCH, 620 f.; HAZEN, Diversity, 892.

230 Catalyst, Corporate Social Responsibility, 2 f.; kritisch zur Bedeutung von Gender Diversity innerhalb von Corporate Social Responsibility WORYK, 32.

231 BLACK, 20.

232 VAN DIJK/VAN ENGEN/PAAUWE, 77.

233 FANTO/SOLAN/DARLEY, 926 f.

234 VAN DIJK/VAN ENGEN/PAAUWE, 77; kritisch FANTO/SOLAN/DARLEY, 927.

## 2. Ökonomischer Legitimationsansatz

Der zweite Legitimierungsansatz knüpft an die Eigeninteressen der Unternehmen an und präsentiert einen *business case*<sup>235</sup> für eine höhere Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung. Der ökonomische Legitimationsansatz knüpft am Umstand an, dass Unternehmen in aller Regel profitorientiert wirtschaften. Die Handlungen von Unternehmen sind somit vom Motiv getrieben, schlussendlich daraus einen Gewinn ziehen zu können.<sup>236</sup> Auf Diversität in der Unternehmensführung angewendet, bedeutet dieses Prinzip, dass Unternehmen sich zu Gender Diversity bekennen werden, sofern sie daraus für sich und ihre Aktionäre einen Nutzen ziehen können. Sollten hingegen solche positiven Effekte nicht eintreten, verringert sich aus ökonomischer Perspektive der Anreiz für die Unternehmen, Gender Diversity zu fördern.<sup>237</sup> Dabei kommen verschiedene Möglichkeiten in Frage, wie sich Gender Diversity vorteilhaft für ein Unternehmen auswirken kann. Solche Vorteile lassen sich nach aktuellem Kenntnisstand teilweise, jedoch nicht durchgängig, empirisch nachweisen.<sup>238</sup>

Einleitend wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Grenzen zwischen dem Gerechtigkeitsansatz und der ökonomischen Legitimation fließend sind. Ebenso wurden mit der *Signaling*-Theorie und der *Corporate Social Responsibility* bereits zwei Konzepte erläutert, welche an der Schwelle zwischen diesen beiden Ansätzen einzuordnen sind.<sup>239</sup> Ebenso wie der Gerechtigkeitsansatz sieht sich auch die ökonomische Legitimation der Kritik ausgesetzt.<sup>240</sup> Nichtsdestotrotz geht die vorliegende Arbeit primär vom ökonomischen Legitimationsansatz aus.<sup>241</sup> Dies bedeutet nicht, dass der Gerechtigkeitsansatz keinen wertvollen Beitrag zum Verständnis dieser Thematik liefern kann. Vielmehr sollen, wo angezeigt, ergänzend Erkenntnisse des Gerechtigkeitsansatzes in die Argumentation einfließen. Der ökonomische Legitimationsansatz soll in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden.

---

235 In der US-amerikanischen Literatur wird daneben teilweise der Begriff *business rationale* benutzt, vgl. statt vieler BUTLER, Financial Expert, 21.

236 Grundlegend FRIEDMAN, 32.

237 Statt vieler BROOME/CONLEY/KRAWIEC, Dangerous Categories, 763 f.

238 Vgl. ausführlich Kap. 3 II.

239 Vgl. ausführlich zur *Signaling*-Theorie und zu *Corporate Social Responsibility* Kap. 3 I 1.

240 Vgl. ausführlich zur Kritik an der ökonomischen Legitimation Kap. 3 III.

241 Vgl. zur Begründung der Entscheidung, der ökonomischen Legitimation den Vorrang zu geben Kap. 3 III 4.

## II. Empirische Untersuchungen zum ökonomischen Legitimationsansatz

In diesem Kapitel wird eine Reihe von Studien und empirischen Untersuchungen erläutert, welche einen Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Erfolg eines Unternehmens suchen. Diese Studien haben zum Ziel, den ökonomischen Legitimationsansatz durch quantitative Nachweise eines solchen Zusammenhangs zu untermauern. Bei der Ergründung dieses Zusammenhangs ist die Unterscheidung zwischen Korrelation und Kausalität zentral. Aus der enormen Vielzahl an Studien zu diesem Thema wurden diejenigen ausgewählt, die grundlegende Erkenntnisse liefern und in Wissenschaft und Praxis am häufigsten erwähnt und diskutiert werden.<sup>242</sup>

### 1. Finanzielle Unternehmensergebnisse

Ein Grossteil der empirischen Untersuchungen zum Einfluss von Frauen auf die Unternehmensführung befasst sich mit dem finanziellen Unternehmenserfolg. Dieser wird je nach Studie in unterschiedlichen Kennzahlen ausgedrückt. Gesamthaft gesehen, weist die empirische Evidenz darauf hin, dass ein höherer Frauenanteil in der Unternehmensführung tendenziell zu besseren finanziellen Unternehmensergebnissen führt.<sup>243</sup>

Eine grundlegende Studie zum Verhältnis von Frauenvertretung und finanzieller Performance im Unternehmen wurde im Jahr 2001 von SINGH, VINNICOMBE und JOHNSON publiziert.<sup>244</sup> Die Autoren untersuchten die Rolle von Frauen in den Verwaltungsräten der FTSE 100 Unternehmen. In diesem Index sind die 100 grössten und umsatzstärksten Unternehmen, die an der London Stock Exchange kotiert sind, vertreten. Zudem vergleichen sie ihre Erkenntnisse mit Daten aus den USA.<sup>245</sup> Die Studie fand heraus, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil weiblicher Verwaltungsratsmitglieder zu den Unternehmen mit dem grössten Umsatz, dem höchsten Gewinn und den

---

242 Vgl. zur Entwicklung der diesbezüglichen empirischen Forschung MENSCH-  
KLARBACH, 539 ff.

243 Vgl. für einen ausführlichen Überblick zum Stand der empirischen Forschung  
Catalyst, Diversity Matters, 2 ff., MAZUMDER/WANZENRIED, 7 ff. und TER-  
JESEN/SEALY/SINGH, 328 ff.

244 SINGH/VINNICOMBE/JOHNSON, 206 ff.

245 SINGH/VINNICOMBE/JOHNSON, 208 f.

meisten Mitarbeitern zählen. Dieser Zusammenhang erwies sich beim Gewinn als besonders signifikant. Diese Erkenntnisse deckten sich mit den Resultaten aus den USA.<sup>246</sup> Obwohl dies in der Studie nicht explizit erwähnt wurde, beschränkt sie sich, wie die meisten anderen Untersuchungen, auf den Nachweis einer Korrelation zwischen höherer Frauenvertretung im Verwaltungsrat und dem Unternehmenserfolg.

Im Jahr 2004 publizierte Catalyst, eine gemeinnützige Organisation, die sich für die Förderung von Frauen am Arbeitsplatz einsetzt, eine Studie zur Situation in den USA. Dabei untersuchten die Verfasser der Studie von 1996 bis 2000 insgesamt 353 Unternehmen, welche auf der Fortune 500-Liste zu finden sind.<sup>247</sup> Die Fortune 500 ist ein jährlich publiziertes Ranking, in dem die umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen aufgeführt sind. Dabei unterteilte Catalyst die Unternehmen anhand der Gender Diversity ihrer Unternehmensführung in vier Gruppen. Die Untersuchung ergab, dass die Unternehmen im obersten Viertel, also mit der grössten Gender Diversity, gegenüber denjenigen im untersten Viertel im untersuchten Zeitraum finanziell deutlich besser abschnitten. So wiesen die Unternehmen mit den meisten Frauen in der Unternehmensführung deutlich höhere Eigenkapitalrenditen und Aktienrenditen auf.<sup>248</sup> Die Studie wies eine Korrelation, jedoch keine Kausalität, zwischen Gender Diversity und dem Unternehmenserfolg nach.<sup>249</sup>

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung konnte Catalyst in zwei Nachfolgestudien bestätigen. Die erste Studie aus dem Jahr 2007, welche den Zeitraum von 2001 bis 2004 betrachtete, befasste sich ebenfalls mit den Fortune 500 Unternehmen. Diese wurden wiederum gemäss der Geschlechterdurchmischung ihrer Unternehmensführung in Viertel eingeteilt.<sup>250</sup> Die Analyse ergab, dass Unternehmen im obersten Viertel eine deutlich höhere Eigenkapitalrendite, Umsatzrentabilität und Gesamtkapitalrentabilität ausweisen konnten.<sup>251</sup> Die zweite Nachfolgestudie aus dem Jahr 2011 betrachtete die Fortune 500 Unternehmen von 2005 bis 2009.<sup>252</sup> Die Ergebnisse entsprachen mehrheitlich der Studie aus dem Jahr 2007, wobei bei der Eigenkapitalrendi-

---

246 SINGH/VINNICOMBE/JOHNSON, 211 f.

247 Catalyst, Bottom Line 2004, 4.

248 Catalyst, Bottom Line 2004, 8.

249 Catalyst, Bottom Line 2004, 12.

250 Catalyst, Bottom Line 2007; kritisch zum Aufbau der Studie LÜCKERATH-ROVERS, 497 f.

251 Catalyst, Bottom Line 2007.

252 Catalyst, Bottom Line 2011, 2.



te kein signifikanter Unterschied zwischen den Unternehmen im obersten und denjenigen im untersten Viertel sichtbar wurde.<sup>253</sup> Sowohl die Studie aus dem Jahr 2007, wie auch jene von 2011 befassten sich mit der Frage nach einer Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Gender Diversity.<sup>254</sup>

Die empirische Evidenz in Dänemark betrachteten SMITH, SMITH und VERNER mit einer Studie aus dem Jahr 2006.<sup>255</sup> Ihre Erkenntnisse basieren auf einer Untersuchung der 2500 grössten dänischen Unternehmen im Zeitraum von 1993 bis 2001. Sie untersuchten dabei die Rolle von weiblichen Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung auf den Unternehmenserfolg, für den sie verschiedene Kenngrössen verwendeten.<sup>256</sup> Dabei fanden die Forscher heraus, dass sich eine höhere Anzahl von Frauen sowohl im Verwaltungsrat wie im Topmanagement überwiegend positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Besonders signifikant kann dieser Effekt dargestellt werden, wenn der Unternehmenserfolg mittels Bruttogewinn und Deckungsbeitrag, d.h. Umsatz minus variable Kosten, ausgedrückt wird. Weiter hängen die Auswirkungen auf den Erfolg von der Qualifikation der Frauen ab. Ein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg lässt sich vornehmlich bei weiblichen Führungskräften mit Universitätsabschluss beobachten.<sup>257</sup> Bemerkenswert an dieser Studie ist, dass die Autoren einen kausalen Zusammenhang herstellen. M.a.W. können sie nachweisen, dass die bessere finanzielle Unternehmensleistung auf den höheren Frauenanteil zurückzuführen ist.<sup>258</sup>

Im Jahr 2007 veröffentlichte die Unternehmensberatung McKinsey & Company eine vielbeachtete Studie zum Verhältnis von Frauen in der Unternehmensführung und der finanziellen Performance der Unternehmen.<sup>259</sup> Untersucht wurden 89 europäische Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung von über EUR 150 Milliarden. Ausgewählt wurden die Unternehmen anhand der Gender Diversity in der Unternehmensführung. M.a.W. befasste sich die Studie mit den Unternehmen, die über die am besten geschlechterdurch-

---

253 Catalyst, Bottom Line 2011, 1.

254 Catalyst, Bottom Line 2007; Catalyst, Bottom Line 2011, 2.

255 SMITH/SMITH/VERNER, 569 ff.

256 SMITH/SMITH/VERNER, 572 f.

257 SMITH/SMITH/VERNER, 587 f.

258 SMITH/SMITH/VERNER, 579 ff.

259 McKinsey, Women Matter 2007, 12 ff.; in der gleichen Studie wurde das Verhältnis von Gender Diversity und der Entwicklung des Aktienkurses analysiert, vgl. Kap. 3 II 2.

mischte Unternehmensführung verfügten. Diese Unternehmen wurden mit dem Durchschnitt ihres Sektors verglichen.<sup>260</sup> Die Untersuchung ergab, dass sich die Unternehmen mit mehr Gender Diversity durch eine höhere Eigenkapitalrendite, eine höhere Gewinnmarge und ein höheres Wachstum ihres Aktienpreises auszeichnen. Allerdings beschränkte sich die Studie auf den Nachweis einer Korrelation und beantwortet die Frage nach einer möglichen Kausalität nicht.<sup>261</sup>

Im Jahr 2010 bestätigte McKinsey & Company diese Erkenntnisse in einer weiteren Studie. Neben Unternehmen aus Europa wurden Gesellschaften aus Brasilien, Russland, Indien und China, d.h. den BRIC-Staaten, untersucht. Wiederum wurden diejenigen Unternehmen ausgewählt, deren Frauenanteil in der Unternehmensführung am höchsten war.<sup>262</sup> Im Vergleich mit dem jeweiligen Industriedurchschnitt zeigte die Studie eine höhere Eigenkapitalrendite, eine höhere Gewinnmarge und ein höheres Wachstum des Aktienpreises für Unternehmen mit mehr Frauen in der Unternehmensführung auf. Wie die Studie im Jahr 2007 wies diese Untersuchung eine Korrelation, aber keine Kausalität nach.<sup>263</sup>

Im Jahr 2012 veröffentlichte das Credit Suisse Research Institute eine Untersuchung zum Verhältnis von Gender Diversity im Verwaltungsrat und der finanziellen Performance.<sup>264</sup> Dabei untersuchte die Studie die Unternehmen des MSCI ACWI Index im Zeitraum von 2005 bis 2011. In diesem Index ist eine grosse Auswahl an Unternehmen aus allen Industrien und aus einer Vielzahl von Industriestaaten und Entwicklungsländern abgebildet. Insgesamt betrachtete das Credit Suisse Research Institut 2360 Unternehmen.<sup>265</sup> Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat eine deutlich höhere Eigenkapitalrendite erwirtschafteten als Unternehmen ohne weibliche Vertretung im Verwaltungsrat. Weiter weisen Unternehmen mit mindestens einer Verwaltungsrätin ein besseres Kurs-Buchwert-Verhältnis auf. Zudem konnten sie im Untersuchungszeitraum ein

---

260 McKinsey, Women Matter 2007, 13; kritisch zur Auswahl der Unternehmen LÜCKERATH-ROVERS, 498 f.

261 McKinsey, Women Matter 2007, 14.

262 McKinsey, Women Matter 2010, 7.

263 McKinsey, Women Matter 2010, 7.

264 Credit Suisse, Gender diversity, 9 ff.; in der gleichen Studie wurde das Verhältnis von Gender Diversity und der Entwicklung des Aktienkurses analysiert, vgl. Kap. 3 II 2.

265 Credit Suisse, Gender diversity, 9.

höheres Gewinnwachstum verzeichnen.<sup>266</sup> Wie die meisten anderen auch konnte diese Studie eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>267</sup>

Im Jahr 2014 publizierte das Credit Suisse Research Institute eine weitere Studie zu diesem Thema. Dabei wurden 3000 Unternehmen aus 40 Ländern weltweit und allen wichtigsten Wirtschaftszweigen für den Zeitraum von 2005 bis 2013 untersucht.<sup>268</sup> Diese Analyse konnte die Erkenntnisse der früheren Studie betreffend höherer Eigenkapitalrendite und höherem Kurs-Gewinn-Verhältnis bei Unternehmen, welche mindestens über eine Verwaltungsrätin verfügen, bestätigen.<sup>269</sup> Der Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und der Eigenkapitalrendite wurde in der Studie vertieft betrachtet. So weisen Unternehmen, welche mehr als 15% Frauen im Topmanagement beschäftigen, eine deutlich höhere Eigenkapitalrendite auf als Unternehmen, bei denen dieser Anteil unter 10% liegt. Einen ähnlichen Unterschied beobachteten die Verfasser der Studie bei der Verschuldung, die bei Unternehmen mit mehr als 15% Frauen in der Unternehmensführung deutlich geringer ausfällt. Ebenso zahlten Unternehmen mit mehr als 15% Frauen im Topmanagement mehr Dividenden aus.<sup>270</sup> Wie bereits die Studie aus dem Jahr 2012 befasst sich diese Untersuchung mit der Korrelation und nicht mit der Kausalität zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und der finanziellen Performance.<sup>271</sup>

Die bisher erläuterten Studien konnten alle einen positiven Zusammenhang zwischen der Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem finanziellen Erfolg nachweisen. Dies tritt jedoch nicht auf alle empirischen Untersuchungen zu diesem Thema zu. Deshalb sollen nachfolgend einige Studien, die einen solchen Zusammenhang nicht aufzeigen, Erwähnung finden.

Die Situation in Dänemark zum Verhältnis zwischen Gender Diversity im Verwaltungsrat und dem finanziellen Unternehmenserfolg beleuchtete ROSE in einer im Jahr 2007 erschienenen Studie.<sup>272</sup> Betrachtet wurden alle dänischen Unternehmen, welche an der Börse in Kopenhagen kotiert sind. Der Betrachtungszeitraum erstreckt sich von 1998 bis 2001.<sup>273</sup> Der Verfasser fand

---

266 Credit Suisse, Gender diversity, 14.

267 Credit Suisse, Gender diversity, 15.

268 Credit Suisse, Gender 3000, 4.

269 Credit Suisse, Gender 3000, 16.

270 Credit Suisse, Gender 3000, 18 ff.

271 Credit Suisse, Gender 3000, 4.

272 ROSE, 404 ff.

273 ROSE, 408.

keine Korrelation zwischen der Gender Diversity im Verwaltungsrat und dem Unternehmenswert, gemessen mittels Tobin's Q. Eine mögliche Kausalität zwischen den beiden Variablen wurde nicht getestet. Der Erklärungsansatz der Studie für den fehlenden Zusammenhang geht dahin, dass sich Frauen in den männerdominierten Verwaltungsräten assimilieren. Somit können die potentiellen Vorteile, welche sich aus einem diversen Verwaltungsrat ergeben, nicht realisiert werden.<sup>274</sup>

Eine von ADAMS und FERREIRA verfasste Studie aus dem Jahr 2009 untersucht den Zusammenhang zwischen Unternehmensperformance und Gender Diversity im Verwaltungsrat.<sup>275</sup> Die Autoren betrachteten 1939 US-amerikanische Unternehmen im Zeitraum von 1996 bis 2003.<sup>276</sup> Sie weisen nach, dass der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenswert, gemessen mittels Tobin's Q, und dem Anteil weiblicher Verwaltungsräte negativ ist. Ebenfalls als negativ erweist sich die Korrelation zwischen der Gesamtkapitalrendite und dem Anteil der Frauen im Verwaltungsrat.<sup>277</sup> Somit können die Verfasser eine negative Korrelation, aber keine Kausalität, nachweisen. Die Autoren vermuten, dass ihre Erkenntnisse damit zusammenhängen, dass Verwaltungsräte, in denen mehr Frauen vertreten sind, tendenziell mehr Überwachung betreiben. Somit können mehr Frauen dann wertvermehrend wirken, wenn das Unternehmen sonst über nur schwache Corporate Governance-Mechanismen verfügen. Bei Unternehmen mit guter Corporate Governance wirkt die zusätzliche Überwachung jedoch wertvernichtend.<sup>278</sup>

Eine Untersuchung von CARTER et al. aus dem Jahr 2010 ging dem Zusammenhang zwischen der Anzahl weiblicher Verwaltungsräte und dem Erfolg US-amerikanischer Unternehmen nach.<sup>279</sup> Betrachtet wurden die Unternehmen im S&P 500 Index für die Jahre 1998 bis 2002.<sup>280</sup> Der S&P 500 ist ein Aktienindex, der die Aktien von 500 der grössten börsenkotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst. Die Autoren der Studie suchten nach einem Zusammenhang zwischen Anzahl Frauen im Verwaltungsrat und dem

---

274 ROSE, 411 f.

275 ADAMS/FERREIRA, 291 ff.; die Autoren gingen ebenfalls dem Einfluss von Gender Diversity auf die Corporate Governance eines Unternehmens nach, vgl. Kap. 3 II 3.

276 ADAMS/FERREIRA, 293.

277 ADAMS/FERREIRA, 304 ff.

278 ADAMS/FERREIRA, 306 ff.

279 CARTER et al., 396 ff.

280 CARTER et al., 401.

Unternehmenserfolg, ausgedrückt durch die Gesamtkapitalrendite und dem Unternehmenswert, gemessen mittels Tobin's Q. Im Ergebnis konnten die Verfasser weder eine Korrelation noch eine Kausalität zwischen den beiden Variablen feststellen. Somit besteht nach den Erkenntnissen dieser Studie zwischen der Anzahl von Frauen im Verwaltungsrat weder ein positiver noch ein negativer Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.<sup>281</sup>

## 2. Entwicklung des Aktienkurses

Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen zum Einfluss von Frauen in der Unternehmensführung befasst sich mit der Entwicklung des Aktienpreises. Gesamthaft gesehen, weist die empirische Evidenz darauf hin, dass ein höherer Frauenanteil in der Unternehmensführung tendenziell zu einer besseren Performance an der Börse führt.<sup>282</sup>

Im Jahr 2007 veröffentlichte die Unternehmensberatung McKinsey & Company eine Studie zum Verhältnis von Frauen in der Unternehmensführung und der Entwicklung des Aktienkurses.<sup>283</sup> Untersucht wurden 89 europäische Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung von über EUR 150 Milliarden. Ausgewählt wurden die Unternehmen anhand der Gender Diversity in der Unternehmensführung. M.a.W. befasste sich die Studie mit denjenigen Unternehmen, die über die am besten geschlechterdurchmischte Unternehmensführung verfügten. Diese Unternehmen wurden mit dem Durchschnitt ihres Sektors verglichen.<sup>284</sup> Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen mit mehr Gender Diversity über ein höheres Wachstum ihres Aktienpreises aufweisen. Allerdings beschränkte sich die Studie auf den Nachweis einer Korrelation und beantwortet die Frage nach einer möglichen Kausalität nicht.<sup>285</sup>

Im Jahr 2010 bestätigte McKinsey & Company diese Erkenntnisse in einer weiteren Studie. Neben Unternehmen aus Europa wurden Gesellschaften aus

---

281 CARTER et al., 410 f.

282 Vgl. für einen ausführlichen Überblick zum Stand der empirischen Forschung Catalyst, Diversity Matters, 2 ff. und MAZUMDER/WANZENRIED, 7 ff.

283 McKinsey, Women Matter 2007, 12 ff.; in der gleichen Studie wurde das Verhältnis von Gender Diversity und den finanziellen Unternehmensergebnissen analysiert, vgl. Kap. 3 II 1.

284 McKinsey, Women Matter 2007, 13; kritisch zur Auswahl der Unternehmen LÜCKERATH-ROVERS, 498 f.

285 McKinsey, Women Matter 2007, 14.

Brasilien, Russland, Indien und China, d.h. den BRIC-Staaten, betrachtet. Wiederum wurden diejenigen Unternehmen ausgewählt, deren Frauenanteil in der Unternehmensführung am höchsten war.<sup>286</sup> Im Vergleich mit dem jeweiligen Industriedurchschnitt weist die Studie ein grösseres Wachstum des Aktienpreises für Unternehmen mit mehr Frauen in der Unternehmensführung nach. Wie jene Studie im Jahr 2007 wies diese Untersuchung eine Korrelation, aber keine Kausalität nach.<sup>287</sup>

Mit dem Einfluss der Ernennung einer Frau als Mitglied des Verwaltungsrats auf den Aktienpreis in Singapur befassten sich KANG, DING und CHAROENWONG in einer im Jahr 2010 veröffentlichten Untersuchung.<sup>288</sup> Sie untersuchten die Veränderungen des Aktienkurses eines Unternehmens nach der Bekanntgabe, dass ein Verwaltungsratssitz durch eine Frau besetzt wird. Die Forscher betrachteten dabei Unternehmen, welche an der Singapore Exchange kotiert sind. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von 1994 bis 2004.<sup>289</sup> Die Untersuchung ergab, dass Investoren positiv auf die Ernennung einer Frau in den Verwaltungsrat reagierten, was eine Erhöhung des Aktienpreises zur Folge hatte. Als besonders hoch erweist sich dieser Effekt, wenn die neu gewählte Person nicht geschäftsführend tätig ist und somit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats erhöht.<sup>290</sup> Die Autoren der Studie wiesen für diese Erkenntnisse eine Korrelation, aber keine Kausalität nach.<sup>291</sup>

Im Jahr 2011 publizierten COOK und GLASS eine Studie, in der sie den Einfluss der Berufung einer Frau in die Unternehmensführung auf den Aktienkurs untersuchten.<sup>292</sup> Dabei verglichen sie diese Reaktion mit der Bewegung des Aktienkurses bei der Ernennung von Männern in vergleichbare Führungspositionen. Betrachtet wurde die Besetzung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Unternehmen aus dem Fortune 1000-Universum in den Jahren 1991 bis 2006. Auf der Fortune 1000-Liste sind die 1000 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen vertreten. Weiter beschäftigte sich die Studie nur mit Unternehmen, welche an der New York Stock Exchange, der NYSE Amex oder an der NASDAQ gehandelt wurden.<sup>293</sup> Die

---

286 McKinsey, Women Matter 2010, 7.

287 McKinsey, Women Matter 2010, 7.

288 KANG/DING/CHAROENWONG, 888 ff.

289 KANG/DING/CHAROENWONG, 890.

290 KANG/DING/CHAROENWONG, 891 f.

291 KANG/DING/CHAROENWONG, 891.

292 COOK/GLASS, 501 ff.

293 COOK/GLASS, 506 f.

Analyse ergab, dass die Berufung von Frauen in die Unternehmensführung einen signifikanten, positiven Effekt auf den Aktienkurs des Unternehmens hatte. Bei der Besetzung von solchen Führungspositionen mit Männern konnte hingegen keine solche Marktreaktion beobachtet werden. Der Einfluss der Ernennung von Frauen auf den Aktienkurs war umso stärker, je mehr die Industrie, in der das betreffende Unternehmen agierte, weiblich dominiert war. In Industrien, die traditionelle Männerdomänen waren, konnte hingegen ein negativer Effekt der Ernennung einer weiblichen Führungskraft beobachtet werden.<sup>294</sup> Die Studie konnte für die genannten Ergebnisse eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>295</sup>

Im Jahr 2012 veröffentlichte das Credit Suisse Research Institute eine Untersuchung zum Verhältnis von Gender Diversity im Verwaltungsrat und der Entwicklung des Aktienkurses.<sup>296</sup> Dabei untersuchte die Studie die Unternehmen des MSCI ACWI Index im Zeitraum von 2005 bis 2011. In diesem Index ist eine grosse Auswahl an Unternehmen aus allen Industrien und aus einer Vielzahl von Industriestaaten und Entwicklungsländern abgebildet. Insgesamt betrachtete das Credit Suisse Research Institut 2360 Unternehmen.<sup>297</sup> Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat im Untersuchungszeitraum eine deutlich bessere Entwicklung ihres Aktienpreises aufweisen konnten als Unternehmen ohne weibliche Vertretung im Verwaltungsrat. Besonders auffällig war diese Entwicklung in den Jahren ab 2008, d.h. nach Ausbruch der Finanzkrise.<sup>298</sup> Diese Studie konnte eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>299</sup>

Im Jahr 2014 publizierte das Credit Suisse Research Institute eine weitere Studie zu diesem Thema. Dabei wurden 3000 Unternehmen aus 40 Ländern weltweit und den wichtigsten Wirtschaftszweigen für den Zeitraum von 2005 bis 2013 untersucht. Diese Studie fokussierte sich auf Unternehmen, die über eine Marktkapitalisierung von über USD 10 Milliarden verfügten.<sup>300</sup> Diese Analyse konnte die Erkenntnisse der früheren Studie betreffend besserer

---

294 COOK/GLASS, 510.

295 COOK/GLASS, 509.

296 Credit Suisse, Gender diversity, 9 ff.; in der gleichen Studie wurde das Verhältnis von Gender Diversity und den finanziellen Unternehmensergebnissen analysiert, vgl. Kap. 3 II 1.

297 Credit Suisse, Gender diversity, 9.

298 Credit Suisse, Gender diversity, 12 f.

299 Credit Suisse, Gender diversity, 15.

300 Credit Suisse, Gender 3000, 4.

Aktienkursentwicklung bei Unternehmen, die mindestens über eine Verwaltungsrätin verfügen, bestätigen.<sup>301</sup> Anders als in der Studie von 2012 befassten sich die Autoren jetzt auch mit der prozentualen Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat. Unternehmen, die über eine überdurchschnittliche Rate von Frauen im Verwaltungsrat verfügen, wiesen dabei eine bessere Aktienkursentwicklung auf als Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Rate. Weiter konnte die Studie nachweisen, dass sich der Aktienpreis eines Unternehmens umso besser entwickelt, je mehr Frauen in der Geschäftsleitung vertreten sind, d.h. operative Verantwortung tragen.<sup>302</sup> Wie bereits die Studie aus dem Jahr 2012 befasst sich diese Untersuchung mit der Korrelation und nicht mit der Kausalität zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und der Aktienpreisentwicklung.<sup>303</sup>

Die bisher erläuterten Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung oder der Ankündigung einer solchen und der Entwicklung des Aktienpreises nachweisen. Dies tritt jedoch nicht auf alle empirischen Untersuchungen zu diesem Thema zu, weshalb nachfolgend einige Studien, welche keinen solchen Zusammenhang aufzeigen, Erwähnung finden sollen.

Eine Publikation von FARRELL und HERSCH aus dem Jahr 2005 beschäftigt sich mit dem Effekt der Ernennung einer Verwaltungsrätin auf den Aktienpreis des Unternehmens.<sup>304</sup> Sie betrachteten dabei die Fortune 500-Liste, d.h. die umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen, in den Jahren von 1990 bis 1999.<sup>305</sup> Die Untersuchung ergab, dass die Ankündigung des Unternehmens, eine Frau in den Verwaltungsrat zu berufen, keine signifikante Auswirkungen auf den Aktienkurs hatte. Dies war selbst dann der Fall, wenn vorher keine einzige Frau Mitglied des Verwaltungsrates war.<sup>306</sup>

Im Jahr 2007 veröffentlichten LEE und JAMES eine Untersuchung, die dem Effekt, den die Berufung von weiblichen Mitgliedern in die Geschäftsführung auf den Aktienpreis hatte, nachging.<sup>307</sup> Die Auswirkungen solcher Ankündigungen verglichen die Autorinnen mit der Entwicklung des Aktien-

---

301 Credit Suisse, Gender 3000, 23.

302 Credit Suisse, Gender 3000, 23 ff.

303 Credit Suisse, Gender 3000, 4.

304 FARRELL/HERSCH, 85 ff.

305 FARRELL/HERSCH, 89 f.

306 FARRELL/HERSCH, 103 f.

307 LEE/JAMES, 227 ff.



preises im Fall der Ernennung eines Mannes. Sie untersuchten dabei die Besetzung der Geschäftsleitung von US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1990 und 2000.<sup>308</sup> Die statistische Analyse ergab, dass die Reaktion der Investoren bei der Ankündigung der Ernennung einer Frau zum CEO negativer ausfiel als bei einem Mann. M.a.W. sank der Aktienkurs der Unternehmen stärker bei der Ernennung einer Frau zum CEO. Weiter fiel der Einfluss auf die Aktienmärkte negativer aus, wenn eine Frau zum CEO befördert wurde, als wenn sie in ein anderes Geschäftsleitungsamt ausserhalb der Position des CEOs berufen wurde. Zuletzt fiel der Aktienkurs weniger stark, wenn eine Frau aus den eigenen Reihen des Unternehmens als CEO vorgestellt wurde, als wenn die Position durch eine Frau unternehmensextern besetzt wurde.<sup>309</sup> Die Autorinnen konnten eine Korrelation nachweisen.<sup>310</sup>

Im Jahr 2011 publizierten DOBBIN und JUNG eine Studie, in der sie sich mit der Berufung von Frauen in den Verwaltungsrat und der Entwicklung des Aktienpreises befassten.<sup>311</sup> Sie untersuchten den Fortune 500-Index, d.h. die umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen und ergänzten diese mit weiteren ausgewählten Unternehmen. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von 1997 bis 2006.<sup>312</sup> Die Analyse ergab, dass der Marktwert der betrachteten Unternehmen nach der Bekanntgabe der Berufung einer Frau in den Verwaltungsrat abnahm. Investoren, welche jeweils über 5% der Aktien des Unternehmens hielten, reagierten auf diese Nachricht mit zusätzlichen Aktienkäufen. Die übrigen Investoren reagierten auf die Besetzung eines Verwaltungsratspostens mit einer Frau jedoch negativ und verkauften Aktien. Die Autoren begründen diese Beobachtung damit, dass bei vielen Investoren weiterhin ein Vorurteil gegenüber der Eignung von Frauen, Verwaltungsratsmandate qualitativ gleichwertig wie Männer ausführen zu können, existiert.<sup>313</sup>

### 3. Corporate Governance

Eine Anzahl von Studien befasst sich mit der Frage, welche Auswirkungen Frauen in der Unternehmensführung auf die Corporate Governance zeitigen. Im Ergebnis weisen diese Untersuchungen darauf hin, dass Frauen einen

---

308 LEE/JAMES, 231.

309 LEE/JAMES, 233 ff.

310 LEE/JAMES, 235 f.

311 DOBBIN/JUNG, 809 ff.

312 DOBBIN/JUNG, 825 f.

313 DOBBIN/JUNG, 828 ff.

positiven Effekt auf die Corporate Governance von Unternehmen bewirken können.

Eine Studie von BROWN, BROWN und ANASTASOPOULOS aus dem Jahr 2002 befasst sich mit dem Einfluss von weiblichen Verwaltungsräten auf die Corporate Governance eines Unternehmens.<sup>314</sup> Die Autoren untersuchten Unternehmen im Financial Post 500-Index, welcher die 500 umsatzstärksten kanadischen Unternehmen abbildet. Zudem wurden ausgewählte kanadische Staatsunternehmen und gemeinnütze Organisationen betrachtet. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von 1995 bis 2001.<sup>315</sup> Die Studie ergab, dass drei Viertel aller Verwaltungsräte, in denen mindestens drei Frauen vertreten sind, Kriterien definieren, mit denen die Strategie gemessen und bewertet werden kann, im Vergleich zu knapp der Hälfte der Verwaltungsräte, in denen nur Männer sassen. Ein ähnlich signifikanter Unterschied konnte bei der Überwachung der Strategieumsetzung beobachtet werden. Einen vergleichbaren Effekt hat die Präsenz von drei oder mehr Frauen auf die Existenz von Richtlinien betreffend Interessenskonflikte und eines Verhaltenskodexes. Weiter messen Verwaltungsräte, in denen mindestens zwei Frauen sitzen, der Verantwortlichkeit für ihre Handlungen mehr Bedeutung zu. So verfügen solche Verwaltungsräte häufiger über formelle Kompetenzgrenzen für die Tätigkeit ihrer Mitglieder. Zudem legen Verwaltungsräte mit drei oder mehr Verwaltungsrätinnen mehr Wert auf das Funktionieren der Kommunikation zwischen dem Verwaltungsrat und den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens.<sup>316</sup> Die Autoren befassten sich in ihrer Studie mit der Korrelation und konnten keinen Nachweis für eine Kausalität erbringen.<sup>317</sup>

Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company aus dem Jahr 2007 beschäftigte sich mit dem Einfluss von Frauen auf die Unternehmensführung und die organisatorische Exzellenz.<sup>318</sup> Zum Zweck ihrer Untersuchung definierten die Autoren verschiedene Kriterien, mit denen sie die organisatorische Exzellenz eines Unternehmens bewerteten. Dazu gehörten u.a. Führungsstärke, Verantwortlichkeit, Koordination und Kontrolle in einem Unternehmen. Die Verfasser untersuchten 101 Grossunternehmen weltweit. Die Analyse ergab, dass Unternehmen, in denen mindestens drei

---

314 BROWN/BROWN/ANASTASOPOULOS, 1 ff.

315 BROWN/BROWN/ANASTASOPOULOS, 4.

316 BROWN/BROWN/ANASTASOPOULOS, 5 ff.

317 BROWN/BROWN/ANASTASOPOULOS, 12.

318 McKinsey, Women Matter 2007, 12.

Frauen in der Geschäftsleitung vertreten waren, bei den Kriterien, mit denen die organisatorische Exzellenz gemessen wurde, deutlich höher abschnitten als die übrigen Unternehmen.<sup>319</sup> Die Autoren konnten eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>320</sup>

Im Jahr 2008 veröffentlichte McKinsey & Company eine weitere Studie zum genannten Thema.<sup>321</sup> Dabei wurde deutlich, dass Frauen insb. durch drei Arten zur organisatorischen Exzellenz beitragen. Erstens legen sie mehr Wert auf individuelle Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnisse und Resultate, zweitens wirken sie eher inspirierend auf ihre Mitarbeiter und drittens pflegen sie die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und gemeinsame Werte.<sup>322</sup>

Eine von ADAMS und FERREIRA verfasste Studie aus dem Jahr 2009 untersuchte den Zusammenhang zwischen guter Corporate Governance und Gender Diversity im Verwaltungsrat.<sup>323</sup> Die Autoren untersuchten 1939 US-amerikanische Unternehmen im Zeitraum von 1996 bis 2003.<sup>324</sup> Sie weisen nach, dass weibliche Verwaltungsräte im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen häufiger an Sitzungen teilnehmen. Weiter erscheinen männliche Verwaltungsräte je höher der Frauenanteil in diesem Gremien ist häufiger zu Verwaltungsratssitzungen. Zudem gehören Frauen tendenziell häufiger denjenigen Ausschüssen an, die Überwachungsfunktionen übernehmen; was bedeutet, dass Verwaltungsräte, in denen Frauen vertreten sind, ihrer Überwachungsaufgabe vermehrt nachkommen. Dies zeigt sich auch darin, dass die Vergütung der Verwaltungsräte in Unternehmen mit Gender Diversity im Verwaltungsrat zu einem höheren Teil eigenkapitalbasiert ist.<sup>325</sup>

Eine von ADAMS und FUNK im Jahr 2012 veröffentlichte Studie befasste sich mit den Unterschieden zwischen weiblichen und männlichen Verwaltungsräten.<sup>326</sup> Die Untersuchung basiert auf Fragebögen, die die Verfasserinnen im Jahr 2005 CEOs und Verwaltungsräten von kotierten Unternehmen in

---

319 McKinsey, Women Matter 2007, 12.

320 McKinsey, Women Matter 2007, 12.

321 McKinsey, Women Matter 2008, 2 ff.

322 McKinsey, Women Matter 2008, 7.

323 ADAMS/FERREIRA, 291 ff.; die Autoren gingen ebenfalls dem Einfluss von Gender Diversity auf die finanzielle Performance eines Unternehmens nach, vgl. Kap. 3 II 1.

324 ADAMS/FERREIRA, 293.

325 ADAMS/FERREIRA, 296 ff.

326 ADAMS/FUNK, 219 ff.

Schweden zustellten.<sup>327</sup> Die Analyse der Antworten ergibt, dass weibliche und männliche Verwaltungsräte unterschiedliche Prioritäten setzen, was sich wiederum auf das Verhalten des gesamten Verwaltungsrates auswirkt. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen erweisen sich Verwaltungsrätinnen als weniger machtorientiert und eher an übergeordneten Themen interessiert. Zudem wird deutlich, dass durchmischte Verwaltungsräte eher die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigen.<sup>328</sup>

Im Jahr 2010 publizierten NIELSEN und HUSE eine Studie, in der sie den Beitrag von Frauen auf die Arbeitsweise innerhalb des Verwaltungsrates untersuchten.<sup>329</sup> Ihre Erkenntnisse stützen sich auf die Befragung von 201 norwegischen Unternehmen im Jahr 2003.<sup>330</sup> Die Analyse der Antworten ergibt, dass die Unterschiede von Männern und Frauen auf die Arbeitsweise des Verwaltungsrats von den jeweiligen Aufgaben und der jeweiligen Situation abhängt. Konkret wirkt eine höhere Frauenvertretung im Verwaltungsrat positiv auf die strategische Kontrollfunktion durch den Verwaltungsrat. Dieser positive Effekt lässt sich wohl darauf zurückführen, dass in Verwaltungsräten mit mehr Frauen weniger Konflikte und mehr Anstrengungen zur Verbesserungen der Arbeitsweise zu beobachten sind.<sup>331</sup> Die Autoren konnten jeweils eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>332</sup> Jedoch konnten die Verfasser der Studie keinen Zusammenhang zwischen der Anzahl Frauen und der Offenheit der Diskussionskultur erkennen.<sup>333</sup>

#### 4. Leistungen in der Gruppe

Einige Studien widmen sich dem Einfluss von Frauen auf die Dynamik und die Zusammenarbeit in Gruppen, insb. im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung. Diese Untersuchungen sind teilweise im Zusammenhang mit den obigen empirischen Ausführungen zur Corporate Governance zu sehen. Tendenziell weisen diese Untersuchungen darauf hin, dass geschlechterdurchmischte Gruppen bessere Leistungen erbringen.

---

327 ADAMS/FUNK, 222.

328 ADAMS/FUNK, 225 ff.

329 NIELSEN/HUSE, 136 ff.

330 NIELSEN/HUSE, 141.

331 NIELSEN/HUSE, 142 ff.

332 NIELSEN/HUSE, 143.

333 NIELSEN/HUSE, 142.

Im Jahr 2006 veröffentlichten HUSE und SOLBERG eine qualitative Untersuchung zum Einfluss von Frauen in Verwaltungsräten.<sup>334</sup> Sie stützten sich dabei auf ausführliche Interviews mit acht skandinavischen Verwaltungsrätinnen. Zusammen hatten diese Frauen mehr als 100 aktuelle oder frühere Verwaltungsratsmandate inne.<sup>335</sup> Auf dieser Basis erarbeiteten die Autoren Unterschiede im Verhalten von weiblichen und männlichen Verwaltungsräten. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen zeigt sich, dass sich Frauen tendenziell besser auf die Sitzungen vorbereiten. Damit ist die Einsatzbereitschaft von Frauen höher, was sich vor allen Dingen in der Tatsache niederschlägt, dass sie mehr kritische Fragen stellen. Ganz allgemein liegt Frauen viel an einer konstruktiven, offenen und vertrauensvollen Atmosphäre im Verwaltungsrat.<sup>336</sup>

Eine Untersuchung von HOOGENDOORN, OOSTERBEEK und VAN PRAAG aus dem Jahr 2013 befasste sich mit dem Einfluss von Gender Diversity auf die Leistung von Gruppen.<sup>337</sup> Von 2008 bis 2009 führten die Autoren ein Experiment mit Studierenden der Wirtschaftswissenschaften an einer Universität in den Niederlanden durch. Dabei wurde den Studierenden im Rahmen eines Kurses über Unternehmertum vorgegeben, selbstständig ein Unternehmen zu gründen. Die Verfasser der Studie beeinflussten dabei die Geschlechterzusammensetzung der Teams.<sup>338</sup> Die geschlechterdurchmischten Teams schnitten dabei deutlich besser ab, wobei die Leistung mittels Umsatz und Gewinn der fiktiven Unternehmen gemessen wurde.<sup>339</sup> Die Autoren räumen jedoch ein, dass unklar bleibt, inwiefern ihre Erkenntnisse auf das Funktionieren von professionellen Verwaltungsräten übertragen werden kann.<sup>340</sup>

Der Arbeitgeberverband SAV und der Vermögensverwalter zCapital veröffentlichten 2013 eine Untersuchung zu Gender Diversity in der Schweiz.<sup>341</sup> Dazu befragten sie mittels eines Fragebogens die Verwaltungsratspräsidenten von börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz.<sup>342</sup> Dabei zeigte sich, dass die meisten Gesellschaften der Erhöhung des Frauenanteils im Verwaltungs-

---

334 HUSE/SOLBERG, 113 ff.

335 HUSE/SOLBERG, 115 f.

336 HUSE/SOLBERG, 118 ff.

337 HOOGENDOORN/OOSTERBEEK/VAN PRAAG, 1514 ff.

338 HOOGENDOORN/OOSTERBEEK/VAN PRAAG, 1516 ff.

339 HOOGENDOORN/OOSTERBEEK/VAN PRAAG, 1523 ff.

340 HOOGENDOORN/OOSTERBEEK/VAN PRAAG, 1526 f.

341 zCapital/SAV, 7 ff.

342 zCapital/SAV, 7.

rat eine hohe Bedeutung zumessen. Als der mit Abstand wichtigste Grund erwies sich die Überzeugung der Unternehmen, dass gemischte Teams bessere Leistungen erbringen als homogene Gruppen.<sup>343</sup>

## 5. Marktpositionierung und Reputation

Einige Studien beschäftigen sich mit der Frage, welchen Einfluss Frauen in der Unternehmensführung auf die Positionierung des Unternehmens im Markt haben. Diese Untersuchungen sind insb. vor dem Hintergrund zu sehen, dass weiblichen Kunden grosse Kaufkraft zukommt und sie die Mehrheit aller Kaufentscheidungen treffen.<sup>344</sup> Neben der Betrachtung dieser Studien sollen in diesem Kapitel Untersuchungen zur sozialen Verantwortung und zur Reputation von Unternehmen zur Sprache kommen.

Eine Untersuchung von WILLIAMS aus dem Jahr 2003 befasste sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Verwaltungsrat und dem gemeinnützigen Engagement von Unternehmen.<sup>345</sup> Der Autor untersuchte 185 Fortune 500-Unternehmen von 1991 bis 1994. Auf der Fortune 500-Liste werden jährlich die umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen geführt.<sup>346</sup> Die Analyse ergab, dass der Frauenanteil im Verwaltungsrat in einem positiven Zusammenhang mit der Höhe der Unternehmensausgaben für wohltätige Zwecke steht. Ein solcher positiver Effekt lässt sich insb. bei den Zuwendungen für gemeinnützige Arbeit und für kulturelle Projekte, nicht hingegen für Bildungsprogramme, beobachten.<sup>347</sup> Der Verfasser der Studie befasste sich mit Fragen der Korrelation, jedoch nicht mit möglichen Kausalitäten.<sup>348</sup>

Im Jahr 2007 veröffentlichten HILLMAN, SHROPSHIRE und CANNELLA eine Studie, die einen Zusammenhang zwischen gewissen Unternehmenseigenschaften und dem Frauenanteil im Verwaltungsrat suchte.<sup>349</sup> Die Autoren untersuchten 950 US-amerikanische, börsengehandelte Unternehmen, die zwischen 1990 und 2003 am meisten Umsatz erzielten.<sup>350</sup> Die Analyse ergab,

---

343 zCapital/SAV, 14.

344 Vgl. ausführlich zu Frauen als Kundinnen Kap. 2 I 2.

345 WILLIAMS, 1 ff.

346 WILLIAMS, 3.

347 WILLIAMS, 5 ff.

348 WILLIAMS, 5.

349 HILLMAN/SHROPSHIRE/CANNELLA, 941 ff.

350 HILLMAN/SHROPSHIRE/CANNELLA, 945.

dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem Frauenanteil im Verwaltungsrat besteht. Die Verfasser der Studie begründen diese Erkenntnis damit, dass bei grösseren Unternehmen der öffentlichen Reputation eine wichtigere Rolle zukommt und sie eher einem Rechtfertigungsdruck betreffend Gender Diversity ausgesetzt sind.<sup>351</sup> Die Autoren der Untersuchung konnten eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>352</sup>

In einer Untersuchung aus dem Jahr 2009 befassten sich BRAMMER, MILLINGTON und PAVELIN mit dem Zusammenhang zwischen der Reputation eines Unternehmens und dem Frauenanteil im Verwaltungsrat.<sup>353</sup> Die Verfasser der Studie untersuchten 199 börsengehandelte Unternehmen im Vereinigten Königreich im Jahr 2002.<sup>354</sup> Die Analyse ergab, dass ein Zusammenhang zwischen der weiblichen Vertretung im Verwaltungsrat und der Reputation des Unternehmens besteht. Ein solcher Einfluss lässt sich jedoch nur in Branchen beobachten, welche in enger Beziehung zu den Endkunden stehen. Somit scheint Interessensgruppen, insb. den Kundinnen eines Unternehmens, ein grosser Einfluss auf die Reputation zuzukommen.<sup>355</sup> Für den beschriebenen Effekt konnten die Autoren eine Korrelation, aber keine Kausalität nachweisen.<sup>356</sup>

Im Jahr 2010 veröffentlichten BEAR, RAHMAN und POST eine Untersuchung zum Einfluss des Frauenanteils im Verwaltungsrat auf *Corporate Social Responsibility* und die Reputation eines Unternehmens.<sup>357</sup> Die Autoren untersuchten 51 Unternehmen, welche 2009 in der Gesundheitsindustrie tätig waren.<sup>358</sup> Die Analyse ergab, dass eine höhere Anzahl Frauen im Verwaltungsrat positiv auf die *Corporate Social Responsibility* eines Unternehmens wirkt.<sup>359</sup> Die Position eines Unternehmens in *Corporate Social Responsibility*-Rankings hatte wiederum einen positiven Einfluss auf die Reputation des Unternehmens. Somit kommt der Gender Diversity im Verwaltungsrat ein

---

351 HILLMAN/SHROPSHIRE/CANNELLA, 947.

352 HILLMAN/SHROPSHIRE/CANNELLA, 949.

353 BRAMMER/MILLINGTON/PAVELIN, 17 ff.

354 BRAMMER/MILLINGTON/PAVELIN, 21 ff.

355 BRAMMER/MILLINGTON/PAVELIN, 24 ff.

356 BRAMMER/MILLINGTON/PAVELIN, 27.

357 BEAR/RAHMAN/POST, 207 ff.

358 BEAR/RAHMAN/POST, 212.

359 Vgl. zu *Corporate Social Responsibility* im Zusammenhang mit dem moralischen Legitimationsargument Kap. 3 I 1.

indirekter Einfluss auf die Reputation des Unternehmens zu.<sup>360</sup> Die Autoren wiesen entsprechende Korrelationen, aber keine Kausalitäten nach.<sup>361</sup>

### **III. Diskussion des ökonomischen Legitimationsansatzes**

In diesem Kapitel werden der ökonomische Legitimationsansatz und die empirischen Untersuchungen dazu näher beleuchtet und diskutiert. Diese Ausführungen sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass die erläuterten empirischen Studien die Vorteile eines höheren Frauenanteils deutlich zum Ausdruck bringen. In diesem Kapitel sollen daher die kritischen Aspekte des ökonomischen Legitimationsansatzes betrachtet werden. Zudem soll am Ende des Kapitels der Standpunkt der vorliegenden Arbeit vorgestellt werden.

#### **1. Design der empirischen Untersuchungen**

Das Ziel der empirischen Untersuchungen zum ökonomischen Legitimationsansatz in Bezug auf Gender Diversity ist, dessen Richtigkeit oder Falschheit nachzuweisen. Das Design der empirischen Untersuchungen erweist sich jedoch als Hürde, um einen abschliessenden und unangreifbaren Nachweis für den ökonomischen Legitimationsansatz führen zu können. Die wichtigste Problematik ist die Frage nach der Kausalität zwischen Gender Diversity und dem Unternehmenserfolg, welche separat behandelt wird.<sup>362</sup> Nachfolgend werden daher weitere Herausforderungen beim Design der Studien erläutert.

Erstens kommt der Betrachtung des zeitlichen Rahmens eine hohe Bedeutung bei der Durchführung von Studien zum Unternehmenserfolg zu. Zunächst erwächst eine Schwierigkeit aus dem Umstand, dass Diversität als die Anzahl von Frauen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder als die Veränderung der Anzahl von Frauen in der Unternehmensführung gemessen werden kann.<sup>363</sup> Weiter spielt der Beobachtungszeitraum für den Unternehmenserfolg eine wichtige Rolle. Empirische Untersuchungen zeigen, dass gemäss dem *Glass Cliff*-Effekt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen während einer

---

360 BEAR/RAHMAN/POST, 214 ff.

361 BEAR/RAHMAN/POST, 214.

362 Vgl. Kap. 3 III 2.

363 LÜCKERATH-ROVERS, 496.



Börsenbaisse in den Verwaltungsrat berufen werden, grösser ist.<sup>364</sup> Eine nur kurzfristige Betrachtung könnte den Schluss nahelegen, dass die Wertvernichtung an der Börse auf die Berufung der Frauen in den Verwaltungsrat zurückzuführen ist.<sup>365</sup> Im Verwaltungsrat werden jedoch in erster Linie strategische, d.h. mittel- bis langfristige Entscheidungen getroffen. Somit können die Auswirkungen von Diversität im Verwaltungsrat und von Veränderungen des Frauenanteils kurzfristig nicht verlässlich gemessen werden.<sup>366</sup>

Zweitens hängen die Ergebnisse solcher empirischen Untersuchungen von verschiedenen Variablen ab.<sup>367</sup> Entscheidend ist, wie genau der Unternehmenserfolg gemessen wird. Dafür kommen verschiedene Kenngrößen in Betracht, so bspw. der Aktienkurs, die Profitabilität oder die Corporate Governance eines Unternehmens.<sup>368</sup> Zudem sind all diese Kenngrößen nur Annäherungen, mit denen der Erfolg eines Unternehmens beschrieben werden soll. Daneben werden die Erkenntnisse dieser Studien durch die Wahl des untersuchten Gremiums beeinflusst. M.a.W. ist darauf zu achten, ob sich die Untersuchungen mit Gender Diversity im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung, resp. mit ihren jeweiligen Entsprechungen in ausländischen Rechtsordnungen, befassen.

Drittens basieren viele der empirischen Erkenntnisse zum Einfluss von Gender Diversity im Verwaltungsrat auf den Unternehmenserfolg auf Untersuchungen von Unternehmen aus den USA und dem Vereinigten Königreich. Einige Studien befassten sich auch mit kontinentaleuropäischen, insb. skandinavischen, Unternehmen.<sup>369</sup> Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Erkenntnisse aus den USA und dem Vereinigten Königreich auf die Verhältnisse in Kontinentaleuropa und insb. in der Schweiz übertragen werden können. Die vorhandenen Studien zu kontinentaleuropäischen Unternehmen

---

364 Grundlegend RYAN/HASLAM, 81 ff.

365 Neben der zeitlichen Betrachtung wirft dies die Frage nach der Kausalkette zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg auf, vgl. Kap. 3 III 2.

366 LÜCKERATH-ROVERS, 496.

367 FAIRFAX, Board Diversity, 877; FAIRFAX, Bottom Line, 810 ff.

368 Kritisch HAZEN, Diversity, 888.

369 GRÜNBERGER, 11 f.

zeichnen jedoch ein positives Bild des Einflusses einer höheren Frauenvertretung im Verwaltungsrat.<sup>370</sup>

Viertens wurden einige der erwähnten Studien von einem Unternehmen, der Credit Suisse, einer Unternehmensberatung, McKinsey & Company, oder einer Interessensvertretung, Catalyst, verfasst. In diesen Fällen stellt sich die Frage nach der wissenschaftlichen Unabhängigkeit dieser Untersuchungen. Besonders die Unternehmensberatungen und die Interessensvertretungen könnten möglichen Interessenskonflikten bei der Durchführung solcher Nachforschungen unterliegen. Eine solche Möglichkeit impliziert jedoch nicht, dass die gefundenen Ergebnisse nicht den Standards der Wissenschaftlichkeit entsprechen; somit können solche Studien interessante und wertvolle Einsichten liefern.

## 2. Erklärungsansätze und Kausalität

Die erläuterten empirischen Untersuchungen fanden überwiegend ein positives Verhältnis zwischen der Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung und dem Unternehmenserfolg. Diese Studien haben zum Ziel, den ökonomischen Legitimationsansatz durch quantitative Nachweise eines solchen Zusammenhangs zu untermauern. Bei der Ergründung dieses Zusammenhangs ist die Unterscheidung zwischen Korrelation und Kausalität zentral. Wie aus der Erläuterung der Studien ersichtlich wurde, beschränken sich die meisten Studien auf die Untersuchung einer Korrelation zwischen den beiden Variablen. Eine Kausalität, d.h. eine ursächliche Wirkung von Gender Diversity auf den Unternehmenserfolg, lässt sich kaum nachweisen.<sup>371</sup> Der Grund liegt darin, dass in einem komplexen Wirtschaftsumfeld keine kontrollierten Studien durchgeführt werden können, bei denen alle möglichen Einflussvariablen, mit Ausnahme der Gender Diversity der Unternehmensführung, konstant gehalten werden können.<sup>372</sup>

Einige Untersuchungen konnten eine Kausalität zwischen einem höheren Frauenanteil in der Unternehmensführung und dem Unternehmenserfolg nachweisen. Somit liegt der Schluss nahe, dass auch die Studien, die eine

---

370 Einen positiven Zusammenhang mit der finanziellen Unternehmensperformance fanden SMITH/SMITH/VERNER, 569 ff., im Gegensatz zu ROSE, 404 ff.; ADAMS/FUNK, 219 ff. konnten einen positiven Effekt auf die Corporate Governance nachweisen.

371 LÜCKERATH-ROVERS, 496 f.

372 EDGE, 4.

entsprechende Korrelation fanden, in diesem Sinne verstanden werden können. Die empirische Evidenz lässt sich demnach so verstehen, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung zu einem höheren Unternehmenserfolg führt.

Möglich sind jedoch auch gegenläufige Erklärungsansätze. Denkbar erscheint, dass erfolgsorientierte Frauen bevorzugt Unternehmen als Arbeitgeber wählen, die als nachhaltig erfolgreich gelten. Daneben könnte ein höherer Frauenanteil in der Unternehmensführung von erfolgreichen Unternehmen auch damit erklärt werden, dass sich solche Unternehmen eher mit Fragen von Diversity und einer ausgewogenen Zusammensetzung der Unternehmensführung befassen.<sup>373</sup>

### 3. *Token Women* und kritische Masse

Viele der erwähnten und diskutierten Studien fanden einen überwiegend positiven Zusammenhang zwischen der Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung und dem Erfolg von Unternehmen heraus. Einige Untersuchungen konnten hingegen keinen solchen Nachweis erbringen. Wie soeben erläutert liegt der Schluss nahe, dass die Kausalkette überwiegend so verläuft, dass Frauen den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

Erkenntnisse aus der Forschung zur kritischen Masse und *Tokenism* zeigen jedoch auf, dass ein solcher Einfluss vorwiegend dann möglich ist, wenn die Frauenvertretung eine gewisse Mindesthöhe erreicht. M.a.W. bedeutet dies, dass eine einzelne Frau im Leitungsgremium ein Unternehmen kaum prägen kann.<sup>374</sup>

Der Grund liegt darin, dass eine einzelne Frau in einer Gruppe, im Englischen *Token Woman* genannt, besonders durch ihr Geschlecht auffällt und sich darin von der Norm der Gruppe, dem männlichen Geschlecht, unterscheidet. Basierend darauf bilden ihre männlichen Kollegen Erwartungen an ihr Verhalten aufgrund ihres Geschlechts. Frauen werden in einem solchen Kontext somit als Vertreterinnen einer gesamten demographischen Gruppe gesehen. Die männlichen Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder erklären das Verhalten von Frauen in der Folge nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit, sondern aufgrund ihres Geschlechts. Eine solche Konstellation

---

373 Statt vieler FARRELL/HERSCH, 98 ff.; dieser Erklärungsansatz steht im Widerspruch zum *Glass Cliff*-Effekt, vgl. Kap. 3 III 1.

