

# «Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen»

Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten  
von Schweizer Publikumsgesellschaften

31. Oktober 2013

**Imprint**

Herausgeber	zCapital AG, Zug Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich
Autor	Michael Otte
Bezugsquelle	zCapital AG, <a href="http://www.zcapital.ch">www.zcapital.ch</a> Schweizerischer Arbeitgeberverband, <a href="http://www.arbeitgeber.ch">www.arbeitgeber.ch</a>

Der Schweizerische Arbeitgeberverband – einer der drei Spitzenverbände der Schweizer Wirtschaft – setzt sich seit Jahren für mehr Frauen in Führungspositionen ein. zCapital ist ein von der FINMA beaufsichtigter, unabhängiger Vermögensverwalter. zCapital spezialisiert sich auf Schweizer Aktien und verwaltet rund CHF 500 Mio., darunter zwei Anlagefonds (zCapital Swiss Small & Mid Cap Fund, zCapital Swiss Dividend Fund) und engagiert sich für die Verbesserung der Corporate Governance. In diesem Zusammenhang publiziert zCapital jährlich eine umfassende Studie. In der letzten Studie wurde auch eine Untersuchung zur Entwicklung des Anteils von Frauen in Schweizer Publikumsgesellschaften durchgeführt. Dies hat den Schweizerischen Arbeitgeberverband dazu bewogen, gemeinsam mit zCapital – basierend auf einer Umfrage bei den Schweizer Publikumsgesellschaften – die vorliegende Studie über die geplante zukünftige Entwicklung des Anteils von Frauen in Verwaltungsräten zu erstellen.

© 2013 zCapital AG, Zug | Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich

**Generalversammlung.net**

**Ausgewählte Statements zu den Erfahrungen mit Frauen in Verwaltungsräten von diversen Verwaltungsratspräsidenten börsenkotierter Gesellschaften**

«Wir hatten in den vergangenen 8 Jahren sehr gute Erfahrungen mit Frauen im Verwaltungsrat gemacht.»

«Eine gemischte Zusammensetzung wirkt sich wie bei anderen Kriterien positiv auf die Entscheidungsfindung aus.»

«Diskussionen werden offener und breiter geführt.»

«Ich schätze das Einfühlungsvermögen in weibliche Stakeholder.»

«Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen.»

«Gruppendynamik ist besser.»

«Positives Betriebsklima im Verwaltungsrat – *‘tone at the top’* ist sehr positiv.»

«...andere Blickwinkel auf Herausforderungen.»

«Ausgezeichnetes Gespür für Konsumentinnen.»

«Frauen sind eine Versicherung gegen männliches Buddytum.»

«Zusätzliche Optik.»

«Verschiedene Blickwinkel.»

«Teamfähig.»

«Frauen bringen ihre Meinung gleichberechtigt ein wie ihre männlichen Kollegen.»

«Neue Perspektiven – andere Prioritäten.»

«Wir machen gute Erfahrungen mit weiblichen Verwaltungsräten – jedoch aufgrund ihrer Fähigkeiten, nicht aufgrund des Geschlechts.»

«Frauen bereichern den Verwaltungsrat inhaltlich.»

«Frauen haben einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur.»

«Emotionale Sichtweise.»

«Sehr schlechte Erfahrung in der Vergangenheit.»

«Leider hatten wir bisher keinen Erfolg.»

«Schwierig, sich gegen dominante Männer durchzusetzen.»

«Zu wenig Engagement.»

### **Management Summary**

Die Diskussion über Sinn oder Unsinn einer Frauenquote wird leider sehr undifferenziert geführt. Aus diesem Grund hat sich zCapital in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband entschieden, einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion zu leisten. Deshalb wurde ein Fragebogen erarbeitet, dessen Ziel darin bestand, bei den Verwaltungsratspräsidenten börsenkotierter Gesellschaften die zentralen Herausforderungen und Problembereiche der Geschlechterdiversität im Verwaltungsrat aufzuzeigen sowie die geplante zukünftige Entwicklung des Frauenanteils zu eruiieren. Angeschrieben wurden die Verwaltungsratspräsidenten von rund 150 Publikumsgesellschaften des SPI. Die Rücklaufquote betrug hohe 60%. Insgesamt nahmen 90 Unternehmen an der Umfrage teil. Diese vereinen 77.5% der gesamten Marktkapitalisierung des SPI.

