

Niclas Minderjahn

# Die Frauenzielgrößen des GgTFMF

Von der legislativen Regelungstechnik, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Problemen der Rechtsanwendung und ihrer Umsetzung in der Praxis



**Nomos**

Studien zum Arbeitsrecht

herausgegeben von

Prof. Dr. Georg Caspers, Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Richard Giesen, Universität München

Prof. Dr. Matthias Jacobs, Bucerius Law School, Hamburg

Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Horst Konzen, Eltville

Band 33

Niclas Minderjahn

# Die Frauenzielgrößen des GgTFMF

Von der legislativen Regelungstechnik, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Problemen der Rechtsanwendung und ihrer Umsetzung in der Praxis



**Nomos**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Hamburg, Bucerius Law School, Diss., 2019

ISBN 978-3-8487-6323-8 (Print)

ISBN 978-3-7489-0423-6 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## **Meinen Eltern**



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2018 von der Bucerius Law School als Dissertation angenommen.

Zum Dank verpflichtet bin ich an dieser Stelle meinem geschätzten Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jacobs sowie dem Ideengeber dieser Arbeit und Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. Hohenstatt. Die Geschwindigkeit und Verlässlichkeit, mit der Sie beide auf meine Fragen geantwortet haben, bleibt unübertroffen.

Ebenso wenig vergessen ist die Mithilfe von meinen Freunden Aron Leimbach, Constantin Gallhöfer, Lukas Erbguth, Daniel Frey, Philipp Pottiers, Jannis Fischer und Tom Langehans sowie – und vor allem – die meines Vaters. Du hast mich an den unterschiedlichsten Orten – sei es in den Parks von Paris, meiner Wohnung in Berlin oder am Strand in Vietnam – und auf so zahlreiche Art und Weise unterstützt, wie es nur ganz wenigen zu Teil wird. Du hast das Entstehen dieser Arbeit nicht nur mit Interesse verfolgt – durch Dich habe ich stets und bedingungslos Anregung, Förderung und Ansporn erfahren.

Schließlich möchte ich mich noch bei Prof. Dr. Caspers, Prof. Dr. Giesen, Prof. Dr. Jacobs und Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Konzen für die Aufnahme in diese Schriftenreihe bedanken.

Der Weg zur Gleichberechtigung ist steinig und lang. Gewidmet ist diese Arbeit – neben meinen Eltern – all jenen Frauen (und auch Männern), deren hartnäckiger Einsatz und Mut bereits zu so weitreichenden Fortschritten geführt hat. Auf dass ihr Ziel schon bald erreicht wird!

Berlin, den 19.9.2019

Niclas Minderjahn





## Inhaltsübersicht

Verwendete Abkürzungen	23
B. Einführung	27
I. Kontext: Quoten und Zielvorgaben als „Schwimmflügel der Gesellschaft“	27
II. Inhalt von Gesetz und Arbeit: Führen Zielvorgaben zum Ziel?	28
III. Aufbau: Von einer umstrittenen Idee, über eine problemreiche Umsetzung zu einem schwer zu bestreitenden Fazit	30
C. Bestandsaufnahme, Diskussion und bisherige Lösungsansätze	31
I. Gleichberechtigung in Führungspositionen: eine Bestandsaufnahme	32
II. Diskussion um die Frauenquote in Deutschland	44
III. Bisherige Ansätze, aus deren Scheitern das GgTFMF hervorging	67
D. Vorstellung des GgTFMF und der Zielvorgaben	75
I. Fixe Geschlechterquote für den Aufsichtsrat	75
II. Der Höhe nach frei zu wählende Zielvorgaben	80
E. Verfassungsmäßigkeit des GgTFMF	91
I. Verfassungsmäßigkeit der fixen Quote	92
II. Verfassungsmäßigkeit der Zielvorgaben	129
III. Ergebnis	142
F. Europarechtskonformität des GgTFMF	143
I. Europarechtskonformität der fixen Quote	143
II. Europarechtskonformität der Zielvorgaben	150