374 KONRAD/KRAMER/ERKUT, 150 f.

bedeutet für Frauen eine grosse Herausforderung, nämlich in einem männerdominierten Gremium gehört und anerkannt zu werden.<sup>375</sup>

Die Grenze zwischen Marginalisierung und einflussreicher Minderheit liegt bei kleineren Gruppen, besonders in der Unternehmensführung, bei drei Mitgliedern. M.a.W. ist eine kritische Masse von drei oder mehr Frauen in Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung erforderlich, damit diese signifikanten Einfluss auf das Unternehmen ausüben können.<sup>376</sup> Der Grund dafür ist, dass bei einer solchen Anzahl von Frauen keine mehr als Vertreterin ihres Geschlechts wahrgenommen wird. Daher stellen Frauen eher kritische Fragen und bringen Themen auf, die in männerdominierten Gremien weniger diskutiert werden. Zudem erhöht eine grössere Anzahl Frauen im Verwaltungsrat die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen den Vorsitz eines der einflussreichen Komitees übernehmen können.<sup>377</sup> Diesen Erkenntnissen wird entgegengehalten, dass auch eine einzelne fachkundige und kompetente Frau einen Einfluss auf die Unternehmensführung ausüben kann.<sup>378</sup> Zudem ist die Evidenz für den Einfluss einer kritischen Masse an Frauen auf das Unternehmen und das Funktionieren der Führungsgremien nicht konklusiv.<sup>379</sup>

Die erwähnten Studien befassten sich teilweise mit der Höhe des Frauenanteils innerhalb der Unternehmensführung und der Suche nach der kritischen Masse. Relevant ist nicht die Tatsache allein, ob Frauen in den Führungsgremien vertreten sind, auch wenn nicht eindeutig bestimmbar ist, wie gross bzw. wie viel grösser der positive Beitrag zum Unternehmenserfolg einer kritischen Masse von Frauen tatsächlich ist.<sup>380</sup> Vielmehr sollte darauf abgestellt werden, wie hoch der Frauenanteil sowohl relativ als auch in absoluten Zahlen ausfällt.<sup>381</sup>

#### 4. Stellungnahme

Die erläuterten Studien erbringen einen starken empirischen Nachweis für eine Argumentation entlang des ökonomischen Legitimationsansatzes. Gleichzeitig kann die vorgebrachte Kritik nicht von der Hand gewiesen

---

375 Grundlegend KANTER, 206 ff.

376 TORCHIA/CALABRÒ/HUSE, 308; KONRAD/KRAMER/ERKUT, 148 f.

377 KONRAD/KRAMER/ERKUT, 154 ff.

378 BROOME/CONLEY/KRAWIEC, Critical Mass, 1060 ff.

379 BROOME/CONLEY/KRAWIEC, Critical Mass, 1072 ff.

380 LÜCKERATH-ROVERS, 497.

381 Vgl. ausführlich Kap. 4 II.

werden. In der vorliegenden Arbeit wird dem ökonomischen Legitimationsansatz für Gender Diversity in der Unternehmensführung der Vorzug gegeben. Dennoch zeigen die obigen Ausführungen, dass ein abschliessender und unanfechtbarer Beweis für den ökonomischen Legitimationsansatz aus verschiedenen Gründen schwierig zu erbringen ist. Dies kann sich teilweise für Investoren als problematisch erweisen, da ihnen eine zweifelsfreie Kausalität zur Rechtfertigung von Investitionen in geschlechterdurchmischte Unternehmen lieber wäre.<sup>382</sup> Viele Investoren erweisen sich trotzdem als Verfechter von Gender Diversity und nehmen dahingehend Einfluss auf die Unternehmen.<sup>383</sup> Dies schliesst nicht aus, dass die moralische Rechtfertigung nicht auch ergänzend berücksichtigt werden kann.

Eine nur schwerlich nachzuerweisende Kausalität reicht jedoch nicht aus, um der wirtschaftlichen Rechtfertigung die Berechtigung zu versagen. Vielmehr vermag dieser Ansatz die vielfältigen Vorteile, die sich aus mehr Gender Diversity in der Unternehmensführung ergeben können, überzeugend darzulegen. Die aufgezeigten Vorzüge von Gender Diversity sind wirtschaftlicher Natur und entsprechen somit dem Profitstreben der meisten Unternehmen. Auf diese Weise entspricht Gender Diversity aufgrund des positiven Einflusses auf den Unternehmenserfolg dem Unternehmensinteresse. Der Verwaltungsrat ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet und somit gehalten, für eine höhere Frauenvertretung in der Unternehmensführung zu sorgen (Art. 717 Abs. 1 OR).<sup>384</sup>

---

382 FANTO/SOLAN/DARLEY, 919 f.

383 Vgl. ausführlich Kap. 8 III.

384 Vgl. ausführlich Kap. 7 I 1; gl.M. im US-amerikanischen Recht FANTO/SOLAN/DARLEY, 918 f. und FAIRFAX, Bottom Line, 839 f.

## **Kapitel 4: Die Bedeutung von Gender Diversity bei der Zusammensetzung der Unternehmensführung**

In diesem Kapitel wird die Zusammensetzung der Unternehmensführung unter dem Gesichtspunkt von Gender Diversity näher betrachtet. Der Fokus liegt auf börsenkotierten Unternehmen, da diese besonderen Transparenzvorschriften unterworfen sind und daher mehr Informationen über die Zusammensetzung ihrer Führungsgremien verfügbar sind. Dabei wird zuerst der Frage nachgegangen, inwiefern Unternehmen über eine öffentlich kommunizierte Geschlechterpolitik verfügen. Weiter soll geklärt werden, wie geschlechterdurchmischte die Führungsgremien von Unternehmen tatsächlich sind. Zuletzt befasst sich dieses Kapitel mit der Charakterisierung von weiblichen Mitgliedern der Unternehmensführung.

### **I. Geschlechterpolitik von börsenkotierten Unternehmen**

An dieser Stelle soll geklärt werden, ob Unternehmen über eine öffentlich kommunizierte Politik, die die Bedeutung des Geschlechts bei der Besetzung von Posten in der Unternehmensführung berücksichtigt, verfügen. Als Quellen für den Nachweis einer solchen Geschlechterpolitik kommt eine Vielzahl an Dokumenten in Frage, insb. die Statuten, das Organisationsreglement und Reglemente der Verwaltungsratsausschüsse. Dabei interessiert vor allem, ob und in welcher Form Gender Diversity bei der Besetzung von Führungsgremien berücksichtigt wird. Zudem ist von Bedeutung, welches Gremium für Gender Diversity zuständig ist. Diese Angaben zur Geschlechterpolitik stellen die Vorgaben dar, an denen die tatsächlichen Zahlen zum Frauenanteil in der Unternehmensführung zu messen sind.<sup>385</sup> Nachfolgend soll die Geschlechterpolitik von börsenkotierten Unternehmen aus der Schweiz, Europa und den USA untersucht werden.

#### **1. Schweizer Unternehmen**

In der Schweiz sind börsenkotierte Unternehmen nicht verpflichtet, in irgendeiner Form über ihre Geschlechterpolitik Rechenschaft abzulegen.

---

385 Vgl. ausführlich Kap. 4 II.

Sämtliche Publizität über diese Frage erfolgt demnach auf freiwilliger Basis. Den 20 Unternehmen mit der höchsten Marktkapitalisierung, die im SMI-Index vertreten sind, stehen dabei unter besonderer öffentlicher Beobachtung. Sie haben eine gewisse Vorbildfunktion bei Fragen der Corporate Governance, wie z.B. der Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung. Gemäss einer Untersuchung aus dem Jahr 2013 schreiben 90% aller Verwaltungsratspräsidenten von SMI-Unternehmen Gender Diversity innerhalb des Verwaltungsrats einen hohen Stellenwert zu.<sup>386</sup>

Die Durchsicht von Statuten, Organisationsreglementen und Reglementen von Verwaltungsratsausschüssen der 20 SMI-Gesellschaften zeichnet ein ernüchterndes Bild. Nur gerade drei Gesellschaften nehmen in den genannten Dokumenten, welche öffentlich verfügbar sind, auf die Bedeutung von Diversität bei der Besetzung der Unternehmensführung Bezug. Denkbar ist, dass zumindest bei einem Teil der Gesellschaften weitere, zumeist interne, Dokumente spezifisch zu Diversität in der Unternehmensführung existieren.

Actelion, ein biopharmazeutisches Unternehmen, schreibt im *Charter of the Nominating and Governance Committee*: „Review considerations relating to board composition, including size of the board and the criteria for membership on the Board of Directors. The considerations relating to director qualifications shall include diversity, independence, experience, expertise and skills, as well as any other factors set forth in the Committee’s policies regarding evaluation of director candidates.“<sup>387</sup>

Die Grossbank Credit Suisse sieht im *Chairman’s and Governance Committee Charter* Folgendes vor: „Das CGC [Chairman’s and Governance Committee] erstellt ein Anforderungsprofil für VR-Kandidaten, unter Berücksichtigung aller anwendbaren Gesetze und Bestimmungen und anderer angemessener Faktoren. Darunter fallen beispielsweise Unabhängigkeit, Vielfalt, Alter, Qualifikationen, Führungserfahrung in Unternehmen und Organisationen ähnlicher Grösse, sowie das Ausmass, in dem die Erfahrung eines Kandidaten den VR und seine Kommissionen zu unterstützen und ergänzen vermag.“<sup>388</sup>

Die zweite Grossbank, die UBS, hält im Organisationsreglement, *Anhang D – Anforderungsprofil und erwartete Eigenschaften* fest: „Die Verwaltungsratsmitglieder müssen als Gruppe die Qualifikationen, Fähigkeiten und Diversität

386 zCapital/SAV, 13.

387 Actelion, Ziff. II.

388 Credit Suisse, CGC Charter, Ziff. 4.3.1.

*aufweisen, die erforderlich sind, um sämtliche Aufgaben des Verwaltungsrates zu erfüllen. Gemeinsam müssen sie über Finanzwissen, Erfahrung in der Bankbranche und im Risikomanagement sowie über internationale Erfahrung, inklusive Erfahrung in internationalen Finanzangelegenheiten, verfügen und Kenntnisse der Aufgaben von Verwaltungsratsmitgliedern haben.*<sup>389</sup>

## 2. Europäische Unternehmen

In Europa stehen die grössten börsenkotierten Unternehmen unter besonderer öffentlicher Beobachtung. Sie haben eine gewisse Vorbildfunktion bei Fragen der Corporate Governance, wie z.B. der Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung. Von besonderer gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Bedeutung sind dabei die zehn europäischen Unternehmen, welche gemäss dem *Financial Times* 500-Ranking über die höchste Marktkapitalisierung verfügen.<sup>390</sup>

Eine Durchsicht von Statuten, Organisationsreglementen und Reglemente von Verwaltungsratsausschüssen der zehn grössten börsenkotierten europäischen Gesellschaften zeichnet ein durchzogenes bis positives Bild. Die Hälfte der Unternehmen nimmt in den betrachteten Dokumenten in der einen oder anderen Weise auf Gender Diversity Bezug. Denkbar ist, dass zumindest bei einem Teil der Gesellschaften weitere, zumeist interne, Dokumente spezifisch zu Diversität in der Unternehmensführung existieren.

Stellvertretend für die Gesellschaften, die sich zu Gender Diversity in der Unternehmensführung äussern, schreibt die belgische Brauereigruppe Anheuser-Busch InBev im *Corporate Governance Charter*: „*The composition of the Board will be balanced primarily considering the respective skills, education, experience and background, but also gender, nationality and age of each of the Board members. Adequacy of size and composition will be regularly assessed by the Board upon the initiative of the Nomination Committee.*“<sup>391</sup>

## 3. US-amerikanische Unternehmen

In den USA sind börsenkotierte Gesellschaften verpflichtet, jährlich Rechenschaft zu Diversität im Verwaltungsrat abzulegen. Damit sind Informationen zu Gender Diversity ein Aspekt der Berichterstattungspflichten von börsen-

---

389 UBS, Ziff. 1.1.

390 Vgl. *Financial Times*.

391 Anheuser-Busch InBev, Ziff. 3.2.



kotierten Unternehmen in den USA.<sup>392</sup> Eine Studie aus dem Jahr 2013 untersuchte, inwiefern die betroffenen Gesellschaften dieser Offenlegungsvorschrift nachkommen. Betrachtet wurden die 50 US-amerikanischen Gesellschaften, die gemäss dem *Fortune 500*-Ranking im Jahr 2012 am meisten Umsatz generierten.<sup>393</sup> Die Untersuchung ergab, dass nur gerade ein Viertel der Gesellschaften den Offenlegungspflichten vollständig nachkam.<sup>394</sup> Demgegenüber gaben fast ein Drittel aller Gesellschaften an, über keine formellen Richtlinien bezüglich Diversität zu verfügen.<sup>395</sup> Weiter zeigte die Studie, dass in Erfüllung der Transparenzvorschrift nur 44% der Gesellschaften explizit auf Gender Diversity Bezug nehmen.<sup>396</sup>

## **II. Diversität in der Unternehmensführung von börsenkotierten Unternehmen**

In diesem Kapitel werden die Geschlechteranteile in der Unternehmensführung von börsenkotierten Unternehmen betrachtet. Dabei interessieren sowohl der prozentuale als auch der absolute Frauenanteil. Weiter werden in diesem Kapitel die Charakteristika von weiblichen Mitgliedern der Unternehmensführung von börsenkotierten Unternehmen betrachtet. Dabei interessiert, welche Charakteristika Frauen, die in der Unternehmensführung vertreten sind, aufweisen. Dargestellt werden sowohl ihr Hintergrund, bspw. Ausbildung und Beruf, wie auch die Funktion, die sie im jeweiligen Gremium einnehmen. Es soll die Frauenvertretung in den Führungsgremien von börsenkotierten Unternehmen aus der Schweiz, Europa und den USA untersucht werden.

### **1. Schweizer Unternehmen**

Bei der Analyse der Zusammensetzung der Unternehmensführung ist zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zu differenzieren. Sowohl beim Geschlechteranteil als auch bei der Charakterisierung der weiblichen Mitglieder der Unternehmensführung lassen sich Unterschiede zwischen den beiden Gremien feststellen.

---

392 Vgl. Kap. 9 III 1.

393 SMALLMAN, 815.

394 SMALLMAN, 821 f.

395 SMALLMAN, 824.

396 SMALLMAN, 825 f.

### 1.1 *Verwaltungsrat*

Im Jahr 2014 betrug der Frauenanteil im Verwaltungsrat von 90 untersuchten Gesellschaften durchschnittlich 15%, während er 2010 erst 10% betragen hatte. Diese Entwicklung ist auf einen relativ hohen Frauenanteil unter den Neuberufungen zurückzuführen. Im Jahr 2014 wurden 33% aller vakanten Verwaltungsratssitze mit Frauen besetzt. Bei den SMI-Gesellschaften betrug der Frauenanteil im selben Jahr 17%. Das Verwaltungsratspräsidium war jedoch nur bei einem der betrachteten Unternehmen mit einer Frau besetzt.<sup>397</sup>

Die weiblichen Mitglieder von Verwaltungsräten zeichnen sich durch verschiedene Charakteristika aus. Im Jahr 2014 war das durchschnittliche weibliche Verwaltungsratsmitglied 53 Jahre alt und somit sechs Jahre jünger als der Gesamtdurchschnitt. Das Durchschnittsalter der neuen Verwaltungsrätinnen betrug 49 Jahre, womit diese vier Jahre unter dem Durchschnittsalter der neuen Verwaltungsratsmitglieder liegen.<sup>398</sup> Im selben Jahr waren 32% aller Verwaltungsrätinnen ausländischer Nationalität. Die Verteilung der ausländischen Verwaltungsrätinnen war jedoch sehr unausgewogen, da davon 53% für SMI-Unternehmen tätig waren.<sup>399</sup> Die Ausbildung der Verwaltungsrätinnen war überdurchschnittlich hoch. Während im Gesamtdurchschnitt 83% aller Verwaltungsräte über einen universitären Abschluss verfügten, konnten 93% aller Verwaltungsrätinnen einen solchen vorweisen.<sup>400</sup> Ein Blick auf die Berufserfahrung der Verwaltungsräte zeigt, dass lediglich 5% der Verwaltungsrätinnen vor ihrer Berufung im gleichen Unternehmen operativ tätig waren. Im Gesamtdurchschnitt lag dieser Wert bei 16% der Mitglieder.<sup>401</sup>

### 1.2 *Geschäftsleitung*

Im Jahr 2014 betrug der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen von 120 untersuchten Gesellschaften durchschnittlich 6%, ein nur leichter Anstieg im Vergleich zu 4% im Jahr 2006. Werden nur SMI-Unternehmen betrachtet, verbleibt der Frauenanteil bei 6%. Der Frauenanteil an neuberufenen Ge-

---

397 Schillingreport 2015, 26.

398 Schillingreport 2015, 27.

399 Schillingreport 2015, 27.

400 Schillingreport 2015, 28.

401 Schillingreport 2015, 29.

schäftsleitungsmitgliedern betrug 9%. Nur drei Gesellschaften verfügen über einen weiblichen CEO, was einem Anteil von 2.5% entspricht.<sup>402</sup>

Die weiblichen Mitglieder von Geschäftsleitungen zeichnen sich durch verschiedene Charakteristika aus. Die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder waren im Jahr 2014 im Schnitt 49 Jahre alt und somit drei Jahre jünger als der Gesamtdurchschnitt. Die neuen weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder waren durchschnittlich 45 Jahre alt.<sup>403</sup> Im selben Jahr war die Hälfte aller weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder ausländischer Nationalität.<sup>404</sup> Die Ausbildung der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder war sehr hoch, da 88% von ihnen über einen Hochschulabschluss verfügten.<sup>405</sup> Eine Betrachtung der Verantwortungsbereiche der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder zeigte erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Aufgabenverteilung. Im Gesamtdurchschnitt hatten 35% der Geschäftsleitungsmitglieder Business-Unit-Verantwortung inne, während dieser Anteil bei Frauen 17% betrug. Bei der geographischen Verantwortung lag der Wert für Frauen bei 10%, während er im Gesamtdurchschnitt bei 17% lag.<sup>406</sup> 57% aller Managerinnen waren bereits vor ihrer Beförderung in die Geschäftsleitung im Unternehmen tätig. Intern berufene Managerinnen mussten neun Jahre, und damit vier Jahre weniger lang, im Unternehmen tätig sein, als der Gesamtdurchschnitt.<sup>407</sup>

## 2. Europäische Unternehmen

Der Frauenanteil in der Unternehmensführung von europäischen Unternehmen kann sowohl gesamteuropäisch als auch auf der Ebene einzelner Länder betrachtet werden. Im Jahr 2014 betrug der Frauenanteil im Verwaltungsrat im gesamteuropäischen Schnitt 20.3%.<sup>408</sup> Das Verwaltungsratspräsidium war bei 2.6% der Unternehmen mit Frauen besetzt.<sup>409</sup> In den Geschäftsleitungen von europäischen Gesellschaften waren im Jahr 2013 durchschnittlich 14.7% Frauen vertreten. Bei den CEOs betrug der Frauenanteil 3.5%.<sup>410</sup> Weiter

---

402 Schillingreport 2015, 24.

403 Schillingreport 2015, 26.

404 Schillingreport 2015, 27.

405 Schillingreport 2015, 29.

406 Schillingreport 2015, 29.

407 Schillingreport 2015, 29.

408 Egon Zehnder, 8.

409 Egon Zehnder, 11.

410 Credit Suisse, Gender 3000, 13.

waren zwischen 2004 und 2013 nur gerade 1.4% aller CEOs von westeuropäischen Gesellschaften Frauen.<sup>411</sup>

Die Geschlechtervertretung in der Unternehmensführung variiert dabei stark zwischen einzelnen Ländern. In Norwegen betrug der Frauenanteil im Verwaltungsrat im Jahr 2013 aufgrund einer gesetzlichen Geschlechterquote 34%.<sup>412</sup> In der Geschäftsleitung waren 14% Frauen vertreten. In Deutschland lag der Frauenanteil bei 19% für den Aufsichtsrat und bei 7% für den Vorstand. Die untersuchten Gesellschaften im Vereinigten Königreich verfügten im selben Jahr über 17% Frauen im Verwaltungsrat und 15% Frauen in der Geschäftsleitung.<sup>413</sup>

### 3. USA

In den USA liegt der Frauenanteil in den beiden Gremien der Unternehmensführung, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, unterschiedlich hoch. Im Jahr 2014 betrug der Anteil von weiblichen Verwaltungsrätinnen bei den Unternehmen im S&P 500-Index, den 500 US-amerikanischen Unternehmen mit der höchsten Marktkapitalisierung, 19%.<sup>414</sup> Unter den Unternehmen im Fortune 500-Index, den 500 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen, waren 2013 17% Frauen im Verwaltungsrat vertreten. Das Präsidium des Verwaltungsrats war bei 3.1% der Gesellschaften in weiblicher Hand.<sup>415</sup> Im Jahr 2013 betrug die Frauenvertretung in der Geschäftsleitung 15%.<sup>416</sup> Im Jahr 2014 waren 4.6% aller CEOs von Unternehmen im S&P 500-Index weiblichen Geschlechts.<sup>417</sup>

---

411 Strategy&, 5.

412 Vgl. zur norwegischen Geschlechterquote für den Verwaltungsrat Kap. 9 I 1.

413 McKinsey, Women Matter 2013, 8.

414 Spencer Stuart, 19.

415 Catalyst, Census, 1.

416 Credit Suisse, Gender 3000, 13.

417 Spencer Stuart, 19.

## Kapitel 5: Erklärungsansätze und Massnahmen zur geringen Frauenvertretung

In diesem Kapitel wird die zahlenmässig geringe Frauenvertretung in der Unternehmensführung, die zuvor festgestellt wurde, näher betrachtet. Dabei wird zuerst auf Erklärungsansätze, welche die Gründe für die geringe Frauenvertretung erschliessen, eingegangen. Weiter werden Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung vorgestellt. Das Kapitel endet mit einer kurzen Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse und einem Zwischenfazit.

### I. Erklärungsansätze zur geringen Frauenvertretung

In diesem Kapitel werden Erklärungsansätze für den geringen Frauenanteil in der Unternehmensführung vorgestellt. Diese Gründe erweisen sich als mehr oder weniger transparente Barrieren, welche Frauen vom Zugang zur Unternehmensspitze abhalten. Dieses Phänomen wird als gläserne Decke bezeichnet.<sup>418</sup> Gläsern wird die Decke genannt, weil Frauen durch sie die Positionen in der Unternehmensführung sehen können, ihnen allerdings der Aufstieg in diese Sphären oftmals verwehrt bleibt.<sup>419</sup> Ein alternatives Bild, das gezeichnet wird, ist das eines Labyrinths, durch das sich Frauen auf dem Weg an die Unternehmensspitze kämpfen müssen.<sup>420</sup>

Die geringe Frauenvertretung in der Unternehmensführung lässt sich als Problem sowohl von der Angebotsseite als auch von der Nachfrageseite beschreiben. Das Angebotsargument besagt, dass qualifizierte Frauen, die Verantwortung in der Unternehmensführung übernehmen könnten, fehlen. Bei der Nachfrage wird auf das Problem hingewiesen, dass Unternehmen zu wenig bereit sind, Frauen zu fördern und zu rekrutieren.<sup>421</sup> Einer der beiden Seiten den Vorzug zu geben, greift jedoch zu kurz. Vielmehr ergeben sich sowohl auf der Seite des Angebots wie auch auf der Seite der Nachfrage

418 Im Englischen wird der Begriff *Glass Ceiling* verwendet; vgl. ausführlich COTTER et al., 656 ff. Die Zeitschrift *Economist* publiziert alljährlich einen *Glass-Ceiling Index*. Dieser misst, wie die berufliche Gleichbehandlung von Frauen in den OECD-Staaten aussieht. Spitzenreiter im Jahr 2015 war Finland, während die Schweiz den 25. Platz belegte, vgl. *Economist*.

419 DAVIES-NETZLEY, 340.

420 EAGLY/CARLI, 64.

421 Davies Report 2011, 3; CED, 16.

Herausforderungen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.<sup>422</sup> Zudem erweisen sich die Dynamiken, die zu dieser Untervertretung von Frauen beitragen, als sehr komplex und in vielfältigen Wechselbeziehungen stehend. Weiter ist zu beachten, dass beim Verwaltungsrat und bei der Geschäftsleitung verschiedene Erklärungsansätze für die geringe Frauenquote im Vordergrund stehen können. Die verschiedenen Gründe lassen sich deshalb, zumindest teilweise, nicht unzweifelhaft dem Angebots- oder dem Nachfrageargument zuordnen. Weiter existieren zahlreiche Interdependenzen zwischen den einzelnen Hinderungsgründen. Deshalb wurde nachfolgend eine andere Kategorisierung gewählt. Unterschieden werden die individuelle, die unternehmerische und die gesellschaftlich-politische Ebene. Der Fokus liegt dabei auf Barrieren, die in den Unternehmen anzutreffen sind.<sup>423</sup>

## 1. Individuelle Hindernisse

Einige Hindernisse, welche für die geringe Frauenvertretung in der Unternehmensführung verantwortlich sind, können der individuellen Ebene zugeordnet werden. Dabei spielen in erster Linie persönliche Einstellungen eine Rolle. Diese können verschiedene Aspekte betreffen, so die Selbstwahrnehmung von Frauen und die Ambitionen, in die Unternehmensführung aufzusteigen.

### *1.1 Selbstvertrauen und Selbstwahrnehmung*

Im Wettbewerb um Beförderungen und den Aufstieg in die Unternehmensspitze werden Frauen gegenüber ihren männlichen Kollegen durch Unterschiede im Selbstvertrauen und in der Selbstwahrnehmung zurückgehalten. Die Zuversicht von Frauen, das Topmanagement erreichen zu können, liegt deutlich tiefer als bei den Männern. Sowohl bei Führungskräften im mittleren, als auch im oberen Management liegt der Anteil derjenigen, die darauf vertrauen, ins Topmanagement aufzusteigen, bei den Männern jeweils 15 Prozentpunkte höher als bei den Frauen.<sup>424</sup> Unmittelbar nach Stellenantritt liegen Männer und Frauen bei der Zuversicht auf eine erfolgreiche Karriere gleichauf. Nachdem Frauen über einige Jahre Arbeitserfahrung verfügen und ein paar Stufen in der Hierarchie aufgestiegen sind, nimmt ihre Zuversicht jedoch markant ab, während diejenige der Männer auf dem gleichen Niveau

---

422 Davies Report 2011, 3.

423 Vgl. ausführlich zu Massnahmen, welche Unternehmen zur Frauenförderung ergreifen können Kap. 5 II.

424 McKinsey, Women Matter 2013, 11.

bleibt.<sup>425</sup> Somit erstaunt nicht, dass nur eine Minderheit von Frauen in Führungspositionen das Gefühl hat, dass sie im gleichen Zeithorizont befördert werden wie Männer.<sup>426</sup>

Diese Beobachtungen stehen in einem Zusammenhang mit der unterschiedlichen Selbstwahrnehmung von Männern und Frauen. Tendenziell scheinen Frauen ihren Leistungen kritischer gegenüber zu stehen als Männer. Somit unterschätzen Frauen ihre Fähigkeiten oftmals, während Männer die ihrigen überschätzen.<sup>427</sup> Damit hängt zusammen, dass Frauen tendenziell weniger Aufmerksamkeit auf ihre Fähigkeiten und ihre Leistungen lenken. Frauen verkaufen bei Bewerbungsgesprächen, Beförderungen und im täglichen Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen oftmals unter ihrem Wert.<sup>428</sup> Untersuchungen zeigen, dass Frauen durch Erwartungen an ihre Fähigkeiten zurückgehalten werden. So entziehen sich Frauen dem Wettbewerb mit Männern, wenn sie, berechtigter- oder unberechtigterweise, davon ausgehen, dass sie verlieren werden.<sup>429</sup> Somit fehlt Frauen im Wettbewerb mit Männern oftmals das Selbstvertrauen, schwierige Aufgaben anzugehen.<sup>430</sup>

Bezogen auf Bewerbungen und Beförderungen können diese Erkenntnisse bedeuten, dass sich Frauen selber aus dem Wettbewerb nehmen und gar nicht erst gegen männliche Konkurrenten antreten.<sup>431</sup> So tendieren Frauen dazu, sich nur auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben, wenn sie alle Anforderungen erfüllen. Männer hingegen entscheiden sich im Schnitt dann für eine Bewerbung, wenn sie zwei Drittel oder mehr der geforderten Kriterien abdecken.<sup>432</sup> Zudem verfügen Frauen über weniger Selbstvertrauen, um von sich aus nach einer Beförderung zu fragen.<sup>433</sup> Allerdings nehmen diese Effekte ab, je weiter Frauen in der Hierarchie aufsteigen.<sup>434</sup> Für die beschriebenen Phänomene lassen sich verschiedene Erklärungsansätze anführen. So wird auf den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Selbstwahrnehmung und das Selbstvertrauen von Frauen hingewiesen.<sup>435</sup> Weiter spielen Stereoty-

425 Bain, *Career Aspirations*, 3.

426 Bain, *Career Aspirations*, 5.

427 HOLLING/PRECKEL, 511; FELS, 59.

428 Bain, *Career Aspirations*, 5; Credit Suisse, *Gender 3000*, 37.

429 Credit Suisse, *Gender 3000*, 32 f.

430 NIEDERLE/YESTRUMSKAS, 25 ff.

431 CED, 15.

432 Credit Suisse, *Gender diversity*, 28.

433 Accenture, *Career Capital*, 44; Credit Suisse, *Gender diversity*, 37.

434 KPMG, 11.

435 McKinsey, *Women Matter 2013*, 12; vgl. Kap. 5 I 1.1.

pe gegenüber Frauen<sup>436</sup>, mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten<sup>437</sup> und das Fehlen von weiblichen Vorbildern<sup>438</sup> eine wichtige Rolle.<sup>439</sup>

## 1.2 *Ambitionen und Ehrgeiz*

Im Erwerbsleben scheinen Unterschiede zwischen den Geschlechtern mit Bezug auf die beruflichen Ambitionen und den Ehrgeiz, Führungspositionen zu erreichen, zu bestehen. Gemäss einer Untersuchung gaben nur 15% der befragten hochqualifizierten Frauen an, eine Machtposition anzustreben. Bei Männern lag der Anteil bei 27%. Ebenso bezeichnete sich eine bedeutend grössere Anzahl Männer als überaus oder sehr ambitioniert.<sup>440</sup> Beim Ehrgeiz, das Topmanagement zu erreichen, liegen Frauen und Männer bei Karrierebeginn gleichauf. Jedoch nehmen die Ambitionen von Frauen besonders in den mittleren Beförderungsstufen deutlich ab.<sup>441</sup> Dabei hängen die Ambitionen von Frauen, ins Topmanagement aufzusteigen, nicht davon ab, ob sie verheiratet sind oder Kinder haben.<sup>442</sup> In der Schweiz gehen SMI-Unternehmen davon aus, dass eine mangelnde Motivation ein wichtiger Grund für die geringe Vertretung von Frauen in Verwaltungsrat und Geschäftsführung darstellt.<sup>443</sup> Zudem fehlen den Managerinnen Vorbilder im höheren Management, die ihnen als Inspiration dienen können.<sup>444</sup>

Die erläuterten Erkenntnisse werden mit dem Argument kritisiert, dass keine ausreichenden Unterschiede zwischen den Ambitionen von Männern und Frauen bestehen, die als Erklärung für den geringen Frauenanteil in der Unternehmensführung dienen könnten. So konnte eine Untersuchung im mittleren und im höheren Management keine Differenz im Ausmass des Ehrgeizes erkennen.<sup>445</sup> Die Ambitionen von Frauen scheinen dabei im Gleichschritt mit Beförderungen zu steigen.<sup>446</sup> Eine Befragung von Frauen, welche sich entschieden hatten, ihre Karriere zu beenden, ergab, dass die

---

436 Vgl. Kap. 5 I 2.5.

437 Vgl. Kap. 5 I 2.3.

438 Vgl. Kap. 5 I 1.2.

439 Bain, *Career Aspirations*, 6 ff.

440 HEWLETT/LUCE, 48.

441 FELS, 60; Bain, *Career Aspirations*, 3.

442 Bain, *Career Aspirations*, 4.

443 Actares, 3.

444 Bain, *Career Aspirations*, 9; McKinsey, *Women Matter 2007*, 8 f.; Credit Suisse 2014, 44.

445 McKinsey, *Women Matter 2013*, 10.

446 KPMG, 5.



Entscheidung nicht auf fehlende Ambitionen zurückzuführen war.<sup>447</sup> Angesicht dieser widersprüchlichen Erkenntnisse scheint eine definitive Aussage, inwiefern fehlender Ehrgeiz eine Barriere für den Aufstieg von Frauen in Unternehmen darstellt, nicht möglich zu sein.

## 2. Hindernisse in den Unternehmen

Die grösste Anzahl an Hindernissen, welche für die geringe Frauenvertretung in der Unternehmensführung verantwortlich sind, können innerhalb der Unternehmen gefunden werden. Diese Barrieren können vielfältige Ausprägungen annehmen und reichen von einer für Frauen nachteiligen Unternehmenskultur über männlich dominierte Netzwerke bis hin zu unvorteilhaften Beförderungspraktiken.

### 2.1 *Old-boy Netzwerke*

Eine grosse Hürde für die Karrieren von Frauen beruht auf der Tatsache, dass viele persönliche Netzwerke von Männern dominiert werden. Solche *Old-boy* Netzwerke sind informelle Verflechtungen von männlichen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern. Frauen und weniger einflussreiche Männer sind vom Zugang zu diesen Netzwerken in der Regel ausgeschlossen.<sup>448</sup>

Das Phänomen der *Old-boy* Netzwerke lässt sich auf gewisse Unterschiede, wie Männer und Frauen berufliche Kontakte aufbauen und pflegen, zurückführen. So verfügen Männer tendenziell über ein Netzwerk, in dem Männer den grösseren Teil der Kontakte ausmachen. Die beruflichen Verflechtungen von Frauen hingegen sind unter dem Aspekt des Geschlechts gesehen ausgeglichener.<sup>449</sup> Weiter verfügen Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen im Schnitt über die kleineren und beschränkteren Netzwerke.<sup>450</sup> Dazu kommt, dass Männer eher informelle Kontakte, bspw. im Rahmen von Sportvereinen, eingehen. Frauen hingegen setzen in erster Linie auf formelle Kontakte, bspw. im Rahmen eines Sponsorings durch einen Vorgesetzten.<sup>451</sup> Somit erweist sich der Zugang zu solchen informellen Netzwerken von

---

447 STONE, 6.

448 OAKLEY, 328.

449 TORRES/HUFFMAN, 34.

450 GROYSBERG/BELL, 95 f.; Davies Report 2011, 30.

451 WALDSTROM/MADSEN, 142; KPMG, 15 f.

einflussreichen Führungskräften für Frauen oftmals als schwierig.<sup>452</sup> Weiter erweist sich die Pflege eines solchen Netzwerks aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen für Frauen oftmals als zu zeitintensiv.<sup>453</sup>

Den beschriebenen Netzwerken kommt bei der Besetzung von Posten in der Unternehmensführung eine hohe Bedeutung zu. Gerade Verwaltungsratsmandate werden oftmals nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern mit Mitgliedern aus bestehenden Netzwerken besetzt.<sup>454</sup> Ganz allgemein lässt sich beobachten, dass Männer, die viel Zeit in die Pflege ihres Netzwerks investieren, schneller Karriere machen.<sup>455</sup> Dies steht im Zusammenhang mit der Beobachtung, dass Frauen, die in den Verwaltungsrat berufen werden, oft über ein wertvolles berufliches Netzwerk verfügen.<sup>456</sup> Allerdings bestehen über diesen Umstand grosse Differenzen in der geschlechterspezifischen Wahrnehmung. In einer Befragung von Führungskräften gab die grosse Mehrzahl der Frauen an, solche männerdominierten Netzwerke als grosses Hindernis wahrzunehmen. Demgegenüber identifizierte nur eine kleine Minderheit der befragten Männer solche Netzwerke als problematisch für den Aufstieg von Frauen im Unternehmen.<sup>457</sup>

## 2.2 *Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen*

Bedeutsame Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen scheint die Kultur eines Unternehmens und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen zu sein. Untersuchungen ergaben, dass Unternehmen eine männlich geprägte Unternehmenskultur als eines der Haupthindernisse, für einen höheren Frauenanteil in der Unternehmensführung sehen.<sup>458</sup> In einer Befragung von Schweizer Unternehmen wurde dieser Punkt gar als am problematischsten bezeichnet.<sup>459</sup> Aufgrund des Umstandes, dass in Führungspositionen weiterhin deutlich mehr Männer als Frauen vertreten sind, erstaunt es nicht, dass sich die Kultur von vielen Unternehmen als männlich dominiert erweist.

---

452 McKinsey, Full Potential, 6; EAGLY/CARLI, 69.

453 EAGLY/CARLI, 68.

454 GROYSBERG/BELL, 95 f.; NOWICKI, 555; Credit Suisse 2012, 28.

455 EAGLY/CARLI, 68 f.

456 SINGH/VINNICOMBE, 485 f.

457 BCG, Glass Ceiling, 6 f.

458 Davies Report 2011, 30.

459 WEF, 87.

Zu Beginn ihrer Karriere fühlen sich Männer und Frauen gleich wohl mit der Aussicht, die traditionellen Wege an die Unternehmensspitze zu beschreiten. Bei den Frauen nimmt die Bereitschaft dazu jedoch nach einigen Jahren im Unternehmen rapide ab. Frauen sind tendenziell weniger bereit, dem Bild eines idealen Angestellten, der ständig nach neuen Profilierungsmöglichkeiten sucht und bereit ist, regelmässig Überstunden zu leisten, zu entsprechen.<sup>460</sup> Dazu kommt, dass Frauen selbst dann benachteiligt werden, wenn sie bereit sind, diesen Weg zu gehen. Sowohl Männer als auch Frauen haben das Gefühl, dass es für Frauen die grössere Herausforderung ist, diesem Bild eines idealen Mitarbeiters zu entsprechen.<sup>461</sup> Jedoch scheint in dieser Hinsicht eine gewisse Differenz zwischen der Selbstwahrnehmung der Unternehmen und der Realität zu bestehen. Das Topmanagement von Unternehmen, das oft vornehmlich aus Männern besteht, geht häufig davon aus, dass in seiner Organisationen keine kulturellen Probleme betreffend Frauen in Führungspositionen bestehen.<sup>462</sup> Männer in Führungspositionen nehmen vielfach an, dass Frauen in ihrem Unternehmen keinen geschlechterspezifischen Problemen auf dem Weg an die Spitze ausgesetzt sind. Frauen hingegen nehmen sehr wohl Unterschiede wahr, was sich wiederum auf die Unternehmenskultur auswirkt.<sup>463</sup>

Ein besonders grosser Hemmschuh innerhalb der Unternehmenskultur sind die Arbeitsbedingungen. Diese stellen eines der bedeutsamsten Hindernisse für Frauen auf dem Weg an die Unternehmensspitze dar.<sup>464</sup> In vielen Unternehmen ist es erforderlich, rund um die Uhr erreichbar und häufig auf Reisen zu sein, um in die höchste Führungsetage aufzusteigen.<sup>465</sup> Eine Unternehmenskultur, welche Wert auf hohe Präsenzzeiten legt, ist wenig förderlich für Frauen.<sup>466</sup> Trotzdem herrscht in vielen Unternehmen weiterhin eine Kultur, in der sich eine möglichst lange Anwesenheit am Arbeitsplatz als karrierefördernd erweist.<sup>467</sup> Die genannten Anforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden, stellen wichtige Gründe dar, weshalb Frauen ihre Karriere

---

460 Bain, *Career Aspirations*, 7.

461 Bain, *Career Aspirations*, 8.

462 BCG, *Glass Ceiling*, 7.

463 McKinsey, *Women Matter 2013*, 13; Bain, *Disappearing*, 3.

464 McKinsey, *Women Matter 2010*, 6.

465 Credit Suisse 2014, 39; McKinsey, *Women Matter 2013*, 13; McKinsey, *Women Matter 2010*, 6; BCG, *Glass Ceiling*, 8; vgl. zur Situation in Schwellenländern HEWLETT/RASHID, 103 f.

466 BCG, *Glass Ceiling*, 8.

467 Credit Suisse, *Gender 3000*, 39.

beenden.<sup>468</sup> Besonders die Vereinbarkeit dieser Verpflichtungen mit den Bedürfnissen der Familie stellt eine grosse Herausforderung dar.<sup>469</sup>

Aus diesen Gründen äussern viele Mitarbeiter und insb. Frauen den Wunsch nach einer flexibleren Arbeitsgestaltung. So können dank des Internets viele Aufgaben von einem beliebigen Ort aus erledigt werden und erfordern keine physische Präsenz.<sup>470</sup> Weiter suchen viele Arbeitnehmer, gerade auch in Führungspositionen, nach Möglichkeiten, in Teilzeit erwerbstätig zu sein.<sup>471</sup> In der Realität der Arbeitswelt existieren solche Programme zwar, sie bringen jedoch inhärente Nachteile und Probleme mit sich.<sup>472</sup> Extrem bedeutsam erscheint der Umstand, dass in vielen Unternehmen und in den Köpfen vieler Führungskräfte Teilzeitarbeit nicht als vollwertiger Beitrag zum Unternehmen gesehen wird. Somit ist Arbeitnehmern, die in Teilzeit arbeiten, der Weg an die Unternehmensspitze oft verschlossen.<sup>473</sup>

### 2.3 *Interne Förderung und Management der Talentpipeline*

Mangelnde unternehmensinterne Förderung und eine ungenügende Begleitung von talentierten Mitarbeitern auf höheren Führungsebenen hindern weibliche Führungskräfte daran, in die obersten Stufen der Unternehmenshierarchie aufzusteigen. Diese Barrieren können die Unternehmen selber am stärksten beeinflussen und abbauen.<sup>474</sup> Untersuchungen zeigen, dass sich die geringe Frauenvertretung in der Geschäftsleitung in erster Linie durch fehlende Beförderungen von Frauen und nicht durch freiwillige Abgänge von Frauen erklären lassen.<sup>475</sup> Tendenziell werden weniger Frauen befördert als ihre gleichqualifizierten männlichen Kollegen.<sup>476</sup> Ebenso kommen die Beförderungen von Frauen zu einem späteren Zeitpunkt als bei Männern, die über eine vergleichbare Qualifikation verfügen.<sup>477</sup> Diese Beobachtungen lassen sich zumindest teilweise damit erklären, dass an die Leistungen von Frauen höhere Anforderungen gestellt werden, als an dieje-

---

468 STONE, 6 f.

469 McKinsey, Women Matter 2007, 7 f. m.w.H.; BCG, Glass Ceiling, 8; vgl. ausführlich Kap. 5 II 3.1.

470 BCG, Glass Ceiling, 8; Credit Suisse 2014, 39 f.

471 Credit Suisse 2014, 39 f.; vgl. zur Erwerbstätigkeit von Frauen Kap. 2 II 2.2.

472 STONE, 6 f.; KPMG, 21.

473 STONE, 6 f.; McKinsey, Women Matter 2013, 14.

474 BCG, Glass Ceiling, 8.

475 KPMG, 7.

476 BCG, Glass Ceiling, 8; KPMG, 8.

477 BCG, Glass Ceiling, 8.

nige von Männern.<sup>478</sup> Trotz dieser Benachteiligungen bei den Beförderungen erweisen sich Frauen in hohen Managementpositionen als loyaler zu ihrem Unternehmen als Männer. Diese Frauen verlassen das Unternehmen mit einer viermal geringeren Wahrscheinlichkeit als Männer, womit sie sich um die Möglichkeit bringen, in einem anderen Unternehmen möglicherweise erfolgreicher Karriere machen zu können.<sup>479</sup>

Eine entscheidende Benachteiligung von Frauen stellt der Umstand dar, dass Frauen im Vergleich zu Männern in Linienfunktionen deutlich weniger häufig befördert werden. Arbeitserfahrung in Linienfunktionen erweist sich jedoch als eine wichtige Qualifikation für Geschäftsleitungsaufgaben, insb. die Position als CEO, aber auch für Verwaltungsratsmandate.<sup>480</sup> Zudem werden Frauen weniger diejenigen Aufgaben und Projekte zugeteilt, die sich als Karrierebeschleuniger erweisen.<sup>481</sup> Solche Projekte sind üblicherweise von hoher Bedeutung, bringen organisatorische und finanzielle Verantwortung mit sich und ermöglichen internationale Erfahrungen.<sup>482</sup> Somit werden Männer bei Beförderungen und bei der Karriereentwicklung gegenüber Frauen tendenziell bevorzugt.<sup>483</sup> So ist es nicht überraschend, dass sich viele Frauen, die bereits über einige Jahre hinweg Managementenerfahrung sammeln konnten, durch ihre Vorgesetzten nicht genügend unterstützt fühlen.<sup>484</sup> Diese Wahrnehmung lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass zu wenige karrierebezogene Konversationen zwischen Frauen im mittleren Management und ihren oftmals männlichen Vorgesetzten stattfinden.<sup>485</sup>

Unternehmen verwenden viel Zeit und Aufwand damit, zukünftige Talente unter ihren Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern. Eine Untersuchung ergab, dass 60% aller befragten Unternehmen interne Programme für Mentoring und den Aufbau von persönlichen Netzwerken anbieten. Die Hälfte verfügt über Angebote, die sich spezifisch an Frauen richten.<sup>486</sup> Solche Programme, die sich an potentielle Führungskräfte richten, scheinen jedoch

478 GROYSBERG/BELL, 95 f.

479 KPMG, 8.

480 Statt vieler OAKLEY, 323; vgl. ausführlich Kap. 5 I 2.4.

481 Catalyst, Good Intentions, 4 ff.; Davies Report 2011, 29.

482 Catalyst, Good Intentions, 5 ff.

483 EAGLY/CARLI, 65; vgl. allgemein zu Diskriminierung als Karrierehindernis Kap. 5 I 2.5.

484 Bain, Career Aspirations, 8 f.; Davies Report 2011, 29.

485 Bain, Career Aspirations, 9.

486 WEF, 10.

nur einen überschaubaren Einfluss auf den Aufstieg von Frauen in höhere Karrierestufen zu haben. D.h. sie wirken entgegen ihrer Zielsetzung nur beschränkt als Katalysatoren für Karrieren von zukünftigen Führungskräften.<sup>487</sup> Bei Programmen, die beiden Geschlechtern offenstehen, profitieren zudem Männer stärker als Frauen von den angebotenen Fördermassnahmen.<sup>488</sup> Als besonders beliebt erweisen sich Förderprogramme, bei denen aufstrebenden Mitarbeitern erfahrene Führungskräfte als Mentoren zur Seite gestellt werden. Auch bei solchen Mentoring-Angeboten profitieren männliche Teilnehmer überproportional gegenüber ihren weiblichen Kolleginnen.<sup>489</sup> Angesichts dieser Tatsachen kann die obige Aussage, dass sich Frauen von ihren Unternehmen nicht genügend unterstützt fühlen, nicht überraschen.

#### 2.4 *Arbeitserfahrung und Ausbildung*

Eine grosse Hürde, die den Weg von Frauen in die Unternehmensführung versperrt, kann die Arbeitserfahrung und Ausbildung von weiblichen Kandidatinnen, welche nicht den Vorstellungen der Unternehmen entsprechen, darstellen. Somit erweist sich der Pool an potentiellen Kandidatinnen für Posten in der Unternehmensführung als beschränkt.<sup>490</sup> Dabei wirken bei der Rekrutierung von Verwaltungsrätinnen und weiblichen Mitgliedern der Geschäftsleitung teilweise unterschiedliche Einflüsse, die den Kandidatinnenpool verkleinern.

Weibliche Kandidatinnen sind bei der Berufung in die Geschäftsleitung, insb. für die Besetzung des CEO-Postens, im Nachteil gegenüber ihren männlichen Kollegen, weil ihnen Erfahrungen im Management von Linienfunktionen fehlen. Besonders gesucht sind nämlich Bewerberinnen, die bei früheren Aufgaben operationelle oder finanzielle Verantwortung übernehmen mussten.<sup>491</sup> Ein Blick in die Realität zeigt jedoch, dass eine grosse Anzahl der Frauen, die im oberen Management tätig sind, in Stabfunktionen, bspw. im Personalwesen oder im Bereich der juristischen Dienstleistungen, tätig sind.<sup>492</sup> Verstärkt wird diese Problematik dadurch, dass Frauen eher als Männer nach Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung suchen, insb. um

---

487 KPMG, 19 f.; Accenture, Glass Ceiling, 16.

488 Catalyst, Good Intentions, 10.

489 IBARRA/CARTER/SILVA, 82 f.; Credit Suisse, Gender 3000, 42 f.

490 Statt vieler FAIRFAX, Board Diversity, 880 ff.

491 WELLINGTON/KROPF/GERKOVICH, 18 f.; Credit Suisse, Gender 3000, 42.

492 Credit Suisse, Gender 3000, 42.

Familie und Arbeit besser vereinen zu können.<sup>493</sup> Die Unternehmen sind vielfach nur bereit, solche Flexibilität in Stabfunktionen, nicht aber in Linienfunktionen zu gewähren. Damit werden Frauen bewusst oder unbewusst in Richtung Stabfunktionen gedrängt.<sup>494</sup> Weiter kann beobachtet werden, dass Frauen, die in Teilzeit arbeiten, oftmals deutlich weniger Verantwortung übertragen wird, was wiederum ihrer Karriereentwicklung schadet.<sup>495</sup> Frauen können also in den ihnen häufig zugeschriebenen Tätigkeitsfeldern nur schwerlich die Erfahrungen sammeln, die auf Geschäftsleitungsebene benötigt bzw. gefordert werden.

Diese Problematik setzt sich bei der Besetzung von vakanten Verwaltungsratssitzen fort. Eine Befragung von Verwaltungsratspräsidenten von Schweizer Unternehmen ergab, dass potentielle Verwaltungsräte Kompetenzen in Strategie, Führung und Finanzen mitbringen sollten.<sup>496</sup> Somit kommen vor allem Personen in Frage, die bereits Erfahrungen als CEO oder Geschäftsleitungsmitglied sammeln konnten.<sup>497</sup> Wie oben beschrieben, sind Frauen in Linienfunktionen untervertreten, was sie wiederum nicht zur ersten Wahl für eine Berufung in den Verwaltungsrat macht.<sup>498</sup> Dazu kommt, dass Frauen in gewissen Industrien, insb. im MINT-Bereich, sowohl in der Ausbildung wie auch im Management untervertreten sind.<sup>499</sup> Dadurch fehlen ihnen wichtige Erfahrungen, die für eine Berufung in den Verwaltungsrat von Unternehmen, die in solchen Wirtschaftszweigen tätig sind, wünschenswert erscheinen.<sup>500</sup>

Zudem können unbeabsichtigte Folgen von rechtlichen Vorgaben die Berufung von Frauen in den Verwaltungsrat erschweren. In den USA wurde in *Section 407* des *Sarbanes-Oxley Act* vorgesehen, dass im Audit-Ausschuss von börsenkotierten Gesellschaften mindestens eine Person Einsitz nehmen muss, die sich als Experte für Finanz- und Rechnungswesen auszeichnet. Erfüllt das Unternehmen dieses Erfordernis nicht, muss es die Gründe für die Abweichung erklären (*comply or explain*).<sup>501</sup> Bei der Umsetzung dieser Bestimmung erkannten die Gesellschaften, dass diejenigen Personen, die die

---

493 Vgl. ausführlich Kap. 5 I 3.1.

494 Credit Suisse, Gender 3000, 40; ILO, 12.

495 STONE, 6 f.

496 zCapital/SAV, 18 f.

497 Davies Report 2011, 15 f.; FANTO/SOLAN/DARLEY, 909 f.

498 Credit Suisse, Gender 3000, 42; Actares, 3.

499 zCapital/SAV, 17 f.; Actares, 3; vgl. ausführlich Kap. 2 II 2.1.

500 GROYSBERG/BELL, 95 f.

501 BUTLER, Financial Expert, 7 ff.

Qualifikation als Finanzexperte besaßen, ganz überwiegend Männer waren. Somit führte diese Norm zur ungewollten Konsequenz, dass Frauen in den Audit-Ausschüssen von US-amerikanischen kotierten Gesellschaften weiterhin deutlich untervertreten sind.<sup>502</sup> In der Schweiz existieren keine vergleichbaren rechtlichen Vorgaben.

Diese Erläuterungen zeigen, dass die Barrieren, die das Recht für die Besetzung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung aufstellt, nicht besonders hoch sind. D.h. die Unternehmen unterwerfen sich den beschriebenen Einschränkungen des Talentpools in erster Linie selber.<sup>503</sup> Diese Entwicklung erweist sich als Teufelskreis, da die Anzahl Frauen im Verwaltungsrat nachgewiesenermassen den Frauenanteil in der Geschäftsleitung erhöht.<sup>504</sup>

### 2.5 *Vorurteile und Diskriminierung*

Eine bedeutsame Barriere, der Frauen auf ihrem gesamten Weg an die Unternehmensspitze begegnen, sind Vorurteile und Diskriminierung. Aufgrund des Geschlechts können sich in Unternehmen Dynamiken in Verhalten und Einstellung gegenüber Frauen entwickeln. Dabei haben Frauen auf vielfältige Weise mit falschen Einstellungen gegenüber weiblichen Führungskräften oder mit Diskriminierung zu kämpfen. Gerade in Verwaltungsräten existieren unter Umständen viele Vorurteile gegenüber Frauen.<sup>505</sup> Solche Vorurteile können sich bspw. darin äussern, dass die Erfahrungen von weiblichen Verwaltungsrätinnen als weniger wertvoll als diejenigen ihrer männlichen Kollegen angesehen werden.<sup>506</sup> Wie eine Befragung in der Schweiz zeigte, werden traditionelle Rollenverständnisse als massgeblicher Grund für die geringe Frauenvertretung im Verwaltungsrat ausgemacht.<sup>507</sup>

Vergleichbare Dynamiken erschweren den Aufstieg von Frauen in höhere Managementpositionen. Bei Beförderungen werden Männer gegenüber Frauen oft bevorzugt.<sup>508</sup> Dies bedeutet, dass sie tendenziell schneller und in höhere Positionen aufsteigen, unabhängig davon, ob die betroffenen Unternehmen in einer Branche mit einem hohen oder einem geringen Männeranteil

---

502 Ausführlich BUTLER, *Financial Expert*, 22 ff.; FAIRFAX, *Bottom Line*, 808 f.

503 FAIRFAX, *Bottom Line*, 817 ff.

504 Catalyst, *Connection*, 7.

505 Davies Report 2011, 29.

506 GROYSBERG/BELL, 95 f.

507 Actares, 3.

508 EAGLY/CARLI, 65; ATHEY/AVERY/ZEMSKY, 771 ff.



tätig sind.<sup>509</sup> Zu diesem Effekt tragen verschiedene Aspekte bei. Untersuchungen zeigen, dass die Qualifikationen von männlichen und weiblichen Bewerbern unterschiedlich bewertet werden. Als besonders auffällig erwies sich der Umstand, dass die Bedeutung von Bereichen, in denen Frauen starke Qualifikationen vorzuweisen hatten, im Bewerbungsprozess nicht dieselbe Wertschätzung erhalten haben wie bei den männlichen Kandidaten. Gleichzeitig legten die Personalverantwortlichen in einer solchen Situation eher Wert auf die sozialen Fähigkeiten der Kandidatinnen. Bei Männern liess sich keine solche Benachteiligung ausmachen.<sup>510</sup> Interessanterweise lassen sich bei Anstellungs- und Beförderungentscheidungen signifikante Unterschiede nachweisen, abhängig davon, ob die Kandidaten vergleichend oder nacheinander beurteilt wurden. In letzterem Fall griffen die Personalverantwortlichen viel öfter zu Stereotypen und Vorurteilen, um die Kandidaten einzuschätzen, als wenn sie miteinander beurteilt wurden.<sup>511</sup> Falls Frauen trotz dieser Nachteile eingestellt oder befördert werden, sehen sie sich im Unternehmen selbst weiteren Herausforderungen gegenüber. Untersuchungen ergaben, dass die institutionalisierten Talentmanagement-Programme vieler Unternehmen Männern mehr Vorteile bringen als Frauen.<sup>512</sup> Dadurch kann sich ein Teufelskreis entwickeln. Aufgrund von Stereotypen und Vorurteilen werden mehr Männer in Führungspositionen befördert. Dies kann dazu führen, dass Männer, obwohl das faktisch unter Umständen gar nicht der Fall ist, als besser geeignet für solche Aufgaben wahrgenommen werden und daher im Vergleich zu ihren Kolleginnen auch eher Stellen im oberen Management anstreben und sie auch erhalten.<sup>513</sup>

Als besonders bedeutsam und kontrovers diskutiert erweist sich die Diskriminierung von Männern und Frauen bei Vergütungen. Die Lohnunterschiede, die zu beobachten sind, lassen sich nur teilweise auf sachliche Gründe zurückführen, worin ein weiterer wichtiger Aspekt der Diskriminierung von Frauen besteht.<sup>514</sup> So zeigte bspw. eine Studie, dass CEOs den Managern, welche das gleiche Geschlecht wie sie selbst aufweisen, mehr bezahlen als Managern des anderen Geschlechts. Dieser Effekt konnte sowohl für weibliche als auch für männliche CEOs beobachtet werden. Aufgrund des Umstands, dass die meisten CEOs männlich sind, wirkt die Diskriminierung

509 EAGLY/CARLI, 65; vgl. ausführlich Kap. 5 I 2.3.

510 PHELAN/MOSS-RACUSIN/RUDMAN, 410.

511 BOHNET/VAN GEEN/BAZERMAN, 12 f.

512 Ausführlich Catalyst, Gender Biases, 9 ff.; IBARRA/ELY/KOLB, 64 f.

513 IBARRA/ELY/KOLB, 65.

514 Vgl. Kap. 2 II 2.2.

zugunsten des eigenen Geschlechts in erster Linie zum Nachteil der weiblichen Managerinnen.<sup>515</sup> Diese anhaltende Lohndiskriminierung kann entmutigend auf die Ambitionen von weiblichen Führungskräften wirken.<sup>516</sup>

In Unternehmen begegnen Frauen regelmässig dem Phänomen, dass unterschiedliche Massstäbe an das Führungsverhalten von Männern und Frauen angelegt werden. Als besonders problematisch erweist sich dabei das Dilemma der Doppelbindung (*double bind*). Das Stereotyp einer idealen Führungsperson wird oftmals durch vorgeblich männliche Qualitäten wie Durchsetzungskraft und Bestimmtheit definiert. Gleichzeitig wird von Frauen erwartet, dass sie dem Klischee einer netten und empathischen Person entsprechen.<sup>517</sup> Aus dieser Ausgangslage ergibt sich das Dilemma, dass Frauen, welche dem weiblichen Stereotyp entsprechen, in ihrem Führungsstil als zu wenig kompetent empfunden werden. Gleichzeitig werden jedoch Frauen, welche sich dem männlichen Klischee guter Führung anpassen, als zu unweiblich und zu hart wahrgenommen.<sup>518</sup> Somit entsteht die Wahrnehmung, dass weibliche Führungsstile, egal welcher Art, nicht zur vorherrschenden Führungskultur an der Unternehmensspitze passen.<sup>519</sup> Untersuchungen zeigen, dass sich die Unterschiede zwischen den Führungsstilen von Männern und Frauen als relativ gering erweisen. Beobachten lässt sich jedoch, dass Männer tendenziell eher zielgerichtet und Frauen eher beziehungsbezogen führen.<sup>520</sup> Die weitverbreiteten Stereotype und die damit verbundene Diskriminierung von Frauen in der Unternehmenswelt erweist sich somit als unbegründet.

### 3. Gesellschaftliche Hindernisse

Einige Hindernisse, die den Weg von Frauen an die Unternehmensspitze erschweren, finden sich auf gesellschaftlicher Ebene. Dabei liegt der Fokus auf den Barrieren, die einen engen Bezug zur Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften und zur Situation in den Unternehmen aufweisen. Nicht im Zentrum der Betrachtung stehen politisch-institutionelle Barrieren, wie insb. die Ausgestaltung der Einkommenssteuer und die Möglichkeiten der familienexternen Kinderbetreuung.