### **Gesetz vs. Selbstregulierung**

Auf nationaler Ebene wurden zwei parlamentarische Initiativen eingereicht, die verlangen, dass bei börsenkotierten Gesellschaften und bundesnahen Unternehmen bis ins Jahr 2017 eine Frauenquote von 40% in den Verwaltungsräten eingeführt werden soll. Die EU-Kommission hat sich ebenfalls für die Frauenquote ausgesprochen und einen Vorschlag für eine EU-Richtlinie mit einer 40%-Quote verabschiedet. Allerdings müssen noch der Ministerrat und das EU-Parlament zustimmen, bevor die Regelung, die auch Bussen vorsieht, in Kraft tritt.

### **Unternehmen haben das Potenzial von Frauen erkannt**

Drei Viertel der Gesellschaften planen, den Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen. Besonders diejenigen Gesellschaften, die aktuell über keine Frauen innerhalb des Verwaltungsrates verfügen, planen die Zukunft mit Frauen im obersten Führungsgremium. 84% dieser Gesellschaften geben an, den Frauenanteil erhöhen zu wollen. Auf die Frage, welche Gründe bei der Entscheidung zur Erhöhung oder zur geplanten Erhöhung des Frauenanteils massgebend waren, kristallisiert sich ein Grund besonders heraus (Mehrfachantworten waren möglich): mit 98% der Nennungen messen praktisch alle Gesellschaften gemischten Teams eine bessere Leistung bei. 55% der Gesellschaften haben klare zeitliche Vorstellungen zur Erreichung der Ziele. 17% der Gesellschaften wollen ihr Ziel in 1 bis 2 Jahren, 30% in 2 bis 4 Jahren und 8% in 4 bis 6 Jahren erreichen. Etwas weniger als die Hälfte der Gesellschaften machten hierzu keine detaillierten Angaben. Knapp 60% der kleinen und mittleren Unternehmen planen in den nächsten 6 Jahren den Frauenanteil zu erhöhen – dies gegenüber knapp 35% der SMI-Gesellschaften. Der Nachholbedarf bei den kleineren und mittleren Unternehmen wurde offenbar erkannt. Allerdings besteht bei der Umsetzung und Planung dieses Ziels Handlungsbedarf. Nur gerade 9% der Gesellschaften verfügen über klare prozentuale Zielsetzungen, wie hoch der angestrebte Frauenanteil im VR sein soll. Alle anderen Gesellschaften machen keine konkreten Angaben dazu. Wir erachten es als sinnvoll, wenn sich die Unternehmen Ziele setzen und sich daran messen lassen. Die vorliegende Studie dient dabei als Orientierungshilfe.

### **Steigender Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten**

Der Anteil Frauen im Verwaltungsrat hat sich über die letzten 5 Jahre positiv entwickelt. Sowohl bei den grosskapitalisierten SMI-Gesellschaften als auch bei den Gesellschaften des SPI Extra kann eine steigende Tendenz festgestellt werden. Die Frauenquote von SMI-Gesellschaften liegt aktuell bei 16.2%, diejenige der SPI Extra-Gesellschaften bei 7.6%. Der europäische Durchschnitt ist bei rund 15%, womit die Schweiz im europäischen Vergleich am unteren Ende liegt. Innerhalb der Sektoren sind teils grosse Unterschiede festzustellen. Den höchsten Anteil Frauen verzeichnet die Branche «Verbrauchsgüter» mit durchschnittlich 13.7% Frauen im Verwaltungsrat. Am wenigsten Frauen im Verwaltungsrat verfügt die Branche «Industrie» mit 6.5%. An der vergangenen GV-Saison 2013 wurden so viele Frauen in die Verwaltungsräte von Schweizer Firmen gewählt wie nie zuvor. Bei Gesellschaften des SMI wurden 36% der bei Neuwahlen zur Verfügung stehenden Sitze mit Frauen belegt. Bei Gesellschaften des SPI Extra ist es jeder fünfte Sitz.

### **Strategie und Führungserfahrung als gewünschte Eigenschaften von Verwaltungsrätinnen**

Die Umfrage zeigt, dass die Anforderungen an Kandidatinnen einem üblichen Anforderungsprofil eines Verwaltungsrates entsprechen. Strategie und Führungserfahrung werden am häufigsten genannt. Die Wunschkandidatinnen werden am häufigsten in der Schweiz und Europa rekrutiert, wobei deutliche Unterschiede zwischen den Gesellschaften des SMI und SPI Extra auszumachen sind. Die Altersprofile gehen klar in die Richtung einer Verjüngung des Verwaltungsrates. Gewünscht sind Kandidatinnen zwischen 40 und 50 Altersjahren.

