

Abteilung Betriebswirtschaft

Corporate Governance Report 2011: Frauenförderung am Prüfstand

Gesamterhebung an der Wiener Börse

September, 2011

Autorin: Mag^a Christina Wieser
Mitarbeit: Mag Markus Oberrauter



Die Ergebnisse auf einem Blick...

Die Arbeiterkammer Wien hat die Anwendungspraxis des Corporate Governance Kodex an der Wiener Börse in seiner **novellierten Fassung (Jänner 2010)** evaluiert.

- Noch immer geben **neun Unternehmen (15 Prozent)** kein Bekenntnis zum Corporate Governance Kodex ab (u.a. Ottakringer, Porr)
- Best Practice Beispiele werden zur **absoluten Ausnahme**: Nur **zwei Unternehmen** (Do & Co und voestalpine) erfüllen alle Comply or Explain Regeln.
- Die **Top-3** der Abweichungen betreffen wie schon im Vorjahr:
 1. die individuelle Angabe der **Vorstandsvergütung** (56 Prozent)
 2. die individuelle Offenlegung der **Aufsichtsratsvergütung** (37 Prozent) und
 3. die Einrichtung der **internen Revision** als eigene Stabstelle (29 Prozent).

Feuerprobe Frauenförderung: Die wohl größte Neuerung in Bezug auf den **Corporate Governance Bericht** ist jene, die gesetzlich vorschreibt, über Frauenförderungsmaßnahmen zu berichten. Börsennotierte Unternehmen müssen ab dem Geschäftsjahr 2010 offenlegen:

„**welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) gesetzt werden**“ (§243b Abs. 2 (2) UGB)

- Maßnahmen die dringend notwendig sind: Denn an der Wiener Börse sind Mitte des Jahres 2011 lediglich **zwei Frauen zu 232 Männern** im **Vorstand** vertreten. Im **Aufsichtsrat** ist keineswegs mehr Diversität gegeben: In allen Börsenunternehmen sind es nur 7,2 Prozent Frauen, knapp die Hälfte vom Betriebsrat entsandt.

Die **Ergebnisse der erstmaligen Berichterstattung** liefern allerdings einen enttäuschenden Befund:

- Fast **jedes zweite der österreichischen Leitunternehmen** (41 Prozent) hält sich nicht an das Gesetz: 13 Prozent ignorieren die Bestimmung gänzlich, 28 Prozent der Unternehmen führen dezidiert an „**keine Maßnahmen**“ zu setzen.
- Jene Unternehmen, die das Gesetz zumindest am Papier befolgen, berichten **halbherzig bis ernüchternd**, es bleibt vielfach bei Floskeln und Lippenbekenntnissen. Den Berichten fehlt es an Qualität, die zu messen ist an:
 - tatsächlichen **Maßnahmen**,
 - umfassenden **Förderungskonzepten** (z.B. Mentoring,...) sowie
 - konkreten **Zeit-** und Zielvorhaben.

Fazit: Die vorliegende Evaluierung der **Anwendungspraxis des Kodex** macht einmal mehr die enormen Defizite der auf Freiwilligkeit beruhenden Börse-Benimmregeln deutlich. Die praktische Umsetzung der jüngsten Revision enttäuscht wieder einmal mit fehlender Transparenz bei Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung und keiner Verbesserung bei der Aufwertung der internen Kontrollsysteme. Gesetzliche Berichtspflicht ist zwar ein erster Schritt: Wie aber der enttäuschende Befund zu den **Frauenförderungsmaßnahmen** zeigt, wirkt ein Gesetz nur dann, wenn es mit entsprechenden Sanktionen bei Nichteinhaltung verbunden ist. Der Gesetzgeber ist also erneut gefragt: Der Passus im Unternehmensgesetzbuch sollte möglichst rasch präzisiert und mit klaren Zielvorgaben (u.a. Frauenquote) versehen werden.

1 Untersuchungsgegenstand

Anlass für die vorliegende Untersuchung ist das von der Europäischen Kommission veröffentlichte Grünbuch „Europäischer Corporate Governance Rahmen“ (KOM(2011) 164/3). Im Zuge des Konsultationsprozess dieses Diskussionspapiers werden die Weichen für die Weiterentwicklung der Leitlinien für gute Unternehmensführung bzw. künftige Spielregeln für „good governance“ in der Wirtschaft gestellt, erste Ergebnisse des Konsultationsprozesses werden für **Oktober 2011** erwartet.

Das Grünbuch befasst sich mit drei zentralen Themenbereichen:

1. dem Verwaltungsrat bzw. dem **Aufsichtsrat** (Diversität, Mandatsbeschränkung, etc.)
2. den **AktionärInnen** (Verhalten, Strukturen, etc.) und
3. der Art und Weise der Anwendung des Corporate Governance Grundsatzes „**mittragen oder begründen**“ („comply or explain“).

Die Arbeiterkammer Wien nimmt die europäische Diskussion zum Anlass, um einmal mehr¹ den Umgang mit Corporate Governance am österreichischen Kapitalmarkt sowie die Wirkung des Österreichischen Kodex zu untersuchen.

1.1 Corporate Governance Kodex (Novelle 2010): Erste Evaluierung

Die vorliegende Untersuchung zeigt die praktische Umsetzung des Corporate Governance Kodex am österreichischen Kapitalmarkt. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob die **Kodex-Novelle vom Jänner 2010 in ihrem ersten Durchlauf** bereits spürbare Verbesserungen bzw. einen höheren Akzeptanzgrad zur Folge hat.

Die jüngste Revision des Österreichischen **Corporate Governance Kodex** ist geprägt von den Erkenntnisgewinnen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise: Maßgeblich beeinflusst wurde die Novelle von der EU-Vergütungsempfehlung vom 30.4.2009 sowie von der Umsetzung des Aktienrechtsänderungsgesetz (AktRÄG 2009).

1.2 Neues Gesetz im Corporate Governance Bericht: Frauenförderung

Die größte Neuerung im Corporate Governance Bericht für das Geschäftsjahr 2010 ist eine Gesetzesänderung, die dezidiert Berichterstattung zu Frauenförderungsmaßnahmen vorschreibt: Börsennotierte Unternehmen müssen damit **erstmalig** offenlegen „**welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) gesetzt werden**“ (§243b Abs. 2 (2) UGB).