---

515 NEWTON/SIMUTIN, 2362 f.

516 Credit Suisse, Gender 3000, 35; vgl. Kap. 5 I 1.2.

517 Catalyst, Double-Bind, 9 f.; EAGLY/CARLI, 65; IBARRA/ELY/KOLB, 65.

518 Ausführlich Catalyst, Double-Bind, 13 ff.

519 McKinsey, Women Matter 2013, 14.

520 EAGLY/JOHANNSEN-SCHMIDT/VAN ENGEN, 578 ff.; KPMG, 13 f.

### 3.1 *Vereinbarkeit von Karriere und Familie*

Die schwierige Vereinbarkeit von Karriere und Familie, der viele Frauen gegenüberstehen, kann eine bedeutsame Barriere für den beruflichen Erfolg darstellen. Eine Karriere, die bis in das höhere Management führt, erweist sich für Frauen oftmals nicht kompatibel mit den Anforderungen, die Familienleben und Kinderbetreuung mit sich bringen.<sup>521</sup> Frauen tragen viel öfter als Männer die doppelte Bürde, gleichzeitig eine erfolgreiche Karriere zu verfolgen und sich, im Rahmen der Familie, hauptsächlich um die Kinder zu kümmern.<sup>522</sup> Bei einer Befragung von Managern gab die überwältigende Mehrheit der Frauen an, dass Frauen und Männer gleich geeignet sind, für das Wohlergehen der Kinder zu sorgen. Bei den Männern stimmte nur die Hälfte dieser Aussage zu. Somit wird diese doppelte Belastung, die viele Frauen wahrnehmen, durch tiefsitzende gesellschaftliche Vorstellungen zementiert.<sup>523</sup> Dies zeigt sich darin, dass Frauen deutlich mehr Hausarbeit verrichten als ihre Partner, auch wenn die Frauen berufstätig sind.<sup>524</sup> Die Tatsache, dass deutlich mehr Frauen als Männer ihre Karriere nach erfolgter Familiengründung beenden, resp. ihre Ambitionen zurückstecken, überrascht nicht.<sup>525</sup> Untersuchungen zeigen, dass Männer von ihren Partnerinnen viel eher erwarten, dass sie ihre Karriere zu Gunsten der Familie beenden als Frauen von ihren Partnern.<sup>526</sup>

### 3.2 *Gesellschaftliche Erwartungen und Familiengründung*

Ein wichtiges Hindernis auf dem Weg an die Unternehmensführung stellt, neben der oben beschriebenen doppelten Last, die Situation in den Unternehmen dar.<sup>527</sup> So werden berufstätige Mütter als weniger kompetent und engagiert als Frauen ohne Kinder wahrgenommen. Zudem verdienen Mütter deutlich weniger als Frauen ohne Kinder. Bei Männern resp. Vätern lässt sich keine entsprechende Diskriminierung beobachten.<sup>528</sup> Zumindest teilweise lassen sich diese Beobachtungen durch eine normative Diskriminierung

521 McKinsey, Women Matter 2013, 13 f.; McKinsey, Women Matter 2010, 6; vgl. zur Situation in Schwellenländern HEWLETT/RASHID, 103.

522 McKinsey, Full Potential, 6; Bain, Disappearing, 5.

523 Bain, Disappearing, 4 f.

524 BFS, Panorama Wirtschaftliche Situation, 9; EAGLY/CARLI, 68.

525 McKinsey, Full Potential, 6 f.; EAGLY/CARLI, 68.

526 Bain, Disappearing, 5.

527 STONE, 6 f.

528 CORRELL/BENARD/PAIK, 1315 ff.; ANDERSON/BINDER/KRAUSE, 281 ff.

gegenüber Müttern erklären. Ambitionierte und karrierebewusste Mütter entsprechen nicht dem gesellschaftlichen Stereotyp einer guten Mutter und erfahren somit Diskriminierung gegenüber kinderlosen Frauen.<sup>529</sup>

Eine Familiengründung führt oft dazu, dass Frauen ihre Karriere für eine bestimmte Zeit unterbrechen.<sup>530</sup> Diese Absenz kommt häufig nach einigen Jahren Arbeitserfahrung und somit an einem wichtigen Punkt in der Karriere. Eine solche Karriereunterbrechung und das damit verbundene Fehlen von Arbeitserfahrung kann dazu führen, dass sich die Karriere von Müttern langsamer entwickelt und sie weniger verdienen.<sup>531</sup> Die mangelnde Arbeitserfahrung kann auch die Chancen von Frauen, in Verwaltungsräte berufen zu werden, verringern.<sup>532</sup> Ausserdem empfinden es Frauen teilweise als mühsam, nach einer grösseren zeitlichen Unterbrechung wieder in das Berufsleben zurückzukehren.<sup>533</sup> Gleichzeitig wird die Bedeutung von Kindern als Karrierehindernis teilweise überschätzt. Die Benachteiligung von Frauen bei Beförderungen beginnt oft schon vor der Familiengründung.<sup>534</sup> Trotz dieser Einschränkungen wirkt die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Karriere als wichtige Barriere für die beruflichen Aufstiegschancen von Frauen.

## **II. Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity**

In diesem Kapitel werden Massnahmen, mit denen Unternehmen Gender Diversity in ihrem Verwaltungsrat und in ihrer Geschäftsleitung fördern können, vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf Massnahmen, welche die Unternehmen aus eigener Initiative ergreifen können.<sup>535</sup> Eine Förderung des Frauenanteils in Führungsgremien auf diese Art ist abzugrenzen von Vorschriften, welche der Staat zur Erhöhung der Gender Diversity machen kann.<sup>536</sup> Ebenso wenig sollen an dieser Stelle Aktivitäten und Handlungsweisen erörtert werden, mit denen Frauen ihre Karriere eigenständig fördern

---

529 BENARD/CORRELL, 628 ff.

530 Credit Suisse, Gender diversity, 26.

531 EAGLY/CARLI, 68; McKinsey, Women Matter 2007, 7; Actares, 3.

532 Davies Report 2011, 30.

533 BCG, Glass Ceiling, 8.

534 KPMG, 9 f.; Credit Suisse 2014, 34; vgl. ausführlich Kap. 5 I 2.3.

535 Vgl. allgemein zum Wettbewerb um Arbeitskräfte Kap. 2 II 1.

536 Vgl. ausführlich Kap. 10.

können. So können Frauen bspw. durch eine persönliche Karriereplanung eigenständig einen grossen Beitrag zum Erreichen ihrer Ziele leisten.<sup>537</sup>

Nachfolgend sollen die bedeutsamsten Massnahmen, die Unternehmen zur Förderung von Gender Diversity im Verwaltungsrat und im Management treffen können, in den Grundzügen erläutert werden. Zudem soll auf deren Umsetzung und ihre Wirksamkeit eingegangen werden. Verschiedene Befragungen zeigen, dass die deutliche Mehrheit der Unternehmen über Programme verfügt, um Frauen zu fördern und eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter zu erreichen.<sup>538</sup> Aufgrund der Tatsache, dass viele dieser Förderungsmassnahmen qualitativer Natur sind, erweist sich deren Wirkung teilweise als schwierig messbar.<sup>539</sup> Die nachfolgend beschriebenen Massnahmen sind nicht als allgemein gültige Lösungen zu sehen. Vielmehr sollte jedes Unternehmen diejenigen Massnahmen ergreifen, die den jeweiligen Bedürfnissen entsprechen.<sup>540</sup>

## 1. Rekrutierung und Beförderung

Wesentliche Massnahmen, die Unternehmen zur Förderung von weiblichen Führungskräften ergreifen können, betreffen das Personalwesen. Sowohl bei der Rekrutierung und der Beförderung von Managern wie auch bei der Berufung von Verwaltungsräten können Unternehmen auf eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter hinarbeiten.

### 1.1 *Objektivierung von Rekrutierung und Beförderung*

Bei der Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften können Unternehmen Frauen fördern, indem sie die relevanten Prozesse und Kriterien im Sinne der Gleichbehandlung objektivieren. Grundlegendes Ziel solcher Änderungen sollte sein, dass Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung nicht benachteiligt werden.<sup>541</sup> Dies bedeutet, dass Unternehmen sowohl bei der Rekrutierung, bei Beförderungen als auch bei der Bewertung ihrer Mitarbei-

537 Vgl. für eine Übersicht PwC, *Leaking Pipeline*, 6.

538 McKinsey, *Women Matter 2012*, 9 f.; BCG, *Glass Ceiling*, 9; Bain, *Disappearing*, 7.

539 BCG, *Glass Ceiling*, 10.

540 McKinsey, *Women Matter 2012*, 18.

541 McKinsey, *Full Potential*, 9 f.; McKinsey, *Women Matter 2008*, 17; SAV/Economiesuisse, 9.

tenden auf geschlechtsneutrale und objektive Systeme abstellen.<sup>542</sup> Entscheidend zum Erfolg solcher Massnahmen trägt eine entsprechende Schulung der Personalverantwortlichen bei.<sup>543</sup> Die Ausarbeitung von entsprechenden Richtlinien kann eine sinnvolle Unterstützung für die Arbeit des Personalwesens darstellen.<sup>544</sup> Über solche geschlechtsneutrale Prozesse und Richtlinien verfügten gemäss einer Befragung 60% der Unternehmen. Allerdings waren diese Massnahmen nur bei rund 40% dieser Unternehmen gut umgesetzt.<sup>545</sup> Ebenso erweisen sich objektive Selektionsprozesse bei der Besetzung von vakanten Verwaltungsratssitzen als sinnvoll.<sup>546</sup>

Bei der Bewertung von Mitarbeitern sollte darauf geachtet werden, dass diese ausschliesslich aufgrund der Leistung vorgenommen wird. Andere Faktoren, wie bspw. das Geschlecht, dürfen dabei keine Rolle spielen und dürfen insb. die Beurteilung von weiblichen Mitarbeitern nicht verzerren.<sup>547</sup> Weiter sollten die Kriterien, nach denen die Leistung der Führungskräfte bewertet wird, transparent gemacht werden.<sup>548</sup> Diese Bewertungskriterien sollten sich als objektiv bei der Evaluation verschiedener Arten von Führungsstilen erweisen. Damit kann verhindert werden, dass Frauen aufgrund ihres Führungsstils, der möglicherweise basierend auf Vorurteilen als typisch weiblich wahrgenommen wird, benachteiligt werden.<sup>549</sup>

Besondere Bedeutung kommt einer objektiven Bewertung bei Beförderungen und Rekrutierungen zu. Solche Entscheidungen sollen auf den Fähigkeiten und den Leistungen der Bewerber basieren und nicht auf deren Geschlecht. Im Besonderen sollten freie Managementstellen nicht aufgrund der Seniorität besetzt werden. Frauen werden oftmals aufgrund von Unterbrechungen durch Mutterschaftszeiten weniger geleistete Zeit als Männer vorweisen können.<sup>550</sup> Aus diesem Grund sollten Unternehmen personalisierte und flexible Karrier-

---

542 EAGLY/CARLI, 69; McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17.

543 McKinsey, Women Matter 2007, 21; Catalyst, Gender Biases, 26.

544 SECO, Führungspositionen, 14 f.

545 McKinsey, Women Matter 2012, 11.

546 GROYSBERG/BELL, 97.

547 McKinsey, Women Matter 2008, 17; Catalyst, Gender Biases, 26; SAV/Economiesuisse, 9.

548 EAGLY/CARLI, 69.

549 McKinsey, Women Matter 2013, 16; Catalyst, Gender Biases, 25.

550 EAGLY/CARLI, 70; McKinsey, Women Matter 2010, 16; Credit Suisse 2012, 26; SAV/Economiesuisse, 9.

ewege anbieten.<sup>551</sup> Weiter sollten interne Rekrutierungen transparent ausgeschrieben werden und nicht innerhalb von informellen Netzwerken besetzt werden.<sup>552</sup> Auch die Vakanz von unabhängigen Verwaltungsratssitzen sollte publiziert werden.<sup>553</sup> Bei solchen Stellenausschreibungen sollte auf eine geschlechtsneutrale Sprache geachtet werden.<sup>554</sup> Zudem kann eine Erhöhung des weiblichen Anteils im Verwaltungsrat und in Managementpositionen gefördert werden, indem jeweils mindestens eine weibliche Kandidatin auf der Shortlist für den zu besetzenden Posten berücksichtigt wird.<sup>555</sup> Ein Blick auf die Umsetzung zeigte, dass rund 80% der befragten Unternehmen flexible Karrierewege anboten, wobei diese Massnahme nur in rund der Hälfte dieser Unternehmen erfolgreich umgesetzt wurde.<sup>556</sup>

## 1.2 Gezielte Rekrutierung und Beförderung

Unternehmen können die Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat und im Management erhöhen, indem sie bei der Rekrutierung und der Beförderung gezielt Frauen fördern. Dazu sollte das Management von Talenten zu einem wichtigen strategischen Fokus des Verwaltungsrats erklärt werden.<sup>557</sup> Umgesetzt werden kann diese strategische Entscheidung in Rekrutierungs- und Beförderungsmassnahmen, die auf die Erhöhung des Frauenanteils abzielen.<sup>558</sup> Das Ziel sollte ein effektives Management der Führungskräfte-Pipeline bei der Rekrutierung und Beförderung sein.<sup>559</sup>

Als sinnvolle Massnahme zur gezielten Rekrutierung und Beförderung erweisen sich unternehmensinterne Ziele. Konkrete Zielvorgaben legen dabei fest, wie viele Frauen auf bestimmten Kaderstufen befördert werden sollen. Falls ein Vorgesetzter diese Ziele nicht erfüllt, hat er zu erklären, wieso er keine geeigneten Kandidatinnen gefunden hat (*comply or explain*).<sup>560</sup> Anstelle oder parallel zu einem solchen *comply or explain*-Ansatz können die Unternehmen finanzielle Anreize für das Erreichen von solchen Diversitäts-

551 McKinsey, Women Matter 2007, 21.

552 EAGLY/CARLI, 69; vgl. ausführlich zu *Old-boy* Netzwerken Kap. 5 I 2.1.

553 Davies Report 2011, 21 (Empfehlung 7); ausführlich Davies Report 2013, 16 f. (Empfehlung 7)

554 SAV/Economiesuisse, 9.

555 McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17.

556 Bain, Disappearing, 8.

557 GROYSBERG/BELL, 97.

558 GROYSBERG/BELL, 97; McKinsey, Women Matter 2010, 16.

559 BCG, Glass Ceiling, 14 f.

560 SAV/Economiesuisse, 8.

zielen vorsehen.<sup>561</sup> Zudem können Unternehmen vorgeben, dass mindestens eine weibliche Kandidatin auf der Shortlist für Managementpositionen aufzuführen ist.<sup>562</sup> Untersuchungen zeigen, dass rund ein Drittel bis die Hälfte der befragten Unternehmen über solche Zielvorgaben verfügt.<sup>563</sup> Dabei erwiesen sich diese Massnahmen in rund der Hälfte dieser Unternehmen als gut umgesetzt.<sup>564</sup> Bei einer Befragung in der Schweiz gaben 40% der Unternehmen an, solche internen Ziele zu kommunizieren.<sup>565</sup> Daneben sollte der Präsident oder der gesamte Verwaltungsrat in Betracht ziehen, Zielvorgaben für die Frauenvertretung im Verwaltungsrat festzulegen.<sup>566</sup>

Die Besetzung von Managementpositionen und von Verwaltungsratssitzen sollte aus einem diversen Kandidatenpool erfolgen.<sup>567</sup> Dabei erweist es sich als unumgänglich, den traditionellen Kandidatenkreis für solche Aufgaben zu erweitern.<sup>568</sup> Dies bedeutet, dass auch Personen, die ungewöhnliche Karriereewege aufweisen, rekrutiert und befördert werden sollen.<sup>569</sup> Zudem sollten die Nominierungsausschüsse von Verwaltungsräten bei Personalberatungsunternehmen verstärkt darauf hinweisen, vielfältige Kandidaten, insb. Frauen, zu berücksichtigen.<sup>570</sup> Das Erfordernis, dass die Mehrheit der Verwaltungsräte unabhängig sein soll<sup>571</sup>, führt dazu, dass sich der Kandidatenkreis für den Verwaltungsrat erweitert. Aufgrund dieser Vorgabe nehmen vermehrt Personen aus Wissenschaft, Recht und Verwaltung in Verwaltungsräten Einsitz, wovon Frauen profitieren.<sup>572</sup> Daneben kommt Organisationen, welche die Vertretung von Frauen in der Wirtschaft fördern, eine wichtige Rolle zu. Diese Organisationen unterhalten Listen mit geeigneten Verwaltungsrätinnen, auf die Unternehmen, entgeltlich oder unentgeltlich, zurückgreifen können. Ein Blick in die Realität zeigte jedoch, dass nur gerade 17%

---

561 BCG, Glass Ceiling, 11; Bain, Disappearing, 8.

562 McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17; SAV/Economiesuisse, 8.

563 McKinsey, Women Matter 2012, 11; BCG, Glass Ceiling, 11.

564 McKinsey, Women Matter 2012, 11.

565 WEF, 85.

566 Davies Report 2011, 18 f. (Empfehlung 1); ausführlich Davies Report 2013, 8 ff. (Empfehlung 1)

567 GROYSBERG/CONNOLLY, 74 f.

568 Credit Suisse 2012, 28.

569 Bain, Career Aspirations, 13.

570 CED, 19.

571 SCBP, Ziff. 12.

572 FAIRFAX, Bottom Line, 805 f.; BUTLER, Financial Expert, 31.



der befragten Unternehmen ein Programm zur gezielten Rekrutierung und Beförderung von Frauen vorweisen können.<sup>573</sup>

## 2. Entwicklungsprogramme

Eine wichtige Massnahme, die Unternehmen zur Förderung von Frauen ergreifen können, sind Entwicklungsprogramme. Dabei können Unternehmen durch verschiedene Massnahmen die Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften unterstützen.

### 2.1 Laufbahnplanung

Unternehmen können die Vertretung von Frauen im Management und in den Verwaltungsräten fördern, indem sie ihnen die Möglichkeit eröffnen, die notwendigen Fähigkeiten für Führungsaufgaben zu erwerben. Ziel solcher Massnahmen ist, zukünftige Führungskräfte zu entwickeln.<sup>574</sup> Um die Wirksamkeit solcher Programme zu maximieren, sollten sie bereits auf den tieferen Hierarchieebenen des Unternehmens angeboten werden, da auf diesen der Frauenanteil oft deutlich höher liegt als im oberen Management.<sup>575</sup>

Unternehmen sollten Frauen ermöglichen, Arbeitserfahrungen, die sich entscheidend auf Beförderungen auswirken, zu sammeln. Dazu gehören in erster Linie Aufgaben in Linienfunktionen und die Verantwortung für gut sichtbare, idealerweise internationale Projekte.<sup>576</sup> Damit kann verhindert werden, dass Frauen in Stabsstellen gedrängt werden.<sup>577</sup> Wichtig ist, dass diese Möglichkeiten, die talentierten Frauen eröffnet werden, in ihrem Umfang und in ihrer Wichtigkeit vergleichbar sind mit den Erfahrungen, die ihre männlichen Kollegen sammeln können.<sup>578</sup> Weiter erweisen sich Arbeitserfahrungen im Ausland als unabdingbar für den Aufstieg ins Topmanagement. Deshalb sollten Unternehmen solche Einsätze im Ausland aufgrund von zuvor definierten Kriterien und gleichberechtigt zwischen Männern und Frauen vergeben.<sup>579</sup> Weiter sollten Unternehmen ihren weiblichen Mitarbei-

573 BCG, Glass Ceiling, 11.

574 SECO, Führungspositionen, 12 f.

575 GROYSBERG/CONNOLLY, 75.

576 EAGLY/CARLI, 70; Catalyst, Good Intentions, 14; vgl. zur Situation in Schwellenländern HEWLETT/RASHID, 106.

577 EAGLY/CARLI, 70.

578 Catalyst, Good Intentions, 14.

579 HARRIS, 198.

tenden im gleichen Umfang wie ihren männlichen Kollegen ermöglichen, zusätzliche Ausbildungen, bspw. zur Erlangung eines MBAs, zu absolvieren.<sup>580</sup>

Solche Massnahmen gehören zu den effektivsten Arten, wie Unternehmen ihre zukünftigen weiblichen Führungskräfte fördern können.<sup>581</sup> Befragungen von Unternehmen ergaben jedoch, dass nur rund die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmen solche Programme vorweisen können.<sup>582</sup> Von diesen Massnahmen wurde jedoch nur ein Viertel bis ein Fünftel erfolgreich umgesetzt.<sup>583</sup>

## 2.2 *Mentoring und Sponsoring*

Unternehmen können die Vertretung von Frauen in Führungspositionen stärken, indem sie persönliche Unterstützungsprogramme für talentierte Frauen anbieten. Dabei stehen Möglichkeiten für Mentoring und Sponsoring von aufstrebenden weiblichen Führungskräften im Vordergrund. Von eher untergeordneter Bedeutung erweisen sich Coaching-Programme für weibliche Mitarbeitende.<sup>584</sup>

Beim Mentoring übernehmen erfahrene Mitarbeitende eine unterstützende Rolle für aufstrebende Kaderfrauen auf deren Weg in die oberste Führungsetage.<sup>585</sup> Solche Mentoring-Beziehungen dienen in erster Linie dazu, dass Frauen mit Hilfe ihrer Mentorinnen oder Mentoren ihre Persönlichkeit und ihre beruflichen Ambitionen reflektieren können. So können Mentoren die Wahrnehmung der Frauen für mögliche selbstauferlegte Barrieren erhöhen.<sup>586</sup> Daneben können Teilnehmerinnen von solchen Mentoring-Programmen von Ratschlägen profitieren, wie sie ihre Karriere in die Hand nehmen können.<sup>587</sup> So sollten Mentoren Frauen bspw. auf die grosse Bedeutung der Pflege von persönlichen Netzwerken hinweisen.<sup>588</sup> Dabei zeigen

---

580 GROYSBERG/CONNOLLY, 75.

581 McKinsey, Women Matter 2010, 14.

582 McKinsey, Women Matter 2012, 11; BCG, Glass Ceiling, 11; Bain, Disappearing, 8.

583 McKinsey, Women Matter 2012, 11; Bain, Disappearing, 8.

584 Vgl. McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 21.

585 SAV/Economiesuisse, 10.

586 McKinsey, Women Matter 2008, 17.

587 McKinsey, Women Matter 2008, 17.

588 McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 21; vgl. ausführlich Kap. 5 II 2.3.

Untersuchungen, dass Frauen desto mehr profitieren, je weiter oben ihr Mentor in der Unternehmenshierarchie steht.<sup>589</sup> Mentoring kann nicht nur im Management zur Förderung von weiblichen Führungskräften eingesetzt werden, sondern auch auf Ebene des Verwaltungsrates. Dabei kommt amtierenden Verwaltungsräten die Rolle zu, neuberufene Verwaltungsrätinnen als Mentoren zu unterstützen.<sup>590</sup> Neben unternehmensinternem Mentoring existieren Programme, bei denen Managerinnen und Verwaltungsrätinnen mit Mentoren aus anderen Unternehmen zusammengebracht werden.<sup>591</sup>

Bei Befragungen gaben zwischen der Hälfte und drei Fünftel der untersuchten Unternehmen an, über Mentoring-Programme für Frauen zu verfügen.<sup>592</sup> Als erfolgreich umgesetzt erwiesen sich jedoch nur zwischen einem Viertel und einem Fünftel dieser Programme.<sup>593</sup> Ein Blick auf die Schweiz zeigt, dass 80% aller Unternehmen internes Mentoring anboten und 70% die Teilnahme an externen Mentoring-Angeboten unterstützten. Bei den Unternehmen, die über frauenspezifische Mentoring-Programme verfügten, nahmen im Schnitt 30% der Mitarbeiterinnen daran teil.<sup>594</sup>

Entscheidend für den Erfolg solcher Mentoring-Programme ist, dass die Mentoren auf die konkreten Bedürfnisse und Anliegen der Frauen eingehen können. Standardisierte Ratschläge und Massnahmen erweisen sich oft als wenig wirkungsvoll.<sup>595</sup> Weiter sollten Anreize für Personen im Topmanagement gesetzt werden, sich als Mentoren zur Verfügung zu stellen.<sup>596</sup> Es könnte z.B. in deren Evaluation einfließen, wie erfolgreich sie als Mentoren sind bzw. wie gut sie talentierte Nachwuchskräfte gefördert haben. Weiter sollte die Effektivität des Mentorings unternehmensintern gemessen und ausgewertet werden.<sup>597</sup> Unternehmensübergreifende Untersuchungen zeigen, dass die Teilnahme an Mentoring-Programmen zu schnellerer Beförderung und höheren Entschädigungen führt.<sup>598</sup> Die Unterstützung durch das Mentoring vermag für Frauen die Beförderungslücke im Vergleich zu ihren männ-

589 Catalyst, Mentoring, 5.

590 McDONALD/WESTPHAL, 1171.

591 THOMSON/LLOYD, 63 ff.

592 McKinsey, Women Matter 2012, 11; BCG, Glass Ceiling, 11; Bain, Disappearing, 8.

593 McKinsey, Women Matter 2012, 11; Bain, Disappearing, 8.

594 WEF, 87.

595 Accenture, Glass Ceiling, 18.

596 Accenture, Glass Ceiling, 18.

597 Accenture, Glass Ceiling, 18.

598 Catalyst, Mentoring, 3 f.

lichen Kollegen zu verringern, jedoch nicht ganz zu schliessen. In diesem Zusammenhang erweisen sich Sponsoring-Programme als effektiver.<sup>599</sup>

Bei Sponsoring-Programmen unterstützen erfahrene und hochrangige Führungskräfte die teilnehmenden Frauen auf konkrete Art und Weise beim Fortgang ihrer Karriere.<sup>600</sup> Die Sponsoren wirken dabei als Katalysatoren für die Karrieren ihrer Protegés, indem sie deren Bekanntheit in der Unternehmensführung erhöhen und deren berufliches Fortkommen aktiv fördern.<sup>601</sup> Die Sponsoren verbürgen sich dabei gut sichtbar für ihre Protegés und wirken im Gegensatz zum Mentoring somit nicht nur im Hintergrund.<sup>602</sup> Konkret können die Sponsoren ihren Schützlingen Türen zu einflussreichen Personen im Unternehmen öffnen, die weibliche Führungskräfte für Beförderungen vorschlagen und sie auf Vakanzen im höheren Management hinweisen.<sup>603</sup> Dies ermöglicht eine dynamische Nachfolgeplanung, indem Sponsoren im Topmanagement ihre Nachfolgerinnen aktiv bei der Vorbereitung auf diese Aufgabe unterstützen können.<sup>604</sup> Eine Untersuchung zeigte jedoch, dass nur 13% der Frauen, welche in grossen Unternehmen beschäftigt waren, einen Sponsor hatten.<sup>605</sup>

Um den Erfolg solcher Programme sicherzustellen, sollten die Sponsoren über Einfluss im Unternehmen verfügen.<sup>606</sup> Ein effektives Sponsoring-Programm sollte entsprechend vorbereitet werden. Durch entsprechendes Training der Sponsoren können Missverständnisse zwischen Sponsor und Protegé vermieden und Barrieren abgebaut werden.<sup>607</sup> Da auf den oberen Führungsebenen oftmals nur wenige Frauen vertreten sind, die als Sponsorinnen in Frage kommen, erweist es sich als entscheidend, dass Männer das Sponsoring von aufstrebenden Frauen übernehmen.<sup>608</sup> Als problematisch erweisen sich solche Konstellationen, wenn der Eindruck entsteht, dass eine solche Sponsoring-Beziehung den professionellen Rahmen verlassen könn-

---

599 Catalyst, Mentoring, 5 f.

600 HEWLETT et al., 6; McKinsey, Women Matter 2013, 16.

601 McKinsey, Full Potential, 9; McKinsey, Women Matter 2013, 16; EY, 8.

602 HEWLETT et al., 5.

603 HEWLETT et al., 49 f.; McKinsey, Full Potential, 9; McKinsey, Women Matter 2013, 16.

604 Bain, Career Aspirations, 13.

605 HEWLETT et al., 8.

606 Bain, Career Aspirations, 13.

607 IBARRA/CARTER/SILVA, 84 f.; EY, 9.

608 Bain, Career Aspirations, 13.

te.<sup>609</sup> Weiter sollten Unternehmen die Sponsoren für den Erfolg des Sponsorings verantwortlich machen. Dies bedeutet, dass sichergestellt werden muss, dass die Frauen dank des Sponsorings tatsächlich in ihrer Karriere weiterkommen.<sup>610</sup> Eine unternehmensübergreifende Untersuchung ergab, dass Frauen mit Sponsor deutlich zufriedener mit dem Fortkommen ihrer Karriere waren als Frauen ohne Sponsor.<sup>611</sup>

### 2.3 Netzwerke

Eine Möglichkeit, wie Unternehmen aktuelle und zukünftige weibliche Führungskräfte fördern können, ist, sie beim Aufbau von Netzwerken zu unterstützen. Solche Frauennetzwerke können sowohl innerhalb des Unternehmens als auch unternehmensübergreifend eine wichtige Rolle beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen spielen. Sowohl interne wie auch externe Netzwerke erhöhen das Bewusstsein der Frauen für die hohe Bedeutung, die dem Aufbau und der Pflege solcher Netzwerke für den beruflichen Erfolg zukommen.<sup>612</sup> Solchen Netzwerke liegt die Idee zugrunde, dass Frauen Gemeinschaften zur Verfügung stehen sollen, in denen sie ihre Erfahrungen austauschen können und Unterstützung bei gleichgesinnten Frauen finden.<sup>613</sup>

Die unternehmensinternen Netzwerke können den Frauen zum gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch dienen. Dadurch können sich die Teilnehmerinnen gegenseitig in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen.<sup>614</sup> Im Rahmen dieses Austausches mit Gleichgesinnten sollten Frauen auch die Gelegenheit haben, über persönliche Herausforderungen, wie bspw. Probleme mit dem Vorgesetzten, zu sprechen.<sup>615</sup> Durch solche Netzwerke erhalten die Frauen in einem Unternehmen eine gemeinsame Stimme, bspw. gegenüber dem Management.<sup>616</sup> Weiter kommt Frauennetzwerken ein Multiplikatoreffekt zu, indem Mitglieder des Netzwerks in ihrem Einflussbereich

609 HEWLETT et al., 42.

610 IBARRA/CARTER/SILVA, 85.

611 HEWLETT et al., 9 f.

612 EAGLY/CARLI, 70; McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 21.

613 IBARRA/ELY/KOLB, 65 f.; vgl. zur Situation in Schwellenländern HEWLETT/RASHID, 104 f.

614 McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 21; SECO, Führungspositionen, 14.

615 IBARRA/ELY/KOLB, 65 f.

616 SECO, Führungspositionen, 14.

darauf hinwirken, dass Frauen gefördert werden.<sup>617</sup> Weiter können aufstrebende Frauen in solchen Netzwerken in Kontakt mit erfahrenen weiblichen Führungskräften kommen und sich möglicherweise mit einigen von ihnen als Vorbilder identifizieren.<sup>618</sup> Der grosse Vorteil von solchen Netzwerken liegt darin, dass Frauen möglicherweise mehrere Vorbilder finden können und somit von mehreren Orten Inspirationen für ihre eigene Karriere erhalten.<sup>619</sup> Daher tragen solche Netzwerke dazu bei, aufstrebenden Frauen zu signalisieren, dass das Unternehmen sich zu einer vielfältigen Unternehmensführung verpflichtet.<sup>620</sup> Diese Netzwerke können motivierend auf Frauen wirken, ihre Karriere weiterzuverfolgen und eine Position in der Unternehmensführung anzustreben.<sup>621</sup>

Die Netzwerke ausserhalb der Unternehmen haben zum Ziel, die Sichtbarkeit der Frauen, die sich für eine Führungsposition eignen und interessieren, zu erhöhen.<sup>622</sup> Zudem können sie Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen unterstützen.<sup>623</sup> Untersuchungen zeigten, dass deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen über Frauennetzwerke verfügten.<sup>624</sup> In rund einem Viertel dieser Unternehmen wurde diese Massnahme erfolgreich umgesetzt.<sup>625</sup> Bei einer Befragung in der Schweiz gaben 80% der Unternehmen an, über interne Frauennetzwerke zu verfügen und 70% ermutigten ihre Mitarbeiterinnen, externen Netzwerken beizutreten.<sup>626</sup> Untersuchungen zeigen, dass die Pflege von Netzwerken für Frauen zu mehr Karriereerfolg führt und sich daher als effektive Massnahme zur Förderungen von Frauen erweist.<sup>627</sup>

---

617 SECO, Führungspositionen, 14.

618 McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 21; Bain, Career Aspirations, 12.

619 GROYSBERG/CONNOLLY, 76; Bain, Career Aspirations, 12.

620 GROYSBERG/CONNOLLY, 76.

621 McKinsey, Women Matter 2008, 17.

622 A.T. Kearney, Girl Power, 3; SAV/Economiesuisse, 10.

623 SAV/Economiesuisse, 10.

624 McKinsey, Women Matter 2012, 11; BCG, Glass Ceiling, 11.

625 McKinsey, Women Matter 2012, 11.

626 WEF, 87.

627 FORRET/DOUGHERTY, 428 f.

### 3. Unternehmensführung und Unternehmenskultur

Einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen können Unternehmen leisten, indem sie gewisse unternehmensinterne Rahmenbedingungen anpassen. Dazu gehören die Unterstützung durch die obersten Führungsebenen, Arbeitsbedingungen, die auf die Bedürfnisse von Frauen Rücksicht nehmen und eine Veränderung der Unternehmenskultur.

#### 3.1 *Engagement der Unternehmensführung*

Unternehmen können den Frauenanteil fördern, indem sich der Verwaltungsrat und das höhere Management beständig und hartnäckig für Gender Diversity einsetzen. Dazu gehören persönliches Engagement der Unternehmensführung, Hartnäckigkeit bei der Umsetzung von Frauenförderungsmaßnahmen und die Schaffung von Transparenz.

Dem Topmanagement und dem Verwaltungsrat kommt die Aufgabe zu, Gender Diversity in ihrem Unternehmen für alle Mitarbeiter sichtbar zu unterstützen.<sup>628</sup> Dazu müssen die Personen in der Unternehmensführung persönliches Engagement zeigen und in ihrer Vorbildfunktion für mehr Gender Diversity im Unternehmen eintreten.<sup>629</sup> Besonders der CEO sollte der grösste Verfechter dieses Anliegens sein, damit er seine Mitarbeiter von der Wichtigkeit von Gender Diversity zu überzeugen vermag.<sup>630</sup> Dazu gehört, dass der CEO weibliche Führungskräfte in das Topmanagement beruft.<sup>631</sup> Weiter sollten CEOs sicherstellen, dass die ihnen unterstehenden Manager ihrerseits Frauen in Führungspositionen ernennen.<sup>632</sup> Zu diesem Zweck haben CEOs die Angehörigen des Topmanagements von der Wichtigkeit von Gender Diversity zu überzeugen, um sie zu Katalysatoren für einen unternehmensweiten Wandel zu machen.<sup>633</sup> Somit wird deutlich, dass das Ziel, den Anteil von Frauen in der Unternehmensführung zu erhöhen, im Bewusstsein von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verankert sein muss.<sup>634</sup> Die Unternehmensführung muss überzeugt sein, dass die Förderung von Gender

628 McKinsey, Women Matter 2012, 15; Bain, Actions, 6.

629 McKinsey, Full Potential, 9.

630 McKinsey, Full Potential, 9; McKinsey, Women Matter 2008, 19; Bain, Actions, 6.

631 McKinsey, Women Matter 2012, 15; Bain, Actions, 6.

632 GROYSBERG/CONNOLLY, 74; Bain, Actions, 6.

633 McKinsey, Full Potential, 9; McKinsey, Women Matter 2012, 15.

634 McKinsey, Full Potential, 9.

Diversity ein unterstützungswürdiges Anliegen darstellt und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz bringen wird.<sup>635</sup> Der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz kann die Grundlage für den *business case* zur Förderung von Gender Diversity sein. In diesem *business case* sollte die Unternehmensführung ihren Managern überzeugende Argumente präsentieren, weshalb sich ein Engagement für Gender Diversity im Unternehmen lohnt.<sup>636</sup>

Die Verantwortung für die Massnahmen, die zur Änderung des Status Quo ergriffen werden, sollte beim Topmanagement liegen.<sup>637</sup> Zu diesem Zweck sollten Zielvorgaben zur Förderung von Gender Diversity in die Unternehmensstrategie integriert werden.<sup>638</sup> Daneben kann mit Unterstützung durch den CEO der Posten eines Chief Diversity Officers geschaffen werden.<sup>639</sup> Als Diversity-Verantwortliche werden im Idealfall erfahrene Führungspersonen eingesetzt, die den Linienverantwortlichen auf Augenhöhe begegnen können.<sup>640</sup> Besonders wichtig ist, dass die höheren Managementebenen in die Umsetzung solcher Massnahmen einbezogen werden.<sup>641</sup> Dazu sollten die erwähnten strategischen Zielvorgaben in Ziele für einzelne Unternehmensbereiche aufgeschlüsselt werden. Das Erreichen dieser Ziele sollte zur Aufgabe der jeweiligen Linienverantwortlichen gemacht werden.<sup>642</sup> Damit die Manager diesen hohen Erwartungen gerecht werden können, sollten sie entsprechend ausgebildet werden, bspw. in Strategien zur Mitarbeiterentwicklung.<sup>643</sup> Manager sollten für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf die Verwirklichung von Gender Diversity verantwortlich gemacht werden.<sup>644</sup>

Zur Unterstützung des Engagements der Unternehmensführung sollte sowohl unternehmensintern wie unternehmensextern Transparenz über den Stand des Fortschritts bei der Verwirklichung von Gender Diversity herrschen. Der

---

635 McKinsey, Women Matter 2008, 19; Bain, Career Aspirations, 12; Bain, Actions, 6; SECO, Führungspositionen, 11; vgl. ausführlich zum Zusammenhang von Gender Diversity und Unternehmenserfolg Kap. 3 II.

636 McKinsey, Women Matter 2012, 15; BCG, Glass Ceiling, 15.

637 McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 19.

638 SECO, Führungspositionen, 11.

639 GROYSBERG/CONNOLLY, 76.

640 McKinsey, Full Potential, 9.

641 McKinsey, Women Matter 2010, 16; BCG, Glass Ceiling, 16; SECO, Führungspositionen, 11.

642 McKinsey, Full Potential, 10; Bain, Actions, 6; SECO, Führungspositionen, 11.

643 McKinsey, Women Matter 2008, 18; Bain, Career Aspirations, 13.

644 McKinsey, Full Potential, 10; Bain, Career Aspirations, 14.



Gedanke unternehmensinterner Transparenz resultiert aus der Erfahrung, dass diejenigen Ziele, deren Einhaltung gemessen wird, eher erreicht werden.<sup>645</sup> Transparenz ist sowohl bei der Gestaltung als auch bei der Umsetzung von Massnahmen, welche Frauen auf dem Weg in die Unternehmensführung fördern, von Bedeutung. Bei der Gestaltung sollten sich Unternehmen durch quantitative Analysen und Befragungen eine Übersicht der Ausgangslage verschaffen.<sup>646</sup> Diese Informationen sollten im Anschluss synthetisiert werden, um auf das Unternehmen zugeschnittene Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity ergreifen zu können.<sup>647</sup> Bei der Umsetzung solcher Massnahmen dient die Messung von Diversity-bezogenen Kennzahlen (*key performance indicators*) dem Unternehmen dazu, realistische Ziele für die Unternehmenseinheiten zu setzen und deren Fortschritt nachzuvollziehen.<sup>648</sup> Solche Kennzahlen können bspw. der Frauenanteil in den verschiedenen Unternehmensteilen und im Management, der Frauenanteil unter den Neueinstellungen und die Lohnschere zwischen Männern und Frauen sein.<sup>649</sup>

Zusätzlich sollten sich Unternehmen im Hinblick auf die Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung öffentlicher Transparenz, und damit dem Druck der Investoren und der Gesellschaft, aussetzen. Wenn bekannt wird, dass Frauen in einem Unternehmen gute Aufstiegschancen haben, wird es als attraktiver Arbeitgeber für talentierte weibliche Nachwuchskräfte wahrgenommen.<sup>650</sup> Sinnvoll erscheint, dass Unternehmen jedes Jahr den Frauenanteil im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und im gesamten Unternehmen offenlegen.<sup>651</sup> Zudem könnte der Verwaltungsrat Informationen über den Ernennungsprozess seiner Mitglieder und der Geschäftsleitung veröffentlichen, insb. im Hinblick auf die Berücksichtigung von Gender Diversity.<sup>652</sup> In der Schweiz schreibt der Swiss Code of Best Practice for

645 GROYSBERG/CONNOLLY, 73 f.

646 McKinsey, Women Matter 2012, 15 f.; McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 15; BCG, Glass Ceiling, 12 f.

647 BCG, Glass Ceiling, 14.

648 McKinsey, Women Matter 2012, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 16.

649 McKinsey, Women Matter 2008, 15; McKinsey, Women Matter 2007, 19; BCG, Glass Ceiling, 12.

650 Vgl. zum Wettbewerb um Arbeitskräfte Kap. 2 II 1.

651 Davies Report 2011, 19 (Empfehlung 2); vgl. ausführlich Davies Report 2013, 10 f. (Empfehlung 2).

652 Davies Report 2011, 20 (Empfehlung 5); vgl. ausführlich Davies Report 2013, 14 (Empfehlung 5).

Corporate Governance vor, dass in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats beide Geschlechter berücksichtigt werden sollen.<sup>653</sup> Bei einer Abweichung von diesem Grundsatz haben dies die Gesellschaften im Jahresbericht zu rechtfertigen (*comply or explain*).<sup>654</sup>

Die Wirksamkeit einer solchen Unterstützung durch die Unternehmensführung ist unbestritten. So setzen Unternehmen, bei denen Gender Diversity eine strategische Priorität darstellt, mehr Massnahmen zur Förderung von Frauen um und weisen mehr Frauen in der Geschäftsleitung aus.<sup>655</sup> Ein Blick in die wirtschaftliche Realität zeigt, dass in 92% der befragten Unternehmen die CEOs die Förderung von weiblichen Führungskräften befürworten.<sup>656</sup> Jedoch erwies sich diese positive Haltung nur in rund der Hälfte dieser Unternehmen als erfolgreich umgesetzt. Zudem nimmt ein solches Engagement mit sinkender Hierarchie deutlich ab.<sup>657</sup> Des Weiteren zeigte eine unternehmensübergreifende Befragung von Mitarbeitern, dass lediglich ein Drittel den Eindruck hatte, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung eine bedeutsame Stellung einnimmt.<sup>658</sup>

### 3.2 *Arbeitskultur und Förderung der Work-Life Balance*

Eine wesentliche Massnahme, die Unternehmen ergreifen können, um Frauen in Führungspositionen zu fördern, liegt in einer Veränderung der Arbeitskultur. Dazu gehören flexiblere Arbeits- und Karrieremodelle und die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Der vorherrschenden Arbeitskultur in vielen Unternehmen, die ständige Erreichbarkeit und viel Präsenzzeit fordert<sup>659</sup>, sollten Massnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erhöhen, entgegengehalten werden.<sup>660</sup> Dazu gehören in erster Linie flexible Arbeitszeitmodelle, im Besonderen auch für Führungskräfte.<sup>661</sup> Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung, wozu insb. Teilzeitarbeit, Fernarbeit und gleitende Arbeitszeiten gehören, erweist

---

653 SCBP, Ziff. 12.

654 SCBP, Präambel.

655 McKinsey, Women Matter 2010, 10.

656 McKinsey, Women Matter 2012, 11.

657 McKinsey, Women Matter 2012, 11 f.

658 Bain, Disappearing, 9 f.

659 Vgl. ausführlich Kap. 5 I 2.2.

660 McKinsey, Women Matter 2008, 17; Accenture, Glass Ceiling, 18; SECO, Führungskräfte, 13.

661 GROYSBERG/CONNOLLY, 74; SAV/Economiesuisse, 9; SECO, Führungskräfte, 13.

sich als überaus wichtige, aber alleine nicht ausreichende Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitskultur.<sup>662</sup> Zusätzlich sollten Unternehmen während Karriereunterbrechungen die entsprechende Flexibilität und Unterstützung gewähren.<sup>663</sup> Dies trifft in besonderem Masse auf den Mutterschaftsurlaub zu, der oft die grösste Unterbrechung in der Karriere von weiblichen Führungskräften darstellt. In dieser Phase sollten Unternehmen in regem Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen bleiben und persönliche Gespräche vor und nach der Pause führen, um die Reintegration sicherzustellen. Zudem sollten sie nach der Rückkehr die Aufmerksamkeit auf die Entschädigung und Beförderungen richten, um Diskriminierungen zu verhindern.<sup>664</sup>

Weiter sollten Unternehmen die entsprechende Infrastruktur zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherstellen.<sup>665</sup> Dazu gehören vor allem die Förderung oder die Bereitstellung von familienergänzenden Kinderbetreuungsmassnahmen, bspw. unternehmenseigene Kinderkrippen.<sup>666</sup>

Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Veränderung der Arbeitskultur setzt voraus, dass solche Flexibilisierungsprogramme nicht allein auf Frauen abzielen, sondern einen integralen Bestandteil der unternehmensinternen Talententwicklung darstellen.<sup>667</sup> Dazu sollten Arbeitgeber klare Regeln erlassen, welche die Handhabung von flexiblen Arbeitsmodellen verbindlich und für alle Mitarbeiter gleich regeln.<sup>668</sup> Die Möglichkeit, von solchen Programmen Gebrauch machen zu können, sollte innerhalb des Unternehmens aktiv kommuniziert werden.<sup>669</sup> Die angebotenen Massnahmen sollten gemäss den unterschiedlichen Bedürfnissen, die Mitarbeiter an solche Flexibilisierungsprogramme stellen, gestaltet werden.<sup>670</sup> Erfahrungen zeigen, dass auch Männer solche Angebote annehmen, sofern sie aktiv kommuniziert werden und in der vorherrschenden Arbeitskultur nicht verpönt sind.<sup>671</sup>

662 EAGLY/CARLI, 70; HEWLETT/LUCE, 50 f.; McKinsey, Women Matter 2010, 16; McKinsey, Women Matter 2008, 17.

663 HEWLETT/LUCE, 52; McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 20.

664 GROYSBERG/CONNOLLY, 74; McKinsey, Women Matter 2007, 20.

665 McKinsey, Women Matter 2010, 17; Accenture, Glass Ceiling, 18.

666 EAGLY/CARLI, 70; GROYSBERG/CONNOLLY, 74; SAV/Economiesuisse, 9.

667 McKinsey, Women Matter 2008, 17; McKinsey, Women Matter 2007, 20.

668 SAV/Economiesuisse, 9.

669 Bain, Work Models, 8.

670 Ausführlich Bain, Work Models, 4 f.

671 EAGLY/CARLI, 70 f.; Bain, Work Models, 5; SECO, Führungskräfte, 13.

Ein Blick in die Realität zeigt, dass nur wenige Unternehmen nicht über flexible Arbeitsprogramme verfügen, wobei sich solche Massnahmen in rund der Hälfte der Unternehmen als erfolgreich umgesetzt erwiesen.<sup>672</sup> Rund ein Viertel der Unternehmen, die anlässlich einer Studie befragt wurden, sah die Möglichkeit von Jobsharing im Management vor.<sup>673</sup> Zudem boten vier Fünftel der befragten Unternehmen flexible Karrierewege an, wobei diese Massnahme in zwei Fünftel der Unternehmen erfolgreich umgesetzt war.<sup>674</sup> In einer Untersuchung gaben die Hälfte der interessierten Frauen und ein Drittel der interessierten Männer an, solche flexible Arbeits- und Karriere-Modelle bereits mindestens einmal in Anspruch genommen zu haben. Über Infrastruktur zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie verfügten zwei Fünftel der befragten Unternehmen, wovon rund ein Drittel diese Massnahmen erfolgreich umgesetzt hatten.<sup>675</sup>

Zahlen zur Situation in der Schweiz zeigen, dass 70% der Unternehmen die Möglichkeit von Elternurlaub kennen, der sowohl von der Mutter als auch vom Vater bezogen werden kann.<sup>676</sup> Jedoch haben 60% der Unternehmen keine Programme, die längerfristige Absenzen mit einer Möglichkeit zum Wiedereinstieg von Eltern ermöglichen würden.<sup>677</sup> Die Mehrzahl der Unternehmen in der Schweiz bietet ihren Mitarbeiterinnen einen Mutterschaftsurlaub von 15 bis 20 Wochen zu 100% des Lohns.<sup>678</sup> Dies liegt etwas über den gesetzlichen Minimalvorgaben, welche mindestens 14 Wochen Mutterschaftsurlaub (Art. 329f OR) zu 80% des Lohns fordern (Art. 16e EOG).<sup>679</sup>

### 3.3 *Unternehmenskultur*

Im Rahmen der Unternehmenskultur sollten Unternehmen versuchen, geschlechterbezogenen Vorurteile abzubauen und alle Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren, um den Aufstieg von Frauen in die Unternehmensführung zu erleichtern. Untersuchungen zeigen, dass unternehmensinterne Veränderungsprozesse deutlich erfolgreicher sind, wenn sie tiefliegende Hindernisse für den Wandel angehen, als wenn sie lediglich versuchen die

---

672 Bain, *Disappearing*, 8.

673 BCG, *Glass Ceiling*, 11.

674 Bain, *Disappearing*, 8.

675 McKinsey, *Women Matter 2012*, 11.

676 WEF, 85.

677 WEF, 85.

678 WEF, 85.

679 Statt vieler BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 329f OR N 2 ff.

Symptome des Widerstands zu beseitigen. Unternehmen sollten bei Fördermassnahmen für Frauen in Führungspositionen darauf achten, dass zugrundeliegende Vorurteile und Stereotype beachtet werden.<sup>680</sup>

Die spezifischen Einstellungen, die den Erfolg von Gender Diversity behindern, können je nach Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.<sup>681</sup> Führungskräfte eines Unternehmens können durch ihre Vorbildfunktion sehr entscheidend auf die Einstellungen und Ansichten ihrer Mitarbeiter Einfluss nehmen.<sup>682</sup> Deshalb ist es entscheidend, dass insb. Männer in höheren Führungsebenen in solche Veränderungsprozesse einbezogen werden.<sup>683</sup> Es sollten idealerweise möglichst viele Arbeitnehmer in den Gestaltungsprozess der Förderungsmassnahmen für weibliche Führungskräfte einbezogen werden. Damit wird deren Unterstützung für diese Programme erhöht und verhindert, dass sie als aufoktroierte Bevorzugung einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitenden wahrgenommen werden.<sup>684</sup> Weiter wird der Gefahr entgegengewirkt, dass durch die gezielte Förderung von Frauen bestehende Stereotype verstärkt werden.<sup>685</sup>

Als entscheidend erweist sich, dass auf allen Hierarchiestufen die Wahrnehmung und das Bewusstsein für bisher unerkannte Vorurteile und Stereotype gegenüber Frauen erhöht wird.<sup>686</sup> Im Besonderen sollte die Wahrnehmung von Männern in Hinsicht auf die Schwierigkeiten, die Frauen auf ihrem Weg an die Spitze überwinden müssen, sensibilisiert werden.<sup>687</sup> Unternehmen sollten unter ihren Mitarbeitern die Überzeugung fördern, dass von einer frauenfreundlicheren Unternehmenskultur nicht nur die Frauen, sondern auch die Männer profitieren werden.<sup>688</sup>

Dazu können Unternehmen Kurse veranstalten, in denen die Mitarbeitenden auf unerkannte Vorurteile, auf Widersprüche zwischen ihren Werten und ihren Handlungen und auf mögliche Gründe für die geringe Vertretung von Frauen in Führungspositionen hingewiesen werden.<sup>689</sup> Werden Mitarbeiter

---

680 McKinsey, Women Matter 2012, 17.

681 McKinsey, Women Matter 2012, 17.

682 Bain, Career Aspirations, 11.

683 McKinsey, Women Matter 2012, 18.

684 Bain, Disappearing, 8; Catalyst, Engaging Men, 19.

685 SECO, Führungspositionen, 12.

686 EAGLY/CARLI, 69; IBARRA/ELY/KOLB, 64.

687 McKinsey, Women Matter 2013, 15; Catalyst, Engaging Men, 17.

688 McKinsey, Women Matter 2013, 15 f.

689 Catalyst, Different Cultures, 37; Catalyst, Double-Bind, 30.

und insb. Führungskräfte auf solche Aspekte hingewiesen, finden sie oft Möglichkeiten, diese Erkenntnisse in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.<sup>690</sup> Das offenkundigste Beispiel ist das Gebot, gleichwertige Arbeit geschlechterneutral zu entschädigen.<sup>691</sup> Es können durch die Sensibilisierung des Bewusstseins die Handlungsweisen von Führungskräften verändert und Vorurteile abgebaut werden.<sup>692</sup>

Ein Blick in die Realität zeigt, dass fast alle Unternehmen in einer Befragung angaben, auf eine Übereinstimmung der Unternehmenskultur mit den gesetzten Diversity-Zielen achten. Jedoch wurde diese Massnahme nur in einem Viertel dieser Unternehmen erfolgreich umgesetzt.<sup>693</sup> Bei einer Befragung von Führungskräften gaben drei Fünftel an, dass ihr Unternehmen die Mitarbeiter nicht in die Entwicklung von Massnahmen, die der Gleichstellung der Geschlechter dienen, einbezieht.<sup>694</sup> In der Schweiz geht ungefähr die Hälfte der Unternehmen den Lohnunterschieden zwischen Männern und Frauen nach und ergreift entsprechende Massnahmen zur Förderung der Lohngleichheit.<sup>695</sup>

### III. Zwischenbilanz

Während der Fokus der vorherigen Kapitel auf ökonomischen Ausführungen lag, befassen sich die nachfolgenden Kapitel schwerpunktmässig mit rechtlichen Aspekten. Deshalb sollen an dieser Stelle die bisherigen Erkenntnisse im Sinne einer Zwischenbilanz aus den bisherigen Darlegungen zusammengefasst und ein kurzer Ausblick auf die nachfolgenden Teile gegeben werden.

Am Beginn der wirtschaftlichen Ausführungen stand die Frage nach der Möglichkeit, die Förderung der Frauenvertretung in der Unternehmensführung zu legitimieren. Die beiden wichtigsten Gründe, die in diesem Zusammenhang anzuführen sind, finden sich im Gerechtigkeitsansatz und im ökonomischen Legitimationsansatz.

---

690 EAGLY/CARLI, 69; IBARRA/ELY/KOLB, 64.

691 Statt vieler SAV/Economiesuisse, 7; vgl. Kap. 2 II 2.2 und Kap. 5 I 2.5.

692 McKinsey, Women Matter 2013, 15.

693 McKinsey, Women Matter 2012, 11.

694 Bain, Disappearing, 8 f.

695 WEF, 85.

Der erste Legimitationsansatz basiert auf dem moralischen Imperativ der Gerechtigkeit. Ausgangslage des Gerechtigkeitsarguments ist die unbestrittene Tatsache, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. Der zweite Legitimierungsansatz knüpft an die Eigeninteressen der Unternehmen an und präsentiert einen *business case* für eine höhere Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung. Der ökonomische Legitimationsansatz beruht auf der Tatsache, dass Unternehmen in aller Regel profitorientiert wirtschaften. Dies bedeutet, dass Unternehmen sich zu Gender Diversity bekennen werden, sofern sie daraus für sich und ihre Aktionäre einen Nutzen ziehen können.

Um den ökonomischen Legitimationsansatz zu untermauern, suchen zahlreiche empirische Studien nach einem Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Erfolg eines Unternehmens. Ein Grossteil der empirischen Untersuchungen zum Einfluss von Frauen in der Unternehmensführung befasst sich mit dem finanziellen Unternehmenserfolg und der Entwicklung des Aktienpreises. Weitere Studien befassen sich mit der Frage, welche Auswirkungen Frauen in der Unternehmensführung auf die Corporate Governance zeitigen. Andere Studien befassen sich mit dem Einfluss von Frauen auf die Dynamik und das Zusammenarbeiten in Gruppen und auf die Positionierung des Unternehmens im Markt. Gesamthaft gesehen, weist die empirische Evidenz darauf hin, dass ein höherer Frauenanteil in der Unternehmensführung tendenziell den Erfolg des Unternehmens, ausgedrückt in den genannten Erfolgsfaktoren, erhöht.

Gleichzeitig existieren einige Hürden, um einen abschliessenden und unangreifbaren Nachweis für den ökonomischen Legitimationsansatz führen zu können. Die grösste Problematik findet sich in der Frage nach der Kausalität zwischen Gender Diversity und dem Unternehmenserfolg. Die meisten Studien beschränken sich auf die Untersuchung einer Korrelation zwischen den beiden Variablen. Eine Kausalität, d.h. eine ursächliche Wirkung von Gender Diversity auf den Unternehmenserfolg, lässt sich kaum nachweisen. Weiter legen Erkenntnisse aus der Forschung zur kritischen Masse und *Tokenism* nahe, dass ein positiver Einfluss einer höheren Frauenvertretung vorwiegend dann möglich wird, wenn die Frauenvertretung eine gewisse Mindesthöhe erreicht.

Eine Analyse von öffentlich verfügbaren Dokumenten börsenkotierter Unternehmen bezüglich Gender Diversity in der Unternehmensführung ergibt ein gemischtes Bild. Ein Teil der untersuchten Unternehmen, in der Schweiz wie auch im Ausland, verfügt in ihren Reglementen und Richtlinien über Vorgaben und Empfehlungen, die zur Verwirklichung von Gender Diversity

in der Unternehmensführung beitragen sollen. Der tatsächliche Frauenanteil in der Unternehmensführung von börsenkotierten Gesellschaften liegt trotz solcher Bekenntnisse weiterhin tief. Sowohl in der Schweiz als auch im Ausland stellen Frauen eine klare Minderheit im Verwaltungsrat und sind in den Geschäftsleitungen nur marginal vertreten. In der Schweiz sind die weiblichen Mitglieder der Unternehmensführung dabei durchschnittlich jünger als ihre männlichen Kollegen und besser ausgebildet als die männlichen Kollegen.

Es stellt sich die Frage, weshalb die Frauenvertretung in der Unternehmensführung so gering ausfällt und welche Massnahmen Unternehmen dagegen ergreifen können. Gründe für die geringe Frauenvertretung sind mehr oder weniger transparente Barrieren, die Frauen vom Zugang an die Unternehmensspitze abhalten. Einige Hindernisse, die für den niedrigen Anteil von Frauen in der Unternehmensführung verantwortlich sind, können der individuellen Ebene zugerechnet werden. Dabei spielen in erster Linie persönliche Einstellungen eine Rolle. Diese können verschiedene Aspekte betreffen, so die Selbstwahrnehmung von Frauen und ihre Ambitionen, in die Unternehmensführung aufzusteigen. Die meisten Hindernisse, die für die geringe Frauenvertretung in der Unternehmensführung verantwortlich sind, liegen im Unternehmen selber. Diese Barrieren können vielfältige Ausprägungen annehmen und reichen von einer für Frauen nachteiligen Unternehmenskultur über männlich dominierte Netzwerke bis hin zu unvorteilhaften Beförderungspraktiken. Einige Hindernisse, die den Weg von Frauen an die Unternehmensspitze erschweren, lassen sich auf der gesellschaftlichen Ebene verorten. Dabei liegt der Fokus auf Barrieren, welche einen engen Bezug zur Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften und zur Situation in den Unternehmen aufweisen.

Wichtige Massnahmen, die Unternehmen zur Förderung von weiblichen Führungskräften ergreifen können, betreffen das Personalwesen. Sowohl bei der Rekrutierung und der Beförderung von Managern wie auch bei der Berufung von Verwaltungsräten können Unternehmen auf eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter hinarbeiten. Unternehmen können nachhaltig durch Entwicklungsprogramme zur Förderung von Frauen beitragen. Einen weiteren wichtigen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen können Unternehmen leisten, indem sie ihre unternehmensinternen Rahmenbedingungen anpassen. Dazu gehören die Unterstützung durch die obersten Führungsebenen, Arbeitsbedingungen, die auf die Bedürfnisse von Frauen Rücksicht nehmen und eine Veränderung der Unternehmenskultur. Basierend auf diesen wirtschaftlichen Ausführungen soll in den nächsten Kapiteln



Gender Diversity in der Unternehmensführung aus rechtlicher Sicht betrachtet werden.