*Inhaltsübersicht*

III. Ergebnis	152
G. Arbeits- und gesellschaftsrechtliche Probleme bei der praktischen Umsetzung	153
I. Prüfung des Bestehens der Festsetzungspflicht	153
II. Festlegung durch die zuständigen Gremien	163
III. Mitbestimmung von Betriebsrat und Sprecherausschuss?	193
IV. Zielvorgaben als Indiz einer Diskriminierung i.S.d. § 22 AGG und potentielle AGG-Verstöße?	204
V. Umgehungsmöglichkeiten	215
VI. Maßnahmen zur Zielgrößenumsetzung	217
VII. Publikations- und Begründungspflicht bei Zielverfehlung	226
VIII. Rechtslage bei Nichtbefolgung – die Frage nach der Haftung	227
IX. Ergebnis	240
H. Zielvorgaben in der Theorie: Bewertung der Regelungstechnik	245
I. Gesetzgebungstechnische Einordnung der zweiten Säule des GgTFMF	245
II. Theoretisches Fundament des Comply-or-Explain-Ansatzes im Grundsätzlichen und der Zielvorgaben im Speziellen	250
III. Kritische Würdigung der Prämisse	252
IV. Ergebnis und vorzugswürdigere Alternativen	271
I. Zielvorgaben in der Praxis – ein Erfolg? Die Bewährungsprobe	273
I. Untersuchungssubjekt und Methodik	273
II. Auswertung der Ergebnisse	280
III. Bewertung der Ergebnisse	290
IV. Ergebnis und Ausblick: Droht die harte Quote?	297
J. Scheitern von Zielvorgaben und Comply-or-Explain: (k)ein deutscher Sonderfall?	301
I. Vereinigtes Königreich	302
II. Vereinigte Staaten von Amerika	305

*Inhaltsübersicht*

III. Kanada	308
IV. Australien	311
V. Ergebnis: Kein deutscher Sonderfall	313
K. Abschließende Beurteilung: ein steiniger Weg	317
Literaturverzeichnis	321
L. Anhang	345



## Inhaltsverzeichnis

Verwendete Abkürzungen	23
B. Einführung	27
I. Kontext: Quoten und Zielvorgaben als „Schwimmflügel der Gesellschaft“	27
II. Inhalt von Gesetz und Arbeit: Führen Zielvorgaben zum Ziel?	28
III. Aufbau: Von einer umstrittenen Idee, über eine problemreiche Umsetzung zu einem schwer zu bestreitenden Fazit	30
C. Bestandsaufnahme, Diskussion und bisherige Lösungsansätze	31
I. Gleichberechtigung in Führungspositionen: eine Bestandsaufnahme	32
1. Anamnese	32
2. Diagnose und Ursachenfeststellung	34
a) „Falsche“ Studiengänge und Qualifikationen	35
b) Diskrepanz als bloße Folge abweichender Lebensentscheidungen	38
c) Männliche Denkmuster, Normen und Strukturen	40
3. Therapieansätze	42
II. Diskussion um die Frauenquote in Deutschland	44
1. Wirtschaftliche Bedenken: Gefahr für Unternehmen und Volkswirtschaft?	45
a) Einigkeit: Über die Erhöhung des Frauenanteils als wirtschaftliche Notwendigkeit	45
aa) Innerbetrieblich-soziale Vorteile eines erhöhten Frauenanteils	46
bb) Betriebswirtschaftliche Vorteile eines erhöhten Frauenanteils	47
cc) Volkswirtschaftliche Vorteile eines erhöhten Frauenanteils	49
dd) Zwischenergebnis	49

*Inhaltsverzeichnis*

b)	Streit: Quoten als ökonomisch vertretbares Instrument zur Frauenförderung?	50
c)	Zusammenfassung mit Blick auf die Entscheidung zw. fixer und Flexiquote	53
2.	Soziale Bedenken: Den privilegierten Frauen einen Gefallen?	54
a)	Quote als Reputationsgefahr für starke Frauen	54
b)	Weiblichkeit wirklich erwünscht?	56
c)	Vorwurf der Elitenförderung	57
aa)	Personell: Über die „golden skirts“	57
bb)	Strukturell: „from the bottom to the top“ anstatt „trickling down“?	58
d)	Dammbruch: „Quotisierung“ aller Lebensbereiche?	59
e)	Zusammenfassung mit Blick auf die Entscheidung zw. Fix- und Flexiquote	61
3.	Moralische Bedenken: Gerechtigkeitsgedanke – Ergebnis oder Chancengleichheit?	61
a)	Quote als Mittel zur Herstellung von Chancen- oder Ergebnisgleichheit?	62
b)	Zusammenfassung mit Blick auf die Entscheidung zw. Fix- und Flexiquote	66
4.	Zwischenergebnis	67
III.	Bisherige Ansätze, aus deren Scheitern das GgTFMF hervorging	67
1.	Vereinbarung der Regierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (2001)	68
2.	Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (2009, 2010)	69
3.	Selbstverpflichtung der DAX-30-Gesellschaften (2011)	72
4.	Bewertung und Zwischenergebnis	72
D.	Vorstellung des GgTFMF und der Zielvorgaben	75
I.	Fixe Geschlechterquote für den Aufsichtsrat	75
1.	Anwendungsbereich	76
2.	Inhalt der gesetzlichen Regelung	77
3.	Rechtsfolgen bei Nichtdurchsetzung	78
4.	Fristen	79
5.	Publizitätspflichten	80

