

Spieglein, Spieglein an der Wand, wer hat die meisten Frauen im Land?

Ab 2026 gilt: mindestens 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat – doch ausgerechnet staatsnahe Firmen verfehlten die Vorgabe

CHRISTIN SEVERIN

Jahrelang stiessen Frauen in der Unternehmenswelt an gläserne Decken. Der Aufstieg in die obersten Führungsetagen war mühsam, oft unmöglich. Männer dominierten, Frauen hatten das Nachsehen. Um das zu ändern, gilt ab dem kommenden Jahr für grosse kotierte Schweizer Unternehmen im Verwaltungsrat eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent. Diese ist allerdings keine «harte» Quote. Es gilt der Grundsatz: «Comply or explain». Gehorche oder erkläre. Wer die Quote nicht erfüllt, muss die Gründe dafür im Vergütungsbericht darlegen. So wurde es bei der Aktienrechtsrevision von 2020 beschlossen.

Pragmatismus vor Prinzipien

Eine neue Auswertung des Executive-Search-Unternehmens Guido Schilling der 180 grössten Schweizer Unternehmen zeigt, dass die Mehrheit der Firmen der gesetzlichen Anforderung nachkommt oder sie übererfüllt. Doch ausgerechnet staatsnahe Betriebe wie die Axpo, die Zuger Kantonalbank und die Thurgauer Kantonalbank liegen mit Anteilen von 11 Prozent, 14 Prozent und 22 Prozent deutlich unter dem Grenzwert. Eigentlich sollte man erwarten, dass sie bei der Erfüllung gesetzlicher Auflagen die Nase vorn haben.

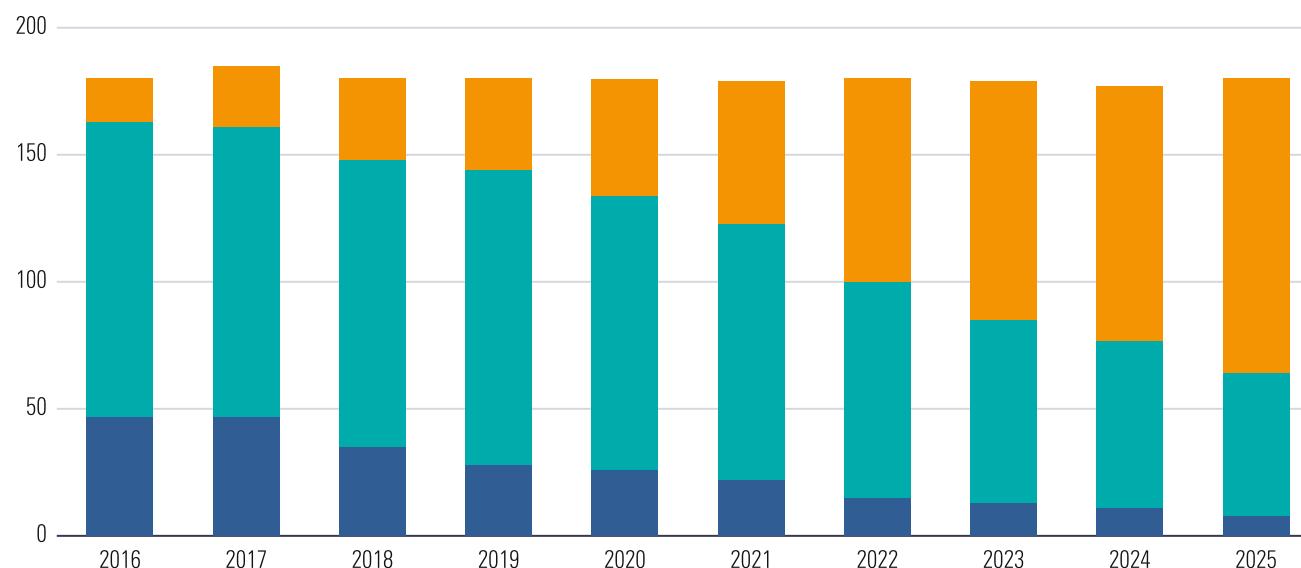
Die Zuger Kantonalbank gehört zu 50 Prozent dem Kanton, bei der Thurgauer Kantonalbank hält der Kanton 80 Prozent des Kapitals und 100 Prozent der Stimmrechte. Die Aktien der Axpo Holding AG (nicht kotiert) befinden sich zu 100 Prozent in der Hand der Nordostschweizer Kantone bzw. Kantonswerke.

Auf Anfrage hüten sich die drei Unternehmen davor, das Gesetz als überflüssig oder zu einschränkend zu bezeichnen. Bei der Thurgauer Kantonalbank spricht man von einem «Spannungsfeld mit vielschichtigen Anforderungen». Die Finanzmarktaufsicht (Finma) macht Vorgaben zum Profil der Bankräte. Zudem verlangt der Kanton als Eigentümer, dass die Mehrheit des Bankrates einen kantonalen Bezug hat. Die Thurgauer Regierung nominierte dann beim Ersatz für eine Bankrätin einen Mann. Das Geschlecht sei bei der Auswahl ein Kriterium, aber

Die Verwaltungsräte werden langsam weiblicher

Unternehmen nach Frauenanteil im VR

● Keine Frau im VR ● weniger als 30% Frauen ● 30% oder mehr Frauen



QUELLE: GUIDO SCHILLING EXECUTIVE SEARCH

tet wurde, dass sich Männer durch die Frauenförderung benachteiligt fühlten. In welchem Ausmass das zutrifft, lässt sich nicht eindeutig klären.