**Dritter Teil:**  
**Gender Diversity in der**  
**Unternehmensführung**  
**nach geltendem Recht**



## Kapitel 6: Gender Diversity im Gleichstellungsrecht

In den nachfolgenden Kapiteln wird das Thema der Gender Diversity in der Unternehmensführung aus der Sicht des schweizerischen Rechts erläutert. Dabei interessiert sowohl die Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat als auch in der Geschäftsleitung. Der Fokus der nachfolgenden Erläuterungen liegt dabei auf dem Aktienrecht. Daneben sollen Erwägungen aus dem Arbeitsrecht, dem Finanzmarktrecht und dem Kapitalmarktrecht die Betrachtung des Themas vervollständigen.

Zunächst wird die Thematik Gender Diversity in der Unternehmensführung unter gleichstellungsrechtlichen Gesichtspunkten betrachtet. Dabei wird geprüft, inwiefern das Gebot der Rechtsgleichheit in Art. 8 BV auf die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung angewendet werden kann. Zudem wird geklärt, ob und inwiefern das arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgebot und das Gleichstellungsgesetz für die Gender Diversity in der Unternehmensführung von Bedeutung sind. Auf völkerrechtliche Verpflichtungen der Schweiz im Zusammenhang mit dem Gebot der Rechtsgleichheit und der Gleichstellung von Frau und Mann soll in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden.<sup>696</sup>

### I. Verfassungsrechtliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden die verfassungsrechtlichen Grundlagen zur Rechtsgleichheit (Art. 8 BV) und zur direkten und indirekten Drittwirkung von Grundrechten dargelegt.<sup>697</sup>

#### 1. Allgemeine Ausführungen zur Rechtsgleichheit

Die Gleichheit aller Menschen stellt ein Grundprinzip der Verfassung dar, das die gesamte Rechtsordnung durchwirkt und die zentrale Grundlage für einen gerecht handelnden Staat bildet.<sup>698</sup> Art. 8 BV stellt als Gleichheitsarti-

---

696 Vgl. zur CEDAW KÄGI-DIENER, CEDAW-Übereinkommen, *passim*.

697 Für eine Prüfung der im Rahmen der Aktienrechtsrevision vorgeschlagenen Quotenregelung für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von börsenkotierten Aktiengesellschaften, vgl. Kap. 11 III 2.

698 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 9.

kel die Grundlage aller Gleichstellungsbestrebungen dar.<sup>699</sup> Auf diese Bestimmung können sich alle natürlichen und juristischen Personen des Privatrechts berufen.<sup>700</sup> Das Gleichbehandlungsgebot in Art. 8 Abs. 1 BV fordert, dass Gleiches gleich und Ungleiches nach Massgabe seiner Ungleichheit ungleich zu behandeln sei. Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesgerichts wird eine gleiche Behandlung nur dann verlangt, wenn die Verhältnisse im Wesentlichen gleich oder ähnlich sind. Zudem muss sich die Ungleichbehandlung resp. Gleichbehandlung auf wesentliche Tatsachen beziehen.<sup>701</sup>

Das Diskriminierungsverbot in Art. 8 Abs. 2 BV dient als Schutz gegen soziale Ausgrenzung und zählt zu diesem Zweck eine nicht abschliessende Liste von verpönten Unterscheidungsmerkmalen auf.<sup>702</sup> Das Geschlecht stellt dabei eines der verpönten Merkmale gemäss Art. 8 Abs. 2 BV dar.<sup>703</sup> Das Diskriminierungsverbot ist jedoch nicht als Anknüpfungsverbot zu verstehen.<sup>704</sup> Differenzierungen nach einem in Art. 8 Abs. 2 BV genannten Merkmal erweisen sich somit als grundsätzlich zulässig. Da sie einen Verdacht auf eine unzulässige Diskriminierung begründen, sind sie jedoch in qualifizierter Weise zu rechtfertigen.<sup>705</sup> Im Rahmen von Art. 8 Abs. 2 BV wird zwischen direkter und indirekter Diskriminierung unterschieden. Als direkte Diskriminierung wird eine qualifizierte Art von Ungleichbehandlung von Personen in vergleichbaren Situationen aufgrund eines verpönten Unterscheidungsmerkmals bezeichnet.<sup>706</sup> Eine indirekte Diskriminierung liegt vor, wenn eine Regelung, die keine offensichtliche Benachteiligung von spezifisch gegen Diskriminierung geschützten Personen oder Gruppen enthält, in ihren tatsächlichen Auswirkungen dennoch einzelne besonders stark benachteiligt, ohne dass dies sachlich begründet und verhältnismässig wäre.<sup>707</sup>

Die Gleichheit der Geschlechter wird durch Art. 8 Abs. 3 BV garantiert. Historisch gesehen bezweckt dieser Artikel den Schutz der Frauen vor

---

699 WEBER-DÜRLER, § 41 N 4.

700 BGE 125 IV 1 E. 5b; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 748.

701 Statt vieler BGE 129 I 113 E. 5.1.

702 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 48; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 774; WEBER-DÜRLER, § 41 N 25.

703 Ausführlich WALDMANN, 608 ff.

704 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 48; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 774; a.M. MÜLLER/SCHEFER, 689.

705 BGE 130 I 352 E. 6.1.2.

706 BGE 132 I 49 E. 8.1; ausführlich WALDMANN, 308 ff.

707 BGE 126 II 377 E. 6c; ausführlich WALDMANN, 338 ff.

Diskriminierung und rechtsungleicher Behandlung.<sup>708</sup> Lehre und Rechtsprechung gehen jedoch davon aus, dass diese Bestimmung gleichermassen für Frauen und Männer gilt.<sup>709</sup> Art. 8 Abs. 3 BV enthält einen gesellschaftspolitischen Auftrag, nicht nur formelle, sondern auch tatsächliche Parität zwischen Frau und Mann herzustellen.<sup>710</sup> Diese Bestimmung ist als *lex specialis* zu Abs. 1 und Abs. 2 zu sehen.<sup>711</sup> Art. 8 Abs. 2 BV behält als Individualrecht jedoch eine subsidiäre Bedeutung zur Korrektur von diskriminierenden Benachteiligungen von Frauen.<sup>712</sup>

Das Gleichstellungsgebot in Art. 8 Abs. 3 BV trifft in drei Sätzen eine differenzierte Regelung hinsichtlich des Inhaltes und der Adressaten des Gebots der Gleichberechtigung der Geschlechter. Nach Art. 8 Abs. 3 Satz 1 BV darf der Geschlechtsunterschied kein Anknüpfungspunkt für eine ungleiche Behandlung der Geschlechter in der Gesetzgebung und durch die rechtsanwendenden Behörden sein.<sup>713</sup> Nach ständiger Praxis des Bundesgerichts lässt sich eine unterschiedliche Behandlung nur dann rechtfertigen, wenn auf dem Geschlecht beruhende biologische oder funktionale Unterschiede eine Gleichbehandlung absolut ausschliessen.<sup>714</sup> In Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV wird der Gesetzgeber in Bund, Kantonen und Gemeinden beauftragt, die rechtliche und tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter in der Gesetzgebung zu verwirklichen.<sup>715</sup> In Erfüllung des Gesetzgebungsauftrags wurde Mitte 1996 das Gleichstellungsgesetz in Kraft gesetzt.<sup>716</sup> In Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV ist ein subjektiver Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Arbeitsbereich vorgesehen.<sup>717</sup>

708 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 102.

709 BGE 131 II 361 E. 7.2; BSK BV-WALDMANN, Art. 8 N 97; KÄGI-DIENER, Gender Studies, 378, wonach diese Vorgabe nicht als Geschlechterblindheit verstanden werden darf, sondern vielmehr als Geschlechtersensibilisierung.

710 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 75; BIGLER-EGGENBERGER, 71 f.; TOBLER, Diskriminierungsbegriff, 37.

711 BGE 132 I 68 E. 4; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 780.

712 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 69.

713 Statt vieler BGE 129 I 265 E. 3.2; WEBER-DÜRLER, § 41 N 28.

714 Statt vieler BGE 123 I 56 E. 2b.

715 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 110; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 785.

716 Vgl. Kap. 6 III 3.1.

717 BGE 125 III 368 E. 2; BGE 113 Ia 107 E. 1a.

## 2. Direkte und indirekte Drittwirkung von Grundrechten

Die primäre Funktion von Grundrechten, wie das Rechtsgleichheitsgebot in Art. 8 BV<sup>718</sup>, liegt in ihrer Abwehrfunktion, welche den Einzelnen vor Eingriffen des Staates in seine Freiheitssphäre schützt.<sup>719</sup> In neuerer Zeit setzte sich jedoch die Erkenntnis durch, dass den Grundrechten eine Funktion zukommen kann, die über den reinen Abwehranspruch hinausgeht. Nach diesem Verständnis wirken Grundrechte als objektive Grundsatznormen, die in der gesamten Rechtsordnung zum Tragen kommen.<sup>720</sup> Überwiegend wird dabei vom konstitutiv-institutionellen Charakter der Grundrechte gesprochen.<sup>721</sup> Inhaltlich wird der Staat durch diese zusätzliche Dimension der Grundrechte zu einem positiven Tun verpflichtet. Dieses Verständnis kommt in Art. 35 Abs. 1 BV zum Ausdruck, der den Staat verpflichtet, die Grundrechte in der gesamten Rechtsordnung zu verwirklichen.<sup>722</sup>

Besonders bedeutend ist die Erweiterung des Adressatenkreises durch die konstitutiv-institutionelle Dimension der Freiheitsrechte.<sup>723</sup> Grundsätzlich binden die Grundrechte alle Personen und Organisationen, die staatliche Aufgaben wahrnehmen (Art. 35 Abs. 2 BV). Was staatliche Aufgaben sind, wird nach Verfassung und Gesetz, insb. nach den Staatszwecken in Art. 2 BV, bestimmt.<sup>724</sup> Daneben stellt sich die Frage, ob Grundrechte unter gewissen Umständen die Rechtsbeziehungen zwischen Privaten, d.h. ohne Einmischung des Staates, erfassen. Lehre und Rechtsprechung anerkennen mittlerweile überwiegend die Geltung von Grundrechten in den Rechtsbeziehungen zwischen Privaten. Die Art und Weise der Einwirkung von Grundrechten auf die Rechtsverhältnisse Privater wurde bisher jedoch nicht abschliessend geklärt.<sup>725</sup> Grundsätzlich kann zwischen direkter und indirekter Drittwirkung, resp. Horizontalwirkung, von Grundrechten unterschieden werden. Eine direkte Drittwirkung liegt vor, wenn sich Grundrechte im Sinne einer unmittelbaren Bindung auf den Privatrechtsverkehr auswirken. Ein solches Verständnis der Drittwirkung wird in der Schweizer Lehre und Rechtsprechung

---

718 Vgl. Kap. 6 I 1.

719 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 257.

720 Grundlegend SALADIN, 294 f.; EGLI, 135 m.w.H.

721 Vgl. für eine Übersicht zur uneinheitlichen Terminologie, EGLI, 137.

722 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 35 N 6.

723 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 265; EGLI, 151 m.w.H.

724 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 35 N 35.

725 Vgl. ausführlich zu den verschiedenen Lehrmeinungen, EGLI, 141 ff.



fast durchgehend abgelehnt.<sup>726</sup> Art. 35 Abs. 3 BV sieht hingegen eine indirekte Drittwirkung von Grundrechten vor.<sup>727</sup> Dadurch wird der Staat zur grundrechtskonformen Ausgestaltung des Gesetzesrechts und zur grundrechtskonformen Rechtsauslegung verpflichtet.<sup>728</sup>

## II. Direkte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV

Nachfolgend soll geprüft werden, inwiefern die direkte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV für die Gender Diversity im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung von Bedeutung sein kann.

### 1. Lohngleichheit von Mann und Frau

Das Schweizer Recht kennt grundsätzlich keine direkte Drittwirkung von Grundrechten in den Rechtsverhältnissen Privater.<sup>729</sup> Der bedeutsamste, und nach einem Teil der Lehre einzige<sup>730</sup>, Anwendungsfall der direkten Drittwirkung von Grundrechten stellt die Lohngleichheit von Mann und Frau in Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV dar.<sup>731</sup> Das bedeutet, dass diese Bestimmung im Verhältnis zwischen privaten Arbeitnehmern und privaten Arbeitgebern unmittelbar gilt.<sup>732</sup> Damit ergänzt Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV die Regeln des Arbeitsvertragsrechts. Der Norm kommt die Funktion eines justiziablen Grundrechts zu, welche gegenüber privaten und öffentlichen Arbeitgebern einen direkt klagbaren Anspruch verleiht.<sup>733</sup>

Unter den Begriff des Lohns fallen sämtliche Entgelte für Arbeitsleistungen der Arbeitnehmenden, nicht jedoch Renten aller Art.<sup>734</sup> Schwierigkeiten kann die Bestimmung der Gleichwertigkeit der Arbeit bereiten. Nach der Recht-

726 BGE 118 Ia 46 E. 4c; BGE 114 Ia 329 E. 2b; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 281; AUER/MALINVERNI/HOTTELIER, Rz 131; differenzierend und ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 35 N 58 ff.

727 BSK BV-EPINEY, Art. 35 N 70 f.; HÄFELIN/HALLER/KELLER, 288; a.M. EGLI, 153 f.

728 Statt vieler BGE 132 III 277 E. 2c; SGK BV-SCHWEIZER, Art. 35 N 36.

729 Vgl. Kap. 6 I 2.

730 EGLI, 153; AUER/MALINVERNI/HOTTELIER, Rz 131.

731 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 122; SGK BV-SCHWEIZER, Art. 35 N 60; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 793; WEBER-DÜRLER, § 41 N 33; EGLI, 140; vgl. Kap. 2 II 2.2.

732 BGE 125 III 368 E. 2; BGE 113 Ia 107 E. 1a; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 793.

733 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 119.

734 Statt vieler BGE 126 II 217 E. 8a.

sprechung des Bundesgerichts sind zwei Arten der Arbeit gleichwertig, sofern sie mit Bezug auf die Art der Tätigkeit, die Anforderungen in körperlicher und/oder geistiger oder psychologischer Hinsicht, die Verantwortung sowie die notwendige oder nützliche Ausbildung vergleichbar sind.<sup>735</sup> Unzulässig sind im Rahmen von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV sowohl direkte wie auch indirekte Lohndiskriminierungen zwischen Männern und Frauen. Sachliche Rechtfertigungsgründe vermögen eine ungleiche Entlohnung jedoch zu legitimieren.<sup>736</sup> Den übrigen Teilgehalten von Art. 8 Abs. 3 BV und Art. 8 Abs. 2 BV kommt in der Lehre mehrheitlich keine direkte Drittwirkung zu.<sup>737</sup>

## 2. Anwendung des Lohngleichheitsgebots auf die Mitglieder der Unternehmensführung

Das Lohngleichheitsgebot findet teilweise Anwendung auf die Mitglieder der Unternehmensführung.

### 2.1 Allgemeine Ausführungen

Als natürliche Personen erweisen sich alle Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung als geeignete Träger von Art. 8 Abs. 3 BV.<sup>738</sup> Auf Gesetzesstufe wird diese Vorgabe in Art. 3 Abs. 2 GlG wiederholt, welcher ein Diskriminierungsverbot bezüglich der Entlohnung von Arbeitnehmenden vorsieht.<sup>739</sup> Das Lohngleichheitsgebot gilt für Arbeitnehmer in privat- und öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen.<sup>740</sup> Die Berufung auf dieses Gebot setzt voraus, dass eine Person in einem Arbeitsverhältnis (Art. 319 ff. OR) zum Arbeitgeber, gegen den diese Person ihre Ansprüche auf gleichen Lohn richten möchte, steht. In Aktiengesellschaften gelten die Geschäftsleitung und alle ihr unterstehenden Hierarchiestufen als Arbeitnehmer. Bei den Verwaltungsräten kann neben dem gesellschaftsrechtlichen Organverhältnis

---

735 Statt vieler BGE 130 III 145 E. 5; ausführlich SEILER, 12 ff.; Komm GlG-FREIVOGEL, Art. 3 N 95 ff.

736 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 121.

737 SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER/KÄGI-DIENER, Art. 8 N 99; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 786; WALDMANN, 391 ff.; EGLI, 153.

738 Vgl. Kap. 6 I 1.

739 BGE 124 II 409 E. 7; Komm GlG-FREIVOGEL, Art. 3 N 73; ausführlich zu den Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes Kap. 6 III 3.

740 SEILER, 119.

auch ein Arbeitsverhältnis vorliegen.<sup>741</sup> Somit könnte sich unzweifelhaft die Geschäftsleitung und unter Umständen auch der Verwaltungsrat auf diese direkte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV berufen.

Für Publikumsgesellschaften, welche im In- oder Ausland kotiert sind (Art. 2 VegüV)<sup>742</sup>, ergeben sich aus den Bestimmungen der VegüV einige Besonderheiten bezüglich der Vergütung der Unternehmensführung.<sup>743</sup> Die VegüV sieht vor, dass die Generalversammlung mindestens über die jeweilige Gesamtsumme der Vergütungen an den Verwaltungsrat, an die Geschäftsleitung und an den Beirat befinden muss (Art. 18 Abs. 1 i.V.m. Art. 18 Abs. 3 Ziff. 2 VegüV). Sofern die Generalversammlung die Gesamtsumme der Vergütungen ablehnt, wird die Gültigkeit der Arbeitsverträge nicht berührt, womit sich Arbeitnehmer im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung weiterhin auf Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV berufen könnten. Für die Hierarchiestufen unterhalb der Geschäftsleitung ergeben sich keine Besonderheiten, da deren Vergütungen nicht von der Generalversammlung genehmigt werden müssen (Art. 18 Abs. 1 VegüV *e contrario*).<sup>744</sup>

Erweisen sich Lohnabreden als diskriminierend und verfassungswidrig, sind sie nichtig.<sup>745</sup> Die daraus resultierenden Lohnforderungen aufgrund des bisher zu tiefen Lohns entstehen unmittelbar aufgrund von Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV<sup>746</sup> und verjähren innerhalb von fünf Jahren.<sup>747</sup>

## 2.2 Geltendmachung von Ansprüchen

Mit Blick auf die Praxis stellt sich die Frage, ob die Geltendmachung diskriminierender Lohnzahlungen durch Verwaltungsrätinnen und weibliche Mitglieder der Geschäftsleitung überhaupt ein realistisches Szenario darstellt. Während der Zeit ihrer Beschäftigung als Verwaltungsrätinnen und Mitglieder der Geschäftsleitung haben Frauen kaum Interesse daran, solche Forderungen vorzubringen. Damit würden sie ihre Stellung im Unternehmen untergraben und aufgrund der damit einhergehenden Publizität und Medienberichterstattung wohl auch der Reputation des Unternehmens schaden.

741 Vgl. ausführlich Kap. 6 III 1.1.

742 Vgl. zum Geltungsbereich BSK VegüV-KNOBLOCH, Art. 1 N 1 ff.

743 Vgl. für eine Übersicht VON DER CRONE/BRUGGER, 242 ff.

744 BSK VegüV-BLAESER/GLANZMANN, Art. 18 N 34.

745 Komm GlG-FREIVOGEL, Art. 3 N 81 m.w.H.

746 Komm GlG-FREIVOGEL, Art. 3 N 85.

747 BGE 124 II 436 E. 10k.

Zudem ist gerade der Lohn auf Stufe der Geschäftsleitung sehr stark von variablen Bestandteilen geprägt, die von der eigenen Leistung abhängen.<sup>748</sup> Ein Vergleich verschiedener Löhne würde sich aus diesem Grund als sehr schwierig erweisen. Zudem sind Publikumsgesellschaften zu einer hohen Transparenz in Vergütungsfragen verpflichtet. Der Vergütungsbericht gemäss Art. 13 ff. VegüV verpflichtet die Gesellschaft, den Gesamtbetrag sowie die Löhne der einzelnen Verwaltungsräte offenzulegen (Art. 14 Abs. 3 Ziff. 1 VegüV). Bei der Geschäftsleitung sind der Gesamtbetrag sowie die höchste ausgezahlte Vergütung anzugeben (Art. 14 Abs. 3 Ziff. 2 VegüV).<sup>749</sup> Ebenfalls sind die Angaben zu Vergütungen gemäss der Richtlinie Corporate Governance der SIX Swiss Exchange zu beachten.<sup>750</sup> Aufgrund dieser hohen Transparenz darf als unwahrscheinlich gelten, dass Gesellschaften auf Stufe der Unternehmensführung bei Fragen des Lohns zwischen Frauen und Männern diskriminieren würden.

Nicht-kotierte Gesellschaften unterstehen bezüglich Vergütung deutlich weniger umfangreichen Transparenzpflichten. Sie haben lediglich im Anhang zur Jahresrechnung die Anzahl und den Wert von Beteiligungsrechten oder Optionen auf solche Rechte für alle Leitungs- und Verwaltungsorgane sowie für die Mitarbeitenden anzugeben (Art. 959c Abs. 2 Ziff. 11 OR).<sup>751</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass sich weibliche Verwaltungsräte, sofern sie als Arbeitnehmerinnen gelten, und weibliche Mitglieder der Geschäftsleitung grundsätzlich auf Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV berufen könnten. Während ihrer Anstellung als Verwaltungsrätinnen und Mitglieder der Geschäftsleitung haben Frauen kaum ein Interesse daran, solche Forderungen vorzubringen. Es dürfte jedoch eher wahrscheinlich sein, dass Managerinnen auf Hierarchiestufen unterhalb der Geschäftsleitung Ansprüche aufgrund von diskriminierenden Vergütungspraktiken anstrengen. Angesichts möglicher negativer Auswirkungen auf ihre Karriere, dürfte Frauen ein solcher Schritt nicht leicht fallen.

---

748 Vgl. allgemein zu variablen Vergütungen für Manager und Verwaltungsräte LEU, 53 ff.

749 BSK VegüV-WATTER/MAIZAR, Art. 14 N 56.

750 RLCG, Anhang Ziff. 5.

751 HANDSCHIN, Rechnungslegung, 246.

### III. Indirekte Drittwirkung von Art. 8 Abs. 3 BV im Arbeitsrecht

In diesem Kapitel werden die arbeitsrechtlichen Auswirkungen, die Art. 8 Abs. 3 BV zeitigt, näher betrachtet. Dazu gehören die allgemeine Gleichbehandlungspflicht im Arbeitsrecht und die Bestimmungen im Gleichstellungsgesetz. Als Voraussetzung für diese Ausführungen wird vorab geklärt, inwiefern Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder als Arbeitnehmer der Gesellschaft gelten.

#### 1. Arbeitnehmereigenschaft von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern

Die rechtliche Qualifikation von Verwaltungsratsmandaten wird in der Literatur und in der Rechtsprechung kontrovers diskutiert, während sich die Rechtslage bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung als klarer erweist.

##### *1.1 Mitglieder des Verwaltungsrats*

Zur Natur des Rechtsverhältnisses zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern und der Aktiengesellschaft existieren unterschiedliche Auffassungen. Nach einer Meinung ist das Grundverhältnis eines Verwaltungsratsmitglieds zur Gesellschaft als eigenständiges, organschaftliches Verhältnis zu qualifizieren, zu dem weitere eigenständige Rechtsverhältnisse wie Auftrag oder Arbeitsvertrag kommen können. Damit liegt ein Rechtsverhältnis mit einer gesellschaftsrechtlichen und vertragsrechtlichen Doppelnatur vor.<sup>752</sup> Gemäss einer anderen Ansicht liegt ein auftragsähnlicher Innominatkontrakt mit primär körperschaftlich bestimmtem Inhalt vor.<sup>753</sup> Gemäss der Rechtsprechung des Bundesgerichts ist im Einzelfall zu prüfen, ob neben den vertrags- und gesellschaftsrechtlichen Komponenten des organschaftlichen Verhältnisses noch ein eigenständiger Auftrag oder Arbeitsvertrag besteht.<sup>754</sup> Zu Recht

---

752 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 39; MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 80; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 710 N 9.

753 BÖCKLI, § 13 N 88; ähnlich auch VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 6; das Vorliegen eines Innominatkontrakts ablehnend MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 39.

754 Statt vieler BGE 130 III 213 E. 2.1; vgl. dazu die Urteilsbesprechung von BERTSCHINGER, Geschäftsführung, 1428 f.

wird darauf hingewiesen, dass sich die praktische Bedeutung dieses Meinungsstreits als eher gering erweist.<sup>755</sup>

Es interessiert hier in erster Linie, unter welchen Umständen ein Arbeitsverhältnis zwischen Verwaltungsräten und der Gesellschaft vorliegen kann. Das entscheidende Kriterium für den Bestand eines Arbeitsvertrages zwischen Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Gesellschaft ist das Vorliegen eines Subordinationsverhältnisses (Art. 319 i.V.m. Art. 321d OR).<sup>756</sup> Verwaltungsräte, die exekutive Aufgaben wahrnehmen, sind dabei oftmals eng in die Führungsstruktur der Gesellschaft eingebunden. Somit liegt in ihrem Verhältnis zur Gesellschaft in der Regel ein Subordinationsverhältnis und somit ein Arbeitsvertrag vor.<sup>757</sup> Geschäftsführende Aufgaben werden oftmals an Delegierte des Verwaltungsrates oder an Direktoren übertragen.<sup>758</sup> Börsennotierte Gesellschaften haben Arbeitsverträge mit ihren Verwaltungsratsmitgliedern offenzulegen, soweit diese eine operative Führungsfunktion ausüben.<sup>759</sup> Nicht-exekutive Verwaltungsräte unterstehen hingegen normalerweise nicht dem Arbeitsrecht, da ein entsprechendes Subordinationsverhältnis zur Gesellschaft fehlt.<sup>760</sup> Eine Ausnahme kann möglicherweise das Amt des Verwaltungsratspräsidenten darstellen, insb. sofern dieses hauptamtlich ausgeübt wird.<sup>761</sup> Gemäss Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sollte die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sein.<sup>762</sup> Dies bedeutet, dass nur eine Minderheit der Verwaltungsräte in einem Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft stehen sollte.<sup>763</sup>

Eine repräsentative Umfrage im Jahr 2000 zeigte, dass rund 73% von 9200 im Handelsregister eingetragenen Verwaltungsratsdelegierten in einem zusätzlichen Arbeitsverhältnis zur gleichen Gesellschaft standen. Auch wenn

---

755 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 10; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 710 N 9.

756 BGE 130 III 213 E. 2.1; BGE 125 III 78 E. 4; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 47; EUGSTER/VON DER CRONE, 437; allgemein zum Subordinationsverhältnis bei Organpersonen STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 319 N 11.

757 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 10; EUGSTER/VON DER CRONE, 437; LEU, 67 f.

758 BÖCKLI, § 13 N 89; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 10; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 41.

759 RLCG, Ziff. 3.1.

760 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 8; EUGSTER/VON DER CRONE, 437; LEU, 67.

761 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 43 f.; a.M. wohl VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 8.

762 SCBP, Ziff. 12 i.V.m. Ziff. 14.

763 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 48.

neuere Zahlen fehlen, lässt sich aus diesem Ergebnis erkennen, dass die Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer in der Praxis eine bedeutsame Rolle spielt.<sup>764</sup>

### 1.2 Mitglieder der Geschäftsleitung

Bei der Geschäftsleitung erweist sich die rechtliche Situation als weniger komplex. Aufgrund des Subordinationsverhältnisses (Art. 319 i.V.m. Art. 321d OR) stehen die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Gesellschaft in einem Arbeitsverhältnis zueinander.<sup>765</sup> Kотиerte Gesellschaften haben gemäss Art. 12 Abs. 1 Ziff. 2 VegüV in den Statuten die maximale Dauer der Verträge, die den Vergütungen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zugrunde liegen, und die maximale Kündigungsfrist für unbefristete Verträge anzugeben. Sowohl die Dauer als auch die Kündigungsfrist dürfen nicht mehr als ein Jahr betragen.<sup>766</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass sich die Mitglieder der Unternehmensführung, welche in einem Arbeitsvertrag zur Gesellschaft stehen, auf die arbeitsrechtlichen Aspekte des Gleichstellungsrechts berufen können. Dies sind Verwaltungsräte, die in einem Subordinationsverhältnis zur Gesellschaft stehen, sowie alle Mitglieder der Geschäftsleitung.

## 2. Arbeitsrechtliche Gleichbehandlungspflicht

Der Arbeitgeber hat gegenüber den Arbeitnehmern die arbeitsrechtliche Gleichbehandlungspflicht zu wahren.

### 2.1 Allgemeine Ausführungen

Die arbeitsrechtliche Fürsorgepflicht verpflichtet den Arbeitgeber, dem Arbeitnehmer im Rahmen des Arbeitsverhältnisses Schutz und Fürsorge zu gewähren und alles zu unterlassen, was den berechtigten Interessen des Arbeitnehmers widerspricht (Art. 328 OR).<sup>767</sup> Die Fürsorgepflicht ist Resultat des personenbezogenen Charakters des Einzelarbeitsvertrags.<sup>768</sup> Gemäss

764 MÜLLER, Arbeitsrechtliche Situation, 1369.

765 LAMBERT, Arbeitsverträge, 479; LEU, 69 f.; KRNETA, Rz 1706.

766 OERTLE, 50; LAMBERT, Arbeitsverträge, 480 f.; BSK VegüV-KÄGI, Art. 12 N 60.

767 ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 1; BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 328 OR N 2; GEISER/MÜLLER, Rz 454.

768 STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 2; ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 1.

herrschender Lehre stellt die Fürsorgepflicht einen Anwendungsfall der indirekten Drittwirkung der Grundrechte (Art. 35 Abs. 3 BV) dar.<sup>769</sup> Aus der Fürsorgepflicht ergibt sich eine Reihe von vertraglichen Nebenpflichten für den Arbeitgeber. Diese können sich auf Unterlassung, auf positives Handeln oder auf das Erteilen von allgemeinen Anordnungen und besonderen Weisungen beziehen.<sup>770</sup>

Aus der Pflicht des Arbeitgebers zur Achtung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers ergibt sich als eine der erwähnten Nebenpflichten das arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgebot. Dieses kann als Auswirkung, resp. als indirekte Drittwirkung, des verfassungsrechtlichen Rechtsgleichheitsgebots in Art. 8 BV gesehen werden.<sup>771</sup> Der Grundsatz der Gleichbehandlung der Arbeitnehmer auferlegt dem Arbeitgeber jedoch nicht die Pflicht, die Arbeitnehmer in allen Belangen gleichzustellen. Nach herrschender Lehre verbietet das Gleichbehandlungsgebot dem Arbeitgeber nur, den Arbeitnehmer zu diskriminieren, d.h. ihm gegenüber der Mehrzahl der anderen Arbeitnehmer ohne sachliche Gründe schlechtere Arbeitsbedingungen einzuräumen.<sup>772</sup> Zudem ist prinzipiell der Grundsatz der Vertragsfreiheit vorrangig vor dem Gleichbehandlungsgebot, so dass schlechtere Arbeitsbedingungen in den Grenzen des Zulässigen vereinbart werden können.<sup>773</sup> Eine Ausnahme stellt das Gebot der Lohngleichheit von Mann und Frau dar (Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV).<sup>774</sup> Die Anwendung von Art. 328 OR setzt ein bestehendes Vertragsverhältnis voraus und schränkt die Vertragsabschlussfreiheit somit grundsätzlich nicht ein. Eine Ausnahme besteht wiederum bei der diskriminierenden Ablehnung einer Bewerberin aufgrund ihres Geschlechts (Art. 3 Abs. 2 GlG).<sup>775</sup> Bei Verlet-

---

769 BK-REHBINDER/StÖCKLI, Art. 328 OR N 4; BSK OR I-PORTMANN/RUDOLPH, Art. 328 N 4; KLEY, 443 f.; a.M. wohl STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 2; allgemein zur indirekten Drittwirkung von Grundrechten Kap. 6 I 2.

770 ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 3.

771 KLEY, 443 f.; VISCHER, 48 f.

772 STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 12; BK-REHBINDER/StÖCKLI, Art. 328 OR N 7; ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 10; BSK OR I-PORTMANN/RUDOLPH, Art. 328 N 33; CAMASTRAL, 67.

773 BGE 129 III 276 E. 3.1; BK-REHBINDER/StÖCKLI, Art. 328 OR N 7; BSK OR I-PORTMANN/RUDOLPH, Art. 328 N 30.

774 ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 10; vgl. Kap. 2 II 2.2.

775 ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 10; vgl. ausführlich zu den Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes Kap. 6 III 3.



zung der Gleichbehandlungspflicht steht dem geschädigten Arbeitnehmer eine Vielzahl von Rechtsansprüchen zu.<sup>776</sup>

## 2.2 Mitglieder der Unternehmensführung

Im Bereich der Unternehmensführung können sich diejenigen Personen, welche in einem Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft stehen, auf das arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgebot berufen. Dies sind ein Teil der Verwaltungsräte und alle Mitglieder der Geschäftsleitung.<sup>777</sup> Die praktische Relevanz des Gleichbehandlungsgebots für Mitglieder der Unternehmensführung hält sich in Grenzen. Der Anwendungsbereich des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgebots beschränkt sich im Wesentlichen auf die Ausübung des Weisungsrechts und auf Benachteiligungen bei freiwilligen Arbeitgeberleistungen.<sup>778</sup> Im Bereich der Diskriminierung von Mann und Frau steht Arbeitnehmern, die sich gegen diskriminierende Arbeitsbedingungen wehren möchten, mit dem Gleichstellungsgesetz ein besonderer Schutzmechanismus zur Verfügung.<sup>779</sup> Der praktische Anwendungsbereich des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgebots erweist sich daher als eher gering.<sup>780</sup>

Zudem haben Frauen während der Zeit ihrer Beschäftigung als Verwaltungsrätinnen und Mitglieder der Geschäftsleitung kaum Interesse daran, solche Forderungen vorzubringen. Es dürfte eher wahrscheinlich sein, dass Managerinnen auf Hierarchiestufen unterhalb der Geschäftsleitung Ansprüche aufgrund von diskriminierenden Vergütungspraktiken anstrengen. Aufgrund möglicher negativer Auswirkungen auf ihre Karriere, dürfte Frauen ein solcher Schritt jedoch nicht leicht fallen.

## 3. Gleichstellungsgesetz

Das Gleichstellungsgesetz dient der Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben.

776 STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 19; ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 14 f.; BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 328 OR N 20 ff.; CAMASTRAL, 49; im Besonderen bei Grundrechtsverletzungen VISCHER, 52 ff.

777 Vgl. ausführlich Kap. 6 III 1.

778 STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 12; ZK-STAEHELIN, Art. 328 OR N 10.

779 Vgl. ausführlich zum Gleichstellungsgesetz Kap. 6 III 3.

780 CAMASTRAL, 69 f.

### 3.1 Allgemeine Ausführungen

Als Konkretisierung des Gleichstellungsgebots von Mann und Frau in Art. 8 Abs. 3 BV im Arbeitsbereich und in Erfüllung des Gesetzgebungsauftrags in Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV trat Mitte 1996 das Gleichstellungsgesetz in Kraft.<sup>781</sup> Das Gleichstellungsgesetz bezweckt die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann (Art. 1 GIG).<sup>782</sup> Dem Gleichstellungsgesetz unterstehen alle privat- und öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnisse (Art. 2 GIG). Selbstständigerwerbende sind hingegen vom Anwendungsbereich des Gleichstellungsgesetzes ausgeschlossen.<sup>783</sup> Im Bereich der privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse wirkt das Gleichstellungsgesetz als zwingendes Privatrecht, wobei entgegenstehende Vertragsklauseln und Abreden nichtig sind.<sup>784</sup>

Die zentrale Bestimmung des Art. 3 GIG umschreibt ein allgemeines Verbot der Diskriminierung der Geschlechter im Erwerbsleben.<sup>785</sup> Anwendbar ist dieses Diskriminierungsverbot auf sämtliche Elemente der Arbeitsbeziehung (Art. 3 Abs. 2 GIG).<sup>786</sup> Nach dem Wortlaut der Bestimmung fallen darunter insb. Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung. Damit soll die Chancengleichheit für sämtliche Mitarbeiter unabhängig von ihrem Geschlecht von Anfang an gewährleistet werden.<sup>787</sup> Das Gesetz verbietet jegliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, namentlich unter Berufung auf den Zivilstand, die familiäre Situation oder eine allfällige Schwangerschaft (Art. 3 Abs. 1 GIG).<sup>788</sup> Verboten ist sowohl direkte wie auch indirekte Diskriminierung von Arbeitnehmern aufgrund des Geschlechts.<sup>789</sup> Eine diskriminierende Massnahme kann gerechtfertigt sein, sofern sie auf einem sachlichen Grund beruht und verhältnismässig ist.<sup>790</sup> Ausdrücklich wird festgehalten, dass angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der

---

781 KLETT, 50; Slatkine-Komm GIG-COSSALI SAUVAIN, Art. 1 N 1.

782 Statistische Untersuchungen zeigen, dass im Erwerbsleben weiterhin bedeutsame Unterschiede zwischen Mann und Frau bestehen, so bei der Teilzeitarbeit, vgl. Kap. 2 II 2.2, und der Hausarbeit, vgl. Kap. 5 I 3.1.

783 SEILER, 119.

784 Komm GIG-FREIVOGEL, Art. 2 N 18 f.

785 KLETT, 52; Slatkine-Komm GIG-LEMPEN, Art. 3 N 1.

786 Komm GIG-FREIVOGEL, Art. 3 N 20; LEMPEN, 264; KLETT, 52.

787 KLETT, 53.

788 LEMPEN, 265.

789 Komm GIG-FREIVOGEL, Art. 3 N 5 ff.; vgl. zu direkter und indirekter Diskriminierung Kap. 6 I 1.

790 Komm GIG-FREIVOGEL, Art. 3 N 9 f.; LEMPEN, 269.

tatsächlichen Gleichstellung keine Diskriminierung gegenüber dem nicht geförderten Geschlecht darstellen (Art. 3 Abs. 3 GlG).

Mitarbeiter, welche von einer Diskriminierung im oben beschriebenen Sinne betroffen sind, stehen verschiedene Rechtsansprüche zur Verfügung (Art. 5 GlG).<sup>791</sup> Sie profitieren dabei von einer Beweislasterleichterung (Art. 6 GlG).<sup>792</sup>

### 3.2 Mitglieder der Unternehmensführung

Im Bereich der Unternehmensführung können sich diejenigen Personen, die in einem Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft stehen, auf das arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgebot berufen. Dazu gehören ein Teil der Verwaltungsräte und alle Mitglieder der Geschäftsleitung.<sup>793</sup>

Die praktische Relevanz des Gleichbehandlungsgebots für Mitglieder der Unternehmensführung ist eher gering. Dies liegt teilweise am oben beschriebenen kleinen sachlichen Anwendungsbereich des Gleichbehandlungsgebots. Zudem haben Frauen während der Zeit ihrer Beschäftigung als Verwaltungsrätinnen und Mitglieder der Geschäftsleitung kaum Interesse daran, solche Forderungen vorzubringen. Somit dürfte wahrscheinlich sein, dass Managerinnen auf Hierarchiestufen unterhalb der Geschäftsleitung Ansprüche aufgrund von diskriminierenden Vergütungspraktiken vorbringen. Aufgrund möglicher negativer Auswirkungen auf ihre Karriere, würde Frauen ein solcher Schritt jedoch nicht leicht fallen.

---

791 Komm GlG-RIEMER-KAFKA/UEBERSCHLAG, Art. 5 N 2 ff.; STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 9; vgl. allgemein zu Frauen in rechtlichen Verfahren KÄGI-DIENER, Verfahren, 1389 ff.

792 Komm GlG-STEIGER-SACKMANN, Art. 6 N 23 ff.; STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Art. 328 N 9.

793 Vgl. ausführlich Kap. 6 III 1.

## **Kapitel 7: Gender Diversity in der Aktiengesellschaft**

In diesem Kapitel soll das Thema Gender Diversity in der Unternehmensführung aus aktienrechtlicher Sicht betrachtet werden. In einem ersten Teil stehen die Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung, insb. die Interessenwahrungspflicht und die Organisationspflicht im Fokus. Danach soll geklärt werden, ob und inwiefern durch eine entsprechende Ausgestaltung von Statuten und Organisationsreglement eine angemessene Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verwirklicht werden kann. Zum Schluss soll aufgezeigt werden, welche rechtlichen Mittel den Aktionären zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung zur Verfügung stehen.

### **I. Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung**

In diesem Kapitel werden Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung aufgezeigt, die sich für die Verwirklichung von Gender Diversity als bedeutsam erweisen. Im Zentrum stehen die Treue- und Sorgfaltspflicht der Unternehmensführung und die Aufgabe des Verwaltungsrats, für eine angemessene Organisation der Gesellschaft zu sorgen sowie die Geschäftsleitung zu ernennen und zu überwachen.

#### **1. Interessenwahrungspflicht**

Gemäss Art. 717 Abs. 1 OR sind die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie Dritte, die mit der Geschäftsführung befasst sind, verpflichtet, ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt zu erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren.

##### *1.1 Allgemeines zur Interessenwahrungspflicht*

Verpflichtet zur Wahrung der Gesellschaftsinteressen sind die Mitglieder des Verwaltungsrates (Art. 717 Abs. 1 OR). Zusätzlich werden durch die genannte Bestimmung alle Personen erfasst, die mit der Geschäftsführung befasst sind. Darunter fallen alle Personen, welche aufgrund der Delegation gemäss Art. 716b OR über selbständige Entscheidungsbefugnisse verfü-

gen.<sup>794</sup> Damit ist in erster Linie die Geschäftsleitung gemeint.<sup>795</sup> Somit werden sowohl der Verwaltungsrat als auch die Geschäftsleitung von den Pflichten in Art. 717 Abs. 1 OR erfasst.

Bei der in Art. 717 Abs. 1 OR niedergeschriebenen Pflicht zur Wahrung der Gesellschaftsinteressen handelt es sich um eine offen formulierte Generalklausel.<sup>796</sup> Diese besteht aus zwei hauptsächlichen Teilgehalten, die Sorgfalts- und die Treuepflicht der Unternehmensführung. Abstrakt können der Inhalt und die Tragweite dieser Pflichten nur schwerlich bestimmt werden.<sup>797</sup> Entscheidend ist jedoch, dass sowohl die Sorgfalts- wie auch die Treuepflicht im Grunde Interessenwahrungspflichten gegenüber der Gesellschaft sind.<sup>798</sup> Damit stellt sich die Frage, was genau unter den Interessen der Gesellschaft zu verstehen ist.

Der Definition des Gesellschaftsinteresses kommt für die Bestimmung des Inhalts der Treue- und Sorgfaltpflicht eine grosse Bedeutung zu. Allerdings konnte sich bis heute keine anerkannte, allgemeingültige Definition des Gesellschaftsinteresses herausbilden.<sup>799</sup> Grob lassen sich zwei wesentliche Verständnisarten des Gesellschaftsinteresses identifizieren, der Shareholder-Value-Ansatz zum einen und der Stakeholder-Value-Ansatz zum anderen.

Der Shareholder-Value-Ansatz geht zurück auf einen Artikel von MILTON FRIEDMAN, in dem sich die Aussage findet, dass „*the social responsibility of business is to increase its profits*“<sup>800</sup>. Gemäss dem Shareholder-Value-Ansatz ist das Gesellschaftsinteresse also mit den Aktionärsinteressen gleichzusetzen. Dadurch kann die Steigerung des Werts der Gesellschaft mit der Maximierung der Beteiligung des Aktionärs gleichgesetzt werden.<sup>801</sup>

794 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 768 f.

795 KRNETA, Rz 1699.

796 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 1a.

797 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 771.

798 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 773; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 15; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 280; SOMMER, 17.

799 SOMMER, 36; ausführlich LAMBERT, Gesellschaftsinteresse, 41 ff.

800 FRIEDMAN, 32.

801 BSK-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 37; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 26; SOMMER, 38 m.w.H.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 242.

Gemäss dem Stakeholder Value-Ansatz sind die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Ermittlung des Gesellschaftsinteresses zu berücksichtigen.<sup>802</sup> Zu den Stakeholdern gehören der Verwaltungsrat, das Management, die Arbeitnehmer, die Kunden, die Gläubiger sowie die Allgemeinheit. Die Interessen dieser verschiedenen Gruppen sind naturgemäss sehr unterschiedlich. Somit ist es Aufgabe des Verwaltungsrates für einen Ausgleich dieser Interessen zu sorgen.<sup>803</sup>

Aus mehreren gesetzlichen Bestimmungen ergibt sich, dass der Gesetzgeber das Gesellschaftsinteresse nicht mit dem Aktionärsinteresse gleichsetzt. Vielmehr anerkennt er das Interesse der Gesellschaft als selbständiges Interesse.<sup>804</sup> Bspw. sehen Art. 673 OR und Art. 674 Abs. 3 OR vor, dass die Gesellschaft auch die Arbeitnehmerinteressen zu wahren hat.<sup>805</sup> Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesgerichts darf das Gesellschaftsinteresse nicht mit dem Interesse der Aktionärsmehrheit gleichgesetzt werden.<sup>806</sup> Zudem spricht sich das Bundesgericht für ein langfristiges Gewinnstreben aus und anerkennt, dass die Gesellschaft mehrere Interessen zu wahren hat.<sup>807</sup> Die praktischen Konsequenzen, wie genau das Gesellschaftsinteresse verstanden wird, sind jedoch eher gering. Wenn auch der Fokus der einzelnen Ansätze unterschiedlich ist, so zielen sie alle auf das Gleiche, nämlich auf ein wirtschaftlich längerfristig erfolgreiches Unternehmen.<sup>808</sup>

## 1.2 *Sorgfaltspflicht*

Die Sorgfaltspflicht gebietet, dass die Mitglieder der Unternehmensführung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben Sorgfalt walten lassen müssen. Zu klären ist, inwiefern die Sorgfaltspflicht auf die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung anwendbar ist.

---

802 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 26; ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 808; BÖCKLI, § 13 N 598.

803 SOMMER, 39 m.w.H.; BÖCKLI, § 13 N 598a; ausführlich zu den Interessen verschiedener Stakeholder ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 797 ff.

804 Ausführlich zu dieser Thematik SOMMER, 44 f.; a.M. LAMBERT, Gesellschaftsinteresse, 221.

805 SOMMER, 45.

806 Statt vieler BGE 139 III 24 E. 3.4; vgl. HERREN, 208 f.

807 BGE 100 II 384 E. 4.

808 SOMMER, 49; KRNETA, Rz 1793.

## a Allgemeine Ausführungen

Die Mitglieder der Unternehmensführung haben bei der Erfüllung ihrer Aufgaben Sorgfalt walten zu lassen (Art. 717 Abs. 1 OR). Aus dieser Vorgabe lassen sich einige grundlegende Anforderungen an die Mitglieder der Unternehmensführung ableiten. Die Mitglieder der Unternehmensführung müssen über die für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.<sup>809</sup> Umstritten ist, inwiefern die Sorgfaltspflicht bereits für die Mandatsannahme Wirkung entfaltet.<sup>810</sup> Nach zutreffender Ansicht kann erst eine konkrete Handlung oder Unterlassung zu einer Sorgfaltswidrigkeit führen.<sup>811</sup>

Inhaltlich gebietet die Sorgfaltspflicht vor allem die Erfüllung der in Art. 716a Abs. 1 OR genannten Aufgaben.<sup>812</sup> Dazu gehört, dass der Verwaltungsrat diejenigen Personen, denen er die Geschäftsführung überträgt (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR), sorgfältig auswählt. Diese Sorgfaltspflicht erstreckt sich auf die Auswahl, die die Geschäftsleitung für das weitere Management trifft.<sup>813</sup> Weiter obliegt dem Verwaltungsrat eine Sorgfaltspflicht bezüglich der Gestaltung einer zweckmässigen Organisation der Gesellschaft.<sup>814</sup> Nach Rechtsprechung und Lehre ist der Sorgfaltsmassstab zu objektivieren.<sup>815</sup> Ein Mittel, den Sorgfaltsmassstab im Rückblick, d.h. insb. in Gerichtsverfahren, zu beurteilen, stellt die aus dem angelsächsischen Recht übernommene Business Judgment Rule dar.<sup>816</sup> Diese wurde mittlerweile auch vom Bundesgericht anerkannt.<sup>817</sup>

809 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 19; MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 464; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 254.

810 Vgl. zum Stand der Lehre und der Rechtsprechung BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 4.

811 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 4; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 254.

812 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 811.

813 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 815; BÖCKLI, § 13 N 570 f.

814 BÖCKLI, § 13 N 565; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 7a.

815 Statt vieler BGE 113 II 52 E. 3; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 5.

816 Statt vieler NIKITINE, 125 ff.

817 BGE 139 III 24 E. 3.2.

## **b Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung**

Eine Reihe von empirischen Untersuchungen weist darauf hin, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung und der Erfolg von Unternehmen in einem Zusammenhang stehen.<sup>818</sup> Das Führen eines kausalen Nachweises zwischen der Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Unternehmenserfolg ist jedoch kaum möglich. Dennoch kann aus den bislang vorliegenden Forschungsergebnissen geschlossen werden, dass sich eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.<sup>819</sup>

Basierend auf diesen Ausführungen stellt sich die Frage, ob die Sorgfaltpflicht dem Verwaltungsrat gebietet, die Erkenntnisse der empirischen Forschung zu Gender Diversity in der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Sollte diese Frage bejaht werden, könnte dies verschiedene konkrete Auswirkungen haben. Bei der Gestaltung der Organisation müsste der Verwaltungsrat sicherstellen, dass den Bedürfnissen beider Geschlechter Rechnung getragen wird. Zudem hätte er bei der Berufung der Geschäftsleitung auf eine angemessene Vertretung beider Geschlechter zu achten. Die Geschäftsleitung wiederum hätte bei der Ernennung des Managements sowohl Männer als auch Frauen zu berücksichtigen.

Wie in diesem Kapitel erläutert, gebietet die Sorgfaltpflicht, dass der Verwaltungsrat die Mitglieder der Geschäftsleitung sorgfältig auswählt. Sinnvollerweise kann dies nicht nur für die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder gelten. Vielmehr sollte der Verwaltungsrat im Rahmen seiner Sorgfaltpflicht auf die Zusammensetzung der Geschäftsleitung, die im Interesse der Gesellschaft tätig werden soll, achten. Dies bedeutet, dass der Verwaltungsrat sicherstellen muss, die einzelnen Mitglieder so auszuwählen, dass daraus das bestmögliche Unternehmensergebnis resultiert. Angesichts der empirischen Forschungen liegt also nahe, dass beide Geschlechter in ausgewogenem Verhältnis in diesem Gremium vertreten sein sollten.

Natürlich kann eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter nicht das einzige Kriterium bei der Ernennung der Geschäftsleitung darstellen. Andere Attribute, wie Erfahrung und Fachkompetenz, dürften regelmässig den Ausschlag für oder gegen einen Kandidaten geben. Dennoch sollte der Verwaltungsrat bemüht sein, mittelfristig eine ausgewogene Zusammensetzung

---

818 Vgl. Kap. 3 II.

819 Vgl. Kap. 3 III.



zung der Geschäftsleitung anzustreben, um den empirischen Erkenntnissen Rechnung zu tragen und somit im besten Interesse der Gesellschaft zu handeln. Ebenso ist die Geschäftsleitung im Sinne einer sorgfältigen Geschäftsführung verpflichtet, bei der Besetzung der weiteren Managementstufen soweit möglich der Gender Diversity Rechnung zu tragen.

Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist die Situation etwas komplexer. Die Wahl des Verwaltungsrats kommt als unübertragbare Aufgabe der Generalversammlung zu (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR).<sup>820</sup> Da die Aktionäre gegenüber der Gesellschaft über keine andere Pflicht als die Liberierungspflicht verfügen (Art. 680 Abs. 1 OR), kann von ihnen aus rechtlicher Sicht nicht erwartet werden, die Interessen der Gesellschaft zu wahren.<sup>821</sup> In der Regel wird jedoch der Verwaltungsrat der Generalversammlung Vorschläge für die Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern unterbreiten.<sup>822</sup> Bei diesen Vorschlägen hat der Verwaltungsrat im Rahmen seiner Sorgfaltspflicht zu berücksichtigen, dass mittelfristig, soweit möglich, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter realisiert wird.

### 1.3 Treuepflicht

Die Treuepflicht gebietet, dass die Mitglieder der Unternehmensführung die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren haben. Zu klären ist, inwiefern die Treuepflicht auf die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung Anwendung finden kann.

#### a Allgemeine Ausführungen

Die Mitglieder der Unternehmensführung haben die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren (Art. 717 Abs. 1 OR). Die Treuepflicht grenzt die Interessensphären von Auftraggeber, d.h. der Gesellschaft, und Beauftragtem, d.h. der Unternehmensführung, gegeneinander ab.<sup>823</sup> Der Kern der Treuepflicht kann als der korrekte Umgang mit mehreren Interessen im Sinne der Wahrung der Gesellschaftsinteressen beschrieben werden.<sup>824</sup> Dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung kommt bei der Ausübung ihrer Treuepflicht und somit bei der Wahrung der Interessen der Gesellschaft ein

---

820 BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 698 N 16.

821 BSK OR II-KURER/KURER, Art. 680 N 7.

822 ROTH PELLANDA, 291.

823 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 240.

824 SOMMER, 17; vgl. zum Gesellschaftsinteresse Kap. 7 I 1.1.

weiter Ermessensbereich zu.<sup>825</sup> Ihre Schranke findet die Treuepflicht darin, dass die Interessenwahrung den Mitgliedern der Unternehmensführung zumutbar sein muss.<sup>826</sup>

Die Treuepflicht umfasst eine aktive und eine passive Komponente, wobei beide Aspekte gleich zu gewichten sind.<sup>827</sup> Die aktive Komponente verlangt von allen Mitgliedern der Unternehmensführung, ihr Handeln auf die Interessen der Gesellschaft auszurichten.<sup>828</sup> Sie sind verpflichtet, das Gesellschaftsinteresse mit ihrem ganzen Wissen und Können zu fördern.<sup>829</sup> Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung haben sich aktiv für die Interessen und die Ziele der Gesellschaft einzusetzen, wozu sie die erforderlichen Massnahmen zu treffen haben.<sup>830</sup> Aus diesen Ausführungen wird erkenntlich, dass die aktive Seite der Treuepflicht zumindest teilweise mit der Sorgfaltspflicht zusammenfällt.<sup>831</sup> Im Gegensatz zur passiven Komponente existieren kaum Fallgruppen zur Konkretisierung der aktiven Seite der Treuepflicht.<sup>832</sup>

Die passive Komponente der Treuepflicht kann umschrieben werden als Gebot für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung, alle für die Gesellschaft schädlichen Aktivitäten zu unterlassen.<sup>833</sup> Somit dürfen die Mitglieder der Unternehmensführung keinesfalls den Interessen anderer Personen, ihren eigenen, denjenigen von Aktionären oder denjenigen Dritter, den Vorrang gegenüber den Gesellschaftsinteressen einräumen.<sup>834</sup> Handelt ein Verwaltungsrat nicht im Interesse der Gesellschaft, so sind nach konstanter bundesgerichtlicher Rechtsprechung strenge Massstäbe anzulegen.<sup>835</sup> Die passive Komponente der Treuepflicht kann mittels Identifizierung wichtiger Interessensbereiche konkretisiert werden.<sup>836</sup> Dazu gehören der Umgang mit Interes-

---

825 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 31; HANDSCHIN, Treuepflicht, 170.

826 SOMMER, 19 m.w.H.

827 SOMMER, 19.

828 SOMMER, 18.

829 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 280; SOMMER, 18.

830 BÖCKLI, § 13 N 599; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 280; SOMMER, 18.

831 BÖCKLI, § 13 N 599; vgl. zur Abgrenzung von Treue- und Sorgfaltspflicht SOMMER, 21 ff.

832 SOMMER, 19.

833 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 27; BÖCKLI, § 13 N 600; SOMMER, 18.

834 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 27; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 15; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 240; SOMMER, 18.

835 BGE 130 III 213 E. 2.2.2; BGE 113 II 52 E. 3a.

836 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 837; SOMMER, 20.

senskonflikten, Insihgeschäfte, Konkurrenzverbote, Geheimhaltungs- und Schweigepflichten und ein Verbot von Insidergeschäften.<sup>837</sup>

## **b Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung**

Eine Reihe von empirischen Untersuchungen weist darauf hin, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung und der Erfolg von Unternehmen in einem Zusammenhang stehen.<sup>838</sup> Das Führen eines kausalen Nachweises zwischen der Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Unternehmenserfolg ist jedoch kaum möglich. Dennoch kann aus den bislang vorliegenden Forschungsergebnissen geschlossen werden, dass sich eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.<sup>839</sup>

Basierend auf diesen Ausführungen stellt sich die Frage, ob die Treuepflicht dem Verwaltungsrat gebietet, die Erkenntnisse der empirischen Forschung zu Gender Diversity in der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Sollte diese Frage bejaht werden, könnte dies verschiedene konkrete Auswirkungen haben. Bei der Gestaltung der Organisation müsste der Verwaltungsrat sicherstellen, dass den Bedürfnissen beider Geschlechter Rechnung getragen wird. Zudem hätte er bei der Berufung der Geschäftsleitung auf eine angemessene Vertretung beider Geschlechter zu achten. Die Geschäftsleitung wiederum hätte bei der Ernennung des Managements sowohl Männer als auch Frauen zu berücksichtigen.

Wie in diesem Kapitel erläutert, verlangt die aktive Komponente der Treuepflicht von allen Mitgliedern der Unternehmensführung, ihr Handeln auf die Interessen der Gesellschaft auszurichten. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung haben sich aktiv für die Interessen und die Ziele der Gesellschaft einzusetzen. Angesichts der empirischen Evidenz könnte eine Berücksichtigung von Gender Diversity in der Unternehmensführung und im Management im Interesse der Gesellschaft liegen. Angesichts des Umstandes, dass die Treuepflicht jedoch in erster Linie einer Interessenabgrenzung dient, wäre eine Verpflichtung zu Gender Diversity aus der Treuepflicht herzuleiten, nicht gerechtfertigt. Im Unterschied zur Sorgfaltspflicht, die u.a.

837 ZK-HOMBURGER, Art. 717 OR N 838 ff.; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 17 ff.; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 35 ff.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 241 ff.; SOMMER, 83 ff.

838 Vgl. Kap. 3 II.

839 Vgl. Kap. 3 III.

eine sorgfältige Auswahl der Unternehmensführung vorschreibt, fehlen bei der aktiven Komponente der Treuepflicht entsprechende Kategorien.

## 2. Organisationspflicht

Gemäss Art. 716a Abs. 1 OR kommt dem Verwaltungsrat eine Reihe von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben zu. Zu klären ist, inwiefern diese Aufgaben auf die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung Anwendung finden können.

### 2.1 *Allgemeine Ausführungen*

Die in Art. 716a Abs. 1 OR genannten unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates können weder von der Generalversammlung übernommen werden, noch verfügt der Verwaltungsrat über das Recht, diese Aufgaben an die Generalversammlung oder an Dritte zu delegieren.<sup>840</sup> Zu den Dritten gehört insb. die Geschäftsleitung, an die der Verwaltungsrat die in Art. 716a Abs. 1 OR genannten Aufgaben nicht delegieren darf. Durch die Kompetenzabgrenzung zwischen Verwaltungsrat und Generalversammlung findet das Paritätsprinzip eine explizite Anknüpfung im Gesetz.<sup>841</sup> Die Aufzählung in Art. 716a Abs. 1 OR ist dabei nicht als abschliessend zu verstehen.<sup>842</sup> Die Vorbereitung und die Ausführung von Verwaltungsratsbeschlüssen und die Überwachung von Geschäften kann der Verwaltungsrat an Ausschüsse oder einzelne Mitglieder delegieren (Art. 716a Abs. 2 OR).<sup>843</sup> Im Folgenden werden diejenigen Aspekte der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben betrachtet, die für die Thematik der Gender Diversity in der Unternehmensführung von besonderer Bedeutung sind.

Gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR kommt dem Verwaltungsrat die Oberleitung der Gesellschaft zu. Unter die Oberleitung fällt in erster Linie die Festlegung der Strategie der Gesellschaft.<sup>844</sup> Die strategische Führung der Gesellschaft beinhaltet die Entwicklung und die Festlegung der unternehme-

---

840 Statt vieler BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 1.

841 ZK-HOMBURGER, Art. 716a OR N 514; ROTH PELLANDA, 219.

842 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 30 N 30; BÖCKLI, § 13 N 287; BERTSCHINGER, Arbeitsteilung, Rz 138; a.M. BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 2; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 152.