Mit der Einführung dieser Berichtspflicht soll der Aufstieg von Frauen forciert bzw. der Zugang von Frauen zu Führungspositionen verbessert werden, ganz im Sinne des Grünbuchs „Europäischer Corporate Governance Rahmen“. Diese Regelung hat zudem laut ExpertInnenmeinung „*hohes Potenzial im Sinn der Frauen und im Interesse der Gesellschaft zu wirken*“.² Angesichts dessen, dass zwei Drittel der 72 Börsenunternehmen das weibliche Potenzial völlig von der obersten Führungsebene (Vorstand) bzw. Kontrolle (Aufsichtsrat) ausschließen sind entsprechende Maßnahmen dringend erforderlich. Die Untersuchung hat sich zum Ziel gesetzt, die erstmals gesetzlich verpflichtende Berichterstattung zu **Frauenförderungsmaßnahmen** hinsichtlich **Qualität** und **Wirksamkeit** zu evaluieren.

¹ vgl. AK-Untersuchungen zu Corporate Governance Kodex (2003, 2004, 2007 und 2010)

² vgl. Kalss: Frauen im Aufsichtsrat – mehr als nur ein Schlagwort, In: Aufsichtsrat aktuell (1/2011), Wien, S. 6

2 Corporate Governance an der Wiener Börse

Das Entstehen des Corporate Governance Kodex in Österreich wurde maßgeblich von internationalen und nationalen Entwicklungen wie EU-Empfehlungen und Gesetzesänderungen beeinflusst. Schließlich wurde Anfang 2000 ein Arbeitskreis, der die Erstellung des Kodex zum Ziel hatte, ins Leben gerufen: Die Leitung obliegt damals wie heute dem Kapitalmarktbeauftragten Dr. Richard Schenz.

Zum Arbeitskreis zählen Vertreter des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer (IWP), der Österreichischen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (ÖVFA), der Emittenten, der Investoren, der Wiener Börse und der Wissenschaft. Die erste Auflage des österreichischen Corporate Governance Kodex wurde am 1. Oktober 2002 veröffentlicht.

Die freiwilligen Börse-Benimmregeln sollten „*vor allem das Vertrauen der Aktionäre durch noch mehr Transparenz, durch eine Qualitätsverbesserung im Zusammenwirken zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und den Aktionären und durch die Ausrichtung auf langfristige Wertschaffung maßgeblich fördern*“, wie in der Präambel des Kodex in der ersten Fassung zu lesen ist.

Durch internationale Bestimmungsänderungen und Vorgaben vor allem von Seiten der Europäischen Union waren zahlreiche **Kodex-Novellierungen** notwendig. Der Kodex wurde bereits **zum fünften Mal** angepasst: In den Jahren 2005, 2006, 2007, 2009 und 2010 wurden Revisionen durchgeführt.

Für das zu evaluierende **Geschäftsjahr 2010** gilt der Corporate Governance Kodex in seiner **Fassung Jänner 2010**. Die jüngste Revision des Österreichischen **Corporate Governance Kodex** ist geprägt von den Erkenntnisgewinnen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise: Maßgeblich beeinflusst wurde die Novelle von der EU-Vergütungsempfehlung vom 30.4.2009 sowie von der Umsetzung des Aktienrechtsänderungsgesetz (AktRÄG 2009).

Gegliedert ist das Regelwerk wie bisher in drei Kategorien:

- Beginnend mit den wesentlichen **gesetzlichen Vorschriften** zu Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung börsennotierter Gesellschaften (**Legal Requirements**).
- Zur zweiten Kategorie gehören die **Comply or Explain Regeln**, sogenannte Empfehlungen: Diese sind grundsätzlich einzuhalten, kommt es jedoch zu einer Abweichung, so sollte diese erklärt und begründet werden.
- Die weichste Regelkategorie sind die sogenannten **Recommendations**, diese dienen lediglich als Anregung, sind daher weder zu begründen, noch offenzulegen.

3 Die Einhaltungspraxis des Kodex (Fassung: Jänner 2010)

Zum Untersuchungszeitpunkt sind **72 Unternehmen** mit Sitz in Österreich in den unterschiedlichen Marktsegmenten ATX, Prime Market, Mid Market, Standard Market Continuous und Standard Market Auction an der Wiener Börse gelistet.

Sieben Unternehmen (Burgenland Holding AG, EVN AG, Immofinanz AG, Pankl Racing Systems AG, Schlumberger AG, Teak Holz Int. AG und Wolford AG) weisen einen abweichenden Bilanzstichtag auf, wenden kodexkonform die Fassung 2009 an und können zum Auswertungszeitpunkt nicht in die Evaluierung einbezogen werden. Das insolvente Unternehmen JoWood AG hat den Jahresabschluss 2010 (Bilanzstichtag 31.12.2010) zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht veröffentlicht und konnte deshalb nicht berücksichtigt werden. Der Börsenneuling AMAG Austria Metall AG notiert erst seit dem Jahr 2011 an der Börse und war im Evaluierungszeitraum nicht zu einem Corporate Governance Bericht verpflichtet.

Es konnten **61 Unternehmen**³ in die Analyse einbezogen werden, die anhand der vorliegenden Geschäftsberichte bzw. Corporate Governance Berichte darauf geprüft wurden, ob der Kodex in der Fassung 2010 zur Anwendung kommt.

3.1 Kein Kodex-Bekenntnis: 15 Prozent

Obwohl der Corporate Governance Kodex nun schon viele Jahre etabliert ist, geben noch immer **15 Prozent** der Unternehmen kein Bekenntnis dazu ab, das ist im Vergleich zum Vorjahr keine Verbesserung: Führende österreichische Konzerne wie die Allgemeine Baugesellschaft Porr AG oder die Ottakringer Getränke AG haben sich dem Kodex auch im Geschäftsjahr 2010 nicht unterworfen.



