

# Gesellschaftsrechtliche Stellschrauben für Geschlechtergerechtigkeit

**Clara Beise**

Mitglied der djB-Kommission Arbeits-, Gleichstellung und Wirtschaftsrecht, Philipps-Universität, Marburg

**Milena Herbig**

Mitglied der djB-Kommission Arbeits-, Gleichstellung und Wirtschaftsrecht, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer

**Vanessa von Wulfen**

Mitglied der djB-Kommission Arbeits-, Gleichstellung und Wirtschaftsrecht, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

Das Gesellschaftsrecht erlaubt Unternehmen nicht nur, soziale und ökologische Belange – und damit auch Geschlechtergerechtigkeit – zu berücksichtigen,<sup>1</sup> sondern fordert dies an einigen Stellen konkret ein. Diesen Stellschrauben wollen wir im Folgenden überblicksartig nachgehen und den Blick dafür schärfen, wie bereits das aktuell geltende Gesellschaftsrecht für Gleichstellung in der Privatwirtschaft nutzbar gemacht werden kann. Dazu orientiert sich der Beitrag an aktienrechtlichen Vorschriften, da diese den Diskurs wesentlich prägen. Zu Beginn werden wir uns den Stellschrauben widmen, die eine inhaltliche Ausrichtung auf Geschlechtergerechtigkeit ermöglichen (A.), während wir uns im zweiten Teil (B.) auf die Instrumente fokussieren, die an der personellen Struktur ansetzen.

## A. Inhaltliche Ausrichtung auf Geschlechtergerechtigkeit

Zunächst nehmen wir solche Vorgaben in den Blick, die eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema der Geschlechtergerechtigkeit nahelegen. Im Fokus stehen also solche Instrumente, die eine thematische Auseinandersetzung befördern oder sogar erzwingen. Dazu werden wir die Vorstandsvergütung (I.), die Entsprechenserklärung (II.), Haftungsansprüche (III.) und Einflüsse der Aktionär\*innen (IV.) beleuchten.

### I. Messbare Erfolge durch Vorstandsvergütung

Eine geschlechtergerechte Unternehmensentwicklung kann als Ziel der Vorstandsvergütung festgelegt werden. Der Anreiz, die Ziele tatsächlich umzusetzen, wäre dann besonders groß.

Nach § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG ist die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften „auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten“. Die Vorschrift wurde 2009 als Reaktion auf die Finanzmarktkrise eingeführt,<sup>2</sup> die Kriterien in den Vergütungssystemen waren bislang ausschließlich auf finanzielle Kennzahlen beschränkt.<sup>3</sup> Die 2020 erfolgte Klarstellung im Gesetzestext<sup>4</sup> hat deutlich gemacht, dass Nachhaltigkeit, im Vergleich zur ebenfalls genannten Langfristigkeit, eine eigene Bedeutung haben muss.<sup>5</sup> Ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept, das ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen als Bündelung vereint, scheint hier sinnvoll.<sup>6</sup>

Die Anzahl der Unternehmen mit Vergütungssystemen, in denen soziale und ökologische Kriterien für die Vorstandsvergütung eine Rolle spielen, ist in den letzten Jahren stark gestiegen.<sup>7</sup> Die Praxis scheint sich daher darauf einzustellen, wenn auch eine solche Umorientierung in manchen kleineren Unternehmen noch bevorsteht.<sup>8</sup>

Der gleichstellungspolitische Erfolg von Vergütungsregelungen hängt vor allem davon ab, wie diese genutzt werden. Einer aktuellen Studie zufolge sind die vereinbarten Ziele jedoch noch oft sehr vage und nur schwer objektiv messbar, sodass die Vermutung geäußert wurde, dass die derzeitige Praxis zur Verwendung von sozialen und ökologischen Kriterien lediglich als verdeckte Vergütungserhöhung dient.<sup>9</sup> Orientierung für die Formulierung messbarer (Zwischen-)Ziele bezüglich Gleichstellung können die in der Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft formulierten konkreten Handlungspflichten bieten. Die Konzeption schlüsselt nicht nur Handlungsziele zu den Handlungsfeldern Personalstruktur und -entwicklung, Entgeltgleichheit, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz sowie Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche auf, sondern macht auch Vorschläge zur Umsetzung mit Etappenzielen.

### II. Sensibilisierung durch Entsprechenserklärung

Entsprechenserklärungen nach dem AktG bergen gleichstellungsrechtliches Potenzial, da sie auch Gleichstellungsthemen adressieren und somit eine nähere Sensibilisierung einfordern.