843 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 153; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 141.

844 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ, § 30 N 31; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 4; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 142.

rischen Ziele. Damit soll eine auf die Erreichung des statutarisch festgesetzten Gesellschaftszwecks ausgerichtete Unternehmenspolitik verwirklicht werden.<sup>845</sup> Weiter gehört die Wahl der Mittel und Ressourcen, um die identifizierten Ziele zu erreichen, zur Oberleitung.<sup>846</sup> Zudem fallen darunter die Kontrolle der Zielkonformität der Handlungen der Geschäftsleitung.<sup>847</sup> Die Durchsetzung der Strategie erfolgt mittels Erlass von Weisungen und Reglementen an die geschäftsführenden Organe. Die Geschäftsleitung hat diesen Vorgaben Folge zu leisten, wobei der Verwaltungsrat deren Einhaltung im Rahmen seiner Obergrenze zu überprüfen hat.<sup>848</sup>

Dem Verwaltungsrat kommt die Aufgabe zu, die Organisation der Gesellschaft festzulegen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR). Gemeint ist damit die Organisation des Unternehmens in ihren wesentlichen Grundzügen.<sup>849</sup> Diese Kompetenz umfasst die Bestimmung einer angemessenen Führungsorganisation. Dies bedeutet, dass die entsprechenden Funktionen, Hierarchien, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert werden müssen, um eine effektive und effiziente Unternehmensführung sicherzustellen.<sup>850</sup> In den unabdingbaren Aufgabenbereich des Gesamtverwaltungsrates fallen dabei die Organisation des Verwaltungsrats selber und die Organisation der nächsten Führungsebene. Die Organisation der übernächsten Führungsebenen kann an die Geschäftsleitung übertragen werden.<sup>851</sup> Sofern der Verwaltungsrat die Geschäftsführung gestützt auf eine statutarische Ermächtigung delegiert, hat er ein Organisationsreglement zu erlassen (Art. 716b Abs. 1 OR).<sup>852</sup> Konkre-

845 Ausführlich ROTH PELLANDA, 225; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 157; im Ergebnis auch ZK-HOMBURGER, Art. 716a OR N 536.

846 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ, § 30 N 31; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 4; BÖCKLI, § 13 N 306.

847 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ, § 30 N 31; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 4; BÖCKLI, § 13 N 306.

848 Ausführlich ZK-Homburger, Art. 716a N 544 ff.; BÖCKLI, § 13 N 310 ff.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 144; ROTH PELLANDA, 228.

849 BÖCKLI, § 13 N 319; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 30 N 34; MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 417.

850 ROTH PELLANDA, 221 f.; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 10; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 166.

851 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 30 N 34; BÖCKLI, § 13 N 320a; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 147; BERTSCHINGER, Arbeitsteilung, Rz 144.

852 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 30 N 37; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 146; ZK-HOMBURGER, Art. 716a OR N 555 f.; vgl. zur Zulässigkeit von Geschlechterquoten für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung im Organisationsreglement Kap. 7 II 2 und Kap. 7 III 2.

tisierungen zu den Anforderungen an die Organisation finden sich im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.<sup>853</sup>

Nach Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR hat der Verwaltungsrat alle mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen zu ernennen. Gemäss dem Wortlaut des Gesetzes kann die Bestimmung des Vertretungsrechts nicht delegiert werden. Aufgrund der oftmals grossen Zahl an Vertretungsberechtigten werden diese Ernennungen oft von tieferen Hierarchiestufen vorbereitet und vom Verwaltungsrat lediglich abgesegnet.<sup>854</sup> Bei der Geschäftsführung ist lediglich die Besetzung der ersten Führungsebene, d.h. der Geschäftsleitung unübertragbar.<sup>855</sup> Die Besetzung der Stellen in tieferen Hierarchieebenen kann an die Geschäftsleitung delegiert werden.<sup>856</sup> Die Auswahl der Geschäftsleitung ist eine Kernaufgabe des Verwaltungsrats, bei der er in grossem Ausmass über den Erfolg oder den Nichterfolg des Unternehmens entscheidet.<sup>857</sup> Der Verwaltungsrat kommt seiner Aufgabe pflichtgemäss nach, sofern er bei der Wahl der Geschäftsleitungsmitglieder die nötige Sorgfalt anwendet.<sup>858</sup> Dabei kommt dem Nominierungsausschuss eine bedeutsame Rolle zu. Dieser bereitet die Wahl vor, indem er bspw. Referenzen einholt und persönliche Gespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten führt.<sup>859</sup>

Zudem hat der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung sorgfältig zu instruieren, zu überwachen und nötigenfalls abzubrufen.<sup>860</sup> Die beiden letzten Aspekte kommen in Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR zum Ausdruck, der dem Verwaltungsrat die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung auferlegt.<sup>861</sup>

---

853 SCBP, Ziff. 9 ff; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 12.

854 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 154; kritisch zum gelten Recht BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 20; ZK-HOMBURGER, Art. 716a OR N 573a m.w.H.

855 BERTSCHINGER, Arbeitsteilung, Rz 148; BGE 128 III 129 E. 1b.

856 BÖCKLI, § 13 N 356; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 150; ROTH PELLANDA, 230.

857 BÖCKLI, § 13 N 355.

858 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 21; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 171; ROTH PELLANDA, 230.

859 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 43 f.; ROTH PELLANDA, 291.

860 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 22; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 171; ROTH PELLANDA, 230.

861 Statt vieler FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 30 N 47.

## 2.2 *Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung*

Eine Reihe von empirischen Untersuchungen weist darauf hin, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung und der Erfolg von Unternehmen in einem Zusammenhang stehen.<sup>862</sup> Das Führen eines kausalen Nachweises zwischen der Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Unternehmenserfolg ist jedoch kaum möglich. Dennoch kann aus den bislang vorliegenden Forschungsergebnissen geschlossen werden, dass sich eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.<sup>863</sup>

Im Rahmen der Oberleitung der Gesellschaft sollte der Verwaltungsrat die strategische Komponente von Gender Diversity in der Unternehmensführung betrachten. Bei der Festlegung der allgemeinen Personalpolitik sollte der Verwaltungsrat auch in Betracht ziehen, inwiefern die Förderung einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter in Führungspositionen wünschenswert ist. Die notwendigen organisatorischen Anpassungen sollte der Verwaltungsrat dabei im Rahmen seiner Gestaltungsaufgabe vornehmen. Bei der Berufung der Geschäftsleitung sollte der Verwaltungsrat, resp. der Nominierungsausschuss darauf hinwirken, Personen beider Geschlechter im Evaluationsverfahren für Führungspositionen in der Gesellschaft zu berücksichtigen.<sup>864</sup>

## **II. Gender Diversity im Verwaltungsrat**

In diesem Kapitel wird untersucht, wie eine angemessene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat verwirklicht werden kann. Dabei wird auf die Frage eingegangen, inwiefern in Statuten und Organisationsreglement Bestimmungen vorgesehen werden können, die eine gleichmässige Vertretung der Geschlechter fordern resp. fördern. Eine solche angemessene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat wurde vom Bund in den bundesnahen Betrieben durch die Einführung einer Geschlechterquote für das oberste Leitungsorgan bereits verwirklicht. Zuletzt sollen Vorgaben, welche beaufsichtigte Finanzintermediäre zu beachten haben, auf ihre Relevanz für die Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat untersucht werden.

---

862 Vgl. Kap. 3 II.

863 Vgl. Kap. 3 III.

864 BERTSCHINGER, Vernehmlassung VE-OR, 24 f.

## 1. Bestimmungen in den Statuten

Die Statuten stellen die Grundordnung der Aktiengesellschaft dar und enthalten üblicherweise zahlreiche Bestimmungen, welchen den Verwaltungsrat betreffen. Dazu gehören Artikel, die die Wahl und die Zusammensetzung des Verwaltungsrats betreffen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang der Minderheitenschutz in Art. 709 Abs. 2 OR.

### 1.1 Allgemeine Ausführungen

Die Statuten legen die Grundordnung der Aktiengesellschaft fest und können somit als Grundgesetz der Gesellschaft bezeichnet werden. Die Statuten sind Regeln objektiver und genereller Natur, die sowohl die Gesellschafter als auch die Organe der Gesellschaft binden.<sup>865</sup> Die Statuten entfalten mehrheitlich Innenwirkung. Sie regeln das Verhältnis unter den Aktionären, die Organisation der Gesellschaften und die Rechte und Pflichten der Beteiligten.<sup>866</sup>

Grundsätzlich obliegt die Änderung von Statuten der Generalversammlung (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 1 OR).<sup>867</sup> In einigen wenigen im Gesetz vorgesehenen Fällen ist der Verwaltungsrat für die Änderung der Statuten zuständig, so bspw. für den Erhöhungsbeschluss bei der genehmigten und bedingten Kapitalerhöhung (Art. 651a Abs. 1 resp. Art. 653g Abs. 1 OR).<sup>868</sup> Die Änderung der Statuten durch die Generalversammlung setzt dabei die Zustimmung der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen voraus (Art. 703 OR). Die Einführung strengerer Quoren bleibt jedoch zulässig (Art. 704 Abs. 2 OR).<sup>869</sup> Eine Änderung der Statuten ist im Handelsregister anzumelden (Art. 647 OR). Der Handelsregisterführer verweigert die Eintragung von Statutenänderungen, sofern diese gegen zwingendes Recht verstossen, das im öffentlichen Interesse oder zum Schutz von Dritten aufgestellt wurde, sofern diese Gesetzesverletzung offensichtlich und unzweideutig ist (vgl. Art. 28 HRegV).<sup>870</sup>

---

865 Statt vieler FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 7 N 2 f.

866 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 2 N 18; BSK OR II-SCHENKER, Art. 626 N 1.

867 BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 698 N 15.

868 Vgl. allgemein BÖCKLI, § 1 N 601 ff.

869 BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 704 N 9.

870 BGE 117 II 186 E. 1.



Der Inhalt der Statuten kann gegliedert werden in absolut notwendige, bedingt notwendige und fakultative Bestimmungen.<sup>871</sup> Der absolut notwendige Statuteninhalt ist in Art. 626 OR aufgezählt und stellt die Minimalanforderung an die Statuten jeder Aktiengesellschaft dar.<sup>872</sup> Besonders relevant ist in erster Linie die Vorschrift, dass die Statuten Bestimmungen über die Organe für die Verwaltung der Gesellschaft enthalten müssen (Art. 626 Ziff. 6 OR). Anzugeben ist z.B. die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (Art. 707 Abs. 1 OR). In Art. 627 und Art. 628 OR ist der bedingt notwendige Statuteninhalt aufgezählt. Dies sind Bestimmungen, die nur dann erforderlich sind, wenn von der dispositiven gesetzlichen Ordnung abgewichen wird.<sup>873</sup> Dazu gehört die Vorschrift, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung nur dann delegieren darf, wenn dies in den Statuten vorgesehen ist (Art. 627 Ziff. 12 i.V.m. Art. 716b Abs. 1 OR).<sup>874</sup> Weiter können Statuten fakultativen Inhalt aufweisen, so die Wiederholung von Gesetzesbestimmungen oder Normen, die in Form eines Reglements oder eines Generalversammlungsbeschlusses Gültigkeit hätten.<sup>875</sup>

## 1.2 Bestimmungen über die Wählbarkeit von Verwaltungsräten

Sowohl das Gesetz als auch die Statuten können Voraussetzungen an die Wählbarkeit von Verwaltungsräten stellen. Gesetzlich ist insb. vorgesehen, dass die Verwaltungsräte natürliche Personen (Art. 707 Abs. 3 OR), urteilsfähig resp. handlungsfähig<sup>876</sup> und von der Revisionsstelle unabhängig sind (Art. 728 und Art. 729 OR).<sup>877</sup> Für börsenkotierte Gesellschaften gilt zudem eine zwingende Mandatsbeschränkung für Mitglieder des Verwaltungsrates (Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV).<sup>878</sup>

Die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat definieren einen groben zwingenden Rahmen, in dem sich die Gesellschaft bewegen

871 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 8 N 3; MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 608; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 9 N 46.

872 BSK OR II-SCHENKER, Art. 626 N 2.

873 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 8 N 64.

874 BÖCKLI, § 1 N 503; BSK OR II-SCHENKER, Art. 627 N 19.

875 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 8 N 88 f.; KUNZ, Statuten, 69 ff.

876 In der Lehre herrscht keine Einigkeit, ob Urteilsfähigkeit genügt oder Handlungsfähigkeit zu fordern ist, vgl. zum Meinungsstand BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 707 N 21 f.

877 BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 707 N 15 ff.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 12 ff.; BÖCKLI, § 13 N 32 ff.; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 13 ff.

878 BSK VegüV-KÄGI, Art. 12 N 22.

muss. Die Statuten können bestimmte zusätzliche Eigenschaften der potentiellen Verwaltungsräte zur Voraussetzung der Wählbarkeit machen.<sup>879</sup> Eine allgemeine Aussage, welche Arten von Wählbarkeitsvoraussetzungen als zulässig gelten müssen, lässt sich kaum treffen. Von der Lehre unbestritten als zulässig erachtet werden statutarische Bestimmungen zu oberen Alterslimiten, zu Amtszeitbeschränkungen, zur maximalen Anzahl der Verwaltungsratsmandate, zur fachlichen Qualifikation, zur Nationalität und zu einem Konkurrenzverbot.<sup>880</sup> Zudem können die Anforderungen an den Verwaltungsrat, die im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance dargelegt sind, als Orientierungshilfe beigezogen werden.<sup>881</sup> Als unzulässige Voraussetzungen werden von der Lehre bspw. die Hautfarbe oder die Beschränkung des passiven Wahlrechts auf Männer erachtet.<sup>882</sup>

Den statutarischen Gestaltungsmöglichkeiten, Wählbarkeitsvoraussetzungen für den Verwaltungsrat zu bestimmen, sind rechtliche Grenzen gesetzt. Darunter fallen insb. allgemeine gesetzliche Vorschriften und allgemeine aktienrechtliche Grundsätze.<sup>883</sup>

Zu den allgemeinen aktienrechtlichen Grundsätzen gehören insb. das Gleichbehandlungsgebot, das Sachlichkeitsgebot, das Proportionalitätsprinzip und das Verbot des Rechtsmissbrauchs.<sup>884</sup>

Das Gleichbehandlungsgebot verlangt eine relative Gleichbehandlung sämtlicher Aktionäre. Differenzierungen unter den Mitgliedern sind zwar möglich, haben jedoch nach dem gleichen Massstab zu erfolgen.<sup>885</sup> Gesetzlich

---

879 BÖCKLI, § 13 N 43; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18; Forstmoser, Organisation, § 9 N 15; ROTH PELLANDA, 89; KRNETA, Rz 60; PLÜSS, 18.

880 Ausführlich ROTH PELLANDA, 122 ff.; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 13; ZK-HOMBURGER, Art. 707 OR N 127; ZK-BÜRGI, Art. 707 OR N 12; BÖCKLI, § 13 N 43 ff.; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 707 N 30 f.; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18; kritisch zu Amtszeitbeschränkungen BÖCKLI, § 13 N 44.

881 SCBP, Ziff. 9 ff.; WATTER/ROTH PELLANDA, Zusammensetzung, 60 ff.

882 ZK-HOMBURGER, Art. 707 OR N 127; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 707 N 30; die Zulässigkeit der Beschränkung des passiven Wahlrechts auf männliche Aktionäre noch bejahend ZK-BÜRGI, Art. 707 OR N 12.

883 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 14; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18; KRNETA, Rz 60; PLÜSS, 18.

884 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 14; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 707 N 30; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 20.

885 Ausführlich FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 51 ff.; KUNZ, Minderheitenschutz, § 8 N 56; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18.; KNOBLOCH, 366 f.

verankert ist das Gleichbehandlungsgebot an zwei Stellen. Erstens durch die Anfechtbarkeit von Generalversammlungsbeschlüssen, die eine nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung oder Benachteiligung der Aktionäre bewirken (Art. 706 Abs. 2 Ziff. 3 OR). Zweitens durch die Pflicht des Verwaltungsrates, die Aktionäre unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln (Art. 717 Abs. 2 OR).<sup>886</sup>

Das Sachlichkeitsgebot sieht vor, dass jede Einschränkung von Aktionärsrechten einer sachlichen Rechtfertigung bedarf. Dies gilt selbst dann, wenn das Gleichbehandlungsgebot gewahrt ist.<sup>887</sup> Das Sachlichkeitsgebot findet seinen Niederschlag in Art. 706 Abs. 2 Ziff. 2 OR, der vorsieht, dass Generalversammlungsbeschlüsse anfechtbar sind, wenn sie in unsachlicher Weise Rechte von Aktionären entziehen oder beschränken.<sup>888</sup>

Das Proportionalitätsprinzip, auch Grundsatz schonender Rechtsausübung genannt, gebietet, dass unter mehreren möglichen Wegen zu einem Ziel derjenige zu wählen ist, der am wenigsten in die Rechte Dritter eingreift. Damit sollen insb. übermässige Schädigungen der Minderheit verhindert werden.<sup>889</sup> Eine gesetzliche Verankerung hat das Proportionalitätsprinzip nicht erfahren. Es ist jedoch von Lehre<sup>890</sup> und Rechtsprechung<sup>891</sup> anerkannt.

Das Rechtsmissbrauchsverbot (Art. 2 Abs. 2 ZGB) sieht gemäss Rechtsprechung des Bundesgerichts vor, dass ein Mehrheitsentscheid im Aktienrecht dann missbräuchlich ist, wenn er nicht durch vernünftige wirtschaftliche Erwägungen gerechtfertigt ist, die Interessen der Minderheit offensichtlich beeinträchtigt und Sonderinteressen der Mehrheit ohne sachlichen Grund bevorzugt.<sup>892</sup>

Aufgrund allgemeiner gesetzlicher Bestimmungen sind statutarische Wählbarkeitsvoraussetzungen, die den Persönlichkeitsschutz (Art. 28 ZGB)

886 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 19 ff.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 29.

887 BÖCKLI, § 16 N 113; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 87.

888 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 41; KNOBLOCH, 354.

889 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 95; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 41; KUNZ, Minderheitenschutz, § 8 N 83; KNOBLOCH, 376 subsumiert das Proportionalitätsprinzip unter das Recht auf Nichtbenachteiligung.

890 Vgl. FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 97 f. m.w.H.

891 BGE 131 III 459 E. 5.3.

892 BGE 95 II 157 E. 9c; für die Lehre VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 56 f.

verletzen, nicht zulässig.<sup>893</sup> Ebenso verpönt sind Bestimmungen, die eine unerlaubte persönliche Diskriminierung enthalten oder die sich faktisch gegen einzelne Kandidaten oder Gruppen von Kandidaten für die Verwaltungsratswahl richten.<sup>894</sup>

Wenn also eine statutarische Wählbarkeitsvoraussetzung genügend bestimmt ist, so hat deren Missachtung die Anfechtbarkeit des entsprechenden Generalversammlungsbeschlusses zur Folge (Art. 706 Abs. 2 Ziff. 1 OR).<sup>895</sup> Nichtigkeit (Art. 706b OR) hat die Wahl eines Verwaltungsrates, welche die statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen nicht erfüllt, nicht zur Folge. Somit gilt der Mangel nach unbenutztem Ablauf der Anfechtungsfrist von zwei Monaten (Art. 706a Abs. 1 OR) als geheilt.<sup>896</sup>

### *1.3 Vertretung von Minderheiten und einzelnen Aktionärsgruppen*

Gemäss Art. 709 Abs. 2 OR können die Statuten besondere Bestimmungen zum Schutz von Minderheiten oder einzelnen Aktionären vorsehen. Diese Norm ist in zwei Richtungen zu verstehen, zum einen als Vertretungsrecht im Verwaltungsrat, zum anderen als Grundlage eines erweiterten Minderheitenschutzes. Unbestritten ist, dass gestützt auf Art. 709 Abs. 2 OR statutarische Vertretungsrechte im Verwaltungsrat für Minderheiten und Aktionärsgruppen eingeführt werden können.<sup>897</sup> Diese Bestimmung ist jedoch nicht zwingender Natur, wodurch kein Anspruch von Minderheiten oder Aktionärsgruppen auf Vertretung im Verwaltungsrat besteht.<sup>898</sup> Dieser Aspekt des Minderheitenschutzes stellt einen Anwendungsfall von statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen dar. Diese wären auch ohne explizite gesetzliche Grundlage in Art. 709 Abs. 2 OR zulässig.<sup>899</sup>

---

893 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18.

894 BÖCKLI, § 13 N 45; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 14.

895 ZK-BÜRGI, Art. 707 OR N 13; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 21; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18; allgemein FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 10 N 1; vgl. Kap. 7 IV 3.1.

896 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 21; allgemein FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 10 N 2.

897 Statt vieler FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 89.

898 KNOBLOCH, 466; BGE 107 II 179 E. 3; BGE 95 II 555 E. 5.

899 BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 709 N 21; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 8 N 83b; vgl. allgemein zu statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen für den Verwaltungsrat Kap. 7 II 1.2.

Die Gesellschaften geniessen bei der Konkretisierung, welche Aktionäre unter den Minderheiten-, resp. Gruppenbegriff fallen sollen, einen grossen Ermessensspielraum.<sup>900</sup> Typischerweise umfassen beide Begriffe einen oder mehrere Aktionäre, die sich in persönlicher Hinsicht, in ihren wirtschaftlichen Interessen in der Aktiengesellschaft oder ihrer Rechtsstellung nach aussen erkennbar unterscheiden.<sup>901</sup> Als Beispiele für Minderheiten oder Aktionärsgruppen werden üblicherweise Inhaber- und Namenaktionäre, Gross- und Kleinaktionäre, Lieferanten und Abnehmer der Gesellschaft, Angehörige der Gründerfamilie, Arbeitnehmer und weitere Gruppen genannt.<sup>902</sup> Die Einräumung eines Vertretungsrechts in den Verwaltungsrat muss somit an sachliche Kriterien anknüpfen, was sich bei der Berücksichtigung von persönlichen Eigenschaften als problematisch erweisen kann.<sup>903</sup> Somit ist unwahrscheinlich, dass weibliche Aktionärinnen eine eigene Aktionärskategorie bilden könnten. Dies wäre kaum ein sachliches Kriterium für den Zusammenschluss zu einer Aktionärsgruppe, sondern würde an persönliche Eigenschaften anknüpfen.

In der Lehre herrscht kein Konsens in der Frage, ob gestützt auf Art. 709 Abs. 2 OR weitere Bestimmungen zum Schutz von Minderheiten in die Statuten aufgenommen werden können.<sup>904</sup> Das Bundesgericht hat sich in einem jüngeren Entscheid dafür ausgesprochen, Art. 709 Abs. 2 OR dahingehend zu verstehen, dass die Norm die Einführung weiterer Bestimmungen zum Schutz von Minderheiten rechtfertigt.<sup>905</sup> Somit können gestützt auf Art. 709 Abs. 2 OR nicht nur statutarische Wählbarkeitsvoraussetzungen, sondern ebenso weitere statutarische Klauseln zum Schutz von Minderheiten erlassen werden.

Die praktische Relevanz von statutarischen Minderheitsvertretungsrechten und somit von Art. 709 Abs. 2 OR ist insb. bei Publikumsgesellschaften sehr

900 ZK-HOMBURGER, Art. 709 OR N 195; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 35 f.

901 BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 709 N 23.

902 Vgl. die Übersicht bei BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 709 N 24 m.w.H.

903 BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 709 N 25.

904 Bejahend FORSTMOSER/MEIER/HAYOZ/NOBEL, § 24 N 54; KUNZ, Minderheitenschutz, § 12 N 93 f.; BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 703 N 15; verneinend BÖCKLI, § 12 N 430; BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 709 N 20; ZK-HOMBURGER, Art. 709 OR N 198; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 35; KNOBLOCH, 467; wohl auch VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 35.

905 BGE 137 III 503 E. 4.2; zustimmend BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 303.

gering.<sup>906</sup> Die Vertretung von Minderheiten und Aktionärsgruppen wird hingegen oftmals in Aktionärsbindungsverträgen geregelt.<sup>907</sup>

#### *1.4 Statutarische Bestimmungen zu Gender Diversity im Verwaltungsrat*

Basierend auf den obigen Ausführungen stellt sich die Frage, ob und in welchem Masse Bestimmungen in die Statuten aufgenommen werden können, die der Gender Diversity im Verwaltungsrat dienen. Die Einführung von statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen ist grundsätzlich zulässig. Zumindest ideell lassen sich solche Statutenbestimmungen auch mit Blick auf Art. 709 Abs. 2 OR legitimieren. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass diese Norm nur dem Schutz von Minderheiten unter den Aktionären und etwa Minderheiten in der Unternehmensführung dient. Denkbar sind verschiedene Ausgestaltungen einer solchen statutarischen Bestimmung. Im Besonderen kommen die Annahme einer prozentualen Wählbarkeitsvoraussetzung und ein allgemeines statutarisches Bekenntnis zu Gender Diversity in Betracht.

Denkbar ist die Einführung einer statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzung, mit der eine bestimmte prozentuale Mindestvertretung der Geschlechter sichergestellt werden soll. Inwiefern das Geschlecht als statutarische Wählbarkeitsvoraussetzung zulässig sein soll, wurde in der Lehre bisher nur am Rande thematisiert.<sup>908</sup> Eine herrschende Lehre zu dieser Frage ist somit nicht erkennbar. Eine Ablehnung der Zulässigkeit der Anknüpfung am Geschlecht wird insb. durch den Persönlichkeitsschutz und das Gleichbehandlungsgebot begründet.<sup>909</sup> Diese Argumente vermögen nicht zu überzeugen. Im Besonderen ist kein Grund ersichtlich, weshalb die Anknüpfung an andere persönliche Eigenschaften wie Alter und Nationalität zulässig sein soll, nicht jedoch das Geschlecht der Verwaltungsräte. Empirische Erkenntnisse zeigen, dass eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat in vielfältiger Weise zum Unternehmenserfolg beitragen kann.<sup>910</sup> Deshalb sollte den

---

906 BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 709 N 28; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 35.

907 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 95; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 35; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 36; vgl. Kap. 7 IV 5.

908 Bejahend ZK-HOMBURGER, Art. 707 OR N 127; ZK-BÜRGI, Art. 707 OR N 12; verneinend MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18; für die Zulässigkeit solcher Bestimmungen auch zCapital/SAV, 23.

909 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 18.

910 Vgl. Kap. 3 II.

Gesellschaften die Möglichkeit gelassen werden, statutarisch auf eine Berücksichtigung beider Geschlechter im Verwaltungsrat hinzuwirken. Ein Rechtsvergleich zeigt, dass unter deutschem Recht die Einführung von persönlichen Voraussetzungen, worunter das Geschlecht fällt, für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern zulässig ist.<sup>911</sup>

Als Grenzen von statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen sind insb. die allgemeinen aktienrechtlichen Prinzipien zu beachten. Dazu gehören spezifisch das Gleichbehandlungsgebot, das Sachlichkeitsgebot, das Proportionalitätsprinzip und das Verbot des Rechtsmissbrauchs.<sup>912</sup> Eine Differenzierung unter den Aktionären lässt sich durch die Einführung einer Geschlechterquote in den Statuten nicht erkennen, weshalb das Gleichbehandlungsgebot nicht verletzt wird. Durch die Statuierung einer solchen Quote werden allerdings die Rechte der Aktionäre potentiell eingeschränkt, da ihre freie Wahl der Verwaltungsräte beschränkt wird. Diese Einschränkung der Aktionärsrechte kann sich jedoch auf sachliche Gründe stützen. Die empirische Forschung weist auf die zahlreichen Vorteile einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat hin. Die Verwirklichung von Gender Diversity im Verwaltungsrat kann sich also auf objektive Gründe stützen, womit das Sachlichkeitsgebot gewahrt wird.

Das Proportionalitätsprinzip zielt in erster Linie auf den Schutz der Minderheit vor übermässigen Schädigungen ab. Mildere Massnahmen als eine verbindliche statutarische Geschlechterquote für den Verwaltungsrat erscheinen denkbar. Im Hinblick auf das angestrebte Ziel, eine angemessene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat sicherzustellen und zu verwirklichen, ist eine statutarische Geschlechterquote jedoch keine übermässig einschneidende Massnahme. Daher bleibt das Proportionalitätsprinzip gewahrt.

Rechtsmissbräuchliche Verhaltensweisen sind bei einer Wählbarkeitsvoraussetzung, welche das Geschlecht der Verwaltungsräte betrifft, nicht erkennbar. Das Rechtsmissbrauchsverbot steht der Einführung einer solchen Regelung nicht entgegen. Folglich lassen sich aus den allgemeinen aktienrechtlichen Grundsätzen keine Hindernisse gegen eine statutarische Geschlechterquote für den Verwaltungsrat ableiten.

---

911 Ausführlich REDENIUS-HÖVERMANN, 6 ff.; LANGENBUCHER, 1042 m.w.H.

912 Vgl. Kap. 7 II 1.2.

Bei der konkreten Ausgestaltung der statutarischen Geschlechterquote für den Verwaltungsrat steht der Gesellschaft ein erheblicher Ermessensspielraum zu.<sup>913</sup> Empfehlenswert wäre vorzusehen, dass die Mindestvertretung der Geschlechter einem bestimmten prozentualen Anteil zu entsprechen hat, bspw. 30%, 33% oder 40%.<sup>914</sup> Eine Parität der Geschlechter festzulegen, wäre zu unflexibel und würde über das angestrebte Ziel hinausschiessen. Konkret könnte die Statutenbestimmung wie folgt lauten: „*Im Verwaltungsrat sind beide Geschlechter zu mindestens 30% vertreten.*“

Als Alternative zu einer verbindlichen Geschlechterquote kommt ein allgemeines statutarisches Bekenntnis zu Gender Diversity im Verwaltungsrat in Betracht. Eine solche Statutenbestimmung stellt eine weniger einschneidende Vorgabe als eine verbindliche Geschlechterquote dar. Einer solchen Norm käme in erster Linie Signalwirkung zu, da sie als Bekenntnis der Gesellschaft zu Gender Diversity im Verwaltungsrat zu verstehen ist. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass eine solche Bestimmung ein Lippenbekenntnis bleiben könnte, falls der Verwaltungsrat und die Generalversammlung bei der Besetzung des Verwaltungsrates nicht auf deren Verwirklichung hinwirken. Als Grenzen solcher Statutenbestimmungen kommen die allgemeinen aktienrechtlichen Grundsätze in Betracht.<sup>915</sup>

Wie ausführlich dargelegt wurde, genügt eine verbindliche Geschlechterquote den Erfordernissen der allgemeinen aktienrechtlichen Grundsätze. Im Vergleich dazu kommt dem allgemeinen statutarischen Bekenntnis zu Gender Diversity weniger Eingriffsintensität zu. Daher kann *a maiore ad minus* geschlossen werden, dass eine solche Statutenbestimmung mit den aktienrechtlichen Grundsätzen vereinbar wäre. Die konkrete Ausgestaltung einer solchen Statutenbestimmung obliegt den Gesellschaften. Einen Abgleich der Statuten mit den Vorgaben im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance drängt sich jedoch auf.<sup>916</sup> Dieser sieht vor, dass dem Verwaltungsrat männliche und weibliche Mitglieder angehören sollen und dass der Verwaltungsrat eine angemessene Diversität seiner Mitglieder sicherstellen

---

913 Berücksichtigt werden sollte, dass gemäss einer Umfrage unter börsenkotierten Aktiengesellschaften in der Schweiz 85% die Einführung solcher statutarischen Vorgaben ablehnten, vgl. zCapital/SAV, 21.

914 Damit werden die Erkenntnisse betreffend die kritische Masse von Minderheiten berücksichtigt, vgl. Kap. 3 III 3.

915 Vgl. Kap. 7 II 1.2.

916 Vgl. allgemein zum Verhältnis von Statuten und Corporate Governance GIGER, 107 ff.



soll.<sup>917</sup> Konkret könnte die Statutenbestimmung wie folgt lauten: „*Der Verwaltungsrat ist bestrebt, eine ausgewogene Zusammensetzung seiner Mitglieder, insb. mit Bezug auf das Geschlecht, sicherzustellen.*“

## 2. Bestimmungen im Organisationsreglement

Reglemente stellen gesellschaftsinterne Verhaltensregeln auf und enthalten üblicherweise zahlreiche Bestimmungen, welche den Verwaltungsrat betreffen. Dazu gehören Artikel, die die Wahl und die Zusammensetzung des Verwaltungsrats regeln.

### 2.1 Allgemeine Ausführungen

Reglemente sind eine Sammlung generell-abstrakter Normen und stellen Rechtsgrundlagen dar, welche gesellschaftsinterne Verhaltensweisen regeln.<sup>918</sup> Im Vergleich zu den Statuten sind Reglemente Rechtsquellen zweiter Stufe, da sie Angelegenheiten ordnen, die nicht von grundlegender Bedeutung sind oder nur für einen bestimmten Personenkreis, bspw. den Verwaltungsrat, betreffen.<sup>919</sup> Reglemente werden durch das zuständige Organ für sich und den ihm unterstellten Bereich erlassen. Neben dem Verwaltungsrat können auch gesetzlich nicht vorgesehene Organe, wie die Geschäftsleitung oder Verwaltungsratsausschüsse, Reglemente erlassen.<sup>920</sup>

Zentral ist die Unterscheidung zwischen Reglementen, mittels denen Organfunktionen vom Verwaltungsrat auf einzelne Mitglieder oder Dritte übertragen werden, sogenannte kompetenzdelegierende Reglemente, und solchen, bei denen keine solche Übertragung vorgenommen wird.<sup>921</sup> Kompetenzdelegierende Reglemente benötigen gemäss Art. 716b Abs. 1 OR resp. Art. 6 Abs. 1 VegüV eine statutarische Grundlage, während bei den übrigen Reglementen dieses Erfordernis wegfällt.<sup>922</sup>

917 SCBP, Ziff. 12.

918 ROTH PELLANDA, 98; FORSTMOSER, Organisation, § 14 N 22; VON MOOS-BUSCH, 59 f.

919 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 11 N 4.

920 FORSTMOSER, Organisation, § 14 N 28; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 11 N 4.

921 FORSTMOSER, Organisation, § 14 N 35.

922 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 440; KRNETA, Rz 1717; FORSTMOSER, Organisation, § 14 N 37 f.

Organisationsreglemente enthalten typischerweise Bestimmungen über die Organe einer Gesellschaft, ihre Rechte und Pflichten sowie ihre Organisation (vgl. Art. 716b Abs. 2 OR).<sup>923</sup> Alle Inhalte, die nicht gemäss Art. 716b Abs. 2 OR in Organisationsreglementen geregelt werden müssen, können entweder ebenfalls im Organisationsreglement oder in separaten Reglementen geregelt werden.<sup>924</sup> Darunter fallen insb. die Komiteereglemente, die für einzelne Verwaltungsratsausschüsse aufgestellt werden. Diese können entweder vom Verwaltungsrat oder von den Ausschüssen selber erstellt werden.<sup>925</sup> Zu beachten ist, dass der Inhalt von Reglementen nicht gegen das Gesetz und nicht gegen die Statuten verstossen darf.<sup>926</sup> Bei Vorliegen eines schutzwürdigen Interesses steht den Aktionären und den Gläubigern ein Informationsanspruch über die Organisation der Geschäftsführung zu (Art. 716b Abs. 2 OR).<sup>927</sup>

## 2.2 Bestimmungen über die Wählbarkeit von Verwaltungsräten

Das Organisationsreglement kann Voraussetzungen an die Wählbarkeit von Verwaltungsräten vorsehen. Teilweise enthalten Organisationsreglemente Bestimmungen zur Konstituierung des Verwaltungsrates.<sup>928</sup> Dazu gehören Wahlkriterien zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates, bspw. zu fachlichen Anforderungen an die Mitglieder.<sup>929</sup> Die Wahl des Verwaltungsrates ist jedoch eine unübertragbare Aufgabe der Generalversammlung (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR). Deshalb kommt diesen Regeln im Organisationsreglement keine Verbindlichkeit gegenüber der Generalversammlung zu. Nichtsdestotrotz können solchen Bestimmungen zwei Funktionen zukommen. Erstens können solche Regeln als unverbindliche Zielvorstellungen formuliert werden.<sup>930</sup> Zweitens können solche Normen als Pflicht des Verwaltungs-

---

923 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 11 N 5; ROTH PELLANDA, 100 f.; VON MOOS-BUSCH, 70; ausführlich KRNETA, Rz 1727 ff.

924 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 12 N 5; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 22.

925 FORSTMOSER, Organisation, § 14 N 41; ROTH PELLANDA, 103.

926 ROTH PELLANDA, 98.

927 Ausführlich BERTSCHINGER, Organisationsreglement, *passim*; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 9 N 54.

928 BÖCKLI, § 13 N 331; VON MOOS-BUSCH, 79 f.

929 FORSTMOSER, Organisation, § 21 N 28; KRNETA, Rz 1729.

930 FORSTMOSER, Organisation, § 21 N 28.

rats, der Generalversammlung entsprechende Wahlvorschläge zu unterbreiten, verstanden werden.<sup>931</sup>

Der zweiten Variante, im Organisationsreglement Bestimmungen aufzustellen, wie der Verwaltungsrat seinen Wahlvorschlag zuhanden der Generalversammlung zu erarbeiten hat, ist für den Verwaltungsrat verbindlich. Bei börsenkotierten und bei grösseren nicht-kotierten Gesellschaften übernimmt die Vorbereitung von Wahlvorschlägen in aller Regel ein Nominierungsausschuss (vgl. Art. 716a Abs. 2 OR).<sup>932</sup> Der Nominierungsausschuss soll sicherstellen, dass Entscheide über die Besetzung des Verwaltungsrates mit der notwendigen Sorgfalt und unabhängig von persönlichen Beziehungen getroffen werden.<sup>933</sup> Gemäss dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance kommt dem Nominierungsausschuss dabei die Aufgabe zu, Grundsätze für die Auswahl von Kandidaten für den Verwaltungsrat festzulegen und die Auswahl anhand dieser Kriterien vorzubereiten.<sup>934</sup> Die Arbeitsweise des Nominierungsausschusses lässt sich dabei sowohl im Organisationsreglement als auch in einem separaten Komiteereglement festlegen.<sup>935</sup>

### 2.3 *Reglementarische Bestimmungen zu Gender Diversity im Verwaltungsrat*

Basierend auf den obigen Ausführungen stellt sich die Frage, inwiefern Bestimmungen in das Organisationsreglement aufgenommen werden können, die der Gender Diversity im Verwaltungsrat dienen. Die Einführung von solchen Bestimmungen ist grundsätzlich zulässig. Denkbar sind verschiedene Ausgestaltungen einer solchen reglementarischen Bestimmung. Im Besonderen fallen Normen zur Ausarbeitung von Wahlvorschlägen für den Verwaltungsrat und die Annahme einer allgemeinen Zielvorgabe in Betracht.

Vorstellbar ist die Einführung von reglementarischen Bestimmungen für die Ausarbeitung von Wahlvorschlägen für den Verwaltungsrat.<sup>936</sup> Diese betref-

931 FORSTMOSER, Organisation, § 21 N 28; BÖCKLI, § 13 N 45; WATTER/ROTH PELLANDA, Organisation des Verwaltungsrates, 132.

932 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 34 und 43; FORSTMOSER, Organisation, § 5 N 121; WATTER, Verwaltungsratsausschüsse, 195; vgl. zur Rolle des Nominierungsausschusses bei der Besetzung der Geschäftsleitung Kap. 7 III 2.

933 ROTH PELLANDA, 290; KRNETA, Rz 1663.

934 SCBP, Ziff. 26; ROTH PELLANDA, 291.

935 FORSTMOSER, Organisation, § 5 N 34; ROTH PELLANDA, 103.

936 Vgl. TERRETTAZ, 1024.

fen in erster Linie die Arbeit im Nominierungsausschuss. Dabei könnte festgelegt werden, dass der Nominierungsausschuss bei der Auswahl neuer Verwaltungsräte von beiden Geschlechtern mindestens je eine Person auf die Shortlist zu setzen hat. Weiter könnte vorgesehen werden, dass der Nominierungsausschuss bei der Suche nach Kandidaten alle relevanten Bemühungen zu unternehmen hat, um die Vertretung der Geschlechter ausgewogener zu gestalten. Dazu gehört, die Suche nach geeigneten Kandidatinnen breit zu gestalten und mit spezialisierten Anbietern für Führungskräftevermittlung zu kooperieren. Für den Nominierungsausschuss sind solche Vorgaben verbindlich, währenddessen die Generalversammlung in ihrer Wahl der Verwaltungsräte frei bleibt (vgl. Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR). Konkret könnten die Bestimmungen im Organisationsreglement wie folgt lauten: *„Bei der Rekrutierung und der Nominierung neuer Verwaltungsratsmitglieder achtet der Nominierungsausschuss auf eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter. Solange die Vertretung eines Geschlechts bei unter 30% liegt, hat er dem Verwaltungsrat mindestens eine Person des untervertretenen Geschlechts als Kandidat oder Kandidatin zu präsentieren.“*

Als Alternative zu solchen verbindlichen Vorgaben kommt eine allgemeine reglementarische Zielvorgabe zu Gender Diversity im Verwaltungsrat in Betracht. Ein solches Bekenntnis würde für den Verwaltungsrat resp. den Nominierungsausschuss keine Verbindlichkeit haben. Vielmehr wäre der Zweck einer solchen Zielvorgabe, den Verwaltungsrat resp. den Nominierungsausschuss für die Thematik zu sensibilisieren und ein Bekenntnis zu Gender Diversity im Verwaltungsrat abzugeben. Konkret könnten die Bestimmungen im Organisationsreglement wie folgt lauten: *„Der Verwaltungsrat/der Nominierungsausschuss ist bestrebt, eine ausgewogene Zusammensetzung seiner Mitglieder, insb. mit Bezug auf das Geschlecht, sicherzustellen.“*

### 3. Geschlechterquote in bundesnahen Betrieben

Anfang 2014 führte der Bundesrat eine Geschlechterquote für das oberste Leitungsorgan von bundesnahen Unternehmen und Anstalten ein. Dieser Beschluss des Bundesrates basiert auf Art. 8j Abs. 1 RVOV. Diese Norm sieht vor, dass dem Bundesrat die Kompetenz zukommt, Mitglieder der obersten Leitungsorgane von bundesnahen Unternehmen und Anstalten zu wählen. Dies ist die bisher einzige verbindliche staatliche Intervention zur Förderung von Gender Diversity in Schweizer Unternehmen. Im Gegensatz

dazu kennt das Schweizer Aktienrecht keine Geschlechterquote für den Verwaltungsrat.<sup>937</sup>

Die Geschlechterquote gilt für alle bundesnahen Unternehmen und Anstalten. Erfasst werden gut 20 Rechtsträger.<sup>938</sup> Dazu gehören die spezialgesetzlichen Aktienunternehmen des Bundes, so die SBB, Skyguide und die Schweizerische Post. Die Organisation solcher spezialgesetzlicher Aktiengesellschaften richtet sich nach dem betreffenden Spezialgesetz, den Statuten und allenfalls ergänzend auch nach den aktienrechtlichen Vorschriften des Obligationenrechts.<sup>939</sup>

Die Geschlechterquote schreibt vor, dass in den obersten Leitungsorganen der bundesnahen Unternehmen und Anstalten beide Geschlechter mit mindestens 30% vertreten sein müssen. Erfasst werden nach Art. 2 Abs. 2 Kaderlohnverordnung die Mitglieder des für die strategische Führung und die unternehmerische Aufsicht verantwortlichen obersten Leitungsorgans.<sup>940</sup> Bei spezialgesetzlichen Aktiengesellschaften entspricht das oberste Leitungsorgan dem Verwaltungsrat. Die Geschlechterquote wurde Anfang 2014 eingeführt und ist befristet bis Ende 2020. Bis spätestens zu diesem Zeitpunkt haben die bundesnahen Unternehmen und Anstalten die 30%-Quote zu erreichen.<sup>941</sup>

Der Bundesrat hat im Rahmen des Kaderlohnreportings jährlich gegenüber der Finanzdelegation der eidgenössischen Räte über den Anteil der Geschlechter in den obersten Leitungsorganen Rechenschaft abzulegen.<sup>942</sup> Im Rahmen des Kaderlohnreportings wird zu beobachten sein, ob alle bundesnahen Unternehmen und Anstalten die Geschlechterquote von 30% bis 2020 erreichen werden.

#### 4. Vorgaben für Finanzintermediäre

Das Finanzmarktrecht zeichnet sich durch eine besonders hohe Regulierungsdichte auf. Die beaufsichtigten Finanzintermediäre haben daher eine

937 Vgl. zu den entsprechenden Bestrebungen im Rahmen der Revision des Aktienrechts Kap. 11.

938 EFD.

939 HÄFELIN/MÜLLER/UHLMANN, Rz 1488.

940 Beschlüsse des Bundesrates zur Wahl von Mitgliedern, Ziff. 2.

941 Beschlüsse des Bundesrates zur Wahl von Mitgliedern, Ziff. 2.

942 Beschlüsse des Bundesrates zur Wahl von Mitgliedern, Ziff. 3; Chancengleichheitsweisungen, Ziff. 52.

ganze Reihe von Regeln zur Organisation ihrer Leitungsorgane zu beachten. Die einschlägigen Bestimmungen finden sich auf Gesetzes- und Verordnungsstufe und detailliert in Rundschreiben der FINMA. Im Folgenden sollen solche organisatorischen Vorgaben für Banken, Effektenhändler und Versicherungen näher betrachtet werden. Diese Rechtseinheiten sind oftmals als Aktiengesellschaften organisiert und unterstehen somit neben dem Finanzmarktrecht auch den allgemeinen aktienrechtlichen Vorschriften.

Für den Verwaltungsrat von Banken schreibt Art. 11 Abs. 2 BankV vor, dass Mitglieder desselben nicht gleichzeitig der Geschäftsführung des Instituts angehören dürfen.<sup>943</sup> Gleiches gilt für Effektenhändler ab einer bestimmten Grösse oder mit besonderem Risikoprofil.<sup>944</sup> Weiter müssen mindestens ein Drittel der Mitglieder des Verwaltungsrats von Banken und, sofern sie über eine separate Geschäftsleitung verfügen, von Effektenhändler unabhängig i.S.v. FINMA-RS 2008/24, Rz 20-24 sein.<sup>945</sup> Die Mitglieder des Verwaltungsrates sowohl von Banken als auch von Effektenhändlern haben als Gremium die notwendigen Voraussetzungen, insb. Fachkenntnisse, Erfahrung und zeitliche Verfügbarkeit, aufzuweisen.<sup>946</sup>

Für Versicherungsgesellschaften schreibt Art. 13 Abs. 1 AVO vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrats nicht zugleich Mitglieder der Geschäftsleitung sein dürfen. Der Verwaltungsrat muss so zusammengesetzt sein, dass er in seiner Gesamtheit den Aufgaben zur Beaufsichtigung und Oberleitung des Versicherungsunternehmens nachkommen kann (Art. 12 Abs. 1 AVO).<sup>947</sup> Dies bedingt das Vorhandensein des notwendigen Versicherungswissen (Art. 12 Abs. 2 AVO) und eine angemessene zeitliche Verfügbarkeit.<sup>948</sup>

Weitere Vorschriften zur Zusammensetzung des Gesamtverwaltungsrates von Banken, Effektenhändlern und Versicherungen lassen sich den einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und Rundschreiben nicht entnehmen. Somit besteht keine aufsichtsrechtliche Pflicht für diese Finanzintermediäre, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in ihrer Unternehmensführung sicherzustellen.

---

943 BSK BankG-WINZELER, Art. 3 N 8.

944 FINMA-FAQ Oberleitung von Banken und Effektenhändler, Frage 4.

945 FINMA-RS 2008/24, Rz 18.

946 FINMA-RS 2008/24, Rz 17.

947 FINMA-RS 2008/32, Rz 10; BSK VAG-APPENZELLER, Art. 14 N 38 f.

948 FINMA-RS 2008/32, Rz 10.

### III. Gender Diversity in der Geschäftsleitung

In diesem Kapitel wird betrachtet, wie eine angemessene Vertretung der Geschlechter in der Geschäftsleitung verwirklicht werden kann. Dabei wird auf die Frage eingegangen, inwiefern in Statuten und Organisationsreglement Bestimmungen vorgesehen werden können, die eine gleichmässige Vertretung der Geschlechter fordern resp. fördern. Weiter sollen Vorgaben, welche beaufsichtigte Finanzintermediäre zu beachten haben, auf ihre Relevanz für die Vertretung der Geschlechter in der Geschäftsleitung untersucht werden. Hingegen bestehen für die Geschäftsleitung im Gegensatz zum Verwaltungsrat keine Vorgaben des Bundes für bundesnahe Unternehmen und Anstalten, weshalb nicht näher auf diese Thematik eingegangen wird.

#### 1. Bestimmungen in den Statuten

Die Statuten stellen die Grundordnung der Aktiengesellschaft dar.<sup>949</sup> Sie enthalten üblicherweise eine Bestimmung, welche die Delegation der Geschäftsführung vom Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung regelt.

##### *1.1 Allgemeine Ausführungen zur Delegationsnorm*

In grösseren Aktiengesellschaften wird normalerweise eine personelle und funktionelle Trennung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorgenommen.<sup>950</sup> Damit der Verwaltungsrat die Geschäftsführung auf die Geschäftsleitung übertragen kann, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Erforderlich ist eine Ermächtigung des Verwaltungsrats zur Delegation der Geschäftsführung in den Statuten (Art. 716b Abs. 1 OR).<sup>951</sup> Daher ist die Mitwirkung der Generalversammlung notwendig, welche über die erforderliche Statutenänderung Beschluss fassen muss (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 1 OR).<sup>952</sup> Gemäss Art. 703 OR genügt für den entsprechenden Beschluss der Generalversammlung die absolute Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen. Für börsenkotierte Gesellschaften ist gemäss Art. 6 Abs. 1 VegüV die Übertragung der Geschäftsführung nur an andere natürliche Personen gestattet.<sup>953</sup>

949 Vgl. für allgemeine Ausführungen zu den Statuten Kap. 7 II 1.1.

950 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 1; KRNETA, Rz 1693.

951 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 181; ROTH PELLANDA, 241.

952 FORSTMOSER, Organisation, § 15 N 13.

953 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 187.

Gestützt auf die Ermächtigung in den Statuten hat der Verwaltungsrat ein Organisationsreglement zu erlassen (Art. 716b Abs. 1 OR).<sup>954</sup> Zwingend hat das Organisationsreglement die Geschäftsführung zu ordnen, die hierfür erforderlichen Stellen zu bezeichnen, deren Aufgaben zu umschreiben und die Berichterstattung zu regeln (Art. 716b Abs. 2 OR).<sup>955</sup> Eine Delegation von unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates auf die Geschäftsleitung ist nicht möglich.<sup>956</sup> Eine Delegation der Geschäftsführung ist also nur durch ein Zusammenwirken von Generalversammlung und Verwaltungsrat möglich.<sup>957</sup>

In der Lehre ist die Frage umstritten, inwiefern in der statutarischen Delegationsnorm Schranken und Grenzen der Delegation der Geschäftsführung vorgesehen werden können. Eine Lehrmeinung geht aufgrund eines *argumentum a maiore ad minus* davon aus, dass der Generalversammlung die Möglichkeit zuzubilligen ist, in der Delegationsnorm der Statuten Anordnungen für die Art der Delegation zu treffen und Schranken der Ermächtigung aufzustellen. Gemäss dieser Auffassung ist eine Bestimmung zulässig, welche eine Delegation nur an ein Mitglied des Verwaltungsrates oder auch an Dritte, oder umgekehrt nur an eine als eigenständiges Organ begründete Geschäftsleitung, die sich nicht aus Mitgliedern des Verwaltungsrates zusammensetzt, vorsieht. Weiter könnte vorgeschrieben werden, dass nur bestimmte Teile der Geschäftsführung delegiert werden können oder dass gewisse Organkompetenzen auf der Stufe des Gesamtverwaltungsrates verbleiben müssen.<sup>958</sup>

Eine andere Lehrmeinung vertritt die Ansicht, dass in der Delegationsnorm keine Einschränkungen vorgesehen werden können. Nach dieser Auffassung hat sich die Generalversammlung auf den Grundsatzentscheid zu beschränken, ob eine Delegation der Geschäftsführung statutarisch zulässig sein soll oder nicht. Begründet wird dies damit, dass gemäss Art. 716a Abs. 2 Ziff. 2

---

954 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 182; MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 436; vgl. ausführlich zum Organisationsreglement Kap. 7 II 2 und Kap. 7 III 2.

955 Ausführlich ZK-Homburger, Art. 716b OR N 738 ff.; KRNETA, Rz 1727 f.; vgl. SCBP, Ziff. 11.

956 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 29; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 186; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 13 N 14.

957 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 28; FORSTMOSER, Organisation, § 15 N 12; ROTH PELLANDA, 241.

958 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 29 N 28; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 4; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 70; BÖCKLI, § 13 N 525 m.w.H.



OR die Festlegung der Organisation unentziehbar dem Verwaltungsrat zukommt.<sup>959</sup> In der Praxis enthalten die Statuten in der überwiegenden Zahl der Fälle eine generelle Delegationsnorm.<sup>960</sup>

Das Bundesgericht bekannte sich zur aktionärsfreundlicheren Meinung und entschied, dass der statutarischen Ermächtigungsnorm Grenzen gesetzt werden können.<sup>961</sup> Gemäss Bundesgericht kann die Delegationsnorm mit „*certaines limites ou restrictions*“<sup>962</sup> versehen werden. Damit stellt sich die Frage, wie diese gewissen Begrenzungen und Restriktionen genau zu verstehen sind. Beschränkt wird die Beschlussfreiheit der Generalversammlung durch die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates.<sup>963</sup> Zwingend vom Verwaltungsrat festzulegen ist die Organisation der Gesellschaft (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR). Dies bedeutet, dass die Generalversammlung die Delegation der Geschäftsführung nicht selber vornehmen und eine Delegation nicht statutarisch erzwingen kann.<sup>964</sup> Weiter kommt dem Verwaltungsrat die unentziehbare Aufgabe, die mit der Geschäftsführung betrauten Personen zu ernennen und abzurufen, zu (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR). Somit wäre eine Statutenbestimmung, welche faktisch die Delegation nur noch an vorbestimmte Personen erlauben würde, nichtig.<sup>965</sup>

Eine generelle Beschreibung, inwiefern die Delegationskompetenz des Verwaltungsrates eingeschränkt werden darf, zu finden, erweist sich als schwierig.<sup>966</sup> Eine weitgehende Feinsteuerung des Verwaltungsrates durch die Generalversammlung im Bereich der Delegation der Geschäftsführung ist mit Blick auf das Paritätsprinzip fraglich.<sup>967</sup> Dies würde ein blosses Entschliessungsermessen des Verwaltungsrates zur Folge haben, was einem Verstoß gegen die Grundstrukturen der Aktiengesellschaft entspräche (Art. 706b Ziff. 3 OR).<sup>968</sup> Die Beschränkung der Delegationskompetenz darf

959 ZK-HOMBURGER, Art. 716b OR N 734; KRNETA, Rz 1634 ff.; ROTH PELLANDA, 242 m.w.H.; BASTIAN, 36 f.

960 KRNETA, Rz 1635; FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 35.

961 BGE 137 III 503 E. 4.2.

962 BGE 137 III 503 E. 4.2.

963 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 71; BURG/VON DER CRONE, 67.

964 FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 32; BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 300; BURG/VON DER CRONE, 67.

965 BURG/VON DER CRONE, 67 f.

966 BURG/VON DER CRONE, 68.

967 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 300; a.M. FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 31.

968 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 300; BURG/VON DER CRONE, 68.

somit Sinn und Zweck des Verwaltungsrates als Institution nicht aushöhlen.<sup>969</sup> Im fraglichen Entscheid stützte das Bundesgericht eine statutarische Beschränkung, dass die mit der Geschäftsführung beauftragten Personen gegenüber der Gesellschaft die Unabhängigkeitserfordernisse in Art. 728 OR sinngemäss zu erfüllen hatten.<sup>970</sup> Daraus lässt sich schliessen, dass personenbezogene Kriterien für die Delegation der Geschäftsführung als zulässig gelten müssen.<sup>971</sup>

### 1.2 Statutarische Bestimmungen zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung

Basierend auf den obigen Ausführungen stellt sich die Frage, inwiefern Bestimmungen in die Statuten aufgenommen werden können, die der Gender Diversity in der Geschäftsleitung dienen. Dabei kommt in erster Linie die Einführung einer Norm, die die Delegationskompetenz des Verwaltungsrates bei der Übertragung der Geschäftsführung beschränkt, in Frage. Zu beachten sind die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates. Im Besonderen darf die Einschränkung der Delegationsnorm die Kompetenz des Verwaltungsrates zur Festlegung der Organisation (Art. 716b Abs. 1 Ziff. 2 OR) und zur Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung (Art. 716b Abs. 1 Ziff. 4 OR) nicht ihres Inhalts berauben. Zu beachten ist, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung auch entgegen den Statuten bestimmen kann. Er hat jedoch die Verantwortlichkeitsfolgen zu tragen, sofern sich die Delegation als nicht befugt i.S.v. Art. 754 Abs. 2 OR herausstellt.<sup>972</sup>

Somit ist eine allgemeine statutarische Vorgabe, wonach der Verwaltungsrat eine angemessene Vertretung der Geschlechter in der Geschäftsleitung anstrebt, zulässig.<sup>973</sup> Konkret könnten die Bestimmungen in den Statuten wie folgt lauten: „Der Verwaltungsrat ist bestrebt, eine ausgewogene Zusammensetzung der Geschäftsleitung, insb. mit Bezug auf das Geschlecht, sicherzustellen.“ Auch eine prozentuale Geschlechterquote für die Geschäftsleitung ist zulässig, sofern dem Verwaltungsrat eine genügend grosse Auswahl an

---

969 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 71.

970 BGE 137 III 503 E. 4.2.

971 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 301 f.; BURG/VON DER CRONE, 70; kritisch STOFFEL, 170.

972 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 300 f.; BURG/VON DER CRONE, 70.

973 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 301 f.

potentiellen internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung steht. Eine kurzfristig umzusetzende Geschlechterquote in der Geschäftsleitung könnte hingegen unter dem Gesichtspunkt des erforderlichen Auswahlermessens des Verwaltungsrates heikel sein.<sup>974</sup> Konkret könnten die Bestimmungen in den Statuten wie folgt lauten: „*In der Geschäftsleitung sind beide Geschlechter zu mindestens 30% vertreten.*“

## 2. Bestimmungen im Organisationsreglement

Reglemente stellen gesellschaftsinterne Verhaltensregeln auf<sup>975</sup> und enthalten üblicherweise zahlreiche Bestimmungen, welche die Geschäftsleitung betreffen. Dazu gehören Artikel, die die Wahl und die Zusammensetzung der Geschäftsleitung regeln.

### 2.1 Bestimmungen über die Wählbarkeit der Geschäftsleitung

Das Organisationsreglement kann Voraussetzungen an die Wählbarkeit der Geschäftsleitung vorsehen. Solchen Bestimmungen können zwei Funktionen zukommen. Erstens können solche Regeln abstrakte Richtlinien für die Zusammensetzung der Geschäftsleitung aufstellen. Zweitens können solche Normen die Arbeitsweise des Verwaltungsrates resp. des Nominierungsausschusses bei der Besetzung der Geschäftsleitung betreffen.