Kein Kodex Bekenntnis

Allgemeine Baugesellschaft - A. PORR AG

ATB Austria Antriebstechnik AG

A-Tec Industries AG

CEG I Beteiligungs AG⁴

Heid AG

Linz Textil Holding Aktiengesellschaft

Ottakringer Getränke AG

UBM Realitätenentwicklung AG

Wiener Privatbank SE

Tabelle 1: Unternehmen ohne Bekenntnis zum Corporate Governance Kodex
Quelle: Geschäftsberichte bzw. Corporate Governance Berichte, 2010

Bereits seit dem Geschäftsjahr 2009 ist gemäß §243 UGB verpflichtend ein **Bekenntnis** bzw. eine **Begründung für die Abkehr** vom Kodex anzugeben. Jedoch findet sich beim Unternehmen **CEG I Beteiligungs AG** weder auf Website noch im aktuellsten Geschäftsbericht ein Hinweis auf Corporate Governance bzw. ein Bekenntnis zum österreichischen Corporate Governance Kodex.

Die Enthaltungserklärungen der anderen **acht Unternehmen** lauten wie folgt:

³ Wiener Börse (Stand: 26.05.2011): Das Segment other listings wird in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Es wurden jene Unternehmen einbezogen, die Aktien begeben und bis zum 30.6.2011 ihren Geschäftsbericht 2010 bzw. 2010/2011 veröffentlicht haben.

⁴ Es findet sich weder auf der Website noch im aktuellsten Geschäftsbericht ein Hinweis auf Corporate Governance bzw. ein Bekenntnis zum Corporate Governance Kodex.

Allgemeine Baugesellschaft - A. PORR AG

„Die PORR-Gruppe hat bislang keine Verpflichtungserklärung zur Einhaltung des Corporate Governance Kodex abgegeben, weil der Kodex aufgrund des Regelwerks prime market nur auf Emittenten zwingend anzuwenden ist, deren Aktien in prime market notieren. Sowohl die Stammaktien, als auch die Vorzugsaktien der PORR AG notieren derzeit im Marktsegment standard market auction. Die Unterwerfung unter den Corporate Governance Kodex ist daher für PORR nicht zwingend.“⁵

ATB Austria Antriebstechnik AG

„Die am Standard Market Auction gelistete ATB Austria Antriebstechnik verpflichtet sich nicht zur freiwilligen Einhaltung des Kodex, da die Gesellschaft zwar börsennotiert, aber keine Publikums-AG ist.“⁶

A-Tec Industries AG

„Die seit 21. Oktober 2010 im Standard Market Continuous der Wiener Börse gelistete A-TEC Industries AG entspricht keinem Corporate Governance Kodex im Sinne des §243b UGB. Der Gestaltungsrahmen für die Corporate Governance ergibt sich naturgemäß aus dem österreichischen Recht, insbesondere dem Aktien- und Kapitalmarktrecht, aus der Satzung und den Geschäftsordnungen für die Organe der Gesellschaft. Durch die Eröffnung des Sanierungsverfahrens mit Eigenverwaltung, Bestellung eines Sanierungsverwalters und dem Ausscheiden aus dem Prime Market Segment der Wiener Börse haben sich die Rahmenbedingungen für die Gesellschaft maßgeblich geändert. Als Konsequenz hat dies unter anderem zur Entscheidung des A-TEC Vorstandes geführt, den Kodex nicht mehr einzuhalten.“⁷

Heid AG

„Die Gesellschaft hat von der Befolgung eines am Börseplatz anerkannten Corporate Governance Kodex Abstand genommen. Dieser Entscheidung liegen wirtschaftliche Überlegungen zugrunde. Die Personalausstattung reicht nicht aus, um den damit verbundenen Aufwand zu bewältigen. Für den Umfang der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft ist nach Ansicht der dafür zuständigen Organe, die Beachtung der einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen (UGB, AktG,...) ausreichend.“⁸

Linz Textil AG

„Die durch den Corporate Governance Kodex vorgegebene Leitlinien zur Unternehmensführung wurden somit bereits im Laufe des langjährigen Bestehens des Unternehmens implementiert und in die Unternehmenskultur integriert ohne sich dabei formal auf einen solchen Kodex zu beziehen.“⁹

Ottakringer Getränke AG

„Die Ottakringer Getränke AG hat daher beschlossen, sich dem ÖCGK nicht zu unterwerfen, da sich nach Ansicht der Gesellschaft die Vorschriften des Kodex, die nicht aufgrund österreichischer Gesetze verpflichtend anzuwenden sind, primär an der Interessenlage internationaler und institutioneller Investoren orientieren, die jedoch nicht zu den Aktionären der Ottakringer Getränke AG zählen und den erhöhten Aufwand bei einer Vollanwendung des Kodex, insbesondere die erhöhten Dokumentations- und Prüfungspflichten, nicht rechtfertigen.“¹⁰

⁵ vgl. Geschäftsbericht A. PORR AG 2010, S. 46

⁶ vgl. Geschäftsbericht ATB AG 2010, S. 21

⁷ vgl. Corporate Governance Bericht A-Tec Industries AG, 2010, S. 2

⁸ vgl. Geschäftsbericht Heid AG 2010, S. 19

⁹ vgl. Corporate Governance Bericht Linz Textil AG 2010, S. 1

¹⁰ vgl. Corporate Governance Bericht Ottakringer Getränke AG 2010, S.1

UBM Realitätenentwicklung Aktiengesellschaft (UBM AG)

„Die UBM-Gruppe hat bislang keine Verpflichtungserklärung zur Einhaltung des „Österreichischen Corporate Governance Kodex“ abgegeben, weil der Kodex aufgrund des Regelwerks prime market nur auf Emittenten zwingend anzuwenden ist, deren Aktien im prime market notieren. Die Aktien der UBM notieren derzeit im Marktsegment standard market auction. Die Unterwerfung unter den Corporate Governance Kodex ist daher für UBM nicht zwingend.“¹¹

Wiener Privatbank SE

„Die Wiener Privatbank orientierte sich auch im Geschäftsjahr 2010 am österreichischen Corporate Governance Kodex und befolgte die wesentlichen Richtlinien des Kodex. Dennoch hat sich die Gesellschaft dem österreichischen Corporate Governance Kodex nicht unterworfen, da die Wiener Privatbank die üblichen Standards für verantwortungsvolle Unternehmensführung auch ohne formelles Bekenntnis zu einem bestimmten Kodex einhält und ein hohes Maß an Transparenz gegenüber ihren Aktionären gewährleistet.“¹²