II.	Der Höhe nach frei zu wählende Zielvorgaben	80
1.	Anwendungsbereich	80
a)	Von der zweiten Säule des GgTFMF erfasste Gesellschaften	80
b)	Von der zweiten Säule des GgTFMF erfasste Gesellschaftsformen	83
c)	Auswirkungen der Vielzahl an Gesellschaftsformen auf die Darstellung dieser Arbeit	83
d)	Gesamtanzahl an Gesellschaften	84
e)	Gesellschafts- und kein Konzernbezug?	85
2.	Inhalt der gesetzlichen Regelung	86
a)	Pflicht zur Zielgrößenfestlegung und jeweilige Zuständigkeit	86
b)	Pflicht zur Fristsetzung	87
c)	Pflicht zur Publizität	88
E.	Verfassungsmäßigkeit des GgTFMF	91
I.	Verfassungsmäßigkeit der fixen Quote	92
1.	Grundrechte konkurrierender Männer	93
a)	Art. 3 Abs. 2 S. 1, Abs. 3 S. 1 GG	94
b)	Art. 12 Abs. 1 S. 1 GG	104
c)	Art. 2 Abs. 1 GG	107
2.	Grundrechte der Anteilseigner der Unternehmen	108
a)	Art. 14 Abs. 1 GG	109
b)	Art. 9 Abs. 1 GG	115
3.	Grundrechte der Unternehmen	117
a)	Art. 12 Abs. 1 S. 1 GG	117
b)	Art. 14 Abs. 1 S. 1 GG	121
c)	Art. 9 Abs. 1 GG	122
d)	Art. 3 Abs. 1 GG	123
4.	Grundrechte der Tarifvertragsparteien	126
5.	Vereinbarkeit mit dem Demokratieprinzip	126
6.	Zwischenergebnis	128
II.	Verfassungsmäßigkeit der Zielvorgaben	129
1.	Verfassungsmäßigkeit der Zielgrößenfestsetzungspflicht	130
a)	Abweichungen hinsichtlich der Eingriffsintensität	130
b)	Abweichungen hinsichtlich der verfassungsrechtlichen Rechtfertigung	131
aa)	Legitimer Zweck und Einschätzungsprärogative	132

*Inhaltsverzeichnis*

bb) Erforderlichkeit	133
cc) Angemessenheit	133
(1) Betroffenheit von mehr Gesellschaften und Gesellschaftsformen	133
(2) Betroffenheit des operativen Geschäfts	135
(3) Element der Freiwilligkeit und Gestaltbarkeit	138
(4) Zwischenergebnis	139
2. Verfassungsmäßigkeit der Begründungspflicht bei Zielverfehlung	139
3. Zwischenergebnis	141
III. Ergebnis	142
F. Europarechtskonformität des GgTFMF	143
I. Europarechtskonformität der fixen Quote	143
II. Europarechtskonformität der Zielvorgaben	150
III. Ergebnis	152
G. Arbeits- und gesellschaftsrechtliche Probleme bei der praktischen Umsetzung	153
I. Prüfung des Bestehens der Festsetzungspflicht	153
a) Keine Pflicht zur Zielgrößenfestsetzung bei kleinen Genossenschaften	154
b) Keine Pflicht zur Zielgrößenfestsetzung für die Geschäftsführung der KGaA	154
c) Keine Pflicht zur Zielgrößenfestsetzung für Kredit- oder Finanzdienstleistungsunternehmen von erheblicher Bedeutung i.S.d. KWG?	155
d) Keine Pflicht zur Zielgrößenfestsetzung für Gesellschaften ausländischen Rechts?	157
aa) Ermittlung des anwendbaren Rechts	158
bb) Zielvorgabenfestsetzungspflicht als inländisches Eingriffsrecht?	159
cc) Fazit	162
e) Zusammenfassung	163
II. Festlegung durch die zuständigen Gremien	163
1. Ermittlung des Status quo	163
a) „Wann?“ – Zeitpunkt der Bestimmung des Status quo	164



