

Unternehmen

- 6 Meyer Burger braucht frisches Kapital
- 9 Versicherer vergeben zu oft Chancen
- 14 Burckhardt Compression enttäuscht
- 16 ING zahlt eine attraktive Dividende

Wirtschaft nimmt Headhunter in die Pflicht

SCHWEIZ Der Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten soll mit Hilfe von Executive-Search-Unternehmen weiter steigen. Starre Quoten werden abgelehnt.

CLAUDIA LANZ-CARL

Der Anteil Frauen in Schweizer Verwaltungsräten legt langsam zu. Eine neue Initiative des Schweizerischen Arbeitgeberverbands gemeinsam mit führenden Wirtschaftsvertretern soll mehr Dynamik bringen. Herzstück ist ein Verhaltenskodex für Personalberater, die auf Führungskräfte spezialisiert sind. Die Headhunter sollen ihre Kunden auf die Vorzüge diversifizierter Teams hinweisen, möglichst mindestens eine Frau für ein persönliches Gespräch empfehlen, die Bewerberin gezielt unterstützen und ein Netzwerk mit Kandidatinnen aufbauen.

Neben Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und Verwaltungsratspräsident von Burckhardt Compression, zählen die Verwaltungsratspräsidenten Jens Alder (Alpiq, Goldbach Group, Sanitas), Hans Hess (Comet, Reichle & De-Massari), Carole Hübscher (Caran d'Ache), Monika Ribar (SBB) und Pierin Vincenz (Helvetia, Leonteq, Repower) zu den Initianten.

Die quantitativen Ziele sind nicht absolut formuliert. Bis Februar 2021 – dann gibt es das Frauenstimmrecht seit fünfzig Jahren – soll der Frauenanteil in Verwaltungsräten «weiter deutlich» steigen. Keines der grössten 150 Schweizer Unternehmen soll mehr einen rein männlichen Verwaltungsrat haben. Und in bis zu fünfköpfigen Gremien soll mindestens eine Frau sitzen, in grösseren Gremien mindestens zwei Frauen.

Holen Alpiq + Leonteq auf?

Von Frauenquoten oder Geschlechterrichtwerten, wie sie der Bundesrat in der Botschaft für die Aktienrechtsrevision vorlegen dürfte (vgl. Text unten), halten die Wirtschaftsexponenten nichts. «Eine harte Zahl ergibt unternehmerisch wenig Sinn», findet Jens Alder. Hans Hess sieht den Staat vielmehr in der Pflicht, gute Rahmenbedingungen zu schaffen – wie steuerliche Anreize für doppelte Erwerbstätigkeit und Möglichkeiten für eine flexible Kinderbetreuung.

Dass das Aktienrecht nicht der richtige Ansatzpunkt für Gesellschaftspolitik ist,



Ein Ziel der Initiative: Mindestens eine Frau in Gremien mit bis zu fünf Mitgliedern.

findet Christophe Volonté, Head Corporate Governance bei Inrate und verantwortlich für die Aktionärsdienstleistung zRating. Eine Quote blende aus, welchen Herausforderungen das einzelne Unternehmen ausgesetzt sei. Gerade in der Finanzbranche gebe der Regulator zudem sehr genau vor, welche Kenntnisse im Verwaltungsrat vertreten sein müssten, betonte Pierin Vincenz. Für das oberste Gremium von Leonteq, in dem keine Frau Einsitz hat, zeigte er sich zuversichtlich. Ebenso Jens Alder, der mit zwölf Männern im Verwaltungsrat bei Alpiq sitzt.

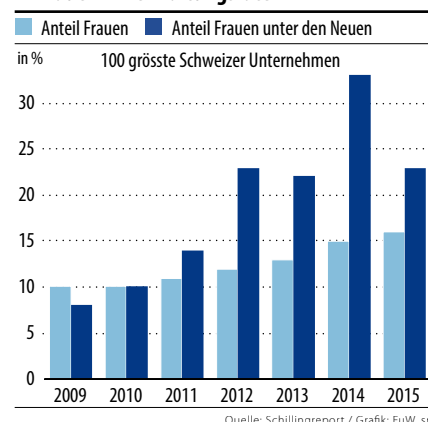
Prozentual haben Novartis, Roche, Nestlé & Co. im Schnitt die meisten Verwaltungsrätinnen. Bei den zwanzig grössten kotierten Unternehmen aus dem Swiss Market Index (SMI) beträgt der Frauen-

anteil 21%, im breiten SPI Extra sind es gemäss dem Aktionärsdienstleister zRating 13%. Der Schillingreport, der die hundert grössten Schweizer Gesellschaften unter die Lupe nimmt, kommt Ende 2015 auf einen Frauenanteil von 16%, plus 6 Prozentpunkte in sieben Jahren (vgl. Grafik 1).