### **Wirksame Selbstregulierung statt Lippenbekenntnisse**

Die Verwaltungsratspräsidenten legen grossen Wert auf eine Selbstregulierung zur Erhöhung des Frauenanteils. Man wünscht nicht, dass der Gesetzgeber interveniert oder die Aktionäre über statutarische Bestimmungen verbindliche Vorgaben machen. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) wird zurzeit revidiert. Anlässlich dieser Revisionsarbeiten wird in Betracht gezogen, die angemessene Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat als «Best Practice» zu erklären. Die Unternehmen würden damit im Rahmen der bewährten Selbstregulierung aufgerufen, ihren Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen (Grundsatz «comply or explain»).

zCapital und der Schweizerische Arbeitgeberverband würden eine Ergänzung und Präzisierung von «Gender Diversity» im Swiss Code von economiesuisse begrüßen. Es braucht mehr als reine Lippenbekenntnisse, sondern konkret formulierte Ziele und Umsetzungsstrategien. Ohne Selbstregulierung und freiwilliger Berücksichtigung eines Frauenanteils besteht die Gefahr, dass entsprechende Verpflichtungen auf dem Gesetzesweg erlassen werden. Den Worten sollen Taten folgen.

## **Inhaltsverzeichnis**

Management Summary .....	4
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Ziel und Methodik .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Aktuelle politische Stossrichtungen.....</b>	<b>8</b>
2.1 Schweiz.....	8
2.2 Europa.....	8
<b>3 Aktuelle Datenlage .....</b>	<b>10</b>
<b>4 Umfrageergebnisse .....</b>	<b>13</b>
4.1 Diversität im Verwaltungsrat .....	13
4.2 Rekrutierung.....	17
4.3 Zukünftige Entwicklungen .....	21
<b>5 Fazit .....</b>	<b>22</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stichprobe nach Sektoren per 31. August.....	7
Tabelle 2: Frauenquoten in anderen Ländern.....	9
Tabelle 3: Frauenquoten SMI per 31. August 2013.....	11
Tabelle 4: Frauenquoten SPI Extra per 31. August 2013.....	11
Tabelle 5: Unternehmen der Stichprobe .....	25

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: SPI Indexfamilie.....	7
Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils in % nach Indices .....	10
Abbildung 3: Entwicklung des Frauenanteils in % nach Sektoren .....	10
Abbildung 4: Entwicklung des Frauenanteils in % bei Neuwahlen nach Indices .....	12
Abbildung 5: Entwicklung des Frauenanteils in % bei Neuwahlen nach Sektoren .....	12
Abbildung 6: Stellenwert und Relevanz von «Gender Diversity» innerhalb Verwaltungsrat .....	13
Abbildung 7: Konsens im Verwaltungsrat zur Erhöhung des Frauenanteils .....	13
Abbildung 8: Gründe zur Erhöhung des Frauenanteils .....	14
Abbildung 9: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SPI-Gesellschaften.....	15
Abbildung 10: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SMI-Gesellschaften.....	15
Abbildung 11: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SPI Extra-Gesellschaften ...	15
Abbildung 12: Existenz von prozentualen Zielsetzungen im Verwaltungsrat .....	16
Abbildung 13: Vorgaben eines minimalen Anteils an weiblichen Kandidaturen bei Vakanzen.....	17
Abbildung 14: Gewünschte Fachrichtungen von weiblichen Kandidaturen.....	17
Abbildung 15: Fachrichtungen amtierender Verwaltungsräte 2013 .....	18
Abbildung 16: Gewünschte Kompetenzen von weiblichen Kandidaturen .....	19
Abbildung 17: Gewünschte Ausbildung von weiblichen Kandidaturen .....	19
Abbildung 18: Geografische Rekrutierung von weiblichen Kandidaturen .....	19
Abbildung 19: Gewünschtes Alterssegment von weiblichen Kandidaturen .....	20
Abbildung 20: Altersstruktur der Verwaltungsräte .....	20
Abbildung 21: Selbstverpflichtung der Wirtschaft über Swiss Code .....	21
Abbildung 22: Einbindung der Aktionäre über Statuten.....	21