b) Das „Wer?“ – Personeller Umfang der Bestimmung des Status quo	165
aa) Teilzeitkräfte	165
bb) Befristet beschäftigte Arbeitnehmer und Leiharbeitnehmer	166
cc) Ihre Arbeitsleistung vorübergehend nicht erbringende Arbeitnehmer	167
dd) Im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer	168
ee) Fazit	169
2. Definition der beiden Führungsebenen unterhalb von Vorstand und Geschäftsführung	169
a) Begriff der Führungsebene	170
b) Gesellschafts- oder konzernbezogene Definition der Führungsebene?	173
3. Vorgang der Festsetzung der Zielgrößen	176
aa) Verschlechterungsverbot als Grenze des Ermessens	177
bb) Rundungsregelung zur Prüfung des Eingreifens des Verschlechterungsverbots	178
cc) Verschlechterungsverbot oder Verbesserungsgebot?	178
dd) Zulässigkeit geschlechtsneutraler Zielgrößen?	185
ee) Frage nach der Obergrenze: Zielquoten auch jenseits der Parität?	185
ff) Frage nach dem Ende: Entfallen der Zielgrößen bei erreichter Parität?	186
gg) Gesamtzielgrößen für den Aufsichtsrat oder getrennte Zielgrößen für die jeweilige Bank?	187
hh) Gesamtzielgröße oder ausschließliche Zulässigkeit einander nicht kompensierender Einzelzielgrößen für die jeweilige Managementebene?	189
ii) Erklärung der Zielgrößen empfehlenswert?	190
jj) Zuständigkeit: Beschlussfassung und Pflichtendelegation	191
4. Zwischenergebnis	192

*Inhaltsverzeichnis*

III.	Mitbestimmung von Betriebsrat und Sprecherausschuss?	193
1.	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei der Umsetzung des GgTFMF	194
a)	Beteiligungsrechte bei der Zielgrößenplanung	195
aa)	Informations- und Beratungsrecht nach § 92 Abs. 1, Abs. 3 BetrVG?	195
bb)	Zustimmungsverweigerungsrecht nach § 95 Abs. 1 BetrVG?	196
cc)	Beratungsrecht nach § 106 Abs. 3 Nr. 9 BetrVG bei Änderungen der Führungsebenen?	196
dd)	Recht zur Überwachung des Gesetzesvollzugs nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	197
ee)	Fazit	198
b)	Beteiligungsrechte bei der durch die Zielgrößen beeinflussten konkreten Personalentscheidung: Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG?	199
c)	Zusammenfassung	200
2.	Mitwirkungsrechte des Sprecherausschusses bei der GgTFMF-Umsetzung	200
a)	Beteiligungsrechte bei der Zielgrößenplanung	200
aa)	Informations- und Beratungsrecht bei der Zielgrößenplanung?	200
bb)	Informations- und Beratungsrecht bei Änderung der Betriebsorganisation?	201
cc)	Recht zur Überwachung des Gesetzesvollzugs?	201
dd)	Fazit	202
b)	Beteiligungsrecht bei durch Zielgrößen beeinflusster Personalentscheidung	202
c)	Zusammenfassung	202
3.	Zuständigkeiten und Koordination von Betriebsrat und Sprecherausschuss	203
4.	Zwischenergebnis	203
IV.	Zielvorgaben als Indiz einer Diskriminierung i.S.d. § 22 AGG und potentielle AGG-Verstöße?	204
1.	Anwendbarkeit des AGG	204
a)	Keine Verdrängung	205
b)	Personeller Anwendungsbereich: Vorstand, Aufsichtsrat, Management	205
c)	Sachlicher Anwendungsbereich: Be- und Anstellung von Organmitgliedern	206