3.2 Best Practice wird zur absoluten Ausnahme

Demnach konnten 52 Unternehmen und damit fast drei Viertel aller Börsenunternehmen, die ein Bekenntnis zum Kodex in der Fassung 2010 abgeben, in die Untersuchung einbezogen werden. Die Ergebnisse der Evaluierung zeigen, dass nur mehr zwei Unternehmen alle Empfehlungen des Corporate Governance Kodex ohne Einschränkungen einhalten und die vorgesehenen Comply or Explain Bestimmungen lückenlos befolgen. Dazu zählen **Do & Co Restaurants & Caterings AG (Prime Market)** und die **voestalpine AG (ATX)**. Im Vorjahr waren es mit der **OMV AG** und mit der **Wienerberger AG** insgesamt noch vier Vorzeigeunternehmen, die bei dieser Evaluierung nicht mehr alle Empfehlungen lückenlos befolgen:

- Im Berichtsjahr 2010 weicht die **OMV AG** von der **Regel 26** ab: Vorstandsvorsitzender Wolfgang Ruttensdorfer hat im Hinblick auf sein Ausscheiden aus dem OMV Konzern per 31. März 2011 Aufsichtsratsmandate in vier konzernexternen Aktiengesellschaften, davon zweimal den Vorsitz, nach Genehmigung durch den Aufsichtsrat von OMV gehalten.¹³
- Die **Wienerberger AG** befolgt zwar laut Corporate Governance Bericht alle Empfehlungen, die externe Evaluierung zeigt jedoch auf, dass die **Regel 27** nicht eingehalten wird. Das Unternehmen bezeichnet **nicht-finanzielle Kriterien** als „weich“ und stellt sogar dezidiert fest, dass diese „nicht zielführend bzw. „erfolgsversprechend“ sind.“¹⁴

Die AK weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Kodex explizit empfiehlt, **nicht-monetäre Kriterien** in die Struktur der Vorstandsvergütung einzubeziehen. Relevante Kennzahlen, die sich als nicht-finanzielles Erfolgskriterium zur individuellen Vorstandsleistung eignen sind: Erfolg für die **Beschäftigten** z.B. Ausgaben für Aus- und Weiterbildung steigern, Beschäftigtenstand erhöhen, Fluktuationsquote senken oder Nachwuchsförderung verbessern. Aber auch das Thema **Kundenzufriedenheit** könnte ein nicht-finanzielles Kriterium sein (Evaluierung, Quantifizierung z.B. mit Befragung). Ein guter Anhaltspunkt für die Auswahl nicht-finanzieller Kriterien bietet der Nachhaltigkeitsbericht: Aus der **Nachhaltigkeitsberichterstattung** können vielfältige Erkenntnisse über Bonusindikatoren gewonnen werden, die nicht an finanzielle Leistungsparameter knüpfen.

¹¹ vgl. Geschäftsbericht UBM AG 2010, S. 34

¹² vgl. Corporate Governance Bericht Wiener Privatbank SE 2010, S. 2

¹³ vgl. Geschäftsbericht OMV AG 2010, S. 19

¹⁴ vgl. Externe Evaluierung von Wienerberger AG 2010, durchgeführt von KPMG, S. 4

3.3 Die TOP 3 der Abweichungserklärungen

Die große Mehrheit (**über 96 Prozent**) der Unternehmen erfüllt jedoch mindestens eine C-Bestimmung nicht, aber auch die Erläuterungsqualität könnte ausführlicher und vor allem fundierter ausfallen. Damit liegt Österreich im europäischen Trend, eine Studie der Europäischen Kommission bestätigt, dass das Prinzip „comply or explain“ grundsätzlich nicht den gewünschten Erfolg bringt: Die Qualität der Erläuterungen weist wesentliche Mängel auf, außerdem fehlt es an der Angabe von alternativen Lösungen.¹⁵ Die Abweichungen dieser **drei Empfehlungen** mussten am häufigsten erläutert werden:

Regel	Kurzbeschreibung	Nicht-Einhaltung	
		absolut	in Prozent
C-31	Einzelveröffentlichung der Vorstandsvergütung	29	55,8
C-51	Einzelveröffentlichung der Aufsichtsratsvergütung bzw. keine Stock Options für den Aufsichtsrat	19	36,5
C-18	Einrichtung einer Stabstelle „interne Revision“	15	28,8

Tabelle 2: TOP 3 der Kodex-Abweichungen

Quelle: Geschäftsberichte bzw. Corporate Governance Berichte

3.3.1 Vorstand und Aufsichtsrat: Geringe Vergütungstransparenz

C-Regel 31 ; Abweichung: 55,8 Prozent
Für jedes Vorstandsmitglied werden die im Geschäftsjahr gewährten fixen und erfolgsabhängigen Vergütungen im Corporate Governance Bericht einzeln veröffentlicht. Dies gilt auch dann, wenn die Vergütungen über eine Managementgesellschaft geleistet werden.

Jedes zweite Unternehmen macht aus den **individuellen Angaben zur Vorstandsvergütung** ein Geheimnis. Obwohl die Regel 31 bereits im Zuge der Kodex-Revision 2009 von einer R-Regel, die weder zu begründen noch offenzulegen ist, zu einer C-Regel angehoben wurde, hat sich die Transparenz auch dieses Mal nicht verbessert. Im ATX ist es mehr als ein Drittel, bezogen auf den restlichen Prime Market (ohne ATX Unternehmen) sind es fast zwei Drittel (64,7%) der Unternehmen, die diese Empfehlung missachten.