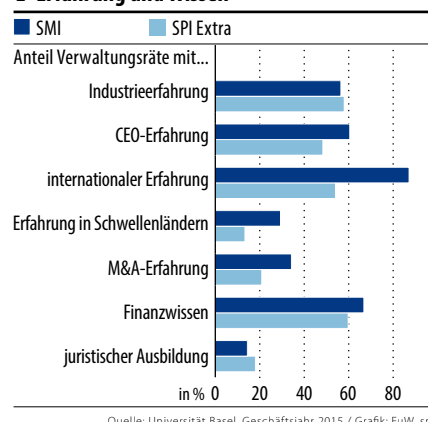
Weil überdurchschnittlich viele Sitze neu mit Frauen besetzt werden, dürfte der Anteil der Verwaltungsrätinnen weiter steigen. In der Generalversammlungssaison 2016 übernahmen in rund vier von zehn Fällen Frauen vakante Positionen im Verwaltungsrat von SMI-Unternehmen, im breiten Markt war das bei jeder vierten Neubesetzung der Fall.

Von den bekannten Executive-Search-Spezialisten haben die Wirtschaftsvertreter nach eigenen Angaben bereits mehrere im

1 Frauen in Verwaltungsräten



2 Erfahrung und Wissen



sum an Kandidatinnen überschaubar. Es gibt aber zahlreiche weibliche Führungskräfte, wie Personalverantwortliche, CFO und Divisionsleiterinnen, mit passendem Verwaltungsratsprofil und Führungskompetenz.» Egon Zehnder habe 34% der Mandate für Verwaltungsratspositionen 2015 weltweit mit Frauen besetzt.

Ein Fragezeichen setzt Sandro Gianella von Knight Gianella. «Aktuell sind neben strategischen Kompetenzen und Führungserfahrung in einer Linienfunktion vor allem digitales Fachwissen und globales Marktwissen im Verwaltungsrat gesucht», sagt er. Die Anzahl möglicher Kandidatinnen dafür sei beschränkt. «Wenn also der Frauenanteil mit hoher Priorität gesteigert werden soll, muss das Unternehmen Kompromisse machen.»

Noch keine Zwischenbilanz

Es ist indes nicht die erste Initiative des Arbeitgeberverbandes. Gemäss einer Umfrage unter Publikumsgesellschaften 2013 wollten vier Fünftel der Verwaltungsratspräsidenten den Frauenanteil erhöhen. 2015 präsentierte der Arbeitgeberverband 200 Kandidatinnen für den Verwaltungsrat und weitere 200 Frauen, die bereits Erfahrung in solchen Gremien haben und die Bereitschaft für weitere Mandate.

Für wie viele dieser Frauen sich bereits neue Ämter ergeben haben, hat der Arbeitgeberverband noch nicht ermittelt. Das mache erst nach etwa drei Jahren Sinn, meint Valentin Vogt. Drei Kandidatinnen, die «Finanz und Wirtschaft» für eine persönlichen Zwischenbilanz angefragt hatte, wollten sich nicht dazu äussern. Zum Teil nannten sie zeitliche Gründe, zum Teil eine Veränderung des beruflichen Fokus.

Beruflich engagierte Frauen müssen einige Hindernisse überwinden, bis es mit den Verwaltungsratsmandaten klappt. Auch Männer in Führungspositionen sind davon betroffen. Zu diesen Hürden zählt der Umstand, dass viele Unternehmen ihren Geschäftsleitungsmitgliedern maximal ein Verwaltungsratsmandat zugestehen. Oder dass die Sensibilität für potenzielle Interessenskonflikte bei Neubesetzungen grösser geworden ist.

Boot. Dazu zählt Guido Schilling, Autor des Schillingreport. Gemäss seiner Einschätzung stehen «genügend passende Kandidatinnen zur Verfügung». Zwar übten deutlich weniger Frauen operative Führungsfunktionen als als Männer. Dafür gebe es sehr viele Juristinnen, Beraterinnen und Auditorinnen, die für grosse Unternehmen zuständig seien und entsprechendes Fachwissen mitbrächten, sagt er.

Eine Frage der Selektion

Auch Philippe Hertig von der Personalberatung Egon Zehnder verweist auf die Bedeutung der Selektionskriterien: «Wenn der angehende Verwaltungsrat unbedingt ein amtierender CEO eines Industrieunternehmens sein muss, ist das Univer-

Bundesrat sieht Frauen eher im VR als in der Geschäftsleitung

SCHWEIZ Im November kommt die Botschaft zur Aktienrechtsrevision. Die Vorschläge für Geschlechterrichtwerte sollen abgeschwächt werden.

MONICA HEGGLIN

Im Verwaltungsrat (VR) sind weniger Fachkenntnisse notwendig als im Management. Deshalb sollen für den Verwaltungsrat in Zukunft höhere Frauenquoten gelten als in der Geschäftsleitung. So argumentiert der Bundesrat – zumindest indirekt.

Zu den Kernpunkten der anstehenden Aktienrechtsrevision gehören Richtwerte für die Verteilung der Geschlechter in der Unternehmensführung. In Verwaltungsräten grosser kotierter Gesellschaften soll ein Frauenanteil von 30% vorgeschrieben werden. «Gross» sind aufgrund der vorgesehenen Kriterien praktisch alle kotierten Unternehmen.