d) Zusammenfassung	207
2. Unmittelbare Benachteiligung i.S.d. § 7 Abs. 1 AGG	207
a) Anknüpfungspunkt potentieller Benachteiligungen	207
b) Zielgrößen als Indiz i.S.d. der Kausalitätsvermutung des § 22 AGG?	208
aa) Anwendbarkeit von § 22 AGG ggü. Organmitgliedern i.S.d. § 6 Abs. 3 AGG?	209
bb) Zielgrößen als Indiz i.S.d. § 22 AGG?	209
3. Rechtfertigung der Benachteiligung nach § 5 AGG	213
4. Zwischenergebnis	215
V. Umgehungsmöglichkeiten	215
VI. Maßnahmen zur Zielgrößenumsetzung	217
1. Negativmaßnahmen zur Verringerung des Männeranteils von Innen	217
2. Positivmaßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils von Innen und Außen	220
a) Innerbetriebliche Maßnahmen	220
aa) Personelle Maßnahmen, insbesondere die Beförderung	220
bb) Strukturelle Maßnahmen, insbesondere Arbeitszeitregelungen	221
b) Außerbetriebliche Maßnahmen	224
3. Zwischenergebnis	226
VII. Publikations- und Begründungspflicht bei Zielverfehlung	226
VIII. Rechtslage bei Nichtbefolgung – die Frage nach der Haftung	227
1. Außenhaftung	228
2. Innenhaftung	230
a) Rechtsfolgen bei fehlender oder fehlerhafter Zielgrößenfestsetzung	230
b) Rechtsfolgen bei fehlender oder fehlerhafter Zielgrößenveröffentlichung	233
c) Rechtsfolgen bei fehlender Zielgrößenumsetzung	234
aa) Organpflicht zur aktiven Zielverfolgung?	235
bb) Ausgestaltung der Organpflicht – Pflichtverletzungen begründende Umstände	237
cc) Rechtsfolgen pflichtwidrigen Handelns – Bedeutung für die Haftungsfrage	238

*Inhaltsverzeichnis*

d) Rechtsfolgen bei fehlender oder fehlerhafter Begründung der Zielverfehlung	239
3. Zwischenergebnis	240
IX. Ergebnis	240
H. Zielvorgaben in der Theorie: Bewertung der Regelungstechnik	245
I. Gesetzgebungstechnische Einordnung der zweiten Säule des GgTFMF	245
1. Theoretischer Exkurs: Über Soft Law und Comply-or- Explain	246
2. Der DCGK als Ausdruck von Soft Law und Comply-or- Explain	248
3. Die Zielvorgabenfestsetzungs- und Begründungspflicht als eine dem DCGK verwandte Regelungstechnik – mit deutlichem Unterschied	249
II. Theoretisches Fundament des Comply-or-Explain-Ansatzes im Grundsätzlichen und der Zielvorgaben im Speziellen	250
1. Gründe für den Comply-or-Explain-Ansatz/Soft Law	250
2. Prämisse des Gesetzgebers	251
III. Kritische Würdigung der Prämisse	252
1. Prämisse des Gesetzgebers rational begründet?	252
a) Prämisse Nr. 1: Unambitioniertes Verhalten führt zu negativer Öffentlichkeitswirkung	253
b) Prämisse Nr. 2: Negative Öffentlichkeitswirkung führt zur wirtschaftlichen Schädigung	254
aa) Konsumenten als abstrafende Gruppe (B-to-C)	255
bb) Geschäftspartner als abstrafende Gruppe (B-to-B)	257
cc) Bewerberinnen als abstrafende Gruppe	257
dd) Großaktionäre, insb. institutionelle Investoren als abstrafende Gruppe	258
ee) Zwischenergebnis: Abstrafung von Stakeholdergruppen unwahrscheinlich	264
c) Zusammenfassung: Beide Prämissen überzeugen nicht	264

2.	Vertrauen des Gesetzgebers durch Erfahrungen gerechtfertigt?	265
a)	Praktische Erfahrungen mit dem DCGK als Präzedenzfall	265
b)	Übertragbarkeit der Erfahrungen des DCGK auf die Zielvorgaben	270
c)	Zusammenfassung	270
IV.	Ergebnis und vorzugswürdigere Alternativen	271
I.	Zielvorgaben in der Praxis – ein Erfolg? Die Bewährungsprobe	273
I.	Untersuchungssubjekt und Methodik	273
1.	Untersuchungssubjekt: DAX, MDAX und TecDAX-Unternehmen	274
2.	Methodik: Auswertung der Geschäftsberichte	275
a)	Ermittlung der Daten durch Auswertung der Geschäftsberichte	276
b)	Darstellung der Ergebnisse in dieser Arbeit	278
II.	Auswertung der Ergebnisse	280
1.	Festgesetzte Zielgrößen	280
a)	Zielgrößen für den Vorstand	280
b)	Zielgrößen für den Aufsichtsrat	284
c)	Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands	286
III.	Bewertung der Ergebnisse	290
1.	Zielgrößen überwiegend wenig ambitioniert gewählt	291
2.	DAX-Unternehmen mit grundsätzlich höheren Zielgrößen als Unternehmen anderer Indizes	294
IV.	Ergebnis und Ausblick: Droht die harte Quote?	297
J.	Scheitern von Zielvorgaben und Comply-or-Explain: (k)ein deutscher Sonderfall?	301
I.	Vereinigtes Königreich	302
II.	Vereinigte Staaten von Amerika	305
III.	Kanada	308
IV.	Australien	311
V.	Ergebnis: Kein deutscher Sonderfall	313