Zum einen kann das Organisationsreglement Bestimmungen zur Zusammensetzung der Geschäftsleitung enthalten.<sup>976</sup> Weiter kann das Organisationsreglement die Delegation der Geschäftsführung an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung oder an die gesamte Geschäftsleitung vorsehen.<sup>977</sup> Zum anderen können im Organisationsreglement Bestimmungen aufgestellt werden, wie der Verwaltungsrat resp. der Nominierungsausschuss bei der Besetzung von Posten in der Geschäftsleitung vorzugehen hat. Bei börsenkotierten und bei grösseren nicht-kotierten Gesellschaften übernimmt die Vorbereitung der Besetzung von Stellen in der Geschäftsleitung in aller

---

974 BERTSCHINGER, Delegation der Geschäftsführung, 302.

975 Vgl. für allgemeine Ausführungen zu Reglementen Kap. 7 II 2.1.

976 KRNETA, Rz 1728; FORSTMOSER, Organisation, § 13 N 2.

977 KRNETA, Rz 1740; VON MOOS-BUSCH, 113.

Regel ein Nominierungsausschuss.<sup>978</sup> Der Nominierungsausschuss soll sicherstellen, dass Entscheide über die Besetzung der Geschäftsleitung mit der notwendigen Sorgfalt und unabhängig von persönlichen Beziehungen getroffen werden.<sup>979</sup> Gemäss dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance können dem Nominierungsausschuss Aufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl, Beurteilung und Nachfolgeplanung von Kandidaten für die Geschäftsleitung zugewiesen werden.<sup>980</sup> Die Arbeitsweise des Nominierungsausschusses lässt sich dabei sowohl im Organisationsreglement als auch in einem separaten Komiteereglement festlegen.<sup>981</sup>

## 2.2 *Reglementarische Bestimmungen zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung*

Basierend auf den obigen Ausführungen stellt sich die Frage, inwiefern Bestimmungen in das Organisationsreglement aufgenommen werden können, die der Gender Diversity in der Geschäftsleitung dienen. Die Einführung von solchen Bestimmungen ist grundsätzlich zulässig. Denkbar sind verschiedene Ausgestaltungen einer solchen reglementarischen Bestimmung. Im Besonderen fallen eine konkrete Geschlechterquote, Normen zur Ausarbeitung von Wahlvorschlägen für den Verwaltungsrat und die Annahme einer allgemeinen Zielvorgabe in Betracht.

Möglich wäre die Einführung einer konkreten Geschlechterquote für die Geschäftsleitung. Diese würde den Verwaltungsrat verpflichten, bei der Besetzung der Geschäftsleitung beide Geschlechter zu mindestens einer bestimmten Prozentzahl zu berücksichtigen. Eine solche Vorgabe dürfte jedoch das Auswahlermessen des Verwaltungsrates nicht übermässig einschränken. Realistischerweise kann eine solche Quote nicht kurzfristig umgesetzt werden. Konkret könnten die Bestimmungen im Organisationsreglement wie folgt lauten: „*In der Geschäftsleitung sind beide Geschlechter zu mindestens 30% vertreten.*“

---

978 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 34 und 43; FORSTMOSER, Organisation, § 5 N 121; WATTER, Verwaltungsratsausschüsse, 195; vgl. zur Rolle des Nominierungsausschusses bei der Besetzung des Verwaltungsrates Kap. 7 II 2.

979 ROTH PELLANDA, 290.

980 SCBP, Ziff. 26; ROTH PELLANDA, 291; BASTIAN, 345 ff.

981 FORSTMOSER, Organisation, § 5 N 34; ROTH PELLANDA, 103.

Als Alternative zu solchen verbindlichen Vorgaben kommt eine allgemeine reglementarische Zielvorgabe zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung in Betracht. Ein solches Bekenntnis würde für den Verwaltungsrat resp. den Nominierungsausschuss nicht verbindlich sein. Vielmehr wäre der Zweck einer solchen Zielvorgabe, den Verwaltungsrat resp. den Nominierungsausschuss für die Thematik zu sensibilisieren und ein Bekenntnis zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung abzugeben. Konkret könnten die Bestimmungen im Organisationsreglement wie folgt lauten: *„Der Verwaltungsrat ist bestrebt, eine ausgewogene Zusammensetzung der Geschäftsleitung, insb. mit Bezug auf das Geschlecht, sicherzustellen.“*

In Frage kommt weiter die Einführung von reglementarischen Bestimmungen, die den Auswahlprozess für die Besetzung der Geschäftsleitung betreffen. Diese haben in erster Linie Auswirkungen auf die Arbeit im Nominierungsausschuss. Dabei könnte bestimmt werden, dass der Nominierungsausschuss bei der Auswahl neuer Geschäftsleitungsmitglieder von beiden Geschlechtern mindestens je eine Person auf die Shortlist zu setzen hat. Weiter könnte vorgesehen werden, dass der Nominierungsausschuss bei der Suche nach Kandidaten alle relevanten Bemühungen zu unternehmen hat, um die Vertretung der Geschlechter ausgewogener zu gestalten. Konkret könnten die Bestimmungen im Organisationsreglement wie folgt lauten: *„Bei der Rekrutierung und der Nominierung neuer Mitglieder der Geschäftsleitung achtet der Nominierungsausschuss auf eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter. Solange die Vertretung eines Geschlechts bei unter 30% liegt, hat er dem Verwaltungsrat mindestens eine Person des untervertretenen Geschlechts als Kandidat oder Kandidatin zu präsentieren.“*

### 3. Vorgaben für Finanzintermediäre

Das Finanzmarktrecht zeichnet sich durch eine besonders hohe Regulierungsdichte auf. Die beaufsichtigten Finanzintermediäre haben daher eine ganze Reihe von Regeln zur Organisation ihrer Leitungsorgane zu beachten. Die einschlägigen Bestimmungen finden sich auf Gesetzes- und Verordnungsstufe und detailliert in Rundschreiben der FINMA. Im Folgenden sollen solche organisatorischen Vorgaben für Banken, Effektenhändler und Versicherungen näher betrachtet werden. Diese Rechtseinheiten sind oftmals als Aktiengesellschaften organisiert und unterstehen somit neben dem Finanzmarktrecht auch den allgemeinen aktienrechtlichen Vorschriften.

Für die Geschäftsführung von Banken schreibt Art. 11 Abs. 2 BankV vor, dass Mitglieder desselben nicht gleichzeitig dem Verwaltungsrat des Instituts

angehören dürfen.<sup>982</sup> Gleiches gilt für Effektenhändler ab einer bestimmten Grösse oder mit besonderem Risikoprofil.<sup>983</sup> Für Versicherungsgesellschaften schreibt Art. 13 Abs. 1 AVO vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrats nicht zugleich Mitglieder der Geschäftsleitung sein dürfen.

Weitere Vorschriften zur Zusammensetzung der Geschäftsleitung von Banken, Effektenhändlern und Versicherungen lassen sich den einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und Rundschreiben nicht entnehmen. Somit besteht keine aufsichtsrechtliche Pflicht für diese Finanzintermediäre, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in ihrer Unternehmensführung sicherzustellen.

## **IV. Einfluss der Aktionäre auf Gender Diversity**

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwiefern Aktionäre auf die Gender Diversity in der Unternehmensführung Einfluss nehmen können. Dafür stehen den Aktionären verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, die nachfolgend dargestellt werden sollen. Diese wirken sich teilweise auf beide Gremien, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung, aus, teilweise auch nur auf eines der beiden. Die Aktionäre können an der Generalversammlung den Verwaltungsrat wählen, haben über Statutenänderungen zu befinden, können Anfechtungs- und Nichtigkeitsklagen gegen Beschlüsse der Generalversammlung und des Verwaltungsrates anstreben, können die Gesellschaftsorgane zur Verantwortung ziehen und sich mittels Aktionärsbindungsverträgen koordinieren.

### **1. Wahl des Verwaltungsrates**

Die Wahl des Verwaltungsrates steht der Generalversammlung als unübertragbare Aufgabe zu (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR).<sup>984</sup> Dadurch können die Aktionäre direkt Einfluss auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und indirekt auf die Auffassungen und die Arbeitsweise des Gremiums nehmen.<sup>985</sup> Den Aktionären kommt also die Verantwortung zu, für eine geeignete Zusammensetzung des Verwaltungsrates Sorge zu tragen.<sup>986</sup> Dabei

---

982 BSK BankG-WINZELER, Art. 3 N 8.

983 FINMA-FAQ Oberleitung von Banken und Effektenhändler, Frage 4.

984 Statt vieler BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 698 N 16.

985 FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 5.

986 ROTH PELLANDA, 111.

sind neben den gesetzlichen Wählbarkeitsvoraussetzungen auch allfällige statutarische Wählbarkeitsvoraussetzungen zu berücksichtigen.<sup>987</sup> D.h. die Generalversammlung hat bei der Wahl des Verwaltungsrates allfällige statutarische Vorgaben zur Vertretung der Geschlechter zu beachten.<sup>988</sup>

In der Praxis kommt dem Verwaltungsrat jedoch eine bedeutsame Stellung gegenüber der Generalversammlung zu. Oft steht dem Verwaltungsrat ein Vorschlagsrecht für die Besetzung von vakanten Verwaltungsratssitzen zu, womit ihm eine wichtige Initiativfunktion gegenüber der Generalversammlung zukommt.<sup>989</sup> Als Korrekturmechanismus sieht das Gesetz das jederzeitige Abberufungsrecht der Generalversammlung vor (Art. 705 Abs. 1 OR). Begrenzt wird dieses Recht der Generalversammlung lediglich durch das Rechtsmissbrauchsverbot.<sup>990</sup> Auf die Konstituierung des Verwaltungsrates kann die Generalversammlung nur in beschränktem Masse Einfluss nehmen, wobei Unterschiede zwischen börsenkotierten und nicht-börsenkotierten Gesellschaften bestehen. Bei Publikumsgesellschaften sind der Präsident des Verwaltungsrates (Art. 2 Ziff. 1 i.V.m. Art. 4 Abs. 1 VegüV) und die Mitglieder des Vergütungsausschusses (Art. 2 Ziff. 2 i.V.m. Art. 7 Abs. 1 VegüV) zwingend durch die Generalversammlung zu wählen.<sup>991</sup> Bei privaten Gesellschaften konstituiert sich der Verwaltungsrat grundsätzlich selber. Die Statuten können jedoch bestimmen, dass der Präsident durch die Generalversammlung gewählt wird (Art. 712 Abs. 2 OR).<sup>992</sup>

Auf die Zusammensetzung der Geschäftsleitung kann die Generalversammlung keinen direkten Einfluss nehmen. Dies ist eine unübertragbare und unentziehbare Kompetenz des Verwaltungsrates (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR).<sup>993</sup> Da der Verwaltungsrat seinerseits die Geschäftsleitung ernennt, hat die Zusammensetzung des Verwaltungsrates jedoch einen indirekten Einfluss auf die Gender Diversity in der Geschäftsleitung. Als Wahlorgan kann die

987 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 20; BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 698 N 16; ROTH PELLANDA, 111.

988 Vgl. Kap. 7 II 1.4.

989 ZK-TANNER, Art. 698 OR N 104; ROTH PELLANDA, 111 f.

990 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 29 f.; BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 705 N 5; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 5 N 15.

991 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 5 N 18; PraKomm VegüV-LAMBERT/MÜLLER, Art. 2 N 45 ff.

992 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 19; FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 7.

993 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 28; FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 19.

Generalversammlung hingegen auf die Zusammensetzung und das Präsidium des Verwaltungsrats direkten Einfluss nehmen. Wird somit in der Mehrheit des Aktionariats eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter als wünschenswert erachtet, können die Aktionäre an der Generalversammlung entsprechend Verwaltungsräte beider Geschlechter wählen.<sup>994</sup>

## 2. Statutenänderungen

Die Änderung der Statuten ist eine unübertragbare Aufgabe der Generalversammlung (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 1 OR).<sup>995</sup> Als Ausnahme dieses Grundsatzes obliegen dem Verwaltungsrat im Rahmen von Kapitalerhöhungen gewisse statutenändernde Beschlüsse (vgl. Art. 651a, Art. 652g, Art. 653g und Art. 653i OR).<sup>996</sup> Jenseits dieser Ausnahmen kann dem Verwaltungsrat bei Statutenänderungen eine Vorbereitungsfunktion zukommen.<sup>997</sup> Faktisch kann der Verwaltungsrat somit bedeutsamen Einfluss auf Statutenänderungen nehmen. Jedoch haben auch Aktionäre die Möglichkeit, die Traktandierung von Statutenänderungen an der Generalversammlung zu verlangen. Dazu haben die Aktionäre zusammen 10% des Aktienkapitals oder Aktien im Nennwert von CHF 1 Million zu vertreten (Art. 699 Abs. 3 OR).<sup>998</sup>

Es kommt also der Generalversammlung die Möglichkeit zu, mittels Statutenänderung auf die gleichmässige Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung hinzuwirken. Auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrates kann die Generalversammlung durch den Erlass von statutarischen Wählbarkeitsvoraussetzungen Einfluss nehmen.<sup>999</sup> Eine solche Statutenbestimmung könnte eine bestimmte Geschlechterquote vorsehen.<sup>1000</sup> Weiter wäre auch eine allgemeine Zielvorgabe denkbar, die für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat sorgt.<sup>1001</sup> Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung kann durch die statutarische Ausgestaltung der

---

994 BERTSCHINGER, Vernehmlassung VE-OR, 24; gl.M. zum deutschen Recht RE-DENIUS-HÖVERMANN, 5 f.

995 Statt vieler BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 698 N 15.

996 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 13; ZK-TANNER, Art. 698 OR N 99; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 5 N 10.

997 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 22 N 14.

998 BSK OR II-DUBS/TRUFFER, Art. 699 N 23.

999 FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 50.

1000 Vgl. Kap. 7 II 1.4.

1001 Vgl. Kap. 7 II 1.4.



Delegationsnorm beeinflusst werden.<sup>1002</sup> In Frage kommen sowohl eine konkrete Geschlechterquote wie auch ein allgemeines Bekenntnis zu Gender Diversity in der Geschäftsleitung.<sup>1003</sup>

### 3. Anfechtung und Nichtigkeitserklärung von Beschlüssen der Generalversammlung und des Verwaltungsrates

Gegen Beschlüsse der Generalversammlung können Aktionäre aus Gründen der Anfechtbarkeit und der Nichtigkeit vorgehen, währenddessen gegen Beschlüsse des Verwaltungsrates nur der Rechtsbehelf der Nichtigkeit zur Verfügung steht.

#### 3.1 *Beschlüsse der Generalversammlung*

Anfechtbar sind Beschlüsse der Generalversammlung, die gegen das Gesetz oder die Statuten verstossen (Art. 706 Abs. 1 OR).<sup>1004</sup> Bei Mangelhaftigkeit von Generalversammlungsbeschlüssen stellt die Anfechtbarkeit die Regel dar, während Nichtigkeit die Ausnahme ist.<sup>1005</sup> Anfechtungsberechtigt sind jeder einzelne Aktionär und der Verwaltungsrat als Organ.<sup>1006</sup> Passivlegitimiert die in Frage stehende Gesellschaft selber.<sup>1007</sup> Die Anfechtungsfrist beträgt zwei Monate (Art. 706a Abs. 1 OR). Diese Frist ist eine Verwirkungsfrist und kann somit weder unterbrochen noch erstreckt werden.<sup>1008</sup> Wird die Klage gutgeheissen, so wird der angefochtene Beschluss durch das Urteil aufgehoben. Das Urteil wirkt dabei gemäss ausdrücklicher gesetzlicher Vorschrift für und gegen alle Aktionäre (Art. 706 Abs. 5 OR).<sup>1009</sup>

Gemäss Art. 706 Abs. 1 OR ist ein Generalversammlungsbeschluss, der statutarische Vorschriften verletzt, anfechtbar.<sup>1010</sup> Ein Verstoß gegen die Statuten führt auch dann zur Anfechtbarkeit des Beschlusses, wenn die für

1002 FORSTMOSER, Organisation, § 9 N 26.

1003 Vgl. Kap. 7 III 1.2.

1004 Statt vieler ZK-TANNER, Art. 706 OR N 1.

1005 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 25 N 4 f.

1006 Ausführlich ZK-TANNER, Art. 706 OR N 41 ff.; BSK OR II-TRUFFER/DUBS, Art. 706 N 3; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 178.

1007 ZK-TANNER, Art. 706 OR N 86.

1008 BÖCKLI, § 16 N 100; KNOBLOCH, 132; BGE 110 II 387 E. 2.

1009 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 25 N 62; BSK OR II-TRUFFER/DUBS, Art. 706 N 24 f.

1010 ZK-TANNER, Art. 706 OR N 163; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 190; SCHENKER, Anfechtung, 30.

eine Statutenänderung notwendige Mehrheit erreicht wäre.<sup>1011</sup> Anfechtbar sind auch Beschlüsse der Generalversammlung, die sich gegen ein in zulässiger Delegation ergangenes Organisationsreglement richten.<sup>1012</sup> Im Bereich des Verwaltungsrates kann die Gender Diversity der Mitglieder durch die Annahme einer prozentualen Wählbarkeitsvoraussetzung und ein allgemeines statutarisches Bekenntnis zu Gender Diversity gefördert werden.<sup>1013</sup> Sofern ein Beschluss der Generalversammlung eine allfällige prozentuale Geschlechterquote für den Verwaltungsrat nicht berücksichtigen würde, wäre dieser Beschluss anfechtbar. Dies bedeutet, dass eine Verwaltungsratswahl, bei der die statutarisch vorgegebene Vertretung der Geschlechter nicht erreicht würde, von den Aktionären und vom Verwaltungsrat angefochten werden könnte. Aufgrund mangelnder Verbindlichkeit wäre ein allgemeines statutarisches Bekenntnis zu Gender Diversity im Verwaltungsrat der Anfechtbarkeit kaum zugänglich. Dies wäre wohl selbst dann der Fall, wenn im Verwaltungsrat ein deutlich unausgewogenes Geschlechterverhältnis bestehen würde.

Für die statutarische Verwirklichung von Gender Diversity in der Geschäftsleitung kommt in erster Linie die Einführung einer Norm, welche die Delegationskompetenz des Verwaltungsrates bei der Übertragung der Geschäftsführung beschränkt, in Frage.<sup>1014</sup> Die Delegation der Geschäftsführung auf die Geschäftsleitung erfolgt mittels Erlasses eines Organisationsreglements und nicht mittels Beschluss der Generalversammlung (Art. 716b Abs. 2 OR).<sup>1015</sup> Selbst wenn der Verwaltungsrat somit die Statuten bei der Besetzung der Geschäftsleitung verletzt, fehlt ein taugliches Anfechtungsobjekt, da kein entsprechender Beschluss der Generalversammlung vorliegt. Somit ist in diesem Fall keine Anfechtungsklage möglich.

Beschlüsse der Generalversammlung können nichtig sein und sind damit von Anfang an unwirksam (Art. 706b OR).<sup>1016</sup> Die Nichtigkeit eines Generalversammlungsbeschlusses kann von den Aktionären, vom Verwaltungsrat sowie weiteren Betroffenen mit einem schutzwürdigen Interesse geltend gemacht

---

1011 BSK OR II-TRUFFER/DUBS, Art. 706 N 10.

1012 RIEMER, Rz 123; ZK-TANNER, Art. 706 OR N 166.

1013 Vgl. Kap. 7 II 1.4.

1014 Vgl. Kap. 7 III 1.2.

1015 Statt vieler BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 4 f.

1016 Statt vieler BSK OR II-TRUFFER/DUBS, Art. 706b N 4.; vgl. zur Abgrenzung von Anfechtungs- und Nichtigkeitsklage ZK-TANNER, Art. 706b OR N 1 ff.

werden.<sup>1017</sup> Die Geltendmachung der Nichtigkeit ist an keine Verwirkungsfrist gebunden.<sup>1018</sup> Nichtig sind Beschlüsse, wenn ein materieller oder ein formeller Mangel im Sinne eines qualifizierten Verstosses gegen die gesetzliche Ordnung vorliegt. Das Gesetz nennt dabei in Art. 706b OR drei Arten solcher Verstösse.<sup>1019</sup> Bei Beschlüssen, die statutarische Vorschriften verletzen, liegt jedoch stets Anfechtbarkeit und nie Nichtigkeit vor.<sup>1020</sup> Werden durch einen Beschluss der Generalversammlung statutarische Bestimmungen zur Gender Diversity in der Unternehmensführung verletzt, liegt möglicherweise Anfechtbarkeit, aber nie Nichtigkeit vor.

### 3.2 *Beschlüsse des Verwaltungsrates*

Für die Beschlüsse des Verwaltungsrates gelten sinngemäss die gleichen Nichtigkeitsgründe wie für die Beschlüsse der Generalversammlung (Art. 714 OR).<sup>1021</sup> Gemäss der Rechtsprechung und einem überwiegenden Teil der Lehre stellen Verstösse gegen die Statuten und das Organisationsreglement keine Nichtigkeitsgründe für Verwaltungsratsbeschlüsse dar.<sup>1022</sup> Gemäss einem Teil der Lehre soll jedoch Nichtigkeit vorliegen, wenn Beschlussvoraussetzungen im Organisationsreglement nicht eingehalten werden.<sup>1023</sup> Dies bedeutet, dass Verwaltungsratsbeschlüsse, die Bestimmungen in Statuten und Organisationsreglement, die der Förderung von Gender Diversity im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung dienen, keine Nichtigkeit zur Folge haben. Im Bereich des Verwaltungsrates betrifft dies vorwiegend allfällige reglementarische Vorgaben zur Ausarbeitung von Wahlvorschlägen für den Verwaltungsrat.<sup>1024</sup> Für die Geschäftsleitung betrifft dies in erster Linie die Umsetzung der Delegationsnorm in den Statuten. Die Besetzung der Geschäftsleitung mit Mitgliedern, die der Vorgabe zur Vertretung der Geschlechter widersprechen würde, wäre somit nicht sanktionierbar. Weiter könnten auch Verletzungen von Bestimmungen im Organisationsreg-

1017 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 25 N 129 ff.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 218; KNOBLOCH, 145.

1018 MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER, § 16 N 216; BGE 137 III 460 E. 3.3.2.

1019 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 8 N 224 f.

1020 ZK-TANNER, Art. 706 OR N 163; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 25 N 19.

1021 Statt vieler BSK OR II-WERNLI/RIZZI, Art. 714 N 1.

1022 BGE 133 III 77 E. 5; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 714 N 10; BÖCKLI, § 13 N 276; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 4 N 139; KRNETA, Rz 864.

1023 BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 25; ROTH PELLANDA, 105; RHEIN, 213; a.M. ZK-HOMBURGER, Art. 714 OR N 370; BÖCKLI, § 13 N 276.

1024 Vgl. Kap. 7 II 2.2.

lement, welche das Auswahlverfahren bei der Besetzung von Geschäftsleitungsstellen regeln, nicht für nichtig erklärt werden.

## 4. Verantwortlichkeit

Die Organe einer Aktiengesellschaft sind verantwortlich für den Schaden, den sie durch Pflichtverletzungen verursachen.

### 4.1 Allgemeine Ausführungen

Die Unternehmensführung einer Aktiengesellschaft unterliegt für eine Verletzung ihrer organschaftlichen Pflichten der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit (Art. 754 Abs. 1 OR).<sup>1025</sup>

Die Aktivlegitimation für eine entsprechende Klage kommt der Gesellschaft selber, den Aktionären und den Gesellschaftsgläubigern zu. Die Legitimation wird weiter differenziert zwischen der Geltendmachung von unmittelbarem und mittelbarem Schaden, der Situation ausser Konkurs (Art. 756 OR) und der Situation im Konkurs (Art. 757 OR).<sup>1026</sup> Passivlegitimiert sind alle Organe der Gesellschaft. Neben den Mitgliedern des Verwaltungsrats sind dies alle Personen, die mit der Geschäftsführung oder der Liquidation befasst sind.<sup>1027</sup> Auch faktische Organe fallen unter die aktienrechtliche Verantwortlichkeit. Solche sind Personen, welche tatsächlich Organen vorbehaltende Entscheidungen treffen oder die eigentliche Geschäftsführung besorgen und so die Willensbildung der Gesellschaft massgeblich mitbestimmen.<sup>1028</sup> Erforderlich ist gemäss Bundesgericht eine massgebende Mitwirkung bei der Willensbildung.<sup>1029</sup> Die Geschäftsleitung gilt somit als Organ der Gesellschaft.<sup>1030</sup>

---

1025 Statt vieler BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 1; zu Funktionen und Defiziten der Verantwortlichkeit VON DER CRONE/BUFF, 445 ff.

1026 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 36 N 12 f.; BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 3; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 369; vgl. zur Aktivlegitimation im Konkurs BUFF/VON DER CRONE, Verantwortlichkeit, 273 ff.

1027 BÖCKLI, § 18 N 107; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 12 N 46.

1028 BGE 132 III 523 E. 4.5; BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 5; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 12 N 47 f.

1029 BGE 117 II 570 E. 3; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 37 N 5; BÖCKLI, § 18 N 109.

1030 BGE 128 III 93 E. 3a; BGE 117 II 570 E. 3; BÖCKLI, § 18 N 108; KRNETA, Rz 2065; BERTSCHINGER, Arbeitsteilung, Rz 108.

Für das Vorliegen einer aktienrechtlichen Verantwortlichkeit müssen die allgemeinen Haftungsvoraussetzungen gegeben sein. Erforderlich sind ein Schaden, eine Pflichtverletzung eines Organs, ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung und Schaden und ein Verschulden.<sup>1031</sup>

#### 4.2 *Pflichtverletzung*

Als haftungsbegründende Pflichten gelten die Sorgfalts- und Treuepflicht des Verwaltungsrates (Art. 717 Abs. 1 OR).<sup>1032</sup> Weiter kommt eine Pflichtverletzung von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates in Frage (Art. 716a Abs. 1 OR).<sup>1033</sup> Zudem sind Pflichtverletzungen durch Verstösse gegen Statuten und gegen Reglemente möglich.<sup>1034</sup> Inwiefern der Swiss Code of Best Practice dabei zur Konkretisierung dieser Pflichten beigezogen werden kann, ist umstritten.<sup>1035</sup> Somit ist unklar, inwiefern die Vorgabe, dass der Verwaltungsrat aus weiblichen und männlichen Mitgliedern zusammengesetzt wird, vorliegend von Bedeutung ist.<sup>1036</sup>

Resultierend aus der Sorgfaltspflicht sollte der Verwaltungsrat bemüht sein, für eine angemessene Vertretung der Geschlechter in der Geschäftsleitung zu sorgen. Analog ist die Geschäftsleitung im Sinne einer sorgfältigen Geschäftsführung verpflichtet, bei der Besetzung der weiteren Managementstufen soweit möglich der Gender Diversity Rechnung zu tragen. Kommen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung diesen Vorgaben nicht nach, begehen sie somit eine Pflichtverletzung.

Sofern der Verwaltungsrat anerkannte Corporate Governance Grundsätze weitgehend ignoriert, kann darin eine Sorgfaltspflichtverletzung gesehen werden.<sup>1037</sup> Die Vertretung der Geschlechter hat mittlerweile Eingang in eine

1031 Statt vieler FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 36 N 3.

1032 BÖCKLI, § 18 N 380 f.; BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 26; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 37 N 20; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 12 N 57 f.; MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 369; KRNETA, Rz 2078.

1033 BÖCKLI, § 18 N 384 f.; BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 26; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 37 N 20.

1034 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 37 N 20; KRNETA, Rz 2078; BERTSCHINGER, Arbeitsteilung, Rz 107.

1035 Bejahend mit Einschränkungen BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 N 14a; BÖCKLI, § 18 N 155; verneinend BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 26.

1036 SCBP, Ziff. 12; vgl. Kap. 8 II 1.

1037 GIGER, 139.

Reihe von Corporate Governance Kodizes gefunden, darunter der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und weitere internationale Regelwerke.<sup>1038</sup> Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass Gender Diversity im Verwaltungsrat mittlerweile zu den anerkannten Grundsätzen der Corporate Governance gehört und die Nichtbeachtung daher eine Sorgfaltspflichtverletzung zur Folge haben könnte.

Die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates gebieten verschiedene Handlungsweisen im Zusammenhang mit Gender Diversity in der Unternehmensführung. So sollte der Verwaltungsrat bspw. bei der Festlegung der allgemeinen Personalpolitik in Betracht ziehen, inwiefern eine Förderung einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter in Führungspositionen als wünschenswert erscheint. Die notwendigen organisatorischen Anpassungen sollte der Verwaltungsrat dabei im Rahmen seiner Gestaltungsaufgabe vornehmen.<sup>1039</sup> Kommt der Verwaltungsrat diesen Vorgaben nicht nach, begeht er somit eine Pflichtverletzung.

In die Statuten und in das Organisationsreglement können Bestimmungen aufgenommen werden, welche der Verwirklichung von Gender Diversity im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung dienen. In die Statuten können im Sinne einer Wählbarkeitsvoraussetzung Bestimmungen zu einer Geschlechterquote für den Verwaltungsrat aufgenommen werden. Alternativ oder zusätzlich kann eine allgemeine Zielvorgabe formuliert werden.<sup>1040</sup> Solche Statutenbestimmungen normieren keine konkreten Pflichten für die Gesellschaftsorgane, insb. den Verwaltungsrat. Aus diesem Grund liegt keine Pflichtverletzung des Verwaltungsrates vor, falls diese Vorgaben in den Statuten nicht erfüllt werden. Hingegen können in der Ermächtigungsnorm für die Geschäftsleitung konkrete Pflichten für den Verwaltungsrat hinsichtlich Gender Diversity in der Geschäftsleitung vorgesehen werden.<sup>1041</sup>

Ein Verstoß gegen zulässige Restriktionen und Beschränkungen in der statutarischen Ermächtigungsnorm seitens des Verwaltungsrates führt dabei zur vollen Verantwortlichkeit, soweit sich die Delegation der Geschäftsführung als nicht befugterweise i.S.v. Art. 754 Abs. 2 OR erweist.<sup>1042</sup> Nach einer

---

1038 Vgl. Kap. 8 II.

1039 Vgl. Kap. 7 I 2.2.

1040 Vgl. Kap. 7 II 1.4.

1041 Vgl. Kap. 7 III 1.2.

1042 BERTSCHINGER, *Delegation der Geschäftsführung*, 300; BERTSCHINGER, *Verantwortung*, 10 f.; BURG/VON DER CRONE, 70; GLANZMANN, 163 f.

Minderheitsmeinung soll die Haftungsbeschränkung auch eintreten, sofern die Delegation eine sachlich gebotene Lösung darstellt.<sup>1043</sup> Das Organisationsreglement kann im Zusammenhang mit Gender Diversity konkrete Pflichten für den Verwaltungsrat vorsehen. So kann das Organisationsreglement bestimmen, dass der Verwaltungsrat bei der Besetzung vakanter Verwaltungsratssitze<sup>1044</sup> resp. Posten in der Geschäftsleitung<sup>1045</sup> den Anliegen von Gender Diversity Rechnung zu tragen hat. Verletzt der Verwaltungsrat diese Vorgaben, so begeht er eine Pflichtverletzung.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass aus der Nichtbeachtung von Bestimmungen in den Statuten und im Organisationsreglement, die der Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung dienen, Pflichtverletzungen resultieren können.

#### 4.3 Schaden

Neben der Pflichtverletzung muss ein Schaden bestehen.<sup>1046</sup> Der Schaden ist die Differenz zwischen dem gegenwärtigen Stand des Vermögens des Geschädigten und dem hypothetischen Stand, den sein Vermögen ohne die Pflichtverletzung hätte.<sup>1047</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und positiven Auswirkungen auf den finanziellen Unternehmenserfolg besteht.<sup>1048</sup> Sofern Vorgaben zu Gender Diversity in den Statuten und im Organisationsreglement verletzt werden, erscheint der Eintritt einer Vermögensdifferenz zumindest theoretisch denkbar. Eine solche Vermögensdifferenz nachzuweisen und zu beziffern wäre jedoch überaus schwierig.

#### 4.4 Adäquater Kausalzusammenhang

Weiter muss ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen dem allfälligen Schaden und der Pflichtverletzung bestehen.<sup>1049</sup> Gemäss dem adäquaten Kausalzusammenhang muss eine Ursache „nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge und nach der Erfahrung des Lebens geeignet sein, einen Erfolg von der Art des eingetretenen herbeizuführen, so dass der Eintritt dieses Erfolgs

1043 FORSTMOSER, Organisation, § 10 N 22.

1044 Vgl. Kap. 7 II 2.3.

1045 Vgl. Kap. 7 III 2.2.

1046 Statt vieler BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 13.

1047 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 36 N 58.

1048 Vgl. Kap. 3 II.

1049 Statt vieler BSK OR II-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 42.

*durch jenes Ereignis allgemein als begünstigt erscheint.*<sup>1050</sup> Somit stellt sich die Frage, inwiefern eine Pflichtverletzung im Zusammenhang mit den Vorschriften zu Gender Diversity zu einem Schaden führen würde. Die empirischen Untersuchungen zwischen dem Zusammenhang von Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem finanziellen Unternehmenserfolg können in der Regel keine Kausalität nachweisen.<sup>1051</sup> Deshalb kann dort nicht davon ausgegangen werden, dass ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen einem allfälligen finanziellen Schaden und der Verletzung von Vorgaben zu Gender Diversity besteht.

Eine Verantwortlichkeit aufgrund der Nichtbeachtung von Bestimmungen zu Gender Diversity in der Unternehmensführung in Statuten und Organisationsreglement liegt daher nicht vor.

## 5. Aktionärsbindungsverträge

Aktionäre können untereinander einen Aktionärsbindungsvertrag abschließen, in dem sie sich verpflichten, ihre Aktionärsrechte in einem bestimmten Sinne auszuüben.<sup>1052</sup> Solche Verträge sind innerhalb der Grenzen der Vertragsfreiheit zulässig, dürfen also insb. nicht gegen zwingende gesetzliche Bestimmungen, die öffentliche Ordnung, die guten Sitten (Art. 19 f. OR) und gegen das Persönlichkeitsrecht (Art. 27 ZGB) verstossen.<sup>1053</sup> Die Verpflichtungen aus einem Aktionärsbindungsvertrag haben keinen Einfluss auf die Ausübung des Stimmrechts der Aktionäre. Aktionäre können somit entgegen ihrer Verpflichtungen aus dem Aktionärsbindungsvertrag gültig abstimmen.<sup>1054</sup> Zur Sicherung der Durchsetzung von Pflichten aus einem Aktionärsbindungsvertrag sind verschiedene Möglichkeiten denkbar, insb. die Festsetzung von Konventionalstrafen.<sup>1055</sup>

Im Aktionärsbindungsvertrag können sich Aktionäre dazu verpflichten, ihre Stimme in der Generalversammlung der Gesellschaft in einem bestimmten Sinne abzugeben. So können die Aktionäre übereinkommen, die Wahl

---

1050 BGE 123 III 110 E. 3a; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 36 N 92.

1051 Vgl. Kap. 3 III 2.

1052 Statt vieler BSK OR II-LÄNZLINGER, Art. 692 N 10.

1053 BGE 109 II 43 E. 3.

1054 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 159 f.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 11 N 26; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 11 N 86.

1055 Ausführlich FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 39 N 191 ff. und FORSTMOSER/KÜCHLER, Aktionärsbindungsverträge, 643 ff.



bestimmter Personen in den Verwaltungsrat mit ihren Stimmrechten zu unterstützen.<sup>1056</sup> Mit Blick auf die Gender Diversity bedeutet dies, dass sich Aktionäre in einem Aktionärsbindungsvertrag darauf verständigen könnten, eine gewisse Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat sicherzustellen. Konkret könnten die Bestimmungen im Aktionärsbindungsvertrag wie folgt lauten: *„Die Parteien verpflichten sich, sofern genügend Kandidaten und Kandidatinnen beider Geschlechter zur Wahl stehen, in der Generalversammlung ihre Stimmrechte so auszuüben, dass beide Geschlechter zu mindestens 30% im Verwaltungsrat vertreten sind.“* Auf die Besetzung der Geschäftsleitung können die Aktionäre hingegen keinen direkten Einfluss nehmen.

---

1056 FORSTMOSER/KÜCHLER, Aktionärsbindungsverträge, 298 f.; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 11 N 6; FORSTMOSER, Aktionärsbindungsvertrag, 384; PLÜSS, 21 f.

## Kapitel 8: Gender Diversity im Kapitalmarktrecht

In diesem Kapitel soll das Thema Gender Diversity in der Unternehmensführung aus kapitalmarktrechtlicher Sicht betrachtet werden. In einem ersten Teil stehen die börsenrechtlichen Vorschriften im Fokus. Danach soll geklärt werden, inwiefern Corporate Governance Kodizes dazu beitragen können, eine angemessene Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu verwirklichen. Weiter wird auf die Bedeutung von Aktionärsaktivismus und den Einfluss von Interessenvertretungen eingegangen.

### I. Börsenrechtliche Vorschriften

In diesem Kapitel wird geklärt, inwiefern aus börsenrechtlichen Vorschriften gewisse Vorgaben für Gender Diversity in der Unternehmensführung abgeleitet werden können. Dabei werden zuerst das Finanzinfrastrukturgesetz und die zugehörigen Ausführungsbestimmungen analysiert. Danach wird näher auf die Regelwerke der SIX Swiss Exchange, insb. das Kotierungsreglement und die Richtlinie Corporate Governance, eingegangen.

#### 1. Finanzmarktinfrastukturgesetz

Aktiengesellschaften können ihre Beteiligungsrechte an der Börse kotieren lassen und werden somit zu Publikumsgesellschaften. Gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR fallen unter den Begriff Publikumsgesellschaft alle Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert sind oder die Anleihenobligationen ausstehen haben sowie Gesellschaften, die mindestens 20% der Aktiven oder Umsatzes zur Konzernrechnung einer der vorgenannten Gesellschaften beitragen. Im Rahmen dieser Ausführungen interessieren nur die Publikumsgesellschaften im engeren Sinn, nämlich Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert sind (vgl. Art. 663c Abs. 1 OR).<sup>1057</sup> Aus der Kotierung der Aktien resultiert eine ganze Linie von Geboten und Verboten, die für die Gesellschaftsorgane der Aktiengesellschaft bedeutsam sind.<sup>1058</sup>

Durch das Finanzinfrastrukturgesetz werden drei aktienrechtlich relevante Themengebiete geregelt. Diese sind die Meldepflicht bei Erwerb und Ver-

---

1057 DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN, § 16 N 1; ZOBL/KRAMER, Rz 195.

1058 BÖCKLI, § 7 N 23; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 61 N 1 f.; KRNETA, Rz 1533.

äusserung von Beteiligungen (Art. 120 ff. FinfraG)<sup>1059</sup>, die öffentlichen Kaufangebote (Art. 125 ff. FinfraG) und die Angebotspflicht (Art. 135 f. FinfraG). Besondere Bestimmungen zur Wählbarkeit oder zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates werden börsenkotierten Gesellschaften durch das Finfranzinstrukturgesetz und die zugehörigen Ausführungserlasse, insb. FinfraV und FinfraV-FINMA, jedoch nicht auferlegt. Weiter finden sich im Börsenrecht keine Bestimmungen, durch die der Verwaltungsrat verpflichtet wird, über die Vielfalt seiner Mitglieder Rechenschaft abzulegen.<sup>1060</sup> Demnach enthält das Börsenrecht keine Bestimmungen, die die Gender Diversity in der Unternehmensführung betreffen.

## 2. Kotierungsreglement und Richtlinie Corporate Governance

Gemäss Art. 35 Abs. 1 FinfraG hat die Börse ein Reglement über die Zulassung von Effekten zum Handel zu erlassen. Der Inhalt des Kotierungsreglements hat sich dabei an internationalen Standards zu orientieren (Art. 35 Abs. 2 FinfraG). Aus dem Kotierungsreglement ergibt sich eine Reihe von ständigen Pflichten, denen der Verwaltungsrat vom Tage des Börsengangs an besondere Aufmerksamkeit schenken muss.<sup>1061</sup> In der Schweiz ist in erster Linie das Kotierungsreglement der SIX Swiss Exchange von Bedeutung.<sup>1062</sup> Vorschriften zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung beinhaltet dieses Kotierungsreglement nicht. Ebenso wenig sieht es Transparenzvorschriften zur Diversität der Unternehmensführung vor. Somit enthält das Kotierungsreglement keine Bestimmungen, die die Gender Diversity in der Unternehmensführung betreffen.

Im Besonderen gestützt auf Art. 49 Abs. 2 KR erliess die SIX Swiss Exchange eine Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance.<sup>1063</sup> Diese hält in einem detaillierten Anhang die Angaben fest, die unter den Gesichtspunkten einer guten Corporate Governance im Geschäftsbericht der Emittenten jährlich offenzulegen sind.<sup>1064</sup>

1059 Ausführlich ESSEBIER/WEISS, 156 ff.

1060 Eine solche Vorgabe kennt das US-amerikanische Kapitalmarktrecht, vgl. Kap. 9 III 1.

1061 BÖCKLI, § 7 N 25.

1062 VON DER CRONE, Aktienrecht, § 16 N 38.

1063 MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 717.

1064 RLCG, Art. 4 i.V.m. Art. 6; BÖCKLI, § 7 N 35.

Die Einhaltung der Vorgaben in der Richtlinie Corporate Governance folgt dem Grundsatz *comply or explain*. Die Gesellschaft kann von der Offenlegung bestimmter Informationen absehen. In diesem Fall ist im Geschäftsbericht ausdrücklich auf diesen Umstand hinzuweisen und die Abweichung einzeln und substantiell zu begründen.<sup>1065</sup> Die Erfahrung zeigt, dass die wenigsten Emittenten von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, sondern vielmehr alle geforderten Informationen offenlegen.<sup>1066</sup> Verantwortlich für die Einhaltung der Richtlinie Corporate Governance und die Offenlegung der Informationen ist der Verwaltungsrat.<sup>1067</sup>

Im Anhang zur Richtlinie Corporate Governance ist die Offenlegung verschiedener Informationen zum Verwaltungsrat und zur Geschäftsleitung vorgesehen. Damit soll den Anlegern ermöglicht werden, eine Beurteilung des Verwaltungsrates resp. der Geschäftsleitung vorzunehmen.<sup>1068</sup> Zu den Mitgliedern des Verwaltungsrates ist eine ganze Reihe von Angaben zu machen, so bspw. zu deren Nationalität, Ausbildung und beruflichen Hintergrund.<sup>1069</sup> Analoge Informationen sind für die Geschäftsleitung offenzulegen.<sup>1070</sup> In der Richtlinie Corporate Governance sind jedoch keine Transparenzvorschriften zur Diversität der Unternehmensführung vorgesehen. Die Gesellschaften haben jedoch die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung offenzulegen. Interessierte Investoren können basierend auf diesen Informationen selber berechnen, wie hoch der jeweilige Geschlechteranteil in der Unternehmensführung liegt.

## II. Corporate Governance Kodizes

In diesem Kapitel wird auf die Bedeutung von Corporate Governance Kodizes für die Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmensführung eingegangen.<sup>1071</sup> Dabei wird zuerst der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance näher analysiert. Danach folgt eine Betrachtung von internationalen Bestrebungen, den OECD Principles of Corporate Governance und den ICGN Global Corporate Governance Principles.

---

1065 RLCG, Art. 7; KR Komm-WAYGOOD-WEINER, Art. 49 N 77.

1066 BÖCKLI, § 7 N 37; VON DER CRONE, Aktienrecht, § 16 N 51.

1067 KRNETA, Rz 1113.

1068 Kritisch KRNETA, Rz 1113e.

1069 RLCG, Anhang Ziff. 3.1.

1070 RLCG, Anhang Ziff. 4.1; KR Komm-WAYGOOD-WEINER, Art. 49 N 94 ff.

1071 Vgl. grundlegend zu Corporate Governance Regeln GIGER, 49 ff. und BÜHLER, Regulierung, 210 ff.

## 1. Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance aus dem Jahr 2014 enthält Empfehlungen zu guter Corporate Governance von Aktiengesellschaften. Der Swiss Code versteht unter Corporate Governance die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.<sup>1072</sup> Unter dem nachhaltigen Unternehmensinteresse wird dabei im Swiss Code das langfristige Aktionärsinteresse verstanden. Dies in Abgrenzung zur Fokussierung auf einen kurzfristig ausgerichteten *shareholder value*.<sup>1073</sup> Der Swiss Code richtet sich dabei vornehmlich an Publikumsgesellschaften.<sup>1074</sup> Der Swiss Code folgt dem Grundsatz des *comply or explain*. Dies bedeutet, dass Unternehmen in geeigneter Form erklären müssen, weshalb sie von den Empfehlungen des Swiss Code abweichen.<sup>1075</sup>

Der Swiss Code sieht vor, dass weibliche und männliche Mitglieder dem Verwaltungsrat angehören sollen.<sup>1076</sup> Aus Sicht der Corporate Governance soll diese Bestimmung der Stärkung des Unternehmens dienen.<sup>1077</sup> Aus diesem Grund geht der Grundlagenbericht ausführlich auf die Vorteile von Gender Diversity im Verwaltungsrat ein. Damit wird die Empfehlung im Swiss Code ökonomisch legitimiert.<sup>1078</sup> Auch wenn gesellschaftspolitische Anliegen nicht im Zentrum des Swiss Code stehen, kann diese Vorgabe durchaus als Beitrag zur Frauenförderung in der Unternehmensführung verstanden werden.<sup>1079</sup> Etwas problematisch ist die explizite Nennung von zwei Geschlechtern. Damit wird den Ergebnissen der neueren Genderforschung, wonach weitere Formen der Geschlechtlichkeit existieren können,

1072 SCBP, 6.

1073 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 9; HOFSTETTER, Swiss Code, 171 f.; kritisch HÄUSERMANN, Rz 6 f.

1074 SCBP, 6.

1075 SCBP, 6; HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 26 f.

1076 SCBP, Ziff. 12.

1077 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 15; HOFSTETTER, Swiss Code, 172.

1078 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 15 ff.; vgl. zur ökonomischen Legitimation von Gender Diversity in der Unternehmensführung Kap. 3 I 2.

1079 FRICK, 436.

nicht Rechnung getragen.<sup>1080</sup> Wünschenswert wäre also, wenn neutral von der Vertretung der Geschlechter die Rede sein würde.

Der Swiss Code bestimmt ausdrücklich, dass weibliche und männliche Mitglieder im Verwaltungsrat vertreten sein sollen.<sup>1081</sup> Eine eigentliche Geschlechterquote lässt sich dem Swiss Code nicht entnehmen.<sup>1082</sup> Gleichzeitig lässt sich aus der Formulierung der Empfehlung ableiten, dass mindestens eine Person jeden Geschlechts im Verwaltungsrat vertreten sein sollte. Über diese Mindestvertretung hinaus ist sinnvoll, dass die Vertretung der Geschlechter der Situation des Unternehmens angemessen sein soll. Dies könnte gerade in grösseren Verwaltungsräten bedeuten, dass mehr als nur eine Person des geringer vertretenen Geschlechts nominiert werden sollte.<sup>1083</sup> Zu beachten ist jedoch, dass Kandidaten beider Geschlechter die erforderlichen Fähigkeiten für eine eigenständige Willensbildung mitbringen müssen.<sup>1084</sup>

Die Empfehlung, dass im Verwaltungsrat männliche und weibliche Mitglieder vertreten sein sollen, unterliegt wie der gesamte Swiss Code dem Grundsatz des *comply or explain*. Setzt sich ein Verwaltungsrat nur aus männlichen Mitgliedern zusammen, besteht ein offenkundiger Erklärungsbedarf von Seiten des Unternehmens.<sup>1085</sup> Eine Erklärung soll dagegen gemäss dem Grundlagenbericht nicht zwingend sein, wenn in einem Verwaltungsrat ein deutliches Übergewicht an männlichen oder weiblichen Mitgliedern besteht.<sup>1086</sup> Diese Auffassung vermag nicht zu überzeugen. Vielmehr sollte darauf abgestellt werden, ob ein Unternehmen eine den Umständen angemessene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat sicherstellen konnte oder nicht. Durch die Verknüpfung der Vorgabe zur Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat mit dem Prinzip von *comply or explain* ist zu hoffen, dass diese Bestimmung des Swiss Code Wirkung bei den Schweizer Publikumsgesellschaften entfalten wird.<sup>1087</sup>

---

1080 Vgl. Kap. 1 II.

1081 SCBP, Ziff. 12.

1082 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 18; FRICK, 436.

1083 HAUSERMANN, Rz 16; FRICK, 436.

1084 SCBP, Ziff. 12; HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 18; kritisch KRNETA, Rz 1112d.

1085 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 27; HOFSTETTER, Swiss Code, 173.

1086 HOFSTETTER, Grundlagenbericht, 28.

1087 FRICK, 436.

## 2. OECD Principles of Corporate Governance

Die OECD Principles of Corporate Governance von 2015 enthalten eine Reihe von internationalen Corporate Governance-Grundsätzen und entsprechende Empfehlungen. Diese sollen in erster Linie den Mitgliedstaaten sowie Nichtmitgliedstaaten helfen, ihren Corporate Governance-Rahmen für Publikumsgesellschaften zu evaluieren und zu verbessern. Zudem sollen sie den Publikumsgesellschaften selber, Börsen, Investoren und weiteren Marktteilnehmern eine Orientierungshilfe bieten.<sup>1088</sup> Die Grundsätze sind nicht verbindlich und nicht als detaillierte Anweisungen für die nationale Gesetzgebung gedacht. Vielmehr sollen sie helfen, Ziele zu identifizieren und verschiedene Möglichkeiten für deren Verwirklichung aufzeigen.<sup>1089</sup>

Die OECD Principles of Corporate Governance geben Empfehlungen zu fünf Themenkomplexen ab. Diese betreffen die Aktionärsrechte, die Gleichbehandlung der Aktionäre, die Rolle der verschiedenen Anspruchsgruppen in der Corporate Governance, Offenlegung und Transparenz und die Pflichten des Verwaltungsrates. Inhaltlich bewegen sich die OCED Principles auf weiten Strecken innerhalb der Bandbreite dessen, was sich aus der Kombination von Schweizer Aktienrecht, dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und der Richtlinie Corporate Governance der SIX Swiss Exchange ergibt.<sup>1090</sup>

In Empfehlung VI.D.5. der OECD Principles ist festgehalten, dass der Verwaltungsrat ein formelles, transparentes Verfahren für Vorschlag und Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates sicherstellen soll. Im Kommentar dazu steht, ein Aspekt dieses Grundsatzes könne eine offene Gestaltung des Prozesses der Suche nach geeigneten Kandidaten und der Einbezug eines breiten Spektrums von Personen beinhalten.<sup>1091</sup> Die Empfehlung VI.E.4. fordert, dass Verwaltungsräte die Zusammensetzung des Gremiums regelmässig mit Blick auf den Hintergrund und die Kompetenzen der Mitglieder evaluieren sollen. In die Kommentierung zu dieser Empfehlung wurde die Passage aufgenommen, dass Massnahmen, die die Gender Diversity im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung erhöhen, wie freiwillige Ziel-

---

1088 OECD Principles, 9.

1089 OECD Principles, 11; zum Ganzen NOBEL, IPR und Grundlagen, 548 f.

1090 BÖCKLI, § 14 N 195.

1091 OECD Principles, 55.

vorgaben, Transparenzvorschriften und private Massnahmen, gefördert werden sollen.<sup>1092</sup>

### 3. ICGN Global Governance Principles

Die ICGN Global Governance Principles aus dem Jahr 2014 enthalten Corporate Governance-Grundsätze und entsprechende Pflichten für den Verwaltungsrat sowie institutionelle Investoren. ICGN ist ein 1995 gegründeter Zusammenschluss von internationalen institutionellen Investoren.<sup>1093</sup> Die ICGN Principles richten sich dabei vornehmlich an Publikumsgesellschaften.<sup>1094</sup> Das Ziel der ICGN Principles ist dabei, den langfristigen Unternehmenswert zu stärken und zu steigern.<sup>1095</sup>

Die ICGN Principles enthalten eine Reihe von Empfehlungen, die den Verwaltungsrat betreffen. Die ICGN Principles bestimmen, dass der Verwaltungsrat die Unternehmensgrundsätze betreffend Diversity offenlegen soll. In diesen Grundsätzen sollen im Besonderen messbare Zielvorgaben für das Erreichen von Diversität im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung enthalten sein. Weiter sollen diese Grundsätze vorsehen, dass der Verwaltungsrat über den Erfolg beim Erreichen dieser Zielvorgaben Rechenschaft ablegen soll.<sup>1096</sup>

Im Jahr 2013 erschien die ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards. Diese ICGN Guidance befasst sich mit der Rolle von Aktionären und von Unternehmen bei der Förderung und Unterstützung von Gender Diversity im Verwaltungsrat.<sup>1097</sup> Durch die Förderung von Gender Diversity soll die Corporate Governance-Kultur von Unternehmen gestärkt und schlussendlich der Unternehmenswert gesteigert werden.<sup>1098</sup> Dem Verwaltungsrat kommt dabei eine Reihe von Verantwortungen zu. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Offenlegung von konkreten und messbaren Zielvorgaben für Gender Diversity im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung.<sup>1099</sup> Von besonderer Bedeutung bei der Verwirklichung von Gender Diversity ist der Nominie-

---

1092 OECD Principles, 60.

1093 ICGN Principles, 3.

1094 ICGN Principles, 5.

1095 ICGN Principles, 5.

1096 ICGN Principles, Ziff. 3.2.

1097 ICGN Guidance, 4.

1098 ICGN Guidance, 4.

1099 ICGN Guidance, Ziff. 3.1.



rungsausschuss.<sup>1100</sup> Zudem soll der Verwaltungsrat nicht nur der Gender Diversity in der Unternehmensführung verpflichtet sein. Vielmehr soll er Impulse geben, dass im gesamten Unternehmen Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity ergriffen werden.<sup>1101</sup>

### **III. Aktionärsaktivismus und Stimmrechtsberater**

In diesem Kapitel wird auf die Bedeutung von Aktionärsaktivismus und Interessenvertretungen für die Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmensführung eingegangen. Dabei wird zuerst der Einfluss von aktiven institutionellen Investoren näher analysiert. Danach folgt eine Betrachtung der Rolle von Stimmrechtsberatern.

#### **1. Aktionärsaktivismus durch institutionelle Investoren**

Institutionelle Investoren können durch Aktionärsaktivismus erheblichen Einfluss auf eine Gesellschaft nehmen.

##### *1.1 Allgemeine Ausführungen und historische Entwicklung*

Eine Schlüsselrolle bei der Verwirklichung von mehr Gender Diversity in der Unternehmensführung kommt engagierten Aktionären zu. Die Aktionärsrechte, die das Gesellschaftsrecht vorsieht, wurden bereits ausführlich erläutert.<sup>1102</sup> Durch Aktionärsaktivismus, d.h. eine aktive Wahrnehmung von Aktionärsrechten, können institutionelle Investoren aufgrund der Bedeutung ihrer Beteiligungen Einfluss auf Aktiengesellschaften nehmen.<sup>1103</sup> Zu beachten ist jedoch, dass institutionelle Investoren eine heterogene Gruppe darstellen, da sie teilweise unterschiedliche Interessen verfolgen.<sup>1104</sup>

Die Entwicklung des Aktionärsaktivismus begann zu Beginn der 1980er Jahre in den USA, wobei aktive Aktionäre dort bis heute eine bedeutsame

---

1100 ICGN Guidance, Ziff. 3.1.

1101 ICGN Guidance, Ziff. 3.4.

1102 Vgl. Kap. 7 IV.

1103 MAIZAR, 136; FORSTMOSE, Exit oder Voice, 794; kritisch BERTSCHINGER, Institutionelle Anleger, 219; mit Bezug auf Gender Diversity im Verwaltungsrat PERRAULT, 158 f.

1104 RIZVI, 114.

Rolle spielen.<sup>1105</sup> Dies zeigt sich darin, dass institutionelle Investoren, insb. öffentlich-rechtliche Pensionskassen, in den USA auf die Erhöhung der Gender Diversity im Verwaltungsrat drängen.<sup>1106</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine höhere Konzentration an institutionellen Investoren die Wahrscheinlichkeit von mehr Frauen im Verwaltungsrat erhöht.<sup>1107</sup>

## 1.2 Rechtliche Grundlagen

In der Schweiz war die aktive Mitwirkung institutioneller Investoren am Willensbildungsprozess von Gesellschaften traditionell eher die Ausnahme als die Regel.<sup>1108</sup> In letzter Zeit wurde dem Aktionärsaktivismus von institutionellen Investoren durch die Einführung einer Reihe von Regulierungen mehr Bedeutung zugemessen. Gemäss Art. 22 Abs. 1 VegüV haben Vorsorgeeinrichtungen bei der Generalversammlung ihr Stimmrecht zu gewissen Traktanden auszuüben.<sup>1109</sup> Dazu gehören im Besonderen die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates und die des Präsidenten des Verwaltungsrates (Art. 22 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV). Im Rahmen dieser Traktanden ist ein Verzicht auf die Stimmrechtsausübung unzulässig (Art. 22 Abs. 2 und 3 VegüV *e contrario*).<sup>1110</sup> Die Vorsorgeeinrichtungen haben dabei im Interesse ihrer Versicherten abzustimmen (Art. 22 Abs. 2 VegüV).<sup>1111</sup> Weiter fordert Art. 49a Abs. 2 lit. b BVV 2, dass das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung Regeln aufstellt, die bei der Ausübung der Aktionärsrechte zur Anwendung gelangen.<sup>1112</sup> Für kollektive Kapitalanlagen bestimmt Art. 23 Abs. 1 KAG, dass die mit den Anlagen verbundenen Mitgliedschafts- und Gläubigerrechte unabhängig und ausschliesslich im Interesse der Anlegerinnen und Anleger auszuüben sind.<sup>1113</sup> Die konkretisierenden Verhaltensregeln der SFAMA fordern, dass die Bewilligungsträger ihre Mitgliedschaftsrechte bei allen Traktanden, die die Interessen der Anleger nachhaltig tangieren, selber wahrzunehmen haben.<sup>1114</sup>

---

1105 Vgl. zur Entwicklung des Aktionärsaktivismus MAIZAR, 137 ff. und SPILLMANN, 242 ff.

1106 Credit Suisse, Gender 3000, 46.

1107 OEHMICHEN/RAPP/WOLFF, 108 f.

1108 MAIZAR, 145 m.w.H.

1109 PraKomm VegüV-APPENZELLER/MÜLLER, Art. 22 N 13 f.

1110 PraKomm VegüV-APPENZELLER/MÜLLER, Art. 22 N 55.

1111 Kritisch GERICKE, 92 f.

1112 Ausführlich SPILLMANN, 84 ff.; BERTSCHINGER, Institutionelle Anleger, 220 f.

1113 BSK KAG-PFENNINGER, Art. 23 N 2.

1114 SFAMA, Rz 53; MAIZAR, 154.

Der Aktionärsaktivismus wird weiter gefördert durch die Richtlinien für institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften. Die Richtlinien wenden sich an alle Arten von institutionellen Investoren.<sup>1115</sup> Die Adressaten können sich dabei den Richtlinien unterstellen, sofern sie mit den darin enthaltenen Prinzipien grundsätzlich einverstanden sind.<sup>1116</sup> Die Richtlinien folgen dem Grundsatz des *comply or explain*, womit begründete Abweichungen möglich sind.<sup>1117</sup> Die Richtlinien stellen fünf Grundsätze auf, welche gemäss Präambel die Verantwortung der institutionellen Investoren bei der Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte stärken sollen.<sup>1118</sup> Inhaltliche Vorgaben oder Empfehlungen, in welchem Sinn institutionelle Investoren ihre Stimme abzugeben haben, enthalten die Richtlinien nicht. Anders lesen sich die ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards, die sich ausser an den Verwaltungsrat auch an Investoren richten.<sup>1119</sup> Den Investoren kommt dabei die Verantwortung zu, im Dialog mit den Gesellschaften<sup>1120</sup> durch den Erlass von entsprechenden Stimmrechtsrichtlinien, die Ausübung ihrer Stimmrechte und durch öffentliche Einflussnahme auf die Verwirklichung von Gender Diversity im Verwaltungsrat hinzuarbeiten.<sup>1121</sup>

## 2. Die Bedeutung von Stimmrechtsberatern

Stimmrechtsberatern kommt erheblicher Einfluss auf die Corporate Governance von Gesellschaften zu.