## 1 Ziel und Methodik

Die Diskussion über Sinn oder Unsinn einer Frauenquote wird leider sehr undifferenziert geführt. Aus diesem Grund haben sich zCapital mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband gemeinsam dazu entschieden, einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion zu leisten. Neben einer Analyse über die Entwicklung des Frauenanteils in Verwaltungsräten börsenkotierter Gesellschaften soll in der vorliegenden Studie auch die geplante zukünftige Entwicklung des Frauenanteils thematisiert werden. Aus diesem Grund wurde ein Fragebogen erarbeitet, dessen Ziel darin bestand, bei den Verwaltungsratspräsidenten börsenkotierter Gesellschaften die zentralen Herausforderungen und Problembereiche der Geschlechterdiversität im Verwaltungsrat aufzuzeigen sowie die geplante zukünftige Entwicklung des Frauenanteils zu eruieren. Der Fragebogen umfasste 16 Fragen zu folgenden Themenschwerpunkten:

- Diversität im Verwaltungsrat
- Rekrutierung
- Zukünftige Regulierungen
- Qualitativ zu beantwortende Fragen zu Erfahrungen mit Frauen in Verwaltungsräten

Die Studie legt den Fokus auf eine Stichprobe Schweizer Publikumsgesellschaften des Swiss Performance Index, welche 150 der insgesamt rund 210 Unternehmen umfasst. Die Stichprobe vereint rund 99% der gesamten Marktkapitalisierung des SPI. Der Fragebogen wurde an sämtliche amtierenden Verwaltungsratspräsidenten versandt. Die Umfrage war anonym und fand zwischen August und September statt. Die Rücklaufquote betrug hohe 60%, womit die Umfrage für Schweizer Publikumsgesellschaften repräsentativ ist. Die an der Umfrage beteiligten Gesellschaften repräsentieren 77.5% der gesamten Marktkapitalisierung des SPI.

Abbildung 1: SPI Indexfamilie

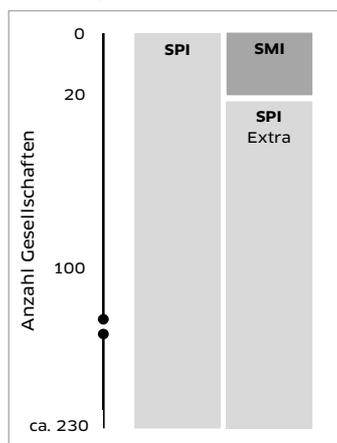


Tabelle 1: Stichprobe nach Sektoren per 31. August

Sektor	SPI		Stichprobe		Rücklauf	
	in % der Marktkapitalisierung	Anzahl Titel	in % der Marktkapitalisierung	Anzahl Titel	in % der Marktkapitalisierung	Anzahl Titel
Gesundheitswesen	33.1	24	33.1	15	33.0	13
Verbrauchsgüter	25.2	21	25.2	16	17.8	8
Finanzdienstleistungen	20.0	59	19.7	38	15.5	23
Industrie	12.4	57	12.4	47	5.1	24
Grundstoffe	4.6	11	4.6	9	4.5	6
Erdöl & Erdgas	2.3	3	2.3	2	0.0	0
Verbraucherservice	0.9	17	0.9	11	0.5	7
Telekommunikation	0.8	1	0.8	1	0.8	1
Technologie	0.5	15	0.5	11	0.3	6
Versorger	0.1	5	0.1	3	0.0	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>99.6</b>	<b>153</b>	<b>77.5</b>	<b>90</b>

## 2 Aktuelle politische Stossrichtungen

Fixe Frauenquoten für Verwaltungsräte in börsenkotierten Gesellschaften werden seit geraumer Zeit diskutiert. Die Thematik ist nicht neu, unterliegt aber saisonalen Schwankungen. Ein wichtiger Moment war die bundesweite Einführung des Frauenstimmrechts 1971. In den neunziger Jahren war die Forderung einer Frauenquote in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fixer Bestandteil in den Parteiprogrammen linker Parteien. Als im März 2000 die eidgenössische Volksinitiative für eine «gerechte Vertretung der Frauen in den Bundesbehörden» mit 82% abgelehnt wurde, fristete die Forderung lange ein Schattendasein. Nun ist die Frauenquote aber wieder «en vogue». Neu an der Forderung einer Frauenquote ist, dass auch Unternehmen in den Aktionsradius einer gesetzlich vorgeschriebenen Frauenquote fallen sollen. In den letzten Jahren wurden mehr als 20 Vorstösse durch Vertreter und Vertreterinnen des eidgenössischen Parlaments eingereicht, die aber allesamt keine Mehrheit fanden.<sup>1</sup>