§ 161 AktG normiert die Pflicht von Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Gesellschaft, jährlich eine Erklärung abzugeben, inwiefern den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefolgt wird.<sup>10</sup> Der DCGK wird von einer Regierungskommission herausgegeben und beinhaltet Best Practice-Empfehlungen. Es handelt sich hierbei zwar um ein unverbindliches Regelwerk, jedoch findet es mittelbar über die Entsprechenserklärung des § 161 AktG Eingang ins Recht.

- 1 Siehe Prof. Dr. Anne-Christin Mittwoch in diesem Heft.
- 2 BT-Drs. 16/13433, S. 1; Hölter, Wolfgang / Weber, Markus, 4. Aufl. 2022, AktG § 87 Rn. 30.
- 3 Beile, Judith / Schmid, Katrin, Nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung, in Mitbestimmungsreport Nr. 75, 02.2023, S. 3.
- 4 BGBI. I S. 2637.
- 5 Mittwoch, Anne-Christin, Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht, S. 150.
- 6 Vgl. auch Faber, Joachim / v. Werder, Axel, Die Aktiengesellschaft (AG) 2014, S. 608 (611); Arnold, Christian / Herzberg, Julia / Zeh, Ricarda, AG 2021, S. 141 (142 ff.).
- 7 Beile/Schmid (Fn. 3), S. 3; Arnold/Herzberg/Zeh, AG 2021, S. 141 (142).
- 8 Beile/Schmid (Fn. 3), S. 11.
- 9 Bebchuk, Lucian A. / Tallarita, Roberto, The Perils and Questionable Promise of ESG-Based Compensation, 2022, S. 37 ff., S. 40.; ebenso Arnold/Herzberg/Zeh, AG 2021, 141 (145 ff.).
- 10 Goette, Wulf / Habersack, Mathias / Kalls, Susanne: MüKoAktG, 6. Aufl. 2023, § 161 Rn. 1.

Das Instrument der Entsprechenserklärung führt über diesen Umweg dazu, dass sich Unternehmen zu Empfehlungen im DCGK positionieren müssen; sie müssen diese zwar nicht übernehmen, jedoch – im Falle einer Ablehnung – begründen.<sup>11</sup> Sinn dieses Begründungszwangs ist die Schaffung erhöhter Transparenz wie auch dem Aufbauen eines Rechtfertigungszwangs hinsichtlich der Führungsgrundsätze.<sup>12</sup> Als gleichstellungspolitisch relevante Empfehlungen des DCGK erscheinen beispielsweise die Vorgaben hinsichtlich unternehmerischen Handelns, die auf soziale Dimensionen hinweisen, das überarbeitete Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, welches durch sein Anknüpfen an ethisch verantwortliches Handeln einen moralischen Maßstab mit sich bringt und die Verpflichtung des Vorstands, bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Diversität zu achten. Wir begrüßen daher diese Empfehlungen und sprechen uns dafür aus, diese um Geschlechtergerechtigkeit zu erweitern.

Jedoch muss gesetzlich gefordert werden, dass die Angaben der Unternehmen durch eine externe Instanz inhaltlich auf ihre Richtigkeit überprüft werden sollten. Dabei könnte sich an den bereits bestehenden Berichtspflichten im HGB orientiert werden.<sup>13</sup>

Über die praktische Umsetzung des DCGK berichtete bis 2021 jährlich das Berlin Center of Corporate Governance, nun die Mannheim Business School;<sup>14</sup> die Relevanz des Berichts können wir nicht abschätzen und bedürfte einer intensiveren Überprüfung. Interessant ist die Feststellung im jüngsten Bericht, dass dem aktuellen DCGK nur in niedrigen Prozentzahlen durch eine „pauschale Entsprechenserklärung“ gefolgt wird.<sup>15</sup> Viele Stimmen in der Literatur begründen dies damit, dass die darin behandelten Empfehlungen zu weitgehend seien und einer „demokratischen Legitimation“ bedürfen; da der DCGK viele erste positive Anschlusspunkte enthält, scheint uns ein diesbezügliches Gesetz wünschenswert.

### III. Steuerung durch Haftungsansprüche

Die mangelnde Umsetzung des Unternehmensziels Geschlechtergerechtigkeit könnte bereits nach dem geltenden Recht als Pflichtverletzung Haftungsansprüche gegenüber der Unternehmensleitung nach sich ziehen.