*Inhaltsverzeichnis*

K. Abschließende Beurteilung: ein steiniger Weg	317
Literaturverzeichnis	321
L. Anhang	345

## Verwendete Abkürzungen

a.A.	Andere Ansicht
a.a.O.	Am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
ACQ	Audit Committee Quarterly
ACSI	Australian Council of Superannuation Investors
a.D.	Außer Dienst
AG	Die Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AFD	Alternative für Deutschland
AMJ	Academy of Management Journal
AnwBl.	Anwaltsblatt
Aufl.	Aufl.
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht
BB	Betriebs-Berater
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BeckRS	Beck-Online Rechtsprechung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
BTWR	Beiträge zum transnationalen Wirtschaftsrecht
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CalPERS	California Public Employees' Retirement System
CDI	Career Development International
CCZ	Corporate Compliance Zeitschrift
DAV	Deutscher Anwaltverein

*Verwendete Abkürzungen*

DB	Der Betrieb
ders./dies.	Derselbe/Dieselbe
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIRK	Deutscher Investor Relations Verband
DIW	Deutsches Institut Wirtschaftsforschung
DJT	Deutscher Juristentag
DK	Der Konzern
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
Drs.	Drucksache
DStR	Deutsches Steuerrecht
EAF	Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft
EFM	European Financial Management
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EuroSif	European Social Investment Forum
EY	Ernst & Young
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f. /ff.	Folgende
FidAR	Frauen in die Aufsichtsräte
Fn.	Fußnote
GAO	Government Accountability Office
GbR	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GewArch	Gewerbearchiv
ggf.	Gegebenenfalls
GgTFMF	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GmbHR	GmbH-Rundschau
GWLFP	GW Law Faculty Publications & Other Works Faculty Scholarship
HGB	Handelsgesetzbuch
HLSF	Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation
Hrsg.	Herausgeber



*Verwendete Abkürzungen*

i.E.	Im Ergebnis
IFFOnZeit	Onlinezeitschrift des interdisziplinären Zentrums für Frauen- und Geschlechterforschung
IMD	International Institute for Management Development
IMF	International Monetary Fund
ILO	International Labour Organisation
IRZ	Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung
JFE	Journal of Financial Economics
JPP	Journal of political philosophy
JZ	JuristenZeitung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LSE	London School of Economics
MCG	Magazin für Corporate Governance
MBS	Melbourne Business School
MitbestErG	Mitbestimmungsergänzungsgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MM	Manager Magazin
MSCI	Morgan Stanley Capital International
m.w.N.	Mit weiteren Nachweisen
NBER	National Bureau of Economic Research
NCLR	North Carolina Law Review
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
N.N.	Nomen nominandum
Nov.	November
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
NWJILB	Northwestern Journal of International Law & Business
NYLJ	New York Law Journal
NYT	New York Times
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZFam	Neue Zeitschrift für Familienrecht
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OHLSLRPS	Osgoode Hall Law School Legal Studies Research Paper Series
OSC	Ontario Exchange Commission

*Verwendete Abkürzungen*

PTJ	Psychotherapeuten Journal
RdA	Recht der Arbeit
Rn.	Randnummer(n)
Rs.	Rechtssache
RW	Rechtswissenschaft
S.	Seite(n)
SEC	Securities Exchange Commission
Slg.	Sammlung
SMH	Sydney Morning Herald
s.v.	Sub voce
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
Taz	Die Tageszeitung
vgl.	Vergleiche
UDLR	University of Dayton Law Review
UK	United Kingdom
WiWo	Wirtschaftswoche
YLSLR	Yale Law School Legal Scholarship Repository
z.B.	Zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZEuP	Zeitschrift für Europäisches Privatrecht
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das Gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
zit.	Zitiert