Unter dem Strich zeigt die Auswertung: Schweizer Firmen haben in den vergangenen zehn Jahren in Sachen Gleichstellung vorwärtsgemacht. Noch 2016 hatten 47 Firmen der von Schilling untersuchten Firmen keine Frau im Verwaltungsrat, heute sind es «nur» noch acht. Die Zahl der Firmen, die einen Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr haben, ist derweil von 17 auf 116 gestiegen.

Adecco an der Spitze

Dabei ist das Spektrum breit. Spitzentreiter ist mit einem Frauenanteil von 63 Prozent der Personalvermittler Adecco, darauf folgen Galenica (57 Prozent), TX Group (57 Prozent) und Georg Fischer (57 Prozent). Das ist bemerkenswert, weil in der Industrie der Frauenanteil grundsätzlich tief ist. Bei der Basler Kantonalbank liegt der Anteil bei 56 Prozent. Sie hat offenbar geschafft, was bei anderen Kantonalbanken nicht möglich war. Die Axa-Versicherung, die unternehmensextern seit langem grossen Wert auf Gleichstellung legt, kommt im Verwaltungsrat auf einen Frauenanteil von blos 25 Prozent.

Fest steht: Als Guido Schilling vor zwanzig Jahren mit seinen Auswertungen zur Zusammensetzung vom Top-Management und somit auch zu Frauen in den Schweizer Führungsetagen begann, waren die Verwaltungsräte noch deutlich männlicher geprägt. Auf die Frage, ob für ihn eine höhere Repräsentanz der Frauen ein persönliches Anliegen sei, antwortet er: «Mein Ziel ist es, zur Zusammenstellung der besten Teams beizutragen.» Die Komplexität der Aufgaben habe zugenommen. «Ausgewogene Teams treffen bessere Entscheidungen.»

Wie immer gibt es allerdings Ausnahmen von der Regel. So war der Verwaltungsrat der CS 2023, im Jahr ihres Untergangs, formal vorbildlich zusammen gesetzt – und scheiterte katastrophal. Dem zwölfköpfigen Gremium gehörten sieben Frauen und fünf Männer an. Fünf hatten einen Schweizer Pass, die anderen waren Ausländer. Ein gut durchmischter Verwaltungsrat ist eben nicht die Lösung aller Probleme.

nicht das einzige, heisst es bei der Bank. Ähnlich tönt es bei der Zuger Kantonalbank. Die Zuger Regierung, die vier der sieben Bankräte wählt, habe diejenigen Kandidierenden ausgesucht, die das Anforderungsprofil am besten erfüllt hätten.

Die Axpo führt ins Feld, dass der Frauenanteil in der Energiebranche traditionell gering sei. Das Unternehmen habe aber eine Vielzahl von Massnahmen ergriffen und achte bei der Rekrutierung auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis, schreibt der Energiekonzern.

Nachdem Donald Trump den Diversitätsbestrebungen in den USA im März den Kampf angesagt hatte, schrieb Axpo auf der Plattform LinkedIn, dass das Unternehmen das Bekenntnis zur Geschlechtergleichheit noch verstärke. Axpo hat den Frauenanteil im Unternehmen in den letzten Jahren nach eigenen Angaben von 14 Prozent auf knapp 25 Prozent gesteigert.

Grosser Druck auf die «Fehlbaren» ist aber nicht zu erwarten. Der Entscheid gegen eine starre Quote, wie

sie beispielsweise in Deutschland oder Frankreich gilt, wurde in der Schweiz bewusst gewählt. Der Headhunter Guido Schilling bestätigt zudem, dass kurzfristig Toleranz zu erwarten sei. Der Gesetzgeber hält sich an die weiche Frauenquote («Comply or explain»). Auch die Aktionäre werden kaum auf die Barrikaden gehen.

Ein paar schwarze Schafe

Dass das Frauenthema angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheiten und der Attacken von US-Präsident Donald Trump auf Diversitätsziele in der Schweiz einen Rückschlag erleidet, bestätigt Schilling hingegen nicht. «Gender-Diversity ist in der Schweiz aktueller denn je», sagt er.

Einige Unternehmen entziehen sich dem Trend allerdings hartnäckig. Einen Null-Prozent-Anteil im Verwaltungsrat haben gemäss der Aufstellung von Schilling acht Unternehmen, nämlich Aevia Victoria, die Also Holding, Arbonia, Feintoool, Meyer Burger, Plaza, Starrag Tornos und Swiss Steel.

Auffällig ist, dass es sich bei den Genannten nicht gerade um die Performance-Könige der Schweizer Unternehmenswelt handelt. Swiss Steel wird mit Staatssubventionen und Geldspritzen des Grossaktionärs Martin Haefner am Leben gehalten, bei Starrag musste vor zwei Jahren der zweite CEO innerhalb von fünf Jahren gehen. Feintoool leidet schwer unter der Krise in der Automobilindustrie, und Meyer Burger liegt auf dem Sterbebett.

Nun wäre es eine etwas gar steile These, einen direkten Zusammenhang zwischen den rein männlichen Verwaltungsräten und den wirtschaftlichen Problemen der Unternehmen zu konstruieren. Interessant ist aber, was Guido Schilling beobachtet: Er höre zunehmend von Männern, dass diese bei wenig divers aufgestellten Firmen zurückhaltender reagierten. «Viele ambitionierte Männer wollen in einem modernen Umfeld arbeiten.» Sprich: Gute Männer drängen offenbar dahin, wo auch Frauen sind. Die Aussage ist insofern überraschend, als in den vergangenen Jahren häufiger darüber berich-