Vorstandsmitglieder und Aufsichtsratsmitglieder haften der Aktiengesellschaft gegenüber nach § 93 Abs. 2 AktG (i.V.m. § 116 AktG) auf Schadensersatz, genauso wie Geschäftsführende der GmbH gem. § 43 Abs. 2 GmbHG haften. Dazu bedarf es jedoch einer zu vertretenden Pflichtverletzung seitens der Unternehmensleitung oder Überwachungsträger wie auch eines kausalen Schadens. § 76 Abs. 1 AktG bestimmt, dass der Vorstand die Gesellschaft in eigener Verantwortung zu leiten hat, während § 93 Abs. 1 AktG den Sorgfaltsmaßstab konkretisiert.<sup>16</sup> Die Haftung ist jedoch ausgeschlossen, wenn das Vorstandsmitglied vernünftigerweise annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (sog. Business Judgment Rule).<sup>17</sup>

All diese eher offenen Tatbestandsmerkmale machen deutlich, dass hier viele Details umstritten sind. Welches Verhalten verantwortungsvoll oder unsorgfältig oder zum Wohle der Gesellschaft ist, ist häufig Einzelfallsache. Es bleibt daher abzuwarten, ob der von der Kommission in der CSDD-Richtlinie gemachte Vorschlag in Art. 24, 25 Realität wird.<sup>18</sup> Dieser versucht, das

Unternehmenshandeln an nachhaltige Maßstäbe, zu denen auch Geschlechtergerechtigkeit gehört, zu binden. In ähnliche Richtung gehen die vom DCGK gemachten Empfehlungen.<sup>19</sup>

Sofern ein Haftungsanspruch vorliegt, muss der Aufsichtsrat im Namen der Gesellschaft den Vorstand verklagen;<sup>20</sup> es bestünde ansonsten die Möglichkeit, dass der Aufsichtsrat, den Vorstand oder einzelne Mitglieder wegen „grober Pflichtverletzung“ nach § 84 Abs. 4 S. 1 i.V.m. S. 2 Var. 1 AktG abberuft. Wichtig erscheint jedoch: Je bedeutsamer Nachhaltigkeitsaspekte und Geschlechtergerechtigkeit in der öffentlichen Debatte werden, desto wichtiger dürfte verantwortungsbewusstes Verhalten im Unternehmen (auch im Hinblick auf die Außenwirkung) sein. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der bereits bestehenden Pflicht des Vorstands, sich um ein Reputationsmanagement zu kümmern, §§ 76 Abs. 1, 93 Abs. 1 AktG.<sup>21</sup> Auch diese konkrete Handlungspflicht wird durch die Berichterstattungspflichten der §§ 289b ff. HGB verstärkt.<sup>22</sup>

### IV. Einflussmöglichkeiten der Aktionär\*innen

Auch die Aktionär\*innen könnten ihren Einfluss als wichtiges Kontrollorgan der Unternehmensleitung nutzen und dafür sorgen, dass der Blick nicht mehr auf finanzielle Unternehmensziele verengt wird.

Die Aktionär\*innen beschließen in der Hauptversammlung die Entlastung der Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrats (§ 120 Abs. 1 AktG). Die Entlastung der Gremien könnte etwa bei einem unzureichenden Bemühen um Diversität und Chancengleichheit abgelehnt werden.<sup>23</sup> Um diese Aufgabe sachgemäß wahrzunehmen, müssen sie hinreichend informiert sein.<sup>24</sup> Eine mögliche Informationsquelle ist der Bericht des Aufsichtsrates