Angesichts dessen, dass es sich hier um die heimischen Vorzeigeunternehmen handelt ist dieses Ergebnis überraschend, sollten doch gerade diese Geschäfts- bzw. Corporate Governance Berichte einen möglichst hohen Informationswert aufweisen und den Publizitätsbestimmungen des Kodex entsprechen. Die **Nichteinhaltung** des Kodex-Standards begründen **ATX Unternehmen** beispielsweise wie folgt:

„Der Einzelausweis von Vorstandsbezügen bzw. Aufsichtsratsbezügen bringt den Aktionären und sonstigen Stakeholdern keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation und damit auch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn unter wirtschaftlichen Aspekten“ (Andritz AG)¹⁶

¹⁵ vgl. Studie über die Praktiken bei der Überwachung und rechtlichen Durchsetzung der Corporate Governance in den Mitgliedstaaten, abrufbar unter: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf

¹⁶ vgl. Geschäftsbericht Andritz AG, 2010, S. 15

„Diese Information erscheint uns nicht entscheidungsnützlich und wesentlich“ (Mayr-Melnhof AG)¹⁷

„Die Offenlegung der Vergütung erfolgt für den gesamten Vorstand. Von einer Veröffentlichung einzelner Bezüge wird aus datenschutzrechtlichen Gründen und aus Rücksicht auf das Recht der Privatsphäre der einzelnen Vorstandsmitglieder Abstand genommen“ (Raiffeisen Bank International AG)¹⁸

Die Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG¹⁹ wiederum macht von der **Schutzklausel gemäß § 241 Abs 4 UGB** Gebrauch, die besagt, dass eine individuelle Veröffentlichung bei unter drei Personen im Vorstand unterbleiben kann. Die Anwendung der **Schutzklausel** bei einem börsennotierten Unternehmen widerspricht der C-Regel 31 und dem Gedanken des Anlegerschutzes: Die detaillierte Information über die Vorstandsvergütung ist eine wichtige Information für die Anleger und sollte – wie es in Deutschland schon seit 2005 Gesetz ist – individuell offengelegt werden. Das Unternehmen HTI High Technologies Systems AG bringt es auf den Punkt „Eine individuelle Offenlegung ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, weshalb von einer solchen Abstand genommen wird.“²⁰

C-Regel 51 ; Abweichung: 36,5 Prozent
Die im Berichtszeitraum gewährten Vergütungen für Aufsichtsratsmitglieder werden im Corporate Governance Bericht für jedes Aufsichtsratsmitglied einzel n veröffentlicht. Es werden grundsätzlich keine Stock Option Pläne für Aufsichtsratsmitglieder vorgesehen. Werden ausnahmsweise Stock Option Pläne gewährt, sind diese in allen Einzelheiten von der Hauptversammlung zu beschließen.

Ähnlich bedeckt geben sich die Börsenunternehmen bei der Berichterstattung über die **Einzelveröffentlichung der Aufsichtsratsvergütung**: Mehr als ein Drittel hält diese Empfehlung nicht ein. Fast ein Viertel der Unternehmen im ATX ignoriert die entsprechende Regel, im restlichen Prime Market (ohne ATX Unternehmen) ist es fast die Hälfte (47,1%).

„Die Vergütungen für jedes Aufsichtsratsmitglied werden nicht einzeln veröffentlicht. Die Zumtobel Gruppe vertritt die Auffassung, dass eine Detaillierung dem Leser des Jahresfinanzberichts kaum Informationsmehrwert bietet“ (Zumtobel AG)²¹

Der Kodex empfiehlt zudem grundsätzlich, dass für Aufsichtsratsmitglieder **keine Stock Option Pläne** vorgesehen sind, allerdings kann dies „ausnahmsweise“ in der Hauptversammlung beschlossen werden: Das ist z.B. beim Biotechnologieunternehmen Intercell AG²² der Fall, dessen Aufsichtsratsmitglieder erhalten – auf Basis eines Hauptversammlungsbeschlusses – Aktienoptionen.

¹⁷ vgl. Geschäftsbericht Mayr-Melnhof Karton AG, 2010, S.44

¹⁸ vgl. Geschäftsbericht Raiffeisen Bank International AG, 2010, S. 38

¹⁹ vgl. Geschäftsbericht Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG, 2010, S. 33

²⁰ vgl. Geschäftsbericht HTI High Technologies Systems AG 2010, S.40

²¹ vgl. Geschäftsbericht Zumtobel AG, 2010, S. 122

²² vgl. Geschäftsbericht Intercell AG, 2009, S. 16f

3.3.2 Keine Aufwertung der internen Aufsichtsorgane

C-Regel **18**; Abweichung: **28,8 Prozent**

In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens ist eine **interne Revision** als **eigene Stabstelle** des Vorstands einzurichten oder an eine geeignete Institution auszulagern. Über Revisionsplan und wesentliche Ergebnisse ist dem Prüfungsausschuss zumindest einmal jährlich zu berichten.

Die **interne Revision** ist eine direkt der Geschäftsleitung (Vorstand) unterstellte, unabhängige Stabstelle, die u.a. prüft, ob das Interne Kontrollsystem (IKS) und das Risikomanagementsystem (RMS) funktionieren. Daher sollte die interne Revision jedenfalls von den zu überprüfenden Bereichen organisatorisch getrennt sein. In Österreich gibt es dafür keine gesetzliche Verpflichtung. Lediglich für Kreditinstitute, Versicherungen und Pensionskassen sind Gesetze erlassen worden (§40 KWG für Kreditinstitute und §17b VAG für Versicherungsunternehmen), die die Einrichtung der internen Revision als eigene Stabstelle beinhalten.

Einzig die C-Regel 18 empfiehlt diese Organisation: Allerdings ignorieren fast **30 Prozent** der Unternehmen an der Wiener Börse diesen Kodex-Standard. Doch gerade in Zeiten von Bilanzskandalen kommt der internen Revision eine immer wichtigere Rolle in der Unternehmensüberwachung zu: Fehlt es doch den externen Revisoren an der notwendigen Anwesenheit, um die Überwachungs- und Kontrollfunktionen wahrzunehmen und so Fraud²³ vorzubeugen. **Interne Revisoren** hingegen prüfen im Rahmen ihrer Assurance- und Beratungstätigkeit, ob die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens effizient und wirksam überwacht werden. Daher gewinnt die Interne Revision an Bedeutung und es kommt ihr auch eine größere Verantwortung bei der Verhinderung und der Aufdeckung von Wirtschaftsdelikten zu.

4 Freiwilligkeit schafft keine Verbindlichkeit

Bezugnehmend auf die europäische Diskussion rund um einen neuen Corporate Governance Rahmen fordert die AK die grundsätzliche **Abkehr von freiwilligen Kodizes** und spricht sich gegen einen in Diskussion stehenden freiwilligen Kodex auf europäischer Ebene aus. Notwendig ist vielmehr eine Weiterentwicklung des europäischen Gesellschaftsrechts für börsennotierte und nicht börsennotierte Gesellschaften auf der Grundlage von klaren Normen und Sanktionen

Denn die vorliegende Evaluierung der Corporate Governance Berichte für Österreich hat wieder einmal gezeigt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht, um Corporate Governance Defizite zu beheben: Gerade die brennenden Themen wie Offenlegung der individuellen Organvergütung oder der Umgang mit internen Aufsichtsorganen haben offenbar keine Bedeutung für die Unternehmen und fließen demnach nicht in die Berichtspraxis ein.