### 2.1 Allgemeine Ausführungen

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit dem Aktivismus von institutionellen Investoren und dem regulatorischen Zwang zur Wahrnehmung ihrer Stimmrechte<sup>1122</sup> kommt den Stimmrechtsberatern zu. Stimmrechtsberater können dabei die Corporate Governance der Gesellschaft und damit auch die Zusammensetzung der Unternehmensführung beeinflussen. Als Stimm-

1115 RLII, 7; BINDER/GUTZWILLER, 87; kritisch WOHLMANN, 463.

1116 RLII, Kontext, 3.

1117 RLII, 4; BINDER/GUTZWILLER, 87 f.

1118 RLII, 4; ausführlich zu den fünf Grundsätzen BINDER/GUTZWILLER, 88 ff.; kritisch WOHLMANN, 464 ff.

1119 Vgl. Kap. 8 II 3.

1120 Dabei haben die Gesellschaften den Grundsatz der Gleichbehandlung der Aktionäre gemäss Art. 717 Abs. 2 OR zu beachten, vgl. BÖCKLI, § 13 N 700.

1121 ICGN Guidance, Ziff. 4

1122 Vgl. Kap. 8 III 1.2.

rechtsberater werden dabei Unternehmen verstanden, die Aktionäre bei der Wahrnehmung ihrer Stimmrechte unterstützen, indem sie gegen Entschädigung Entscheidungsgrundlagen für die Stimmrechtsausübung sammeln und Abstimmungsempfehlungen zu den Traktanden der Generalversammlung abgeben.<sup>1123</sup> Daneben erbringen Stimmrechtsberater teilweise Dienstleistungen für börsenkotierte Gesellschaften, indem sie diese zu deren Corporate Governance beraten.<sup>1124</sup>

Auf dem schweizerischen Markt dominieren die US-amerikanischen Anbieter ISS und Glass Lewis. Diese konkurrieren mit den Schweizer Stimmrechtsberatern Ethos, zRating, ACTARES und SWIPRA.<sup>1125</sup> Stimmrechtsberatern kann ein erheblicher Einfluss auf den Ausgang von Abstimmungen über die Traktanden an Generalversammlungen zukommen.<sup>1126</sup> Das ist der Grund, warum die Tätigkeit von Stimmrechtsberatern erheblicher Kritik ausgesetzt ist. Bemängelt werden insb. Interessenkonflikte zwischen der Stimmrechtsberatung und der Beratung der Emittenten, die fehlende Transparenz der Branche und die fehlende Objektivität der Methodik, mittels derer Stimmrechtsempfehlungen erarbeitet werden.<sup>1127</sup>

Zwischen den Stimmrechtsberatern und den von ihnen beratenen institutionellen Investoren liegt ein Auftrag i.S.v. Art. 394 OR vor.<sup>1128</sup> Zwischen der Aktiengesellschaft und dem Berater liegt hingegen kein Vertragsverhältnis vor, ausser die Gesellschaft nimmt Corporate Governance-Beratungsdienstleistungen in Anspruch.<sup>1129</sup> Haftungsansprüche von Investoren und Gesellschaften, sowohl vertraglich wie auch ausservertraglich, gegenüber den Stimmrechtsberater sind wenig realistisch.<sup>1130</sup> Die Richtlinien für institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften<sup>1131</sup> sehen vor, dass sich Stimmrechtsberater ihnen

---

1123 GERICKE/BAUM, 350; RIOULT, 1177; BÖCKLI, Proxy Advisors, 211; BERTSCHINGER, Proxy Advisors, 507 f.

1124 RIOULT, 1178; MAIZAR, 144.

1125 GERICKE/BAUM, 350; MAIZAR, 149 ff.

1126 WAGNER/WENK, 1148 f.; VOLONTÉ/ZABY, 502; RIOULT, 1182 f.; BÖCKLI, Proxy Advisors, 212 f.

1127 GERICKE, 88 ff.; GERICKE/BAUM, 350 f.; VOLONTÉ/ZABY, 502 ff.

1128 RIOULT, 1188; vgl. zur jederzeitigen Beendbarkeit eines Auftrags gemäss Art. 404 OR BUFF/VON DER CRONE, Zwingende Natur, 334 ff.

1129 RIOULT, 1188.

1130 WOHLMANN/GERBER, 283 f.; RIOULT, 1188.

1131 Vgl. Kap. 8 III 1.2.

freiwillig unterstellen können.<sup>1132</sup> Unterstellte Stimmrechtsberater trifft dann die direkte Pflicht<sup>1133</sup>, bei kontroversen Themen die betroffenen Gesellschaften vorgängig über ihre Empfehlungen zu informieren.<sup>1134</sup>

## 2.2 *Stimmrechtsempfehlungen zu Gender Diversity*

Die Empfehlungen von Stimmrechtsberatern basieren auf abstrakten Richtlinien. Diese enthalten in aller Regel eine Reihe von Bestimmungen, welche die Unternehmensführung betreffen. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Richtlinien der jeweiligen Stimmrechtsberater für das Jahr 2015.

In den Stimmrechtsrichtlinien von Ethos findet sich die Vorgabe, dass die unabhängigen Verwaltungsräte mit Hinblick auf ihre Nationalität, ihre Herkunft und ihren Wohnort ausgewogen zusammengesetzt sein sollen.<sup>1135</sup> Das Geschlecht der Verwaltungsräte nimmt Ethos in den separaten Grundsätzen zur Corporate Governance auf. Diese sehen vor, dass der Verwaltungsrat eine vielfältige Zusammensetzung aufweisen soll, wobei dem Geschlecht der Verwaltungsräte eine grosse Bedeutung zukommt.<sup>1136</sup> In den Stimmrechtsrichtlinien von zRating ist vorgesehen, dass der Verwaltungsrat einer angemessenen Vertretung beider Geschlechter in diesem Gremium Rechnung tragen soll.<sup>1137</sup> Bei der Beurteilung von Wahlvorschlägen für den Verwaltungsrat kommt der Gender Diversity dabei eine hohe Bedeutung zu.<sup>1138</sup> Der Kriterienkatalog von zRating zur Beurteilung der Corporate Governance von Gesellschaften sieht vor, dass ein Frauenanteil im Verwaltungsrat von grösser als 16% einen Punkt gibt, während ein darunterliegender Anteil null Punkte erhält.<sup>1139</sup>

Für die Stimmrechtsrichtlinien von ISS für Europa fallen Generalversammlungstraktanden, die die Diversität des Verwaltungsrates betreffen, unter soziale Themen. Die Empfehlungen trifft ISS dabei fallbasiert, wobei der

1132 RLII, Kontext, 3.

1133 A.M. BINDER/GUTZWILLER, 90, wonach die Richtlinien keine direkte Regelung der Pflichten von Stimmrechtsberatern enthalten.

1134 RLII, Grundsatz 3; vgl. zum Dialog von Gesellschaften und Stimmrechtsberatern WOHLMANN/GERBER, 292 ff.

1135 Ethos, Stimmrechtsrichtlinien, Ziff. 2.1 lit. m und n.

1136 Ethos, Corporate Governance, Ziff. 2.3 lit. C.

1137 zRating, Stimmrechtsrichtlinien, Ziff. 4.7.4.

1138 zRating, Stimmrechtsrichtlinien, Ziff. 4.7.1.

1139 zRating, Corporate Governance, Ziff. 2.3.2.

*shareholder value* als Kriterium im Vordergrund steht.<sup>1140</sup> Die Stimmrechtsrichtlinien von Glass Lewis für die Schweiz nehmen Bezug auf Ziff. 12 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, welche die Vertretung beider Geschlechter im Verwaltungsrat fordert.<sup>1141</sup> Weiter bestimmen sie, dass Glass Lewis gegen den Vorsitzenden des Nominierungsausschusses stimmen kann, wenn keine Frauen im Verwaltungsrat vertreten sind oder wenn keine entsprechenden Massnahmen ergriffen werden.<sup>1142</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass Gender Diversity im Verwaltungsrat auf den Agenden der Stimmrechtsberater angekommen ist. Die Vertretung der Geschlechter in der Geschäftsleitung ist hingegen nicht Thema der Stimmrechtsrichtlinien. Aufgrund des bedeutsamen Einflusses von Stimmrechtsberatern wären diese durchaus in der Lage, auf die Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmensführung hinzuwirken.

---

1140 ISS, Stimmrechtsrichtlinien Europa, Ziff. 5.

1141 Vgl. Kap. 8 II 1.

1142 Glass Lewis, Stimmrechtsrichtlinien Schweiz, Ziff. I.

**Vierter Teil:**  
**Staatliche Massnahmen zur**  
**Förderung von Gender Diversity**  
**in der Unternehmensführung**

## **Kapitel 9: Rechtsvergleich zu staatlichen Massnahmen**

In den nachfolgenden Kapiteln wird das Thema der Gender Diversity in der Unternehmensführung aus der Perspektive staatlicher Massnahmen erläutert. Dabei interessieren sowohl die Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat als auch die in der Geschäftsleitung. Der Fokus der nachfolgenden Erläuterungen liegt dabei auf staatlichen Massnahmen in der Schweiz. Eingeleitet werden die Ausführungen durch rechtsvergleichende Betrachtungen.

In diesem Kapitel wird zunächst auf die Frage eingegangen, welche staatlichen Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung in ausländischen Jurisdiktionen ergriffen werden. Damit soll ein Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten, die im Ausland bereits zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung ergriffen wurden, gegeben werden. Dabei wird die Rechtslage in ausgewählten europäischen Ländern sowie in der Europäischen Union erläutert. Weiter kommt die rechtliche Situation in den USA und in China zur Sprache.

### **I. Europäische Länder**

In diesem Kapitel soll staatlichen Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung in europäischen Ländern erläutert werden.<sup>1143</sup> Im Fokus stehen drei Länder, nämlich Norwegen, Deutschland und das Vereinigte Königreich. Norwegen wurde dabei aufgrund seiner Vorreiterrolle bei der Einführung von Geschlechterquoten in der Unternehmensführung ausgewählt, Deutschland und das Vereinigte Königreich aufgrund ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung.

#### **1. Norwegen**

Weltweit war Norwegen der Vorreiter bei der Einführung von Geschlechterquoten für die Unternehmensführung. Im Jahr 2003 verabschiedete das norwegische Parlament eine Änderung des norwegischen Aktiengesetzes.<sup>1144</sup> Diese Änderung sieht in Artikel 6-11a vor, dass in den Verwaltungsräten börsenkotierter Gesellschaften beide Geschlechter zu jeweils mindestens

---

1143 Vgl. für eine Übersicht DHIR, 72 ff. und RIGASSI/BÜSSER, 10 ff.

1144 STORVIK/TEIGEN, 5 f.



40% vertreten sein müssen. Daneben gelten diese Quotenanforderungen auch für die Führungsgremien von staatlichen Unternehmen, sowie für Genossenschaften mit mehr als 1000 Mitgliedern.<sup>1145</sup> In Kraft gesetzt wurde diese Änderung des Aktiengesetzes Anfang 2006, wobei eine Übergangsfrist bis Anfang 2008 galt.<sup>1146</sup> Eine Nicht-Einhaltung dieser Vorschriften zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates kann gemäss Artikel 16-15 des Aktiengesetzes zur Liquidation der Gesellschaft durch ein Gericht führen.<sup>1147</sup> Seit Ablauf der Umsetzungsfrist im Jahr 2008 wurde die Quotenvorgabe für den Verwaltungsrat jährlich von allen betroffenen Gesellschaften erreicht womit auch die angedrohte Sanktion der Gesellschaftsliquidation bisher nicht erfolgen musste.<sup>1148</sup>

## 2. Deutschland

Im Jahr 2015 verabschiedete der deutsche Bundestag die Einführung von Geschlechterquoten für bestimmte Kategorien von Unternehmen. Die entsprechenden Gesetzesänderungen enthalten dabei zwei grundlegende Zielrichtungen. Erstens ist die Einführung einer Geschlechterquote für den Aufsichtsrat von volkswirtschaftlich bedeutenden Unternehmen vorgesehen. Zweitens wird einer breiteren Kategorie von Unternehmen die Verpflichtung auferlegt, selber Zielgrössen für den Geschlechteranteil in der Unternehmensführung zu definieren.

Für börsenkotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen gilt eine Geschlechterquote von 30% für den Aufsichtsrat (§ 96 Abs. 2 Ziff. 1 AktG). Die paritätische Mitbestimmung zeichnet sich dadurch aus, dass sich der Aufsichtsrat zur einen Hälfte aus Vertretern der Arbeitnehmer und zu anderen Hälfte aus Vertretern der Aktionäre zusammensetzt. Betroffen sind somit ca. 100 grosse Publikumsgesellschaften mit in der Regel mehr als 2000 Arbeitnehmern in der Rechtsform der Aktiengesellschaft und der Kommanditgesellschaft auf Aktien.<sup>1149</sup> Die Mindestquote von 30% für die Vertretung der Geschlechter gilt grundsätzlich für den gesamten Aufsichtsrat als Organ (§ 96 Abs. 2 Ziff. 2 AktG).<sup>1150</sup> Die Rechtsfolge einer unvollständigen Umset-

1145 STORVIK/TEIGEN, 4 f.; Paul Hastings, 96.

1146 Paul Hastings, 96.

1147 STORVIK/TEIGEN, 9 f.; Paul Hastings, 95 f.

1148 Paul Hastings, 96; vgl. für eine ausführliche Diskussion von Geschlechterquoten in der Unternehmensführung Kap. 11 IV.

1149 BMFSFJ, 2 f.

1150 Ausführlich BMFSFJ, 3 ff.

zung der Geschlechterquote ist ein sogenannter leerer Stuhl, d.h. die Nichtbesetzung des Aufsichtsratspostens (§ 96 Abs. 2 Ziff. 6 AktG).<sup>1151</sup> Diese Vorgaben sind von den betroffenen Gesellschaften ab Anfang 2016 zu beachten (§ 25 Abs. 2 Ziff. 1 EGAktG).

Für Unternehmen, die entweder börsenkotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, gilt die Pflicht, Zielgrössen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und den oberen Managementebenen festzulegen. Neben Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien (§ 76 Abs. 1 resp. § 111 Abs. 5 AktG) werden auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit erfasst. Betroffen sind ca. 3500 Unternehmen.<sup>1152</sup> Der Aufsichtsrat wird verpflichtet, Zielgrössen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und im Vorstand festzulegen. Dem Vorstand obliegt die Verantwortung, entsprechende Zielgrössen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festzulegen (§ 76 Abs. 4 Ziff. 2 resp. § 111 Abs. 5 Ziff. 2 AktG).<sup>1153</sup> Die Unternehmen haben jährlich in ihrem Lagebericht die festgelegten Zielgrössen und die Fristen zu deren Erreichung zu veröffentlichen. Erstmals mussten die Zielgrössen bis zum 30. September 2015 festgelegt werden (§ 25 Abs. 1 Ziff. 1 EGAktG).

### 3. Vereinigtes Königreich

Das Vereinigte Königreich kennt keine zwingenden staatlichen Vorgaben zu Gender Diversity in der Unternehmensführung. Im UK Corporate Governance Code<sup>1154</sup>, der vom FRC, einer halbstaatlichen Behörde herausgegeben wird, finden sich jedoch entsprechende Empfehlungen. So sollten Unternehmen bei der Suche nach neuen Verwaltungsräten die Vorteile von Diversität, insb. bezogen auf das Geschlecht, berücksichtigen.<sup>1155</sup> Zudem sollte im Jahresbericht die Arbeitsweise des Nominierungsausschusses, insb. hinsichtlich der Verwirklichung von Gender Diversity, beschrieben werden.<sup>1156</sup>

---

1151 BMFSFJ, 5 f.

1152 BMFSFJ, 9.

1153 BMFSFJ, 9 f.

1154 Ausführlich zum UK Corporate Governance Code WINNER, 247 ff.; vgl. zu Corporate Governance Kodizes Kap. 8 II.

1155 FRC, Principle B.2.

1156 FRC, Principle B.2.4.

## II. Europäische Union

In der Europäischen Union laufen seit einigen Jahren Bemühungen, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu verwirklichen. Im Jahr 2011 forderte die damalige EU-Justizkommissarin Viviane Reding alle börsenkotierten Unternehmen in Europa auf, bis März 2012 die Erklärung „Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“ zu unterzeichnen. In dieser freiwilligen Selbstverpflichtung sollten sich Unternehmen bereit erklären, den Frauenanteil im Verwaltungsrat bis 2015 auf 30% und bis 2020 auf 40% zu erhöhen.<sup>1157</sup> Aufgrund der geringen Resonanz der Aufforderung zur Selbstverpflichtung, entschied die Kommission, gesetzliche Vorgaben zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung vorzuschlagen.

### 1. Zusammensetzung der Unternehmensführung

Im Jahr 2012 veröffentlichte die Kommission einen Vorschlag für eine neue Richtlinie.<sup>1158</sup> Der Vorschlag der Kommission sah vor, dass die Mitgliedstaaten Massnahmen ergreifen, damit börsenkotierte Unternehmen bis zum Jahr 2020 für nichtgeschäftsführende Direktoren resp. Aufsichtsratsmitglieder eine Vertretung beider Geschlechter von mindestens 40% erreichen (Art. 4 Abs. 1 COM(2012) 614). Weiter sollen die börsenkotierten Unternehmen bis 2020 Eigenverpflichtungen hinsichtlich einer ausgewogenen Vertretung beider Geschlechter unter den geschäftsführenden Direktoren resp. Vorstandsmitgliedern eingehen (Art. 5 Abs. 1 COM(2012) 614). Weiter müssen die Mitgliedstaaten von börsenkotierten Unternehmen verlangen, dass sie jährlich Rechenschaft ablegen über das Geschlechterverhältnis unter den nichtgeschäftsführenden Direktoren resp. Aufsichtsratsmitgliedern und den geschäftsführenden Direktoren resp. Vorstandsmitgliedern und über Massnahmen zur Förderung von Gender Diversity (Art. 5 Abs. 2 COM(2012) 614). Die Mitgliedstaaten müssen Sanktionen bei Verletzungen dieser Vorgaben vorsehen, wobei sie in deren Ausgestaltung frei sind (Art. 6 Abs. 1 COM(2012) 614).

Bei der ersten Lesung im Europäischen Parlament im Jahr 2013 wurden einige Änderungen gegenüber dem Vorschlag der Kommission beschlos-

---

1157 EU, Frauen in den Chefetagen.

1158 COM(2012) 614; dazu PETERS, 643 ff.

sen<sup>1159</sup>, während sich der Rat bei der ersten Behandlung des Vorschlags im Jahr 2014 auf keine allgemeine Ausrichtung einigen konnte.<sup>1160</sup> Im November 2015 verfasste der Vorsitz des Rats einen Bericht zu Händen des Rats, in dem einige Änderungen gegenüber dem Vorschlag der Kommission vorgesehen sind.<sup>1161</sup> Somit bleibt abzuwarten, ob und allenfalls in welcher Form die Europäische Union Vorgaben für die Gender Diversity in der Unternehmensführung einführen wird.

## 2. Transparenzvorschriften

Als weitere Massnahme zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung trat im Jahr 2014 eine Änderung der Richtlinie 2013/34/EU in Kraft. Diese Richtlinie regelt den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen.<sup>1162</sup> Börsenkotierte Unternehmen haben dabei eine Erklärung der Unternehmensführung in ihren Lagebericht aufzunehmen (Art. 20 Abs. 1 i.V.m. Art. 2 Abs. 1 lit. a RL 2013/34/EU). Neben anderen Aspekten muss die Erklärung der Unternehmensführung eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Zusammenhang mit der Besetzung der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens verfolgt wird, enthalten. Zu Diversität gehören bspw. Alter, Geschlecht, oder Bildungs- und Berufshintergrund. Weiter sind die Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie die Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und deren Ergebnisse im Berichtszeitraum anzugeben. Wird ein derartiges Konzept nicht angewendet, haben die Unternehmen in der Erklärung darzulegen, warum dies der Fall ist (Art. 20 Abs. 1 lit. g RL 2013/34/EU).

## 3. Vorgaben für Kreditinstitute und Wertpapierfirmen

Besondere Vorschriften zur Diversität der Unternehmensführung gelten für Kreditinstitute und Wertpapierfirmen aufgrund der Neufassung der Kapitalädequanzrichtlinie und der zugehörigen Verordnung im Jahr 2013.

Gemäss Art. 88 Abs. 2 RL 2013/36/EU haben die Mitgliedstaaten sicherzustellen, dass grosse und komplexe Kreditinstitute und Wertpapierfirmen einen Nominierungsausschuss einsetzen. Dieser Ausschuss setzt sich aus

---

1159 EU, Parlament.

1160 EU, Rat.

1161 EU, Vorsitz des Rats.

1162 NOBEL, Europarecht, 251 f.

unabhängigen Mitgliedern des Leitungsorgans zusammen. Bei Neubesetzungen von Stellen im Leitungsorgan sucht der Nominierungsausschuss nach geeigneten Kandidaten. Bei diesem Rekrutierungsprozess zieht er die Diversität der Zusammensetzung des Leitungsorgans in Betracht (Art. 88 Abs. 2 Ziff. a RL 2013/36/EU). Gemäss Art. 91 Abs. 10 RL 2013/36/EU haben Kreditinstitute und Wertpapierfirmen und deren jeweiliger Nominierungsausschuss bei der Berufung von Mitgliedern in das Leitungsorgan auf eine grosse Bandbreite von Eigenschaften und Fähigkeiten zu achten und zu diesem Zweck eine Politik der Förderung von Diversität innerhalb des Leitungsorgans zu verfolgen. Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde konkretisiert diese Vorgaben in Leitlinien (Art. 91 Abs. 12 Ziff. e RL 2013/36/EU).

Zusätzlich sind Kreditinstitute und Wertpapierfirmen verpflichtet, mindestens einmal jährlich ihre Diversitätsstrategie für die Auswahl der Mitglieder des Leitungsorgans, einschlägige Zielvorgaben dieser Strategie und den Zielerreichungsgrad offenzulegen (Art. 435 Abs. 2 Ziff. c VO (EU) Nr. 575/2013).

### III. USA

In den USA lassen sich sowohl auf bundesstaatlicher wie auch auf gliedstaatlicher Ebene Bemühungen zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung beobachten.

#### 1. Bundesstaatliche Regulierung

Die US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde SEC nahm im Jahr 2009 eine Reihe von Änderungen an der *Regulation S-K*, sprich den Berichterstattungspflichten für börsenkotierte Gesellschaften, vor.<sup>1163</sup> Dabei haben die Gesellschaften jährlich den Prozess offenzulegen, mit dem der Nominierungsausschuss die Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern gestaltet. Weiter haben die Gesellschaften zu beschreiben, ob und allenfalls wie sie Diversität im Nominierungsprozess für neue Verwaltungsratsmitglieder berücksichtigen. Falls der Verwaltungsrat oder der Nominierungsausschuss über Vorgaben bezüglich der Diversität seiner Mitglieder verfügt, hat die Gesellschaft Rechenschaft darüber abzulegen, wie diese Vorgaben umgesetzt werden. Zudem sollte die Gesellschaft beschreiben, wie der Verwaltungsrat oder der

---

1163 SEC.

Nominierungsausschuss die Effektivität seiner Vorgaben einschätzt (17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi)).<sup>1164</sup> In den Vorgaben ist allgemein von Diversity die Rede. Damit sind Informationen zu Gender Diversity nur ein Aspekt der Berichterstattungspflichten von börsenkotierten Unternehmen in den USA.

## 2. Gliedstaatliche Regulierung

Auf gliedstaatlicher Ebene erwies sich Kalifornien als Vorreiter bei der Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmensführung. Im Jahr 2013 erliess der kalifornische Senat die *Senate Concurrent Resolution No. 62*.<sup>1165</sup> In dieser forderte er börsenkotierte Gesellschaften in Kalifornien auf, für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat zu sorgen. Im Besonderen sollten diese Unternehmen bis Ende 2016 grundsätzlich eine Frauenvertretung von 30% in ihren Verwaltungsräten verwirklichen, wobei die Anforderungen für kleine Verwaltungsräte jedoch geringer sind. Diese Initiative des Senats genießt jedoch lediglich Empfehlungscharakter und deren Nicht-Einhaltung ist an keine Sanktionen geknüpft.

## IV. China

In China lassen sich bisher kaum politische Bestrebungen für Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung beobachten. Dies gilt sowohl für die VR China als auch für Hongkong, eine der beiden Sonderverwaltungszone der VR China.

### 1. VR China

In der VR China existieren keine zwingenden staatlichen Vorschriften zu Gender Diversity in der Unternehmensführung.<sup>1166</sup> Jedoch fordert das *National Program for Women's Development* aus dem Jahr 2011, dass alle Unternehmen, sowohl staatliche wie auch private, den Anteil an Frauen in ihren Leitungsgremien bis 2020 erhöhen sollen.<sup>1167</sup>

---

1164 Ausführlich SMALLMAN, 811 ff.; kritisch DHIR, 84 ff.

1165 Resolution No. 62.

1166 Paul Hastings, 126.

1167 Paul Hastings, 127.

## 2. Hongkong

In Hongkong gibt es keine staatlichen Vorschriften zur Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung.<sup>1168</sup> Demgegenüber lassen sich dem Corporate Governance Kodex, der im Anhang der Kotierungsbestimmungen der Hong Kong Stock Exchange enthalten ist, Vorgaben zur Gender Diversity in der Unternehmensführung entnehmen. Diese sehen vor, dass der Nominierungsausschuss oder der Verwaltungsrat ein Regelwerk in Bezug auf die Diversität der Verwaltungsratsmitglieder erlassen und dieses im Corporate Governance Bericht veröffentlichen sollte. Das Geschlecht der Verwaltungsräte wird dabei als ein Aspekt von Diversität genannt.<sup>1169</sup>

---

1168 Paul Hastings, 128 f.

1169 Hong Kong Stock Exchange, Appendix 14, Empfehlung A.5.6.

## **Kapitel 10: Übersicht zu staatlichen Massnahmen**

In diesem Kapitel sollen überblicksmässig einige Möglichkeiten erläutert werden, wie der Staat gesetzgeberisch tätig werden könnte, um die ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu fördern. Diese ausgewählten Regulierungsoptionen sollen ebenfalls kritisch gewürdigt werden. Private Initiativen von Unternehmen oder Verbänden sollen nicht Thema dieses Kapitels bilden. Die verschiedenen Möglichkeiten werden nach aufsteigender Intensität des staatlichen Eingriffs erläutert. Dabei werden Möglichkeiten zur Einführung von Transparenzvorschriften vorgestellt. Danach soll näher auf verschiedene Dimensionen von Geschlechterquoten eingegangen werden.

### **I. Transparenzvorschriften**

Eine Möglichkeit zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung ist der Erlass von verbindlichen Transparenzvorschriften. Diese Transparenzvorschriften würden sich dabei sinnvollerweise an alle börsenkotierten Gesellschaften richten. Nach dem Vorbild der US-amerikanischen Regulierung<sup>1170</sup> könnte verlangt werden, dass die börsenkotierten Gesellschaften jährlich den Prozess offenlegen müssen, mit dem der Nominierungsausschuss die Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern gestaltet. Weiter haben die Gesellschaften zu beschreiben, ob und allenfalls wie sie Diversität im Nominierungsprozess für neue Verwaltungsratsmitglieder berücksichtigen. Falls der Verwaltungsrat oder der Nominierungsausschuss über Vorgaben bezüglich der Diversität seiner Mitglieder verfügt, hat die Gesellschaft Rechenschaft darüber abzulegen, wie diese Vorgaben umgesetzt werden. Zudem sollte die Gesellschaft beschreiben, wie der Verwaltungsrat oder der Nominierungsausschuss die Effektivität seiner Vorgaben einschätzt.

Diese Offenlegungspflichten könnten, wie soeben erläutert, nur die Mitglieder des Verwaltungsrates betreffen. Ebenso denkbar wäre jedoch, dass auch der Nominierungsprozess für Geschäftsleitungsmitglieder der Transparenz unterliegt. Im Ermessen des Gesetzgebers liegt dabei, ob diese Offenlegungspflichten nur auf das Geschlecht, oder auch auf weitere Aspekte der Diversität der Mitglieder der Unternehmensführung abzielen. Allfällige prozentuale Vorgaben sind in dieser Option jedoch nicht vorgesehen. Vielmehr zielt dieser Vorschlag nur auf die Herstellung von Transparenz ab und

---

1170 Vgl. Kap. 9 III 1.



will Gesellschaften nicht vorschreiben, welcher Geschlechteranteil in der Unternehmensführung angemessen ist.

Das schweizerische Recht kennt solche verbindlichen Transparenzvorschriften derzeit nicht. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sieht vor, dass weibliche und männliche Mitglieder dem Verwaltungsrat angehören sollen.<sup>1171</sup> Die Empfehlung, dass im Verwaltungsrat männliche und weibliche Mitglieder vertreten sein sollen, unterliegt wie der gesamte Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance dem Grundsatz des *comply or explain*.<sup>1172</sup> Inhaltlich wäre die erläuterte Transparenzvorschrift weitergehend als der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, ausserdem kommt dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als nicht-staatliches Regelwerk keine Verbindlichkeit zu. In den Kotierungsbestimmungen der SIX Swiss Exchange sind keine Offenlegungspflichten zu Gender Diversity in der Unternehmensführung vorgesehen.<sup>1173</sup>

Sinnvollerweise würden die erläuterten Transparenzvorschriften im Rahmen der Rechnungslegung geregelt. Für börsenkotierte Aktiengesellschaften sehen Art. 663b<sup>bis</sup> f. OR vor, dass diese zu zusätzlichen Angaben im Anhang zur Bilanz verpflichtet sind. Diese betreffen zwar in erster Linie die Offenlegung der Vergütungen der Unternehmensführung<sup>1174</sup>, trotzdem könnte im Rahmen dieser Bestimmungen eine solche Transparenzvorschrift zur Gender Diversity in der Unternehmensführung vorgesehen werden. Alternativ könnte an Art. 959c OR angeknüpft werden.<sup>1175</sup> Diese Norm sieht vor, dass Gesellschaften rechtsformübergreifend gewissen Angaben im Anhang der Jahresrechnung machen müssen.

## II. Geschlechterquoten

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Möglichkeiten, wie Geschlechterquoten in der Unternehmensführung vorgesehen werden können, erläutert. Dabei werden im Vorfeld die Kriterien und Dimensionen, nach denen Geschlechterquoten in der Unternehmensführung ausgestaltet werden können, diskutiert. Im Anschluss wird näher auf zwei Quotenvarianten, die Flexiquote und die verbindliche Quote, eingegangen.

1171 SCBP, Ziff. 12.

1172 Vgl. Kap. 8 II 1.

1173 Vgl. Kap. 8 I 2.

1174 BSK OR II-WATTER/MAIZAR, Art. 663b<sup>bis</sup> N 5.

1175 VON DER CRONE, Vernehmlassung VE-OR, 16.

## 1. Quotendimensionen

Staatliche Geschlechterquoten für die Unternehmensführungen lassen sich im Hinblick auf mindestens vier Dimensionen ausgestalten. Diese sind Verbindlichkeit, Bezugsgrösse, Qualifikation und Ausgestaltung des Verfahrens und Entscheidungsstufe.<sup>1176</sup> Daraus resultiert eine grosse Anzahl an denkbaren Quotenvarianten.

Geschlechterquoten können nach dem Mass ihrer Verbindlichkeit differenziert werden. Die Ausgestaltung von Quoten kann dabei freiwillig als Richtwert übernommen werden oder freiwillig quantitativ definiert werden. Solchen freiwilligen Geschlechterquoten kann verhaltenssteuernde Wirkung zukommen, indem sie Anpassungsdruck erzeugen, Ziele setzen und, sofern die Verhältnisse öffentlich bekannt sind, Vergleiche ermöglichen.<sup>1177</sup> Daneben können Geschlechterquoten rechtlich bindend festgelegt werden, entweder als Mindestquote oder als Bandbreite. Verbindliche Quoten werden typischerweise mit Sanktionen bewehrt, um ihren Charakter als Rechtspflicht zu unterstreichen.<sup>1178</sup>

Bei der Bezugsgrösse stellt sich die Frage nach der richtigen Höhe für die Ausgestaltung der Quote. Diese Dimension spielt bei der Beurteilung der Verhältnismässigkeit und der Vereinbarkeit der Quotenregelung mit dem Gleichheitsgebot eine bedeutsame Rolle. Dabei kann sich die Quotenhöhe bspw. auf die Verteilung der Geschlechter in der Bevölkerung oder auf den Anteil von Männern und Frauen im Unternehmen beziehen.<sup>1179</sup> Eine Quote, welche Parität zwischen den Geschlechtern vorschreibt, bietet zu wenig Flexibilität und erweist sich daher als ungeeignet. Gleichzeitig ist es kontraproduktiv, allzu kleine Anteile vorzuschreiben. Vielmehr sollte, sofern eine Quote als wünschenswertes Mittel erachtet wird, angestrebt werden, eine kritische Masse<sup>1180</sup> beider Geschlechter in der Unternehmensführung zu

---

1176 Grundlegend PFARR, Seite 202 ff.; vgl. aus Sicht des schweizerischen Rechts KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 10 ff.; ARIOLI, 144 ff.; SCHWANDER CLAUS, 13 ff.

1177 PFARR, Seite 204 f.; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 10; ARIOLI, 151 ff.; SCHWANDER CLAUS, 16.

1178 PFARR, Seite 204; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 10 f.; ARIOLI, 150 f.; SCHWANDER CLAUS, 16.

1179 PFARR, Seite 207 f.; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 11; ARIOLI, 163 f.; SCHWANDER CLAUS, 17.

1180 Vgl. Kap. 3 III 3.

erreichen. Dies spricht dafür, eine allfällige Geschlechterquote zwischen 30% und 40% anzusetzen.<sup>1181</sup>

Die Frage nach der Qualifikation kann bei der Ausgestaltung von Quoten eine Rolle spielen. Beachtet werden muss, dass bei Gremien, in denen von einem Geschlecht keine besonderen Qualifikationen verlangt werden, solche auch vom anderen Geschlecht nicht verlangt werden dürfen. Die Qualifikation von Bewerbern, wie bspw. Berufserfahrung, Ausbildung und Sprachkenntnisse, spielt dann eine Rolle, wenn festgelegt wird, dass bei gleicher oder gleichwertiger Qualifikation Frauen der Vorzug zu geben ist, bis die gesetzliche Quote erfüllt ist.<sup>1182</sup>

Als letzte Dimension ist die Ausgestaltung des Verfahrens und der Entscheidungsstufe zu klären. Dazu gehört im Besonderen die Unterscheidung zwischen Ergebnisquoten und Entscheidungsquoten. Ergebnisquoten legen ein Ziel fest, bestimmen aber selbst nicht, welche Mittel zur Erreichung dieses Ziels eingesetzt werden sollen. Demgegenüber bestimmen Entscheidungsquoten, welche Entscheidungsanleitungen zu geben sind, damit das angestrebte Verhältnis der Geschlechter in einem Gremium erreicht wird. Weiter ist zu klären, inwiefern Sanktionen oder Anreize zur Erfüllung der Quote beitragen sollen. Entscheidend ist zuletzt die Frage, für welche Gremien, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, oder beide, die Geschlechterquote gelten soll.<sup>1183</sup>

## 2. Flexiquote

Eine Möglichkeit, wie eine Geschlechterquote ausgestaltet werden kann, ist die Einführung einer Flexiquote. Diese Flexiquote würde sich dabei sinnvollerweise an alle grösseren Unternehmen richten. Zur Abgrenzung könnte auf das Erfordernis der ordentlichen Revision (Art. 727 Abs. 1 OR) Bezug genommen werden.<sup>1184</sup> Somit wären Publikumsgesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR), wirtschaftlich bedeutende Gesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR) und konsolidierungspflichtige Gesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 3 OR) zur Beachtung der Flexiquote verpflichtet.

1181 KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 11.

1182 PFARR, Seite 203 f.; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 11 f.; ARIOLI, 146 ff.; SCHWANDER CLAUS, 14.

1183 PFARR, Seite 205 ff.; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 12 f.; ARIOLI, 155 ff.; SCHWANDER CLAUS, 15 f.

1184 Ausführlich BSK Revisionsrecht-WATTER/MAIZAR, Art. 727 OR N 3 ff.

Eine Flexiquote verpflichtet die betroffenen Gesellschaften, sich selbst eine betriebsspezifische Geschlechterquote für den Verwaltungsrat und möglicherweise auch für die Geschäftsleitung zu verordnen, diese Quote zu veröffentlichen und innerhalb einer bestimmten Frist dann auch zu erreichen. Mit dieser Flexiquote können entsprechende gesellschaftsrechtliche Sanktionen verbunden werden. Denkbar ist die Anfechtbarkeit von Verwaltungsratswahlen, sofern durch die Wahl die Flexiquote verletzt wird.<sup>1185</sup>

Der grösste Vorteil der Flexiquote liegt darin, dass unternehmens- und branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden können.<sup>1186</sup> In Deutschland wurde die Flexiquote intensiv diskutiert, schlussendlich wurde jedoch verbindlichen Quoten der Vorzug gegeben. Gewisse Unternehmen, die der verbindlichen Quote nicht unterliegen, haben jedoch die Pflicht, Zielgrössen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und den oberen Managementebenen festzulegen.<sup>1187</sup>

Das schweizerische Recht kennt solche Flexiquoten derzeit nicht. Sinnvollerweise könnte eine solche Quote in Art. 707 OR, der die Wählbarkeitsvoraussetzungen für den Verwaltungsrat regelt, vorgesehen werden. Sollte auch für die Geschäftsleitung eine Flexiquote als wünschenswert erachtet werden, könnte diese möglicherweise durch eine Ergänzung der Bestimmung über die Übertragung der Geschäftsführung (Art. 716b OR) geregelt werden.

### 3. Verbindliche Quote

Eine Möglichkeit, wie eine Geschlechterquote ausgestaltet werden kann, ist die Einführung einer verbindlichen Quote. Diese verbindliche Quote würde sich dabei sinnvollerweise an alle grösseren Unternehmen richten. Zur Abgrenzung könnte auf das Erfordernis der ordentlichen Revision (Art. 727 Abs. 1 OR) abgestellt werden.<sup>1188</sup> Somit wären Publikumsgesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR), wirtschaftlich bedeutende Gesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR) und konsolidierungspflichtige Gesellschaften (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 3 OR) zur Beachtung der verbindlichen Quote verpflichtet.

---

1185 GRÜNBERGER, 40 f.

1186 VON DER CRONE, Vernehmlassung VE-OR, 16.

1187 Vgl. Kap. 9 I 2.

1188 Ausführlich BSK Revisionsrecht-WATTER/MAIZAR, Art. 727 OR N 3 ff.

Eine verbindliche Quote verpflichtet die betroffenen Gesellschaften, eine vom Gesetzgeber festgelegte Geschlechterquote für den Verwaltungsrat und möglicherweise auch für die Geschäftsleitung zu erreichen. Mit dieser verbindlichen Quote können entsprechende gesellschaftsrechtliche Sanktionen verbunden werden. Denkbar ist die Anfechtbarkeit von Verwaltungsratswahlen, sofern durch die Wahl die verbindliche Quote verletzt wird.<sup>1189</sup>

Die verbindliche Geschlechterquote erweist sich als sehr wirkungsvolles, aber auch als überaus einschneidendes Instrument, um eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung sicherzustellen. Eine solche Quote kennen im Besonderen Norwegen<sup>1190</sup> und Deutschland<sup>1191</sup>, das schweizerische Recht hingegen nicht. Sinnvollerweise könnte eine solche Quote in Art. 707 OR, der die Wählbarkeitsvoraussetzungen für den Verwaltungsrat regelt, vorgesehen werden. Sollte auch für die Geschäftsleitung eine verbindliche Quote als wünschenswert erachtet werden, könnte diese möglicherweise durch eine Ergänzung der Bestimmung über die Übertragung der Geschäftsführung (Art. 716b OR) normiert werden.

---

1189 GRÜNBERGER, 40 f.

1190 Vgl. Kap. 9 I 1.

1191 Vgl. Kap. 9 I 2.

## Kapitel 11: Revision des Aktienrechts

In diesem Kapitel werden die Bestrebungen, in der laufenden Aktienrechtsrevision eine gesetzliche Geschlechterquote in das Aktienrecht aufzunehmen, näher betrachtet. Gemäss dem Vorschlag des Bundesrates vom November 2014 sollen im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung von wirtschaftlich bedeutenden Publikumsgesellschaften beide Geschlechter zu mindestens 30% resp. 20% vertreten sein. Ist dies nicht der Fall, haben die Gesellschaften gemäss dem Prinzip *comply or explain* die Gründe dafür anzugeben. In diesem Kapitel soll dieser Vorschlag eingehend betrachtet und analysiert werden. Dabei wird zuerst die Vorgeschichte zum Vorschlag des Bundesrates kurz erläutert. Weiter wird der Vorschlag des Bundesrates im Detail dargelegt. Danach soll die vorgeschlagene Geschlechterquote für die Unternehmensführung eingehend analysiert werden. Zum Schluss nimmt der Autor Stellung zum erwähnten Vorschlag.

### I. Vorgeschichte

In diesem Kapitel wird die politische Vorgeschichte zum Vorschlag des Bundesrates, in der Aktienrechtsrevision vom November 2014 eine Geschlechterquote in der Unternehmensführung für börsenkotierte Gesellschaften vorzusehen, dargestellt.

Bereits im Jahr 2007 verabschiedete der Bundesrat eine erste Botschaft zur Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts.<sup>1192</sup> In diesem Gesetzgebungsvorschlag waren keine Bestimmungen zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates und keine entsprechenden Transparenzvorschriften für Gender Diversity in der Unternehmensführung vorgesehen.<sup>1193</sup>

In den letzten Jahren nahmen die politischen Bemühungen, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu erreichen, stetig zu.<sup>1194</sup> Nachfolgend werden die wichtigsten politischen Vorstösse, die dem erwähnten Vorschlag des Bundesrates aus dem Jahr 2014 vorausgingen, erläutert. Diese zeigen, dass bereits seit einigen Jahren eine rege politische Diskussion über die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung stattfand.

---

1192 Botschaft OR 2007, 1589 ff.

1193 WATTER, Neuerungen, 290; FORSTMOSER, Aktienrechtsreform, 41.

1194 Vgl. die Übersicht bei KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 25 f.

Im Jahr 2009 forderte die Motion 09.3067 von Nationalrätin Katharina Prelicz-Huber eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat. Der Bundesrat sollte dazu verpflichtet werden, dem Parlament eine Änderung von Art. 707 OR vorzuschlagen. Die neue Fassung von Art. 707 OR sollte eine Geschlechterquote von 40% für die Verwaltungsräte von Gesellschaften mit über 200 Beschäftigten vorsehen. Der Bundesrat schrieb in seiner Stellungnahme, dass sich ein solcher Eingriff in die Privatautonomie nur schwer mit dem liberalen Gesellschaftsrecht in der Schweiz vereinbaren lassen würde. Im Jahr 2011 lehnte der Nationalrat die Motion ab.<sup>1195</sup>

Im Jahr 2012 reichte die Nationalrätin Yvonne Feri das Postulat 12.3802 ein, das den Bundesrat verpflichten sollte, einen Bericht zu erstellen. In diesem Bericht sollte der Bundesrat unterstützende Massnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft benennen. Weiter sollte der Bericht aufzeigen, wie diese Massnahmen umgesetzt werden können, damit eine Geschlechterquote von 40% im Verwaltungsrat von börsenkotierten Gesellschaften eingeführt werden kann. In seiner Antwort zum Aspekt der Geschlechterquote verwies der Bundesrat auf ähnliche parlamentarische Vorstösse, insb. auf die Motion von Katharina Prelicz-Huber und die parlamentarische Initiative von Susanne Leutenegger Oberholzer. Die Motion wurde im Jahr 2014 zurückgezogen.<sup>1196</sup>

Ebenfalls im Jahr 2012 forderte die parlamentarische Initiative 12.469 von Nationalrätin Susanne Leutenegger Oberholzer eine Geschlechterquote von 40% für den Verwaltungsrat von börsenkotierten Gesellschaften. Sollten Unternehmen diese Quote nicht erfüllen, wären sie von der Börse zu dekotieren. Der Initiative wurde bei der Behandlung im Nationalrat ein Jahr später nicht Folge geleistet.<sup>1197</sup>

Im Jahr 2013 reichte die Grünliberale Fraktion im Nationalrat die Motion 13.4285 ein. Mit dieser soll der Bundesrat beauftragt werden, dem Parlament eine Vorlage zu unterbreiten, die Zielvereinbarungen mit börsenkotierten Gesellschaften zur Erhöhung der Geschlechterquote in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorsieht. Gesellschaften, die diese Zielvereinbarungen nicht

---

1195 Motion 09.3067, Frauen in alle Verwaltungsräte.

1196 Postulat 12.3802, Geschlechterquoten in Verwaltungsräten in bundesnahen und börsenkotierten Unternehmen durchsetzen. Unterstützende Massnahmen.

1197 Parlamentarische Initiative 12.469, Verwaltungsräte der börsenkotierten Unternehmen. Gleichmässige Vertretung von Frauen und Männern. Änderung des Börsengesetzes.

einhalten, sollen i.S.v. *comply or explain* verpflichtet werden, jährlich Rechenschaft über die Gründe der Nichterreichung abzulegen. In seiner Antwort schrieb der Bundesrat, dass er die Anliegen der Motion grundsätzlich begrüsse. Allerdings wolle er das Thema in der Aktienrechtsrevision aufnehmen und nicht separat behandeln. Deshalb beantragte der Bundesrat die Ablehnung der Motion. Die Motion wurde Ende 2015 abgeschrieben.<sup>1198</sup>

## II. Vorentwurf des Bundesrates

In diesem Kapitel wird die Bestimmung zu Gender Diversity, welche im Vorentwurf des Bundesrates vom 28. November 2014 zur Revision des Aktienrechts vorgesehen ist, näher erläutert. In Art. 734e VE-OR ist vorgesehen, dass in börsenkotierten Gesellschaften gemäss Art. 732 Abs. 1 VE-OR, die die KMU-Schwellenwerte gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR überschreiten<sup>1199</sup>, beide Geschlechter mindestens zu 30% im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung vertreten sein sollen. Sofern die Gesellschaften diese Vorgabe nicht erreichen, haben sie im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben, weshalb die Geschlechter nicht je zu mindestens 30% vertreten sind (Art. 734e Ziff. 1 VE-OR). Weiter sind im Vergütungsbericht die Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts zu erläutern (Art. 734e Ziff. 2 VE-OR). Die Revisionsstelle prüft, ob der Vergütungsbericht den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 4 VE-OR). In Art. 5 VE Ueb. Best. ist eine Übergangsfrist von fünf Jahren ab dem Inkrafttreten des neuen Rechts vorgesehen.

Im erläuternden Bericht des Bundesrates finden sich einige Ausführungen zur Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR. Der Bericht spricht treffenderweise davon, dass die geplante Geschlechterquote dem Grundsatz von *comply or explain* folgt.<sup>1200</sup> Dies bedeutet, dass Art. 734e VE-OR keine verbindliche Geschlechterquote vorschreibt, sondern lediglich eine Zielvorgabe nennt. Der erläuternde Bericht des Bundesrates nimmt Bezug auf die Entwicklungen in der Europäischen Union. Dort wird eine Zielvorgabe, wonach das unterrepräsentierte Geschlecht 40% der Aufsichtsratsmitglieder bzw. der nicht geschäftsführenden Direktoren von börsenkotierten Gesellschaften

---

1198 Motion 13.4285, Ansatz "comply or explain" gegen Geschlechterdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt.

1199 Ausführlich BSK Revisionsrecht-WATTER/MAIZAR, Art. 727 OR N 20 ff.

1200 Bericht VE-OR 2014, 151; gl.M. POGGIO/ZIHLER, Vorentwurf, 98.



stellen soll, diskutiert.<sup>1201</sup> Der Bericht stellt fest, dass der Anteil der weiblichen Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder noch weit unter dem Zielwert der geplanten EU-Richtlinie liegt. Deshalb seien politischer Druck und entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen notwendig und gerechtfertigt.<sup>1202</sup>

Durch den Richtwert von 30% soll für die Wirtschaft ein deutliches Zeichen, ihre Bemühungen zur aktiven und umfassenden Kaderförderung von Frauen zu intensivieren, gesetzt werden.<sup>1203</sup> Gemäss Ausführungen des Bundesrats wird durch diese Vorgabe der Handlungsspielraum des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung nicht unverhältnismässig eingeschränkt.<sup>1204</sup> Durch das Anknüpfen an die Schwellenwerte in Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR soll verhindert werden, dass kleinere börsenkotierte Gesellschaften, in den Anwendungsbereich der Geschlechterquote fallen.<sup>1205</sup>

Als langfristiges Ziel der neuen Bestimmung zur Vertretung der Geschlechter nennt der erläuternde Bericht das Erreichen einer entsprechenden Parität in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen.<sup>1206</sup> Die relativ lange Übergangsfrist von fünf Jahren soll den Gesellschaften genügend Zeit geben, sich an diese neue Bestimmung anzupassen.<sup>1207</sup> Der Bericht hält weiter fest, dass ein grosses Angebot an qualifizierten Frauen, die sich für einen Sitz in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen eignen, besteht.<sup>1208</sup> Damit liege die vorgeschlagene Bestimmung auch im Interesse der Wirtschaft, da dadurch das berufliche Potential von Frauen besser genutzt werde.<sup>1209</sup>

Die Vernehmlassung zur Revision des Aktienrechts dauerte bis zum 15. März 2015. Der Bericht zur Vernehmlassung hält fest, dass der vorgeschlagene Art. 734e VE-OR von einigen Vernehmlassungsteilnehmern begrüsst und von der grossen Mehrheit negativ aufgenommen wurde.<sup>1210</sup> Der Bericht gibt weiter einen Überblick über die am häufigsten genannten Grün-

---

1201 Bericht VE-OR 2014, 40 f. vgl. Kap. 9 II 1.

1202 Bericht VE-OR 2014, 42; gl.M. POGGIO/ZIHLER, Vorentwurf, 98.

1203 Bericht VE-OR 2014, 152.

1204 Bericht VE-OR 2014, 152.

1205 Bericht VE-OR 2014, 152.

1206 Bericht VE-OR 2014, 206.

1207 Bericht VE-OR 2014, 206.

1208 Bericht VE-OR 2014, 206.

1209 Bericht VE-OR 2014, 206.

1210 BJ, Bericht zur Vernehmlassung, 25; POGGIO/ZIHLER, Meilenstein, 82; GROSZ, 512; DUC, Rz 37.

de, die gegen den vorgeschlagenen Art. 734e VE-OR angeführt wurden. Als Argumente nannten die Vernehmlassungsteilnehmer u.a., dass durch eine solche Geschlechterquote übermässig in die Wirtschafts- und Vertragsfreiheit eingegriffen werde. Weiter sei die Einführung eines Richtwerts für die Geschlechtervertretung kein geeignetes Mittel, um eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu erreichen.<sup>1211</sup> Zusammen mit dem Bericht zur Vernehmlassung wurde eine Regulierungsfolgenabschätzung publiziert, die die Einführung einer Geschlechterquote aus rechtlicher und ökonomischer Sicht betrachtet.<sup>1212</sup>

Am 4. Dezember 2015 veröffentlichte der Bundesrat eine Medienmitteilung mit Grundsatzentscheiden für die Aktienrechtsrevision. Grundsätzlich möchte der Bundesrat am vorgeschlagenen Art. 734e VE-OR festhalten. Im Unterschied zum Vorentwurf soll für die Geschäftsleitung ein tieferer Zielwert von 20% gelten. Als Begründung wird angeführt, dass die Situation in der Geschäftsleitung anders ist als im Verwaltungsrat, da mehr spezifische Fach- und Branchenkenntnisse notwendig sind. Weiter soll die Übergangsfrist für die Geschäftsleitung von fünf auf zehn Jahre verlängert werden. Im Rahmen dieser Eckwerte plant der Bundesrat, dem Parlament bis Ende 2016 eine Botschaft vorzulegen.<sup>1213</sup>

### III. Verfassungsrechtliche Beurteilung

In diesem Kapitel soll der im Vorentwurf zur Aktienrechtsrevision vorgeschlagene Geschlechterartikel (Art. 734e VE-OR) mit Blick auf verfassungsrechtliche Aspekte beurteilt werden. Die Einführung von Geschlechterquoten stellt dabei potentiell einen Eingriff in verschiedene Grundrechtspositionen dar. Betroffen sind verschiedene Personen, in erster Linie die Gesellschaften, die Aktionäre und die von der Bestimmung belasteten Individuen. Bei den Gesellschaften stellt sich vorrangig die Frage nach der Vereinbarkeit mit der Wirtschaftsfreiheit und der Eigentumsfreiheit. Die Aktionäre könnten vor allem in ihrer Eigentumsfreiheit betroffen sein. Demgegenüber erweist sich bei den betroffenen Individuen vorrangig die Rechtsgleichheit und die Wirtschaftsfreiheit als vordringlich für eine Grundrechtsprüfung. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich dabei auf die beiden im Rahmen der Grundrechtsprüfung zentralen Aspekte. Dies sind zum einen die Wirtschafts-

---

1211 BJ, Bericht zur Vernehmlassung, 25.

1212 CHAPUIS et al., 22 ff.

1213 BJ, Medienmitteilung Aktienrecht; POGGIO/ZIHLER, Meilenstein, 82 f.

freiheit der Gesellschaften und zum anderen die Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen.

## 1. Wirtschaftsfreiheit der Gesellschaften

Die Wirtschaftsfreiheit wird durch Art. 27 BV gewährleistet. Nachfolgend soll geprüft werden, inwiefern durch die vorgeschlagene Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR in die Wirtschaftsfreiheit der betroffenen Gesellschaften eingegriffen wird. Dabei wird zuerst der Schutzbereich der Wirtschaftsfreiheit erläutert. In einem weiteren Schritt wird geklärt, inwiefern der Eingriff in die Wirtschaftsfreiheit gerechtfertigt werden könnte.

### 1.1 Sachlicher Schutzbereich

Die Wirtschaftsfreiheit schützt jede privatwirtschaftliche Tätigkeit, die der Erzielung eines Gewinns oder eines Erwerbseinkommens dient.<sup>1214</sup> Als privat wird eine Tätigkeit bezeichnet, wenn sie weder in Erfüllung einer staatlichen oder kommunalen, öffentlich-rechtlich übertragenen Aufgabe ausgeübt wird noch eine Tätigkeit im Monopolbereich darstellt. Als wirtschaftlich gilt eine Tätigkeit im Besonderen, wenn mit ihr wirtschaftliche Güter und Dienstleistungen erstellt werden.<sup>1215</sup> Die Wirtschaftsfreiheit schützt neben der selbständigen auch die unselbständige Erwerbstätigkeit.<sup>1216</sup>

Der Schutz der Wirtschaftsfreiheit lässt sich in verschiedene Teilgehalte untergliedern. In Art. 27 Abs. 2 BV werden in nicht abschliessender Weise drei bedeutsame Aspekte der Wirtschaftsfreiheit besonders hervorgehoben. Diese sind die Berufswahl-, die Berufszugangs- und die Berufsausübungsfreiheit.<sup>1217</sup> Die Berufswahlfreiheit gewährleistet dem Einzelnen die freie Wahl der privatwirtschaftlichen Tätigkeit.<sup>1218</sup> Der freie Berufszugang bietet Schutz gegen staatliche Massnahmen, die den Marktzutritt verhindern oder übermässig erschweren.<sup>1219</sup> Als Berufsausübungsfreiheit schützt die Wirtschaftsfreiheit grundsätzlich alle mit der Erwerbstätigkeit zusammenhängenden Aspekte.<sup>1220</sup> Eng damit verbunden ist die Freiheit der unternehmerischen

1214 Statt vieler BGE 124 I 310 E. 3a.

1215 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 10; VALLENDER/HETTICH/LEHNE, § 5 N 23.

1216 BGE 84 I 18 E. 2.

1217 BIAGGINI, § 49 N 8; ausführlich VALLENDER/HETTICH/LEHNE, § 5 N 27 ff.

1218 BGE 105 Ia 67 E. 3b; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 640.

1219 BIAGGINI, § 49 N 8.

1220 BIAGGINI, § 49 N 8.

Betätigung. Zentraler Aspekt dieser Freiheit ist die Möglichkeit des Arbeitgebers, seine Mitarbeiter frei zu wählen. Weiter gehören dazu die freie Wahl der Organisation, die freie Wahl der sachlichen Mittel und der Geschäftsbeziehungen und die Freiheit der Werbung.<sup>1221</sup>

Das Bundesgericht und die Lehre leiten aus der Wirtschaftsfreiheit den Grundsatz der Gleichbehandlung der Konkurrenten ab. Danach sind staatliche Massnahmen unzulässig, wenn sie den Wettbewerb unter direkten Konkurrenten verzerren, resp. nicht wettbewerbsneutral sind.<sup>1222</sup> Als direkte Konkurrenten gelten gemäss Bundesgericht „Angehörige der gleichen Branche, die sich mit dem gleichen Angebot an dasselbe Publikum richten, um das gleiche Bedürfnis zu befriedigen“.<sup>1223</sup> Aus dieser engen Definition folgt, dass nur in relativ wenigen Entscheiden das Vorliegen von direkter Konkurrenz bejaht wurde.<sup>1224</sup> Ausfluss der Wirtschaftsfreiheit ist gemäss Rechtsprechung des Bundesgerichts weiter die Vertragsfreiheit.<sup>1225</sup> Einen Teilgehalt der Vertragsfreiheit stellt die Abschlussfreiheit dar, wonach die Vertragsparteien in der Wahl ihrer Vertragspartner frei sind.<sup>1226</sup>

## 1.2 Persönlicher Schutzbereich

Die Wirtschaftsfreiheit schützt sowohl natürliche als auch juristische Personen. Bei den natürlichen Personen können sich sowohl schweizerische Staatsangehörige als auch Ausländer mit Niederlassungsbewilligung auf die Wirtschaftsfreiheit berufen.<sup>1227</sup> Weiter geniessen auch Ausländer mit einer Aufenthaltsbewilligung den Schutz der Wirtschaftsfreiheit, sofern sie einen Anspruch auf Erneuerung der Aufenthaltsbewilligung haben.<sup>1228</sup> Inländische juristische Personen des Privatrechts sind uneingeschränkt Träger der Wirtschaftsfreiheit. Ausländische juristische Personen können sich auf die Wirtschaftsfreiheit berufen, soweit sie einen staatsvertraglichen Anspruch auf wirtschaftliche Betätigung in der Schweiz haben.<sup>1229</sup>

---

1221 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 22.

1222 Erstmals BGE 121 I 129 E. 4d; ausführlich SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 28.

1223 BGE 125 I 431 E. 4b.

1224 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 32.

1225 BGE 130 I 26 E. 4.3; BSK BV-UHLMANN, Art. 27 N 10 ff.

1226 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 44.

1227 BGE 116 Ia 237 E. 2; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 655.

1228 Erstmals BGE 123 I 212 E. 2.

1229 BGE 131 I 223 E. 1.1; SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 51 f.

### 1.3 Vorliegen eines Grundrechtseingriffs

Durch die vorgeschlagene Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR erfolgt ein Eingriff in die Wirtschaftsfreiheit der Gesellschaften, die in den Anwendungsbereich der genannten Bestimmung fallen.<sup>1230</sup> Durch die Geschlechterquote werden die Gesellschaften in der freien Wahl ihrer Mitarbeiter eingeschränkt, was einen Teilgehalt der Wirtschaftsfreiheit darstellt. Weiter stellt sich die Frage nach der Gleichbehandlung der Konkurrenten. Denkbar ist, dass eine Gesellschaft, welche in den Anwendungsbereich von Art. 734e VE-OR fällt und eine, die davon ausgenommen ist, das Kriterium der direkten Konkurrenten erfüllen. In diesem Fall würde durch die Geschlechterquote eine Ungleichbehandlung von direkten Konkurrenten stattfinden. Zuletzt greift Art. 734e VE-OR in die Vertragsfreiheit der Gesellschaften ein. Durch die Geschlechterquote wird der Vertragsschluss mit einem bestimmten Personenkreis, nämlich männlichen Führungskräften, erschwert, wenn auch nicht unmöglich gemacht.<sup>1231</sup>

### 1.4 Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit

Einschränkungen der Wirtschaftsfreiheit können gerechtfertigt sein. Als erste Voraussetzung müssen staatliche Massnahmen den Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit beachten. Grundsatzkonforme Eingriffe sind solche, die mit dem ordnungspolitischen Grundentscheid der Bundesverfassung für eine wettbewerbsgesteuerte Privatwirtschaft im Einklang stehen.<sup>1232</sup> Grundsatzwidrige Massnahmen sind solche, die vom Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit abweichen.<sup>1233</sup> Solche Abweichungen vom Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit sind nur zulässig, wenn sie in der Bundesverfassung vorgesehen oder durch kantonale Regalrechte begründet sind (Art. 94 Abs. 4 BV).<sup>1234</sup>

Die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR ist als grundsatzkonform zu bewerten. Unzulässig sind gemäss Rechtsprechung des Bundesgerichts *„wirtschaftspolitische oder standespolitische Massnahmen, die den freien Wettbewerb behindern, um gewisse Gewerbezweige oder Bewirtschaftungs-*

1230 UEBERSCHLAG, 910.

1231 Gl.M. KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 22.

1232 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 57.