- 11 Gregor Bachmann nennt es daher auch ein Instrument der „Selbstregulierung“, in: Kremer, Thomas / Bachmann, Gregor / Lutter, Marcus / v. Werder, Axel: DCGK, 8. Aufl. 2021, Rn. 44 m.w.N.
- 12 Koch, Jens, AktG, 17. Aufl. 2023, AktG § 161 Rn. 1.
- 13 So auch der DCGK in Grundsatz 18. Vertiefend zu den Berichtspflichten siehe Hensell, Isabell / Tempfli, Jessica, djbZ 3/2023, S. 116.
- 14 Siehe hier: <https://www.mannheim-business-school.com/de/die-mannheim-experience/fakultaet-forschung/bccg/> (zuletzt abgerufen am 27.09.2023).
- 15 v. Werder, Axel / Danilov, Kyrill / Schwarz, Pascal, Der Betrieb (DB) 2021, S. 2097 ff.
- 16 Zum damit verbundenen Maßstab, siehe Hensler, Martin / Spindler, Gerald / Stilz, Eberhard: BeckOGK AktG, 01.04.2023, § 93 Rn. 57 und Bachmann, Gregor, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP) 2011, S. 1138 f.
- 17 Mittwoch (Fn. 5), S. 294.
- 18 EU-Kommission, Richtlinienvorschlag COM(2022) 71 final vom 23.02.2022.
- 19 Absatz 1, S. 4, online einsehbar unter: [https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220627\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex\\_2022.pdf](https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220627_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex_2022.pdf) (zuletzt abgerufen am 27.09.2023).
- 20 BGHZ 135, 244-257 („ARAG/Garmenbeck“). Bei der GmbH wären die Gesellschafter\*innen zuständig für die Klage gegen die Geschäftsführung.
- 21 Siehe nur Grigoleit, Hans Christoph, AktG, 2. Auflage 2020, AktG § 93 Rn. 31 f.; Vetter, Jochen, Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) 2018, S. 338 (343) m.w.N.
- 22 Vetter, ZGR 2018, S. 338 (344).
- 23 Sandhu, Philine / Heyer, Daniela / Apfelbacher, Gabriele / Marschallek, Lukas, Der Einfluss von Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen. Empirische Ausgangslage, April 2021, S. 14.
- 24 Mehr dazu im Interview mit Dr. Philine Erfurt Sandhu in diesem Heft.

gemäß § 171 Abs. 2 AktG. Der Aufsichtsrat hat über die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung des Vorstandes zu berichten. Sie können dafür auf ihr Fragerecht in der Hauptverhandlung (§ 131 Abs. 1 Satz 1 AktG) zurückgreifen, wonach ihnen Auskunft über die Angelegenheiten der Gesellschaft geschuldet wird (wozu auch Fragen der Geschlechtergerechtigkeit gehören). Der Vorstand ist zwar grundsätzlich antwortpflichtig, kann aber unter Umständen das Auskunftsansinnen ablehnen (§ 131 Abs. 3 AktG).

Um interessierten und gendersensibilisierten Aktionär\*innen eine solide Informationsgrundlage zu verschaffen, böte sich an, sie über Fragen der Geschlechtergerechtigkeit, ihre Umsetzung im Unternehmen und dessen Betroffenheit in einem gesonderten Bericht zu informieren. So schlägt es beispielsweise die djb-Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz der Privatwirtschaft vor.

## Das Gesellschaftsrecht erlaubt Unternehmen nicht nur, soziale und ökologische Belange – und damit auch Geschlechtergerechtigkeit – zu berücksichtigen, sondern fordert dies an einigen Stellen konkret ein.

### B. Instrumente, die an der personellen Struktur ansetzen

In diesem Abschnitt schauen wir uns nun zwei Vorschriften an, die sich mit der personellen Zusammensetzung von Leitungsgremien beschäftigen. Dazu gehen wir zu Beginn auf die Frauenquote (I.), sodann auf die Mandatsruhe (II.) ein.

#### I. Quoten

Eine Vielzahl an Studien belegt, dass feste Quoten wirksam sind. Sie sollten auf alle Unternehmensformen ausgeweitet werden.

Die Geschäftsführung ist von maßgeblicher Bedeutung im Gesellschaftsrecht. Kernbestandteil ist die Leitung des Unternehmens. Nachdem die mangelnde Repräsentanz von hauptsächlich Frauen in der Geschäftsführung bemängelt wurde,<sup>25</sup> sollte das 2016 in Kraft getretene Führungspositionengesetz (FüPoG I) diesem Missstand entgegenwirken.<sup>26</sup> Das Gesetz sah eine verbindliche Frauenquote im Aufsichtsrat vor, die nach anfänglichem Widerstand letztendlich doch Wirkung erzielte. Nichtsdestotrotz verblieben die freiwilligen Vorstandsvorgaben ohne Effekte („Zielgröße Null“).<sup>27</sup>

Das FüPoG II<sup>28</sup> enthält nun die Verpflichtung, auch für die Geschäftsleitung<sup>29</sup> eine Zielgröße festzulegen. Da 30 Prozent als „kritische Masse“ gilt, die erforderlich ist, damit sich die Vorteile von diverseren Gremien auswirken,<sup>30</sup> sollten jedenfalls diese als kleinste Zielgröße bestimmt werden. In diese Richtung geht die Regelung für börsennotierte, paritätisch mitbestimmte Unternehmen. Für sie gilt, dass Vorständen aus mehr als drei Personen (in aller Regel der Fall) mindestens eine Frau zugehören muss. Verstößt die Bestellung eines Vorstandsmitglieds hiergegen, ist diese nichtig.