²³ fraud = „Betrug/betrügerische Handlung“ oder auch „dolose Handlung“

5 Erstmalige Berichtspflicht zu Frauenförderungsmaßnahmen

Im Grünbuch der Europäischen Kommission wird angeregt, bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat neben beruflicher und internationaler Vielfalt für mehr **geschlechterspezifische Diversität** zu sorgen. Das Grünbuch hält fest: „Die geschlechterspezifische Diversität kann einen Beitrag zur Bekämpfung von Standarddenkmustern leisten. Auch gibt es Nachweise dafür, dass Frauen unterschiedliche Führungsstile haben, an mehr Verwaltungsratsitzungen teilnehmen und eine positive Auswirkung auf die kollektive Gruppenintelligenz zeitigen.“

Flankierend zum Diskussionsprozess in den Mitgliedstaaten, die großteils schon Maßnahmen ergriffen haben, um das Gleichgewicht der Geschlechter in Verwaltungsräten sicherzustellen, bemüht sich **EU-Justizkommissarin Vivian Reding** um eine **einheitliche, verordnete Frauenquote** für alle Mitgliedstaaten.

In Österreich war die Frage der **Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen** bis zum Jahr 2009 überhaupt kein Thema. Während andere europäische Länder längstens Maßnahmenpakete zur Frauenförderung geschnürt und zum Teil bereits verpflichtende Frauenquoten für den Aufsichtsrat eingeführt haben, endete die Diskussion am österreichischen Kapitalmarkt lediglich mit einer freiwilligen Empfehlung im Corporate Governance Kodex. Im Zuge der Kodex-Revision wurde die **R-Regel 42** zur Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate präzisiert und erhielt folgenden Zusatz:

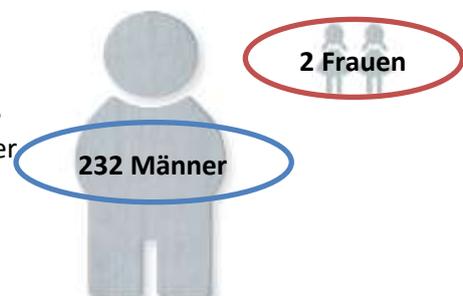
„Weiters sind auch Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder, die **Vertretung beider Geschlechter** und die Altersstruktur zu berücksichtigen.“

Es handelte sich dabei um eine Regel mit Empfehlungscharakter, deren Nichteinhaltung weder offenzulegen noch zu begründen ist und damit bisher völlig wirkungslos geblieben ist. Wie Studien der Arbeiterkammer jährlich aufzeigen sind Frauen in den TOP-200 Unternehmen, ganz besonders aber in den Führungsetagen der börsennotierten Unternehmen eklatant unterrepräsentiert.

5.1 Wiener Börse: Fehlende Diversität in Vorstand und Aufsichtsrat

An der Wiener Börse haben die Hüter der gläsernen Decke²⁴ Vorstand und Aufsichtsrat fest im Griff: **In zwei Drittel der österreichischen Börsenunternehmen ist weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten.** Damit wird das weibliche Potenzial völlig von den obersten Führungs- und Kontrollebenen ausgeschlossen.

Zum Auswertungszeitpunkt sind laut Firmenbuch mit Ulrike Baumgartner-Gabitzer (Verbund AG) und Herta Stockbauer (BKS Bank AG) überhaupt nur **zwei Frauen** in den Vorstandsetagen der Börsenunternehmen vertreten. Die erste Führungsebene in den heimischen Leitunternehmen ist damit zu **mehr als 99 Prozent mit Männern** bestückt.

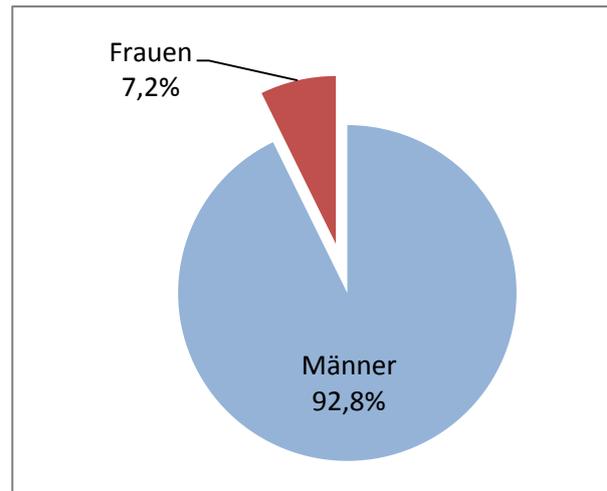


In vielen Konzernen dominieren Frauen die Beschäftigtenstruktur: Beispielsweise sind von den fast 60.000 Beschäftigten der **Raiffeisen Bank International** mehr als zwei Drittel weiblich, der siebenköpfige Vorstand bleibt aber eine reine Männerrunde.

²⁴ vgl. Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen: Brücken und Barrieren

Im **Aufsichtsratsgremium** ist keineswegs mehr Diversität gegeben: In allen Börsenunternehmen sind lediglich 44 von 608 Aufsichtsratsmitgliedern (7,2 Prozent) weiblich.

Hier ist zu beachten, dass knapp die Hälfte der Aufsichtsrätinnen (20 von 44 Frauen) vom **Betriebsrat** entsandt ist, wobei nur in zwei Drittel der betreffenden Unternehmen Betriebsratskörperschaften eingerichtet sind. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass die Arbeitnehmervertretung maximal ein Drittel der Mandate besetzt (Drittelparität).