1233 SGK BV-VALLENDER, Art. 27 N 58.

1234 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 661; ausführlich VALLENDER/HETTICH/LEHNE, § 5 N 82 ff.

*formen zu sichern oder zu begünstigen*<sup>1235</sup>. Die Geschlechterquote ist nicht als wirtschaftspolitische Massnahme zu qualifizieren. Aufgrund des *comply or explain*-Charakters ist die Eingriffsintensität von Art. 734e VE-OR nicht hoch genug, um von einem wirtschaftslenkenden Eingriff zu sprechen. Somit erweist sich die Geschlechterquote als grundsatzkonform.

### 1.5 Eingriffsvoraussetzungen

Für die Rechtfertigung eines Eingriffs in die Wirtschaftsfreiheit müssen die vier in Art. 36 BV genannten Voraussetzungen erfüllt sein. D.h. es muss eine gesetzliche Grundlage vorhanden sein, ein öffentliches Interesse vorliegen, die Verhältnismässigkeit gewahrt sein und der Kerngehalt respektiert werden.

#### a Gesetzliche Grundlage

Einschränkungen von Grundrechten bedürfen einer gesetzlichen Grundlage (Art. 36 Abs. 1 BV).<sup>1236</sup> Schwere Eingriffe müssen in einem formellen Gesetz vorgesehen sein.<sup>1237</sup> Die vorgeschlagene Geschlechterquote ist in einem Gesetz im formellen Sinne vorgesehen. Somit kann offen bleiben, ob Art. 734e VE-OR einen schweren Grundrechtseingriff darstellt oder nicht.<sup>1238</sup> Weiter muss die gesetzliche Grundlage genügend bestimmt sein, damit die betroffenen Personen ihr Verhalten nach den vorhersehbaren Folgen richten können.<sup>1239</sup> Die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR ist hinsichtlich der Angabe des Adressatenkreises, der Zielquotenhöhe, der Umsetzungsfrist und den Rechtsfolgen bei Nichtumsetzung inhaltlich genügend präzise bestimmt.<sup>1240</sup>

#### b Öffentliches Interesse

Einschränkungen von Grundrechten müssen durch ein öffentliches Interesse oder durch den Schutz von Grundrechten Dritter gerechtfertigt sein (Art. 36 Abs. 2 BV).<sup>1241</sup> Typische öffentliche Interessen stellen polizeiliche Interessen, wie der Schutz der öffentlichen Ordnung, Ruhe, Sicherheit, Gesundheit

---

1235 BGE 125 I 335 E. 2a.

1236 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 14 ff.

1237 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 16 m.w.H.

1238 UEBERSCHLAG, 910.

1239 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 23.

1240 UEBERSCHLAG, 910.

1241 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 31 ff.

und Sittlichkeit sowie von Treu und Glauben im Geschäftsverkehr dar. Daneben können auch nichtpolizeiliche Interessen die Einschränkung von Grundrechten rechtfertigen.<sup>1242</sup>

Als nichtpolizeiliche Interessen zur Einschränkung der Wirtschaftsfreiheit können sozialpolitische Anliegen hinzugezogen werden.<sup>1243</sup> Die Einführung einer Geschlechterquote in der Unternehmensführung kann als sozialpolitische Massnahme qualifiziert werden.<sup>1244</sup> Somit besteht ein öffentliches Interesse am Erlass von Art. 734e VE-OR. Weiter kann argumentiert werden, dass der Gesetzgeber durch Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV zur Herstellung der tatsächlichen Geschlechtergleichstellung beauftragt wird. Die Einführung einer Geschlechterquote für die Unternehmensführung kann möglicherweise zum Abbau von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern beitragen. Somit lässt sich die Einführung von Art. 734e VE-OR auch auf diese Weise rechtfertigen.<sup>1245</sup>

### c Verhältnismässigkeit

Einschränkungen von Grundrechten müssen verhältnismässig sein (Art. 36 Abs. 3 BV).<sup>1246</sup> Dieses Kriterium ist am Verhältnis des Grundrechtseingriffs zum Zweck der Regelung, der dem öffentlichen Interesse dienen muss, zu messen. Die Prüfung der Verhältnismässigkeit umfasst drei Teilaspekte. Diese sind die Eignung, die Erforderlichkeit und die Verhältnismässigkeit von Eingriffszweck und Eingriffswirkung resp. die Zumutbarkeit.<sup>1247</sup>

Eine staatliche Massnahme muss geeignet sein, den im öffentlichen Interesse verfolgten Zweck herbeizuführen.<sup>1248</sup> Das öffentliche Interesse liegt im sozialpolitischen Bestreben, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Die Einführung einer Geschlechterquote in der Unternehmensführung könnte geeignet sein, zur Verringerung der Ungleichbehandlung der Geschlechter beizutragen.<sup>1249</sup> Dies insb. vor dem Hintergrund, dass Frauen in der Schweiz derzeit sowohl im Verwaltungsrat wie auch in der Geschäftsleitung stark

1242 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 32.

1243 BGE 97 I 499 E. 4c; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 687.

1244 ARIOLI, 257; GROSZ, 527.

1245 UEBERSCHLAG, 910.

1246 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 37 ff.

1247 Statt vieler BGE 124 I 107 E. 4c m.w.H.; SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 37.

1248 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 321.

1249 UEBERSCHLAG, 911; ARIOLI, 237.

untervertreten sind.<sup>1250</sup> Weiter sollten sich insb. für die Sitze im Verwaltungsrat genügend qualifizierte und talentierte Frauen finden lassen, um der Quotenvorgabe entsprechen zu können.<sup>1251</sup>

Die Massnahme muss im Hinblick auf den angestrebten Zweck erforderlich sein. Dies bedeutet, dass sie zu unterbleiben hat, wenn eine gleich geeignete, aber mildere Massnahme für den angestrebten Erfolg ausreichen würde.<sup>1252</sup> Die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR zielt darauf ab, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in der Unternehmensführung zu verringern. Gesamthaft gesehen ist Art. 734e VE-OR eher als milde Massnahme zu qualifizieren. Aufgrund des *comply or explain*-Ansatzes besteht für die Gesellschaften keine rechtliche Pflicht zur Erfüllung der Geschlechterquote von 30% resp. 20%.<sup>1253</sup> Faktisch könnte aufgrund des Transparenzerfordernisses jedoch ein Druck auf die Gesellschaften entstehen, die Quote zu erfüllen. Ein Zwang, weibliche Kandidatinnen zu bevorzugen, besteht jedoch nicht.<sup>1254</sup> Eine mildere Massnahme ist die Empfehlung im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, weibliche und männliche Mitglieder für den Verwaltungsrat zu berücksichtigen.<sup>1255</sup> Da der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance erst im Jahr 2014 überarbeitet wurde, kann zur Wirksamkeit dieser Empfehlung noch keine Aussage gemacht werden. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass der Erlass des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance keine staatliche Massnahme darstellt. Im Vergleich zu alternativen staatlichen Massnahmen fällt Art. 734e VE-OR relativ mild aus. Im Besonderen wurde auf eine verbindliche Quote verzichtet und eine lange Übergangsfrist von fünf Jahren (Art. 5 VE Ueb. Best.) vorgesehen.<sup>1256</sup>

Die Verhältnismässigkeit im engeren Sinne resp. die Zumutbarkeit ist zu bejahen, sofern zwischen dem gesteckten Ziel und der zu dessen Erlangung notwendigen Freiheitsbeschränkung ein vernünftiges Verhältnis besteht. Das öffentliche Interesse wird also mit den betroffenen privaten Interessen abgewogen.<sup>1257</sup> Gemäss dem erläuternden Bericht des Bundesrats ist der staatli-

---

1250 Vgl. Kap. 4 II 1.

1251 SCHWANDER CLAUS, 147.

1252 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 322.

1253 GROSZ, 533; SCHENKER, Gleichstellung, 476.

1254 ARIOLI, 260.

1255 SCBP, Ziff. 12.

1256 UEBERSCHLAG, 911.

1257 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 323.



che Eingriff durch Art. 734e VE-OR „notwendig und gerechtfertigt“<sup>1258</sup>. Über die Gründe für diese Beurteilung gibt der Bericht jedoch wenig Aufschluss. Die vorgeschlagene Geschlechterquote für die Unternehmensführung erweist sich mit Blick auf die Wirtschaftsfreiheit der Gesellschaften als zumutbar. In erster Linie sind die Gesellschaften bei der Auswahl ihrer Verwaltungsräte und ihrer Geschäftsleitungsmitglieder weiterhin frei.<sup>1259</sup> Der vorgeschlagene Art. 734e VE-OR schreibt den Gesellschaften nicht vor, wie sie ihre Unternehmensführung zu bestellen haben.

#### **d Kerngehalt**

Der Kerngehalt der Grundrechte ist unantastbar (Art. 36 Abs. 4 BV).<sup>1260</sup> Im Bereich der Wirtschaftsfreiheit ist etwa das Verbot, überhaupt eine Erwerbstätigkeit auszuüben, oder der staatliche Zwang, einen bestimmten Beruf zu ergreifen, als Verletzung des Kerngehalts zu sehen. Durch die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR wird der Kerngehalt der Wirtschaftsfreiheit nicht tangiert. Durch die Geschlechterquote wird der Sinngehalt der Wirtschaftsfreiheit nicht entleert. Im Besonderen wird kein staatlicher Zwang zur Berufswahl oder Berufsausübung vorgeschrieben.<sup>1261</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass durch die Geschlechterquote in die Wirtschaftsfreiheit der Gesellschaften eingegriffen wird. Dieser Eingriff kann jedoch gerechtfertigt werden.

## **2. Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen**

Die Rechtsgleichheit wird durch Art. 8 BV gewährleistet. Nachfolgend soll geprüft werden, inwiefern durch die vorgeschlagene Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR in die Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen eingegriffen wird. Gemeint ist damit die Personengruppe, die durch Art. 734e VE-OR nicht gefördert wird. Dabei wird zuerst der Schutzbereich der Rechtsgleichheit erläutert. In einem weiteren Schritt wird geklärt, inwiefern der Eingriff in die Rechtsgleichheit gerechtfertigt werden kann.

1258 Bericht VE-OR 2014, 42.

1259 UEBERSCHLAG, 911; SCHWANDER CLAUS, 152; MÜLLER, Quotenregelungen, 316.

1260 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 44 ff.

1261 UEBERSCHLAG, 911; ARIOLI, 261 f.

## 2.1 Sachlicher Schutzbereich

Der Schutz der Rechtsgleichheit stellt die Grundlage aller Gleichstellungsbestrebungen dar.<sup>1262</sup> Das Gleichbehandlungsgebot in Art. 8 Abs. 1 BV fordert, dass Gleiches gleich und Ungleiches nach Massgabe seiner Ungleichheit ungleich zu behandeln sei. Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesgerichts wird eine gleiche Behandlung nur dann verlangt, wenn die Verhältnisse im Wesentlichen gleich oder ähnlich sind. Zudem muss sich die Ungleichbehandlung resp. Gleichbehandlung auf wesentliche Tatsachen beziehen.<sup>1263</sup>

Das Diskriminierungsverbot in Art. 8 Abs. 2 BV dient als Schutz gegen soziale Ausgrenzung.<sup>1264</sup> Das Diskriminierungsverbot ist jedoch nicht als Anknüpfungsverbot zu verstehen.<sup>1265</sup> Differenzierungen nach einem in Art. 8 Abs. 2 BV genannten Merkmal erweisen sich somit als grundsätzlich zulässig. Da sie einen Verdacht auf eine unzulässige Diskriminierung begründen, sind sie jedoch in qualifizierter Weise zu rechtfertigen.<sup>1266</sup> Das Geschlecht stellt dabei eines der verpönten Merkmale gemäss Art. 8 Abs. 2 BV dar.<sup>1267</sup>

Im Rahmen von Art. 8 Abs. 2 BV wird zwischen direkter und indirekter Diskriminierung unterschieden. Als direkte Diskriminierung wird eine qualifizierte Art von Ungleichbehandlung von Personen in vergleichbaren Situationen aufgrund eines verpönten Unterscheidungsmerkmals bezeichnet.<sup>1268</sup> Eine indirekte Diskriminierung liegt vor, wenn eine Regelung, die keine offensichtliche Benachteiligung von spezifisch gegen Diskriminierung geschützten Personen oder Gruppen enthält, in ihren tatsächlichen Auswirkungen dennoch einzelne besonders stark benachteiligt, ohne dass dies sachlich begründet und verhältnismässig wäre.<sup>1269</sup>

Die Gleichheit der Geschlechter wird durch Art. 8 Abs. 3 BV garantiert. Das Gleichstellungsgebot in Art. 8 Abs. 3 BV trifft in drei Sätzen eine differenzierte Regelung hinsichtlich des Inhaltes und der Adressaten des Gebots der

---

1262 WEBER-DÜRLER, § 41 N 4; BSK BV-WALDMANN, Art. 8 N 12.

1263 Statt vieler BGE 129 I 113 E. 5.1.

1264 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 774; SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER, Art. 8 N 47; WEBER-DÜRLER, § 41 N 25.

1265 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 774; SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER, Art. 8 N 48.

1266 BGE 130 I 352 E. 6.1.2; BGE 129 I 392 E. 3.2.2.

1267 Ausführlich WALDMANN, 608 ff.

1268 BGE 132 I 49 E. 8.1; ausführlich WALDMANN, 308 ff.

1269 BGE 126 II 377 E. 6c; ausführlich WALDMANN, 338 ff.

Gleichberechtigung der Geschlechter. Nach Art. 8 Abs. 3 Satz 1 BV darf der Geschlechtsunterschied keine Anknüpfungspunkt für eine ungleiche Behandlung der Geschlechter in der Gesetzgebung und durch die rechtsanwendenden Behörden sein.<sup>1270</sup> Nach ständiger Praxis des Bundesgerichts lässt sich eine unterschiedliche Behandlung nur dann rechtfertigen, wenn auf dem Geschlecht beruhende biologische oder funktionale Unterschiede eine Gleichbehandlung absolut ausschliessen.<sup>1271</sup> In Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV wird der Gesetzgeber in Bund, Kantonen und Gemeinden beauftragt, die rechtliche und tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter in der Gesetzgebung zu verwirklichen.<sup>1272</sup> In Art. 8 Abs. 3 Satz 3 BV ist ein subjektiver Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Arbeitsbereich vorgesehen.<sup>1273</sup>

## 2.2 *Persönlicher Schutzbereich*

Auf die Rechtsgleichheit können sich alle natürlichen und juristischen Personen des Privatrechts berufen.<sup>1274</sup> Der Schutz der Rechtsgleichheit erstreckt sich auch auf ausländische Personen.<sup>1275</sup>

## 2.3 *Vorliegen eines Grundrechtseingriffs*

Durch die vorgeschlagene Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR erfolgt ein Eingriff in die Rechtsgleichheit derjenigen Individuen, die aufgrund der Geschlechterquote bei der Besetzung der Unternehmensführung benachteiligt werden.<sup>1276</sup> Durch die Einführung der in Art. 734e VE-OR vorgesehenen Geschlechterquote werden Gesellschaften angehalten, bei der Besetzung der Unternehmensführung Frauen zu bevorzugen. Diese Bevorzugung wird irrelevant, sobald die Geschlechterquote von 30% für den Verwaltungsrat und 20% für die Geschäftsleitung erreicht ist. Berücksichtigt werden sollte jedoch, dass die Geschlechterquote nicht verbindlich ist und somit kein rechtlicher Zwang zur Bevorzugung von Frauen besteht. Durch den *comply or explain*-Ansatz und den damit verbundenen Erklärungsdruck besteht

---

1270 Statt vieler BGE 129 I 265 E. 3.2; WEBER-DÜRLER, § 41 N 28.

1271 Statt vieler BGE 123 I 56 E. 2b.

1272 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 785; SGK BV-SCHWEIZER/BIGLER-EGGENBERGER, Art. 8 N 110.

1273 BGE 125 III 368 E. 2; BGE 113 Ia 107 E. 1a.

1274 BGE 125 IV 1 E. 5b; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 748.

1275 BGE 93 I 1 E. 1a.

1276 UEBERSCHLAG, 912.

jedoch ein faktischer Zwang für die betroffenen Gesellschaften, die Gesellschafterquote zu erreichen. Somit werden die Gesellschaften Männer bei der Besetzung von Posten in der Unternehmensführung tendenziell benachteiligen.

## 2.4 Eingriffsvoraussetzungen

Für die Rechtfertigung eines Eingriffs in die Rechtsgleichheit müssen die vier in Art. 36 BV genannten Voraussetzungen erfüllt sein. Es muss eine gesetzliche Grundlage vorhanden sein, ein öffentliches Interesse vorliegen, die Verhältnismässigkeit gewahrt sein und der Kerngehalt respektiert werden.

### a Gesetzliche Grundlage

Einschränkungen von Grundrechten bedürfen einer gesetzlichen Grundlage (Art. 36 Abs. 1 BV).<sup>1277</sup> Schwere Eingriffe müssen in einem formellen Gesetz vorgesehen sein.<sup>1278</sup> Die vorgeschlagene Geschlechterquote ist in einem Gesetz im formellen Sinne vorgesehen. Somit kann offen bleiben, ob Art. 734e VE-OR einen schweren Grundrechtseingriff darstellt oder nicht.<sup>1279</sup> Weiter muss die gesetzliche Grundlage genügend bestimmt sein, damit die betroffenen Personen ihr Verhalten nach den vorhersehbaren Folgen richten können.<sup>1280</sup> Die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR ist hinsichtlich der Angabe des Adressatenkreises, der Zielquotenhöhe, der Umsetzungsfrist und den Rechtsfolgen bei Nichtumsetzung inhaltlich genügend präzise bestimmt.<sup>1281</sup>

### b Öffentliches Interesse

Einschränkungen von Grundrechten müssen durch ein öffentliches Interesse oder durch den Schutz von Grundrechten Dritter gerechtfertigt sein (Art. 36 Abs. 2 BV).<sup>1282</sup> Typische öffentliche Interessen stellen polizeiliche Interessen, wie der Schutz der öffentlichen Ordnung, Ruhe, Sicherheit, Gesundheit und Sittlichkeit sowie von Treu und Glauben im Geschäftsverkehr dar.

---

1277 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 14 ff.

1278 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 16 m.w.H.

1279 UEBERSCHLAG, 910.

1280 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 23.

1281 UEBERSCHLAG, 910.

1282 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 31 ff.

Daneben können auch nichtpolizeiliche Interessen die Einschränkung von Grundrechten rechtfertigen.<sup>1283</sup>

Als nichtpolizeiliche Interessen zur Einschränkung der Wirtschaftsfreiheit können sozialpolitische Interessen herangezogen werden.<sup>1284</sup> Die Einführung einer Geschlechterquote in der Unternehmensführung kann als sozialpolitische Massnahme qualifiziert werden.<sup>1285</sup> Somit besteht ein öffentliches Interesse am Erlass von Art. 734e VE-OR. Weiter kann argumentiert werden, dass der Gesetzgeber durch Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV zur Herstellung der tatsächlichen Geschlechtergleichstellung beauftragt wird. Die Einführung einer Geschlechterquote für die Unternehmensführung kann möglicherweise zum Abbau von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern beitragen. Also lässt sich die Einführung von Art. 734e VE-OR auch auf diese Weise rechtfertigen.<sup>1286</sup>

### c Verhältnismässigkeit

Einschränkungen von Grundrechten müssen verhältnismässig sein (Art. 36 Abs. 3 BV).<sup>1287</sup> Dieses Kriterium ist am Verhältnis des Grundrechtseingriffs zum Zweck der Regelung, der dem öffentlichen Interesse dienen muss, zu messen. Die Prüfung der Verhältnismässigkeit umfasst drei Teilaspekte. Diese sind die Eignung, die Erforderlichkeit und die Verhältnismässigkeit von Eingriffszweck und Eingriffswirkung resp. die Zumutbarkeit.<sup>1288</sup>

Eine staatliche Massnahme muss geeignet sein, den im öffentlichen Interesse verfolgten Zweck herbeizuführen.<sup>1289</sup> Das öffentliche Interesse liegt im sozialpolitischen Bestreben, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Die Einführung einer Geschlechterquote in der Unternehmensführung könnte geeignet sein, zur Verringerung der Ungleichbehandlung der Geschlechter beizutragen.<sup>1290</sup> Dies insb. vor dem Hintergrund, dass Frauen in der Schweiz derzeit sowohl im Verwaltungsrat wie auch in der Geschäftsleitung stark untervertreten sind.<sup>1291</sup> Weiter sollten sich insb. für die Sitze im Verwal-

1283 SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 32.

1284 BGE 97 I 499 E. 4c; HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 687.

1285 ARIOLI, 257; GROSZ, 527.

1286 UEBERSCHLAG, 910.

1287 Ausführlich SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 37 ff.

1288 Statt vieler BGE 124 I 107 E. 4c m.w.H.; SGK BV-SCHWEIZER, Art. 36 N 37.

1289 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 321.

1290 UEBERSCHLAG, 911; ARIOLI, 273.

1291 Vgl. Kap. 4 II 1.

tungsrat genügend qualifizierte und talentierte Frauen finden lassen, um der Quotenvorgabe gerecht zu werden.<sup>1292</sup>

Die Massnahme muss im Hinblick auf den angestrebten Zweck erforderlich sein. Dies bedeutet, dass sie zu unterbleiben hat, wenn eine gleich geeignete, aber mildere Massnahme für den angestrebten Erfolg ausreichen würde.<sup>1293</sup> Die Geschlechterquote in Art. 734e VE-OR zielt darauf ab, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in der Unternehmensführung zu verringern. Gesamthaft gesehen ist Art. 734e VE-OR eher als milde Massnahme zu qualifizieren. Aufgrund des *comply or explain*-Ansatzes besteht für die Gesellschaften keine rechtliche Pflicht zur Erfüllung der Geschlechterquote von 30%.<sup>1294</sup> Faktisch könnte aufgrund des Transparenzerfordernisses jedoch ein Druck auf die Gesellschaften entstehen, die Quote zu erfüllen. Ein Zwang, weibliche Kandidatinnen zu bevorzugen, besteht jedoch nicht.<sup>1295</sup> Eine mildere Massnahme ist die Empfehlung im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, weibliche und männliche Mitglieder für den Verwaltungsrat zu berücksichtigen.<sup>1296</sup> Da der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance erst im Jahr 2014 überarbeitet wurde, kann zur Wirksamkeit dieser Empfehlung noch keine Aussage gemacht werden. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass der Erlass des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance keine staatliche Massnahme darstellt. Im Vergleich zu alternativen staatlichen Massnahmen fällt Art. 734e VE-OR relativ mild aus. Im Besonderen wurde auf eine verbindliche Quote verzichtet und eine lange Übergangsfrist von fünf Jahren (Art. 5 VE Ueb. Best.) vorgesehen.<sup>1297</sup>

Die Verhältnismässigkeit im engeren Sinne resp. die Zumutbarkeit ist zu bejahen, sofern zwischen dem gesteckten Ziel und der zu dessen Erlangung notwendigen Freiheitsbeschränkung ein vernünftiges Verhältnis besteht. Somit wird das öffentliche Interesse mit den betroffenen privaten Interessen abgewogen.<sup>1298</sup> Gemäss dem erläuternden Bericht des Bundesrats ist der staatliche Eingriff durch Art. 734e VE-OR „notwendig und gerechtfertigt“.

---

1292 SCHWANDER CLAUS, 147.

1293 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 322.

1294 GROSZ, 533; SCHENKER, Gleichstellung, 476 f.

1295 ARIOLI, 260.

1296 SCBP, Ziff. 12.

1297 UEBERSCHLAG, 911.

1298 HÄFELIN/HALLER/KELLER, Rz 323.

tigt<sup>1299</sup>. Über die Gründe für diese Beurteilung gibt der Bericht jedoch wenig Aufschluss. Die vorgeschlagene Geschlechterquote für die Unternehmensführung erweist sich mit Blick auf die Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen als zumutbar.

Die Zumutbarkeit ergibt sich aus der Abwägung einer Reihe von Faktoren. Im Hinblick auf die Ungleichbehandlung von männlichen Kandidaten lässt sich die Zielgrösse von 30% resp. 20% für die Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung rechtfertigen. Diese greift nicht übermässig in die Rechte der Männer ein.<sup>1300</sup> Weiter lässt sie den Gesellschaften genügend Spielraum, wie sie die Zielvorgabe umsetzen werden. Solche Quoten beeinflussen den einzelnen Einstellungsvorgang nicht, da den Gesellschaften nicht vorgeschrieben wird, wie sie bei der Besetzung von Posten in der Unternehmensführung zu entscheiden haben.<sup>1301</sup> Eine Umsetzung von Art. 734e VE-OR als starre, qualifikationsunabhängige Quote durch die betroffenen Gesellschaften wäre jedoch nicht zulässig. In diesem Fall würden die männlichen Mitbewerber diskriminiert werden. Vielmehr dürfen Gesellschaften den weiblichen Bewerberinnen nur dann den Vorzug geben, wenn diese über eine gleichwertige Qualifikation verfügen.<sup>1302</sup>

Die geplante Geschlechterquote von 30% resp. 20% pro Geschlecht ist als angemessene Zielgrösse zu qualifizieren. Eine übermässig hohe Quote, bspw. die Parität der Geschlechter, würde hingegen einen Verstoss gegen das Diskriminierungsverbot darstellen.<sup>1303</sup> Die Angemessenheit einer Quotenregelung hängt weiter von deren zeitlichen Ausgestaltung ab. Durch die relativ lange Übergangsfrist von fünf Jahren (Art. 5 VE Ueb. Bst.) wird den Unternehmen genügend Zeit eingeräumt, die Geschlechterquote in beiden Gremien zu erreichen.<sup>1304</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass durch die Geschlechterquote in die Rechtsgleichheit der betroffenen Individuen eingegriffen wird. Dieser Eingriff kann jedoch gerechtfertigt werden.

1299 Bericht VE-OR 2014, 42.

1300 SCHWANDER CLAUS, 151; MÜLLER, Quotenregelungen, 316; KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 21.

1301 ARIOLI, 244.

1302 UEBERSCHLAG, 913.

1303 UEBERSCHLAG, 914; MÜLLER, Quotenregelungen, 314 m.w.H.

1304 UEBERSCHLAG, 914 f.; MÜLLER, Quotenregelungen, 314 m.w.H.

## IV. Kritische Diskussion

In diesem Kapitel wird der im Vorentwurf zur Aktienrechtsrevision vorgeschlagene Geschlechterartikel (Art. 734e VE-OR) kritisch diskutiert. Die Diskussion um die Legitimation von Quoten wird dabei überaus kontrovers geführt. Nachfolgend sollen diejenigen Themen zur Sprache kommen, die von besonderer Relevanz für die vorgeschlagene Geschlechterquote sind. Einige dieser Diskussionspunkte beziehen sich konkret auf den Vorschlag des Bundesrates im Rahmen der Aktienrechtsrevision, während andere Aspekte auf Geschlechterquoten allgemein anwendbar sind. Zuerst wird näher auf das Angebot an qualifizierten Frauen und die Zusammensetzung der Unternehmensführung eingegangen. Danach folgen Erläuterungen zum Unternehmenserfolg. Aus rechtlicher Sicht sollen die Gleichstellung als Aufgabe des Aktienrechts und ausgewählte rechtliche Diskussionspunkte aufgenommen werden.

### 1. Angebot an qualifizierten Frauen

Eine Thematik, die im Zusammenhang mit Quotenregelungen kontrovers diskutiert wird, ist die Frage nach dem Angebot an qualifizierten Kandidatinnen.

#### *1.1 Allgemeine Ausführungen*

Die Zielvorgabe von 30% für die Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat und von 20% in der Geschäftsleitung liegt signifikant höher als der derzeitige Frauenanteil in diesen Gremien. In den 100 grössten Schweizer Gesellschaften lag der Frauenanteil im Jahr 2014 im Verwaltungsrat bei 15% und in der Geschäftsleitung bei 6%.<sup>1305</sup> Darunter fallen auch nicht-börsennotierte Gesellschaften, weshalb diese Zahlen auf die Auswirkungen von Art. 734e VE-OR nicht unbesehen übernommen werden können. Eine genaue Zahl, wie viele Posten in der Unternehmensführung bei der Einführung der Geschlechterquote mit Frauen besetzt werden müssten, lässt sich kaum eruieren.

Die Geschlechterquote ist für die betroffenen Gesellschaften nicht verbindlich. Dies bedeutet, dass sich Gesellschaften entschliessen könnten, die Geschlechtervertretung unter 30% resp. 20% zu belassen. Weiter ist kaum absehbar, in welcher Weise Frauen in die Gremien berufen würden. Denkbar

---

<sup>1305</sup> Schillingreport, 24 ff.; vgl. Kap. 4 II 1.



ist, dass Frauen in erhöhtem Masse zurücktretende männliche Mitglieder ersetzen werden. Realistisch erscheint aber auch, dass Gesellschaften ihre Gremien in der Unternehmensführung vergrössern werden, um zusätzliche Frauen zu berufen. In jedem Fall müssten die von Art. 734e VE-OR betroffenen Gesellschaften eine beachtliche Anzahl an Frauen in ihre Unternehmensführung aufnehmen.

Die Erfüllung der in Art. 734e VE-OR vorgesehenen Geschlechterquote würde die Rekrutierung einer grossen Zahl von weiblichen Führungskräften, sowohl für den Verwaltungsrat als auch für die Geschäftsleitung, bedingen. Für die Zusammensetzung der Verwaltungsräte und der Geschäftsleitungen liessen sich dabei unterschiedliche Effekte beobachten.

### *1.2 Verwaltungsrat*

Im Verwaltungsrat könnte die Geschlechterquote dazu führen, dass sich eine überschaubare Anzahl von qualifizierten und erfahrenen Frauen die neu verfügbaren Sitze aufteilen. Ebenfalls ist denkbar, dass Frauen mit wenig Führungserfahrung in die Verwaltungsräte berufen werden. Verwaltungsräte leben davon, dass sie Mitglieder mit unterschiedlichen Hintergründen vereinen. Deshalb dürfte sich die Suche nach qualifizierten Frauen für die Besetzung der Verwaltungsratssitze als nicht überaus problematisch erweisen. Neben Frauen mit Führungserfahrung in der Privatwirtschaft können auch Kandidatinnen aus der Wissenschaft, der Politik oder aus anwaltlichen Tätigkeiten berufen werden. Trotzdem besteht latent die Gefahr der Ineffizienz, sofern die Geschlechterquote über dem verfügbaren Angebot an geeigneten und kompetenten Kandidatinnen liegt.<sup>1306</sup>

Erste Erfahrungen zum Einfluss von Geschlechterquoten auf die Zusammensetzung von Verwaltungsräten lassen sich in Norwegen ablesen. Die Frauen, die dort nach Einführung der Geschlechterquote von 40% in den Verwaltungsrat eintraten, waren tendenziell jünger und verfügten über weniger Führungserfahrung als ihre männlichen Kollegen. Im Vergleich zu diesen waren sie jedoch besser ausgebildet. Um die Quote zu erfüllen, wurden die Verwaltungsräte häufig vergrössert, oder eher jüngere Männer durch Frauen ersetzt.<sup>1307</sup> Eine Befragung von Verwaltungsräten von Schweizer Gesell-

---

1306 AMSTUTZ, 180.

1307 BERTRAND et al., 10 f.; AHERN/DITTMAR, 174.

schaften zeigte, dass immerhin 38% eine Geschlechterquote von 30% für den Verwaltungsrat für umsetzbar halten.<sup>1308</sup>

### 1.3 Geschäftsleitung

Der Effekt der vorgeschlagenen Geschlechterquote auf die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen könnte unterschiedlich ausfallen. Die Tätigkeit in der Geschäftsleitung erfolgt in aller Regel in Vollzeitarbeit. Deshalb ist eine Situation, bei der sich einige qualifizierte Frauen eine grosse Zahl an Geschäftsleitungsstellen aufteilen, kaum möglich. Denkbar ist, dass die betroffenen Gesellschaften ihre Geschäftsleitungen vergrössern werden, um der Geschlechterquote von 20% zu entsprechen. Idealerweise werden die Gesellschaften versuchen, talentierte Kandidatinnen intern an die Übernahme von Führungsverantwortung in der Geschäftsleitung heranzuführen. Damit würde die Quote dazu beitragen, ein riesiges Potential an talentierten weiblichen Führungskräften freizusetzen. Damit würde über die Zeit auch die erwähnte Gefahr der Ineffizienz der Geschlechterquote verringert. Eine solche Ineffizienz würde bestehen, sofern die Geschlechterquote für die Geschäftsleitung über dem Angebot an talentierten Frauen liegt.

Anders als im Verwaltungsrat ist das Angebot an qualifizierten Frauen für die Geschäftsleitung zum jetzigen Zeitpunkt jedoch beschränkt. Die Rekrutierung von Kandidatinnen ausserhalb der Privatwirtschaft, bspw. aus der Wissenschaft oder der Politik, kommt für die Besetzung von Geschäftsleitungen nicht infrage. Es besteht die Gefahr der Ineffizienz, sofern die Geschlechterquote über dem verfügbaren Angebot an geeigneten Kandidatinnen liegt.<sup>1309</sup> Eine Befragung von Verwaltungsräten von Schweizer Gesellschaften zeigte, dass nur gerade 9% eine Geschlechterquote von 30% für die Geschäftsleitung für umsetzbar halten.<sup>1310</sup>

## 2. Zusammensetzung der Unternehmensführung

Die Einführung einer Geschlechterquote für die Unternehmensführung zeitigt idealerweise Auswirkungen auf tiefere Hierarchiestufen. Dies bedeutet, dass Gesellschaften vermehrt Frauenförderung betreiben, um der gesetzlichen Vorgabe zur Geschlechterdiversität entsprechen zu können. Gemäss dem vorgeschlagenen Art. 734e VE-OR hätten der Verwaltungsrat und die

---

1308 Knight Gianella, VR-Stimmungsbarometer 2015/16, 13.

1309 Kritisch SCHENKER, Gleichstellung, 473 f.

1310 Knight Gianella, VR-Stimmungsbarometer 2015/16, 13.

Geschäftsleitung eine Zielvorgabe von 30% resp. 20% für die Geschlechterzusammensetzung zu beachten. Ein allfälliger Zusammenhang zwischen der Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat und derjenigen in der Geschäftsleitung ist also weniger relevant. Von grösserem Interesse wäre hingegen ein möglicher Zusammenhang zwischen der Erhöhung der Frauenvertretung in der Unternehmensführung durch eine Geschlechterquote und einem höheren Frauenanteil im Management.

Zum Einfluss der Zusammensetzung des Verwaltungsrates auf die Zusammensetzung der Geschäftsleitung existieren empirische Erkenntnisse. Die Erfahrungen aus Norwegen nach Einführung der Geschlechterquote von 40% für den Verwaltungsrat fallen dabei gemischt aus. Eine Studie kam zum Schluss, dass die Vertretung von drei oder mehr Frauen im Verwaltungsrat die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Frauen als Verwaltungsratspräsidentin und als CEOs ernannt werden.<sup>1311</sup> Eine andere Untersuchung wies jedoch nach, dass die Einführung der Geschlechterquote für den Verwaltungsrat keinen Einfluss auf die Vertretung von Frauen in den Geschäftsleitungen hatte.<sup>1312</sup>

### 3. Unternehmenserfolg

Die Gesellschaften, die in den Anwendungsbereich von Art. 734e VE-OR fallen würden, werden in aller Regel gewinnstrebende Unternehmen sein. Deshalb interessiert, inwiefern die vorgeschlagene Geschlechterquote den Unternehmenserfolg der betroffenen Gesellschaften beeinflussen könnte. Denkbar sind dabei sowohl positive als auch negative Auswirkungen.

Eine Quotenvorgabe für die Unternehmensführung kann sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, sofern dadurch die vielen Vorteile von Diversität gestärkt werden.<sup>1313</sup> In diesem Fall ermöglicht die Quotenvorgabe, dass sich die Vorteile von Gender Diversity in der Unternehmensführung auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Werden hingegen durch die Quotenvorgabe unerfahrene oder zu wenig qualifizierte Frauen in die Unternehmensführung berufen, besteht die Gefahr, dass dies negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Die Kosten, die den betroffenen Ge-

---

1311 WANG/KELAN, 463.

1312 BERTRAND et al., 19.

1313 Vgl. Kap. 3 II.

sellschaften aus der Einführung von Art. 734e VE-OR erwachsen würden, wären wohl nur gering.<sup>1314</sup>

Unabhängig davon, ob die Berufung von Frauen tatsächlich negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat, ist ein weiterer Aspekt bei der Einführung einer Geschlechterquote zu beachten. In diesem Fall werden weibliche Führungskräfte möglicherweise mit dem Vorurteil, eine Quotenfrau zu sein, konfrontiert. Dies bedeutet, dass sich diese Frauen dem Vorurteil ausgesetzt sehen, dass sie nicht aufgrund ihrer Leistung, sondern aufgrund ihres Geschlechts in die Unternehmensführung berufen wurden.<sup>1315</sup>

Zur Auswirkung von Quotenregelungen auf den Unternehmenserfolg von betroffenen Gesellschaften existieren empirische Erkenntnisse. Die Erfahrungen aus Norwegen nach Einführung der Geschlechterquote von 40% für den Verwaltungsrat fallen dabei gemischt aus. Eine Studie wies nach, dass die Aktienkurse der norwegischen Gesellschaften bei der Ankündigung, dass die Geschlechterquote eingeführt wird, erheblich sanken.<sup>1316</sup> Weiter sank der Unternehmenswert der betroffenen Gesellschaften, gemessen mittels Tobin's Q, in den Jahren nach Einführung der Geschlechterquote deutlich.<sup>1317</sup> Eine andere Untersuchung zeigte, dass die Gewinne der betroffenen Gesellschaften nach Einführung der Geschlechterquote sanken.<sup>1318</sup> Demgegenüber führte die neue Zusammensetzung der Unternehmensführung zu weniger Massenentlassung als vor Einführung der Geschlechterquote.<sup>1319</sup>

#### 4. Gleichstellung als Aufgabe des Aktienrechts

Die Gleichstellung von Mann und Frau stellt ein gesellschaftlich überaus bedeutsames Anliegen dar und genießt verfassungsrechtlichen Schutz (Art. 8 Abs. 3 BV). Im spezifischen Kontext stellt sich die Frage, inwiefern das Recht das Verhalten von Unternehmen und Individuen ändern kann und inwiefern das Recht zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen kann. Mit Blick auf die in Art. 734e VE-OR vorgeschlagene Geschlechterquote ist damit eine Wertung vorzunehmen, ob das Aktienrecht als geeigneter Ort zur Förderung der Geschlechtergleichstellung zu sehen ist.

---

1314 CHAPUIS et al., 32.

1315 JUNOD, Quotas, 393 f.; AMSTUTZ, 180; kritisch ARIOLI, 284 ff.

1316 AHERN/DITTMAR, 159.

1317 AHERN/DITTMAR, 163.

1318 MATSA/MILLER, 147.

1319 MATSA/MILLER, 152 f.

Die in Art. 734e VE-OR vorgeschlagene Geschlechterquote ist politisch motiviert.<sup>1320</sup> Es existieren aber durchaus stichhaltige Gründe für Geschlechterquoten.<sup>1321</sup> Gleichzeitig lässt sich eine Vielzahl von Argumenten anführen, welche von der Einführung einer Geschlechterquote Abstand nehmen lassen. Neben der Diskussion von sachlichen Argumenten stellt sich die Frage, ob durch das Aktienrecht gesellschaftspolitischen Anliegen, wie der Gleichstellung der Geschlechter, zum Durchbruch verholfen werden kann. Als ordnungspolitisches Postulat sind Geschlechterquoten in der Unternehmensführung nachvollziehbar.<sup>1322</sup> Das schweizerische Gesellschaftsrecht zeichnet sich jedoch durch ein grosses Mass an Flexibilität aus. Grundsätzlich belässt es den betroffenen Gesellschaften eine relativ grosse Freiheit zur individuell angepassten Ausgestaltung ihrer Corporate Governance.<sup>1323</sup> Die Tendenz besteht jedoch, dass das Gesellschaftsrecht in Zukunft vermehrt gesellschaftspolitisch motiviert sein wird. Der Vorschlag, eine Geschlechterquote für die Unternehmensführung vorzusehen, ist Ausdruck davon.<sup>1324</sup>

In der Lehre stösst die Einführung einer Geschlechterquote für die Unternehmensführung überwiegend auf Ablehnung. Geschlechterquoten werden teilweise als gesellschaftsrechtsfremd bezeichnet.<sup>1325</sup> Eine Geschlechterquote sei nicht Gegenstand des Aktienrechts, sondern betreffe ein weithin diskutiertes allgemeines politisches Anliegen.<sup>1326</sup> Dabei wird auf die untergeordnete Bedeutung von Geschlechterquoten für das Gesellschaftsrecht hingewiesen.<sup>1327</sup> Weiter wird betont, dass einer aus wirtschaftlicher Sicht richtigen Zusammensetzung der Unternehmensführung eine höhere Bedeutung zukommen soll als der Erfüllung von Quotenvorgaben.<sup>1328</sup> Dem wird entgegengehalten, dass Geschlechterquoten dann sinnvoll sind, wenn ohne staatliche Intervention ein unerwünschtes Verhältnis der Geschlechter in der Unternehmensführung nicht korrigiert werden kann.<sup>1329</sup> Weiter handle es sich bei

1320 BÜHLER, Corporate Governance, 353; JUNOD, Quotas, 386.

1321 A.M. BÜHLER, Corporate Governance, 353.

1322 PraKomm VegüV-DAENIKER, Art. 3 N 19.

1323 Statt vieler BÜHLER, Zwingendes Aktienrecht, 543.

1324 KUNZ, Wirtschaftsrecht, 423.

1325 KUNZ, Wirtschaftsrecht, 415.

1326 BÖCKLI, Blütenlese, 4 f.; BÜHLER, Corporate Governance, 353; BÜHLER, Regulierungstendenzen, 18.

1327 KUNZ, Rundflug, 78 f.

1328 PraKomm VegüV-DAENIKER, Art. 3 N 19; TERRETTAZ, 1024.

1329 KÄGI-DIENER, Frauenquoten, 30; SCHENKER, Gleichstellung, 475.

der vorgeschlagenen Geschlechterquote um eine Umsetzung des Gesetzgebungsauftrags in Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV.<sup>1330</sup>

## 5. Ausgewählte rechtliche Diskussionspunkte

Aus rechtlicher Sicht lassen sich einige ausgewählte Diskussionspunkte zur vorgeschlagenen Geschlechterquote hervorheben. Grundsätzlich ist die Frage aufzuwerfen, weshalb in Art. 734e VE-OR lediglich eine Diversitätsvorschrift betreffend Geschlecht und nicht auch betreffend anderer Aspekte, wie bspw. Alter oder Unabhängigkeit, vorgesehen ist.<sup>1331</sup> Jedoch ist nachvollziehbar, dass der Gesetzgeber entschied, sich auf den Aspekt der Geschlechterdiskriminierung zu fokussieren. Die Gleichstellung von Mann und Frau ist ein besonders sensibles gesellschaftspolitisches Anliegen. Gleichzeitig fallen die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern, gerade bei der Vertretung in der Geschäftsleitung, weiterhin beträchtlich aus.<sup>1332</sup>

Mit Blick auf die betroffenen Gremien ist anzumerken, dass eine Geschlechterquote nicht nur für den Verwaltungsrat, sondern auch für die Geschäftsleitung, eine weitgehende Vorschrift darstellt.<sup>1333</sup> International wird überwiegend die Einführung von Quoten für den Verwaltungsrat diskutiert. Demgegenüber lassen sich, bspw. in der Europäischen Union<sup>1334</sup> und in Deutschland<sup>1335</sup> durchaus Bestrebungen zu Transparenzpflichten und Flexi-Quoten für die Geschäftsleitung beobachten. Somit geht der Vorschlag für eine Geschlechterquote für die Geschäftsleitung über den internationalen Konsens hinaus.<sup>1336</sup> In zeitlicher Hinsicht verschafft die lange Umsetzungsfrist von fünf resp. zehn Jahren (Art. 5 VE Ueb. Best.) den betroffenen Gesellschaften genügend Zeit, die Vorschrift umzusetzen.

Weiter stellt sich die Frage nach einem sinnvollen Anwendungsbereich für die vorgeschlagene Geschlechterquote. In Art. 734e VE-OR ist vorgesehen, dass die Geschlechterquote von Publikumsgesellschaften, welche die Schwellenwerte für die ordentliche Revision in Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR überschreiten, zu erfüllen ist. Im erläuternden Bericht wird darauf hingewie-

---

1330 SCHENKER, Gleichstellung, 472 f.; POGGIO/ZIHLER, Meilenstein, 83.

1331 FORSTMOSER/KÜCHLER, Aktienrecht, 95.

1332 Vgl. Kap. 4 II 1.

1333 BÖCKLI, Blütenlese, 5.

1334 Vgl. Kap. 9 II 1.

1335 Vgl. Kap. 9 I 2.

1336 BÜHLER, Corporate Governance, 353.

sen, dass das Erfordernis der wirtschaftlichen Bedeutung in Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR in die Norm aufgenommen wurde, um zu verhindern, dass börsenkotierte KMUs der Geschlechterquote unterstehen.<sup>1337</sup> Diese Einschränkung des Anwendungsbereichs auf wirtschaftlich bedeutsame Gesellschaften lässt sich sachlich rechtfertigen.

Demgegenüber ist kein zwingender Grund ersichtlich, weshalb nur Publikumsgesellschaften der vorgeschlagenen Geschlechterquote unterliegen sollen.<sup>1338</sup> Weiter findet Art. 734e VE-OR nur auf Aktiengesellschaften Anwendung. Die Rechtsform sollte jedoch nicht das entscheidende Kriterium für die Unterstellung unter eine Geschlechterquote darstellen. Vielmehr könnte eine rechtsformneutrale Betrachtung gewählt werden, welche auf die wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaften abstellt.<sup>1339</sup> Sofern ein staatlicher Eingriff als wünschenswert erscheint, wären als Konsequenz auch GmbHs und Genossenschaften, welche die Schwelle in Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR überschreiten, einer Geschlechterquote für die Unternehmensführung zu unterstellen. Dem lässt sich entgegenhalten, dass durch die vorgesehene Ausgestaltung der Geschlechterquote nur gerade die grössten und bedeutsamsten Gesellschaften in der Schweiz erfasst werden. Somit verfügt die Geschlechterquote über einen sehr zielgerichteten Anwendungsbereich.

Die Einschätzung der Bindungswirkung der vorgeschlagenen Geschlechterquote hängt von der jeweiligen Betrachtungsweise ab. Aus rechtlicher Sicht folgt Art. 734e VE-OR dem *comply or explain*-Grundsatz. Dies bedeutet, dass die betroffenen Gesellschaften bei Nichterfüllung der Quotenvorgabe gewisse Angaben in ihrem Vergütungsbereich zu publizieren haben. Den betroffenen Gesellschaften steht jedoch frei, ob sie die Quote erfüllen möchten oder nicht. Die Gefahr besteht jedoch, dass aus Reputationsgründen und Überlegungen der politischen Korrektheit ein faktischer Zwang entsteht, die Geschlechterquote einzuhalten.<sup>1340</sup> Dies würde der Idee von *comply or explain*, welche den Gesellschaften eine Wahlfreiheit betreffend Erfüllung oder Nichterfüllung der Quote geben möchte, entgegenlaufen. Unklar ist weiter, welche Anforderungen an die Erläuterungen einer Gesellschaft, weshalb sie die Geschlechterquote nicht erreicht hat, zu stellen sind.<sup>1341</sup>

1337 Bericht VE-OR 2014, 152.

1338 BERTSCHINGER, Vernehmlassung VE-OR, 25; VON DER CRONE, Vernehmlassung VE-OR, 16.

1339 VON DER CRONE, Vernehmlassung VE-OR, 16.

1340 BÜHLER, Corporate Governance, 353; DUC, Rz 38.

1341 JUNOD, Comply or explain, 479.

Immerhin muss der Vergütungsbericht von der Revisionsstelle geprüft werden (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 4 VE-OR).<sup>1342</sup> Die Revisionsstelle sollte sich bei der Prüfung der Ausführungen des Verwaltungsrates zu Art. 734e VE-OR jedoch Zurückhaltung auferlegen. Somit sollte die Revisionsstelle nicht ihre eigene Einschätzung der Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung an die Stelle von plausiblen und begründeten Personalentscheidungen des Verwaltungsrates stellen.

Denkbar erscheint, dass einige Gesellschaften dem Druck, die Geschlechterquote zu erfüllen, entgegen möchten. Vorranging bietet sich dabei die Möglichkeit der Dekotierung aller Aktien, einer Umwandlung in eine andere Rechtsform, insb. in eine Genossenschaft oder eine GmbH oder eine Sitzverlagerung ins Ausland an. Der Umstand, dass die betroffenen Gesellschaften lediglich aufgrund der Einführung einer Geschlechterquote solche Schritte in Betracht ziehen würden, dürfte eher unwahrscheinlich sein. Für Gesellschaften, die solche Massnahmen ohnehin in Betracht ziehen, könnte eine Geschlechterquote jedoch als zusätzliches Argument für deren Ergreifung dienen. Erfahrungen aus Norwegen nach Einführung der Geschlechterquoten unterstützen diese Aussage. Die Wahrscheinlichkeit einer Dekotierung war signifikant höher bei Gesellschaften, die vor Erlass der Quote einen geringeren Frauenanteil in ihrem Verwaltungsrat aufwiesen.<sup>1343</sup> Dazu kommt, dass eine Geschlechterquote in der Schweizer Wirtschaft nur geringen Rückhalt genießt. Eine Befragung von Verwaltungsräten zeigte, dass sich 83% der befragten Personen gegen die Einführung einer solchen Quote aussprachen.<sup>1344</sup>

## V. Stellungnahme

In diesem Kapitel legt der Autor seine eigene Einschätzung zum Vorschlag des Bundesrates und zu Geschlechterquoten im Allgemeinen dar. Die Frage nach dem Sinn und Unsinn von Geschlechterquoten in der Unternehmensführung stellt ein überaus umstrittenes Thema dar. Ein Konsens darüber, wie Quotenregelungen aus wissenschaftlicher Sicht zu sehen sind, dürfte solange es keine stichhaltigen empirischen Untersuchungen gibt nicht erreicht werden. Zudem wird die persönliche Entscheidung, Quoten zu befürworten oder abzulehnen wesentlich von subjektiven Eindrücken und Weltbildern geprägt.

---

1342 JUNOD, Quotas, 386.

1343 AHERN/DITTMAR, 185.

1344 Knight Gianella, VR-Stimmungsbarometer 2014/15, 11.



Nach Auffassung des Autors ist ein staatlicher Eingriff aus verschiedenen Gründen kritisch zu sehen. Grundlegend sollte die Verantwortung, talentierte Frauen zu fördern und in Führungspositionen zu befördern, der Wirtschaft und den einzelnen Unternehmen zukommen.<sup>1345</sup> Die Revision des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance im Jahr 2014 zeigte, dass die Wirtschaft willens ist, diese Verantwortung zu übernehmen. In Ziff. 12 ist seit der Revision die Empfehlung vorgesehen, dass im Verwaltungsrat sowohl männliche als auch weibliche Mitglieder vertreten sein sollen.<sup>1346</sup> Bevor der Gesetzgeber eine Geschlechterquote für die Unternehmensführung erlässt, sollten zuerst die Auswirkungen dieser Empfehlung abgewartet werden. Eine Schlüsselrolle kommt hier den Aktionären und dem Kapitalmarkt zu, indem sie Druck auf die Unternehmen ausüben, sich mehr für Gender Diversity zu engagieren.

Im Besonderen sollte eine Geschlechterquote für die Geschäftsleitung kritisch betrachtet werden. Das Angebot an talentierten Frauen, die einen Sitz in der Geschäftsleitung einnehmen können, ist, im Gegensatz zum Verwaltungsrat, beschränkt.<sup>1347</sup> Der vorgeschlagene Art. 734e VE-OR ist jedoch nicht als zwingende Quote ausgestaltet. Jedoch scheint denkbar, dass Gesellschaften aufgrund von öffentlichem Druck faktisch verpflichtet sein werden, die Geschlechterquoten zu erfüllen. In diesem Fall würden Gesellschaften in vielen Branchen vor einer grossen Herausforderung stehen, genügend talentierte Frauen für die Geschäftsleitung zu finden. Sollten die Gesellschaften nicht genügend qualifizierte Frauen finden, könnte sich dies negativ auf das Unternehmen auswirken.

Zuletzt ist fraglich, ob das Gesellschaftsrecht ein geeignetes Mittel für Bemühungen zur Geschlechtergleichstellung darstellt.<sup>1348</sup> Der Fokus des Gesetzgebers sollte vielmehr darauf gerichtet sein, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, welche weibliche Erwerbstätigkeit fördern. Dazu gehören in erster Linie Möglichkeiten zur externen Kinderbetreuung. Damit wird Müttern ermöglicht, ihre Karriere nach der Geburt von Kindern fortzusetzen. Weiter sollte der Staat die steuerlichen Anreize für Ehepaare so ausgestalten, dass beide Partner ermutigt werden, einer Arbeitstätigkeit nachzugehen. Weiter kann der Staat im Bereich der Ausbildung mehr für die Förderung

---

1345 Vgl. allgemein zum Verhältnis von privaten und staatlichen Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung in der Unternehmensführung ROSENBLUM, 68 ff.

1346 Vgl. Kap. 8 II 1.

1347 Vgl. Kap. 11 IV 1.

1348 Vgl. Kap. 11 IV 4.

von talentierten Mädchen und jungen Frauen unternehmen. Aus den genannten Gründen ist die Einführung einer Geschlechterquote in der Unternehmensführung somit abzulehnen.

# Schlusswort

Im ersten Teil wurden gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen und Trends, die den Arbeitsmarkt im Allgemeinen und die Erwerbstätigkeit von Frauen im Besonderen beeinflussen, analysiert. Diese beobachtbaren Tendenzen wirken sich auf direkte und indirekte Weise auf Gender Diversity und die Rolle von Frauen in der Arbeitswelt aus. Dabei kommt drei Themenbereichen, dem wirtschaftlichen Wandel, den Entwicklungen im Arbeitsmarkt und externen Einflüssen auf den Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu. Die Analyse zeigt, dass sich diese Rahmenbedingungen tendenziell verstärkend auf die Bedeutung von Frauen im Arbeitsmarkt und ihre Stellung als Arbeitnehmerinnen auswirken.

Im zweiten Teil folgte eine ökonomische Betrachtung von Gender Diversity in der Unternehmensführung. Verschiedene Studien unternehmen den Versuch, den ökonomischen Legitimationsansatz durch quantitative Nachweise eines Zusammenhangs zwischen Gender Diversity in der Unternehmensführung und dem Erfolg eines Unternehmens zu untermauern. Ein Blick auf die Zusammensetzung der Unternehmensführung von börsenkotierten Gesellschaften zeigt, dass Frauen sowohl im Verwaltungsrat als auch in der Geschäftsleitung untervertreten sind. Die Gründe, weshalb der Frauenanteil in der Unternehmensführung gering ist, sind mehr oder weniger transparente Barrieren, die Frauen vom Zugang an die Unternehmensspitze abhalten. Die Unternehmen können dabei eine Vielzahl von Massnahmen zur Förderung der Gender Diversity im Verwaltungsrat und im Management treffen.

Im dritten Teil wurde das Thema der Gender Diversity in der Unternehmensführung aus der Sicht des schweizerischen Rechts erläutert. Aus gleichstellungsrechtlichen Gesichtspunkten sind vorrangig das verfassungsrechtliche Rechtsgleichheitsgebot und das arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgebot zu beachten. Aus aktienrechtlicher Sicht stehen die Pflichten und Aufgaben der Unternehmensführung, im Besonderen die Interessenwahrungspflicht und die Organisationspflicht bei der Verwirklichung von Gender Diversity in den Leitungsgremien im Fokus. Durch eine entsprechende Ausgestaltung von Statuten und Organisationsreglement kann eine angemessene Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verwirklicht werden. Darüber hinaus steht den Aktionären eine Reihe von rechtlichen Mitteln zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung zur Verfügung. Zu diesem Ziel können im Kapitalmarktrecht in erster Linie Corporate Governance Kodizes und Aktionärsaktivismus beitragen.

Im vierten Teil wurden die Bestrebungen in der laufenden Aktienrechtsrevision, eine gesetzliche Geschlechterquote in das Aktienrecht aufzunehmen, näher betrachtet. Gemäss dem Vorschlag des Bundesrates im Rahmen der Aktienrechtsrevision sollen im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung von wirtschaftlich bedeutenden Publikumsgesellschaften beide Geschlechter dem Prinzip *comply or explain* folgend zu mindestens 30% resp. 20% vertreten sein. Mit Blick auf verfassungsrechtliche Aspekte stellt die Einführung von Geschlechterquoten rechtfertigbare Eingriffe in verschiedene Grundrechtspositionen dar. Sowohl für als auch gegen die Einführung von Geschlechterquoten lassen sich stichhaltige Argumente vorbringen.

Die Ausführungen in der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Gender Diversity in der Unternehmensführung ein überaus aktuelles und kontrovers diskutiertes Thema ist. Anzunehmen ist, dass diese Thematik die Wirtschaft, die Gesellschaft, die Politik und die Wissenschaft noch einige Zeit beschäftigen wird. Voraussichtlich werden viele Unternehmen in nächster Zeit ihre Bemühungen, eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in der Unternehmensführung zu verwirklichen, nochmals verstärken. Dazu stehen den Unternehmen sowohl betriebswirtschaftliche Mittel als auch rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Aus den Darlegungen in dieser Arbeit ergibt sich, dass solche Massnahmen sinnvoll sind und sofern sie in den Unternehmen effektiv umgesetzt werden nachweisbare Erfolge zeitigen können.

Unbestritten ist, dass sowohl in der Schweiz als auch international ein Trend zu mehr staatlicher Intervention zur Förderung von Gender Diversity in der Unternehmensführung erkennbar ist. Die Einführung von Geschlechterquoten ist jedoch auch kritisch zu sehen. Quoten dürfen nicht den Eindruck erwecken, dass Gender Diversity gleichsam staatlich verordnet werden kann. Wesentlich bleibt, dass eine tatsächliche Gleichwertigkeit der Geschlechter in der Unternehmensführung verwirklicht werden muss. Ausserdem bleibt abzuwarten, ob Aktiengesellschaften in der Schweiz in Zukunft eine Geschlechterquote für die Unternehmensführung zu erfüllen haben und wie sie allenfalls damit umgehen werden.



## Lebenslauf

Seit 2015	Anwaltspraktikum bei Baker & McKenzie Zurich
2014-2016	Doktoratsstudium an der Universität St. Gallen mit einem Forschungsaufenthalt an der UC Berkeley School of Law
2013-2015	Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl von Prof. Dr. Urs Bertschinger an der Universität St. Gallen
2009-2014	Studium der Rechtswissenschaft mit Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen mit einem Studienaufenthalt an der Peking University, Guanghua School of Management
2003-2009	Gymnasium an der Kantonsschule Rychenberg in Winterthur
1997-2003	Primarschule in Stadel und Reutlingen
1991	Geburt in Winterthur