#### II. Mandatsruhe

Auch die Mandatsruhe ist geeignet, den Zugang bzw. die Attraktivität und Machbarkeit von Vorstandspositionen insbesondere

für Frauen zu steigern. Das Instrument zeigt, dass diese Ämter keineswegs mit Sorgearbeit unvereinbar sind.

Die Mandatsruhe verfolgt das langfristige Ziel, das pausierende Vorstandsmitglied nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Sie verknüpft die Beendigung des bestehenden Mandats mit einer Zusicherung der Neubestellung nach Ablauf der Ruhezeit. Sie gilt für Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft (§ 84 Abs. 3 AktG), für Geschäftsführer\*innen einer GmbH (§ 38 Abs. 3 GmbHG) und für die geschäftsführenden Direktor\*innen der Societas Europaea (§ 40 Abs. 6 SEAG). Grundvoraussetzung ist, dass einer der gesetzlich festgelegten Ruhegründe, wie Mutterschutz, Elternzeit, Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit vorliegt. Die Mandatsruhe ist dreistufig konzipiert:<sup>31</sup> Die erste Stufe gewährt dem betreffenden Vorstandsmitglied einen zu erfüllenden Anspruch auf Mandatsruhe, während die Stufen 2 und 3 dem Vorstandsmitglied zwar einen Anspruch auf Mandatsruhe gewähren, den der Aufsichtsrat abgestuft ablehnen kann.

Eine wichtige Rechtsfolge ist die Befreiung von allen aktiven Pflichten für den Zeitraum der Mandatsruhe und somit auch von potentiellen Haftungsrisiken. Jedoch bringt eine Mandatsruhe auch Nachteile mit sich: Sie führt nicht zu einer Verlängerung der ursprünglichen Amtszeit und es ist ferner unklar, ob und in welcher Höhe Vergütungsbestandteile im Ruhezeitraum gewährt werden. Die Fragen sind individuell-vertraglich im Anstellungsvertrag oder in einer Zusatzvereinbarung festzuhalten und zuletzt ist klarzustellen, ob während des Ruhens zeitanteilig weiterhin Urlaubsansprüche erworben werden sollen. Die individualvertragliche Ausgestaltung bringt allerdings große Unsicherheiten mit sich.

Außerdem sollte überdacht werden, ob der Anwendungsbereich nicht auch auf Mitglieder von Aufsichtsorganen sowie auf Personengesellschaften ausgeweitet werden sollte. Dies kann insbesondere mit Blick auf die umfassende Überwachungsverantwortung des Aufsichtsrats wie auch dem Anstieg des inhaltlichen und zeitlichen Umfangs der Aufsichtsratsarbeit begründet werden. Ferner sind Personengesellschaften ebenfalls nicht erfasst. Dass sich die Gesellschafter\*innen in KMUs noch flexibler und individualvertraglicher organisieren können,

25 Siehe zum Beispiel die 2006 gegründete Initiative FidAR e.V., wie auch die medienwirksamen Veröffentlichungen der AllBright Stiftung.

26 Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, BGBl. I S. 642.

27 BT-Drs. 19/26689; siehe hierzu auch Rotino, Sophie djbZ 3/2021, S. 123.

28 Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, BGBl. I S. 3311.

29 Damit gemeint sind der Aufsichtsrat (§ 111 Abs. 5 AktG), der Vorstand sowie die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstandes (§ 76 AktG) von börsennotierten oder mitbestimmten Aktiengesellschaften sowie für Geschäftsführer\*innen und die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (§ 36 GmbHG; nach § 52 Abs. 2 GmbHG auch für den Aufsichtsrat)

30 Vgl. Sandhu et al. (Fn. 23), S. 7; Joecks Jasmin et al., Journal of Business Ethics 2013, S. (118, 1), 61, 70.

31 Systematisierung nach Selzer, Wolfgang, ZIP 2021, S. 2418, 2419 ff.

sorgt, gepaart mit der unmittelbaren und persönlichen Haftung für Gesellschaftsverbindlichkeiten, für ein mindestens ebenso großes Schutzbedürfnis.