5.2 Das neue Gesetz zur Frauenförderung

Der Gesetzgeber hat erkannt, dass reine Empfehlungen keine Veränderungen bewirken und im Zuge der **Änderung des Aktienrechts 2009** eine neue Vorgabe für das Verfassen des Corporate Governance Berichts umgesetzt. Demnach ist **gem. § 243b Abs. 2 (2) UGB** ist ab dem Geschäftsjahr 2010 verpflichtend anzuführen:

„welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt werden“

Der Gesetzgeber versucht mit der Einführung dieser Berichtspflicht, den Aufstieg von Frauen zu forcieren bzw. den Zugang von Frauen zu Führungspositionen zu verbessern. Diese Regelung hat laut ExpertInnenmeinung grundsätzlich hohes Potenzial im Sinn der Frauen und im Interesse der Gesellschaft zu wirken.²⁵

Ob das Potenzial des neuen Gesetzes, dass im Grunde genommen klar und unmissverständlich formuliert ist, genutzt wird und welche Maßnahmen tatsächlich gesetzt werden, zeigt die erste Berichtsevaluierung.

5.3 Die Ergebnisse: Enttäuschender Befund zur Frauenförderung

Im Zuge der vorliegenden Untersuchung konnten **61 Unternehmen**²⁶ einbezogen werden, die anhand der Corporate Governance Berichte bzw. der vorliegenden Geschäftsberichte auf die Umsetzung der seit dem Geschäftsjahr 2010 verpflichtend anzuführenden Maßnahmen zur Frauenförderung geprüft wurden.²⁷ Wie die erstmalige Berichtsevaluierung zeigt, enttäuschen die Erklärungen des österreichischen Kapitalmarkts hinsichtlich **Transparenz, Qualität und Quantität**.

²⁵ vgl. Kalss: Frauen im Aufsichtsrat – mehr als nur ein Schlagwort, In: Aufsichtsrat aktuell (1/2011), Wien, S. 9

²⁶ Wiener Börse (Stand: 26.05.2011): Das Segment other listings wird in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Es wurden jene Unternehmen einbezogen, die Aktien begeben und bis zum 30.6.2011 ihren Geschäftsbericht 2010 bzw. 2010/2011 veröffentlicht haben.

²⁷ Sollten trotz sorgfältiger Recherche Informationen möglicherweise übersehen oder nicht richtig zugeordnet worden sein, ersucht die Autorin vorweg um Verständnis. Die Recherche gestaltete sich kompliziert, da die Berichterstattung nicht in allen Fällen transparent nachvollziehbar war.

- ✘ In **acht Unternehmen bzw. 13 Prozent** wird die gesetzliche Bestimmung gänzlich ignoriert: Weder der Corporate Governance Bericht noch der Geschäftsbericht beinhaltet die erforderlichen Informationen. Dazu zählen: Bene AG, Heid AG, HTI High Technologies Systems AG, Linz Textil Holding AG, Poytec AG, Sparkassen Immobilien AG, SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG, Tele Trader Software AG. Die Hälfte dieser Unternehmen notiert sogar am Prime Market.
- ✘ In **drei Unternehmen bzw. fünf Prozent** findet sich die Berichterstattung zu den Förderungsmaßnahmen nicht wie gesetzlich vorgeschrieben im **Corporate Governance Bericht** sondern im **Konzernlagebericht** (Human Resources oder Corporate Social Responsibility). Dazu zählen: CA Immobilien Anlagen AG, Frauenthal AG und Rath AG.
- ✘ **28 Prozent der Unternehmen** führen dezidiert an **keine Maßnahmen** zur Förderung von Frauen zu setzen, darunter auch **ATX Unternehmen**:

 - Im Geschäftsbericht des Immobilienkonzerns **Conwert Immobilien Invest SE** ist beispielsweise zu lesen, dass „*kein spezielles Förderprogramm für Frauen besteht.*“²⁸
 - Jene Unternehmen, die das Gesetz zumindest am Papier befolgen, berichten **halbherzig bis ernüchternd**, es bleibt vielfach bei Floskeln und Lippenbekenntnissen. Der Papier- und Kartonhersteller **Mayr-Melnhof AG** stellt unter der Überschrift Förderung von Frauen klar, dass „*Positionen im Bereich Vorstand, Aufsichtsrat und leitende Stellen ausschließlich nach der fachlichen und persönlichen Qualifikation besetzt werden.*“²⁹ Damit ist die Berichterstattung über Frauenförderung gleichzeitig eine der kürzesten.
 - Frauenförderung bei der **Strabag SE** wird wie folgt formuliert: „*grundsätzlich werden Männer und Frauen gleichermaßen gefördert*“³⁰
- ✘ Damit missachtet fast **jedes zweite der österreichischen Paradeunternehmen (41 Prozent)** die neue Vorschrift, von der sich der Gesetzgeber eine Verbesserung der beruflichen Aufstiegschancen von Frauen in börsennotierten Unternehmen erwartet hat.
- ✘ Jene Unternehmen, die das Gesetz zumindest am Papier befolgen, berichten halbherzig bis ernüchternd, es bleibt vielfach bei Floskeln und Lippenbekenntnissen. Die vom Gesetzgeber geforderte Berichterstattung zu den **tatsächlichen Maßnahmen** wird immer wieder gekonnt umschifft.

 - Bei der **Rath AG** heißt es beispielsweise: „*Dass jede Abteilung, die nur männliche oder weiblich dominiert ist, ein erhöhtes zwischenmenschliches Konfliktpotential beinhaltet, ist bekannt. Daher ist es Ziel des Rath-Managements bei der Besetzung in allen Bereichen eine ausgewogene Verteilung sicherzustellen. In vielen Fällen, wie auch bei der letzten Neubesetzung einer freigewordenen Geschäftsführungsposition, hat sich jedoch keine Frau beworben.*“³¹

²⁸ vgl. Geschäftsbericht Conwert Immobilien Invest SE 2010, S. 36

²⁹ vgl. Geschäftsbericht Mayr-Melnhof AG 2010, S. 48

³⁰ vgl. Geschäftsbericht Strabag SE 2010, S. 62

³¹ vgl. Geschäftsbericht Rath AG 2010, S. 16

5.4 Das AK Maßnahmenpaket für echte Frauenförderungsmaßnahmen

Die erstmals vorliegenden Absichtserklärungen der österreichischen Wirtschaft zur Frauenförderung (§ 243b Abs. 2 (2) UGB) sind größtenteils inakzeptabel: Die aktuelle Evaluierung der dokumentierten Frauenförderungsmaßnahmen zeigt, dass ein **Gesetz** ohne klare Zielvorgaben (z.B. Quotenregelung) und Sanktionen seine Wirkung verfehlt.