Bei den Vorgaben für die Geschäftsleitung krebste der Bundesrat zurück. Weil die Wirtschaftsverbände sich in der Vernehmlassung negativ äusserten, fällt die Regierung bereits vor einem Jahr einen Grundsatzentscheid: Statt ebenfalls 30% wie im Vorentwurf soll ein tieferer Wert von 20% eingeführt werden. «Die Situation ist bei der Geschäftsleitung anders als

beim Verwaltungsrat, da mehr spezifische Fach- und Branchenkenntnisse notwendig sind», begründete der Bundesrat die Anpassung, die angesichts der Verantwortung des VR als oberstes Führungsgremium etwas merkwürdig wirkt.

Erklären statt handeln

Ausserdem wird die Übergangsfrist zur Umsetzung der Vorgaben von fünf auf zehn Jahre verlängert. Verzichtet wird zudem auf harte Sanktionen zugunsten von «weichen» Massnahmen, die allerdings zu weiterem bürokratischem Aufwand führen dürften. Erfüllt eine Gesellschaft die Geschlechterrichtwerte nicht, gilt Comply-or-Explain: Das Unternehmen muss die Gründe sowie die umgesetzten und die geplanten Massnahmen dokumentieren. Die Botschaft zur Aktienrechtsrevision wird noch im November erwartet.

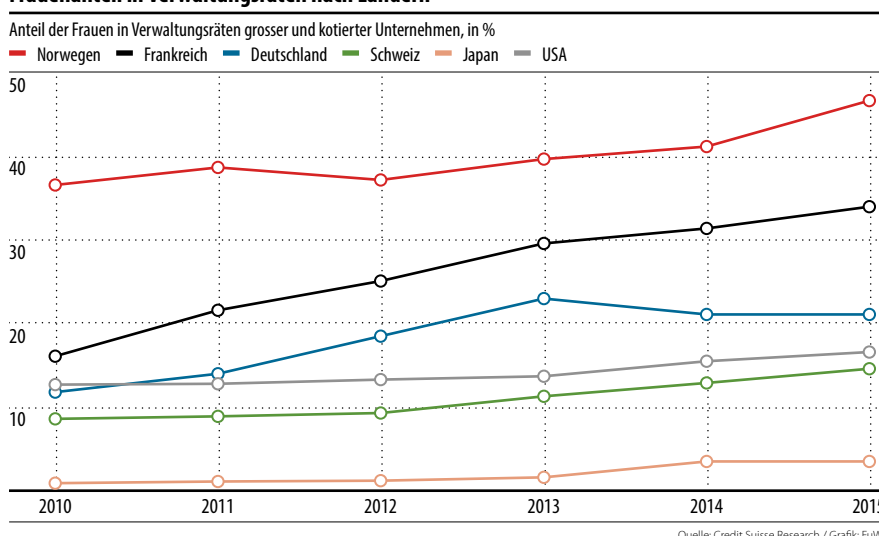
Der Bundesrat kommt mit den abgeschwächten den Verbänden entgegen. Diese setzen auf Eigenverantwortung. Im geltenden «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von Economie-

suisse schreibt der Dachverband der Schweizer Wirtschaft lediglich: «Dem Verwaltungsrat sollen weibliche und männliche Mitglieder angehören.» Obwohl nur wenige Länder wie Norwegen verpflichtende Frauenquoten kennen, ist

der Anteil von Frauen in den Verwaltungsräten in den vergangenen zwei Jahren global auf 14,7% gestiegen, wie eine kürzlich veröffentlichte Genderstudie der Credit Suisse zeigte, die auf Daten von rund 3000 Unternehmen basiert. Innerhalb von

sechs Jahren beträgt das Frauenplus 50%. Es bestehen beträchtliche regionale/kulturelle Unterschiede. Den niedrigsten Frauenanteil weisen lateinamerikanische Unternehmen mit rund 7% auf. Die Schweiz liegt mit 14,6% unter dem europäischen Durchschnitt. Die höchsten Werte weist Norwegen aus (vgl. Grafik).

Frauenanteil in Verwaltungsräten nach Ländern



Kleine Sprünge

Der zunehmende Frauenanteil in den Verwaltungsräten hat den Frauen innerhalb der Unternehmenshierarchien nichts genutzt. Global ist ihre Beteiligung in der Chefetage kaum verändert bei 13,8%. In der Schweiz liegt der Frauenanteil im Topmanagement unter 7%. Der Bundesrat schloss sich der Meinung der Wirtschaftsvertreter an, es gebe zu wenig Frauen mit fach- und branchenspezifischem Wissen. Typischerweise müssen sich Frauen beharrlich die Karriereleiter erkämpfen. Grosse Sprünge, bei denen mehrere Hierarchiestufen auf Mal genommen oder Fachgebiete gewechselt werden, traut man halt eher Männern zu.