### C. Schlussfolgerungen

Wie gezeigt, verfügt das Gesellschaftsrecht bereits über Instrumente, die der Konzeption für Gleichstellung in der privaten Wirtschaft zur Durchsetzung verhelfen können, weil sie Unternehmen auf die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten verpflichten. Was allerdings fehlt, sind konkrete Pflichten, sodass es in der Realität an der Effektivität der Instrumente mangelt: Zum Teil sind die genannten Instrumente unverbindlich, zum Teil sind sie nicht durchsetzbar, zum Teil sind sie sanktionslos. Die eröffneten Potentiale sind daher zu nutzen, Regelungslücken und gesetzliche Spielräume sollten geschlossen werden. Die verschiedenen

europäischen Richtlinien zur nachhaltigen Fortentwicklung des Unternehmensrechts können dazu zwingender Anlass sein. Sie werden die Überarbeitung des Gesellschaftsrechts notwendig machen. Die Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung<sup>32</sup> beispielsweise sind Anzeichen für eine solche Entwicklung.<sup>33</sup> Die genannten Punkte können Anknüpfungspunkte für die Reformierung sein und als Stellschrauben für mehr Geschlechtergerechtigkeit genutzt werden.

<sup>32</sup> Siehe hierzu Hensel/Tempfli, djbZ 3/2023, S. 116.

<sup>33</sup> Siehe zur Fortentwicklung des Unternehmensrechts durch unionsrechtliche und völkerrechtliche Einflüsse auch Mittwoch, Anne-Christin, Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht sowie ihren Beitrag in diesem Heft.

DOI: 10.5771/1866-377X-2023-4-175

## Interview mit Dr. Philine Erfurt Sandhu

Die Fragen stellten Prof. Dr. **Isabell Hensel**, Vorsitzende der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht und **Milena Herbig**, Mitglied der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht



▲ Foto: © Bernd Brundert

Dr. Philine Erfurt Sandhu ist Akademische Leiterin an der Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin und verantwortet in dieser Rolle ein Weiterbildungsprogramm für amtierende und angehende Aufsichtsrätinnen. Als wichtigen Hebel für mehr Diversität in Aufsichtsräten und Vorständen hat sie den Einfluss institutioneller Investoren systematisch untersucht und mit Kolleg\*innen den Think Tank Investors4Diversity aufgebaut.

**Liebe Frau Dr. Erfurt Sandhu, vielen Dank, dass wir Ihnen im Anschluss an Ihre Teilnahme am Fachtag des djb-Bundeskongresses 2023 noch einige weiterführende Fragen zu ihrer aktuellen Forschung zum Einfluss institutioneller Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen stellen dürfen. Was**

### **hat Sie dazu motiviert, die Studien am Kapitalmarkt anzusetzen? Warum haben Sie diese Investorenperspektive gewählt?**

Vor einigen Jahren war ich an der Evaluierung des FüPoG I beteiligt. In diesem Rahmen führte ich Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern, die immer wieder über den steigenden Druck von Investoren berichteten. Gleichzeitig bekam ich einen Anstoß von einer Teilnehmerin des Aufsichtsrätinnen-Programms, welches ich an der Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin leite. Sie berichtete, dass der Vorstand erst richtig bezüglich Diversität aktiv wurde, als der Investor BlackRock seine Diversitätsanforderungen an das Unternehmen stellte. BlackRock besitzt durch Investitionen in diesem Unternehmen viele Stimmrechte, kann also auf der Hauptversammlung auch viel Einfluss nehmen. Ich ahnte die Macht des Geldes und wurde neugierig. Da der Kapitalmarkt für mich Neuland war, fand ich zwei Mitstreiterinnen aus der Praxis, um das Thema aufzudecken: *Daniela Heyer* als Finanzexpertin und CFO sowie Dr. *Gabriele Apfelbacher*, Rechtsanwältin und Aufsichtsrätin mit sehr viel Erfahrung im Kapitalmarkt. Diese Interdisziplinarität und gleichzeitig die Praxisperspektive meiner Kolleginnen waren und sind ungemein bereichernd.

### **Warum sollten sich Investoren in diesen krisenhaften, auch auf die Kapitalmärkte rückwirkenden Zeiten mit dem Thema Diversität in Unternehmensgremien befassen?**

Das Spannende ist, dass nicht nur Investoren, sondern auch weitere Kapitalmarktakteure angefangen haben, sich mit dem Thema Diversität auseinanderzusetzen. Darunter sind auch Investmentbanken wie Goldman Sachs oder die US-amerikanische