Die AK schlägt folgende **drei Schritte** vor, um das herrschende Gesetz, das bisher offenbar mehr als Wohlfühl-Gender-Empfehlung verstanden wurde, in ein zielführendes Instrument für echte Gleichstellung und Förderung von Frauen in Führungspositionen zu wandeln:

Schritt 1: Die normative Bestimmung richtig umsetzen

Das neue Gesetz ist aus gesellschaftsrechtlicher Sicht sehr klar formuliert, die Unternehmen an der Börse sind aufgefordert zu berichten:

„welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt werden“

Aufgrund dieser Formulierung sind die Unternehmen zweifellos in der Pflicht **tatsächlich Maßnahmen** zu setzen. Denn es ist unbestritten, dass zuerst entsprechende Maßnahmen notwendig sind, um dann darüber berichten zu können. Was eine logische Schlussfolgerung sein sollte, muss aber erst unternehmerische Praxis werden: Fast **30 Prozent** der Unternehmen geben nämlich an „**keine Maßnahmen**“ zu setzen und interpretieren nach dem geflügelten Wort: Auch keine Maßnahme ist eine Maßnahme.

Diese Auslegung ist noch dazu vom Gesetzgeber gedeckt: Denn die Erläuterungen zur Regierungsvorlage (208 BlgNr. 24. GP) schwächen die weitreichende Gesetzesbestimmung wie folgt ab: Es ist erlaubt anzugeben, dass „**keine Maßnahmen**“ gesetzt wurden. Fast jedes dritte Unternehmen hat sich darauf berufen. Damit verzögert sich die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen erneut und das – im Grunde genommen deutlich formulierte – Gesetz verliert zudem immer mehr an Wirkung.

Auch die Unternehmensrechtsexpertin Susanne Kalss kritisiert die herrschende Auslegung des Passus und stellt klar: „Hier irrt der Gesetzgeber.“³⁶ Eine Berichterstattung über eine sogenannte Leermeldung ist eigentlich gesetzeswidrig, denn dann hätte der Gesetzgeber wohl: „**ob und welche Maßnahmen**“ und nicht explizit „**welche Maßnahmen**“ formulieren müssen. Die AK teilt diese Interpretation und fordert die Unternehmen an der Wiener Börse auf die Bestimmung im Sinne des Gesellschaftsrechts umzusetzen.

Schritt 2: Konkrete Maßnahmen

Angesichts der ernüchternden Berichterstattung erscheint es zudem dringend notwendig, den Gesetzestext im Punkt „**Maßnahmen**“ zu präzisieren: Denn wie zahlreiche Studien bestätigen führt nur eine Kombination der **richtigen Maßnahmen** zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in den Top-Führungsgremien. Zielführende Frauenförderungskonzepte könnten auf folgendem **Maßnahmen-Viereck** (Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Unternehmensführung- und kultur) basieren:

³⁶ vgl. Kalss: Frauen im Aufsichtsrat – mehr als nur ein Schlagwort, In: Aufsichtsrat aktuell (1/2011), Wien, S. 6f

Maßnahmen	Beispiele für konkrete Umsetzung
Rekrutierung	Beförderung einer genügend großen Anzahl von Frauen in Managementpositionen Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung Objektivierung bei der Rekrutierung
Karriereentwicklung und Weiterbildung	Mentoring, frauenfreundliche Netzwerke, „role models“ Gezielte Laufbahnplanung Förderprogramme und Weiterbildungsangebote
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	familienergänzende Kinderbetreuung Teilzeitstellen für Führungspositionen TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen
Unternehmensführung und -kultur	Quantifizierbare Indikatorensysteme Gleichstellungsmonitoring Sensibilisierung der Belegschaft Schulung der Personalverantwortlichen Prägung der Unternehmenskultur geschlechtergerechte Sprache

Tabelle 3: Maßnahmenkonkretisierung

Quelle: nach Mazumeder/Wanzenried: Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, Oktober 2010

Bezugnehmend auf dieses Maßnahmenbündel könnte der Gesetzgeber **§ 243b Abs. 2 (2) UGB** wie folgt präzisieren: „welche **Maßnahmen** hinsichtlich Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Unternehmensführung und Unternehmenskultur zur **Förderung von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG)** gesetzt werden.“

Schritt 3: Gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent für den Aufsichtsrat

Österreich zählt mit unter 10 Prozent Frauenanteil in Aufsichts- und Verwaltungsräten neben Griechenland, Italien, Portugal und Luxemburg zu den europäischen Schlusslichtern. In den Börsenunternehmen ist die Diversität noch geringer: Lediglich 44 von 608 Aufsichtsratsmitgliedern (7,2 Prozent) weiblich, davon wird die Hälfte vom Betriebsrat entsandt.

Die verpflichtende Berichtspflicht zu Frauenförderungsmaßnahmen ist zwar ein erster Schritt in die richtige Richtung, allerdings bedarf das junge Gesetz – wie die erste Evaluierung zeigt – bereits einer Novelle. Der Gesetzgeber ist insofern gefordert als die Berichterstattung über Frauenförderungsmaßnahmen jedenfalls zu präzisieren ist: Es braucht konkrete Maßnahmen und vor allem klare Zielvorgaben in Form von Quotenregelungen. Der internationale Vergleich (Norwegen, Frankreich, Spanien, etc.) zeigt, dass nur gesetzliche Vorgaben bzw. die Einführung von Frauenquoten für den Aufsichtsrat den gewünschten Erfolg gebracht haben.

Die AK fordert die **Einführung einer Frauenquote von 40 Prozent**. Die legislative Umsetzung der Quote im Aktien- und GmbH Gesetz sollte rasch erfolgen, **Übergangsfristen** zur Umsetzung in den Unternehmen könnten ca. drei Jahre betragen. Die Umsetzung sollte schrittweise erfolgen: zuerst in Kapitalgesellschaften in mehrheitlich öffentlicher Hand und börsennotierten Gesellschaften, dann in allen großen Kapitalgesellschaften. **Sanktionen** für die Nichteinhaltung sollten **spürbare Strafen** und eine **Eintragung im Firmenbuch** sein.