### 2.1 Schweiz

Auf nationaler Ebene wurden im Herbst 2012 zwei parlamentarische Initiativen von Susanne Leutenegger Oberholzer eingereicht. Beide zielen auf die Einführung einer Frauenquote von jeweils 40% in den Verwaltungsratsgremien von bundesnahen Unternehmungen und von börsenkotierten Gesellschaften. Bei letzteren soll das Börsengesetz dahingehend abgeändert werden, dass bei einem zu geringen Frauenanteil im Verwaltungsrat die Börsenzulassung zu entziehen ist. Für entsprechende Anpassungen im Verwaltungsrat würde eine Übergangsfrist bis 2017 gelten.<sup>2</sup> Beide Initiativen wurden von der zuständigen Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrates im Juni 2013 geprüft. Dabei wurde mit Stichentscheid des Präsidenten entschieden, den beiden Initiativen keine Folge zu leisten.<sup>3</sup>

Zeitgleich wurden ebenfalls zwei Postulate von Yvonne Feri eingereicht, die den Bundesrat beauftragen sollen, unterstützende Massnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in der Bundesverwaltung und bei börsenkotierten Gesellschaften auszuarbeiten.<sup>4</sup> Der Bundesrat empfiehlt in seiner Stellungnahme vom November 2012 die Ablehnung dieser Postulate. An der vergangenen Herbstsession von National- und Ständerat wurden die parlamentarische Initiative und die beiden Postulate aus Zeitgründen nicht mehr behandelt. Das Ratsbüro wird am 8. November 2013 entscheiden, ob die Geschäfte in der Wintersession traktandiert werden. Einen ersten namhaften Erfolg verbuchte im September 2012 eine stadtparlamentarische Motion der interfraktionellen Frauengruppe des Berner Stadtparlaments, die gutgeheissen wurde. Damit müssen 35% der Führungspositionen in der Stadtverwaltung mit Frauen besetzt werden.<sup>5</sup>

### 2.2 Europa

Dass Frauenquoten auch in Verwaltungsräten oder Geschäftsleitungen gefordert werden, ist ausserhalb der Schweiz kein Novum und teilweise bereits umgesetzt. Die Europäische Kommission verabschiedete mit der «Charta der Frauen» sowie der «EU-Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern» zwei Grundlagenpapiere zur Erhöhung des prozentualen Anteils von Frauen in Führungspositionen.<sup>6</sup> Im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips ist es zunächst Aufgabe der Mitgliedsstaaten, zur Erreichung dieses Ziels entsprechende Wege zu finden.

---

<sup>1</sup> *economiesuisse* (2012), S. 1

<sup>2</sup> *Leutenegger Oberholzer* (2012)

<sup>3</sup> *WBK-N* (2013)

<sup>4</sup> *Feri* (2012)

<sup>5</sup> *Tagesanzeiger* (2012)

<sup>6</sup> *Europäische Kommission – Justiz* (2013)

So beschloss Frankreich eine Quote von 20% ab 2014 und 40% ab 2017. In den Niederlanden sollen ab 2016 alle Unternehmen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen einen Frauenanteil von 30% aufweisen. Spanien will bis 2015 grössere Unternehmen dazu verpflichten, 40% Frauen in Führungspositionen zu beschäftigen.<sup>7</sup> Norwegen (nicht Mitglied der Europäischen Union) kennt seit 2003 ein Quotengesetz für staatliche und börsenkotierte Gesellschaften. 40% aller Mitglieder des Verwaltungsrates müssen zwingend dem weiblichen Geschlecht angehören.<sup>8</sup>

**Tabelle 2: Frauenquoten in anderen Ländern<sup>9</sup>**

Land	Frauenquote in %	Einführung	Umsetzung
Spanien	40	2007	2015
Frankreich	40	2011	2017
Norwegen	40	2003	2008
Italien	33	2011	2015
Belgien	33	2011	2019
Niederlande	30	2011	2016

Die EU-Kommission hat Ende 2012 einen Vorschlag für eine EU-Richtlinie verabschiedet. Diese bezweckt, dass bis im Jahr 2020 alle Aufsichtsräte grosser börsenkotierter Unternehmen zu 40% aus Frauen bestehen.<sup>10</sup> Dabei sollen Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von maximal EUR 50 Mio. generieren, nicht betroffen sein. Allerdings müssen noch der Ministerrat und das EU-Parlament zustimmen, bevor die Regelung, die auch Bussen vorsieht, in Kraft tritt.

<sup>7</sup> *Tagesanzeiger* (2011)

<sup>8</sup> *Ahern & Dittmar* (2011), S. 41

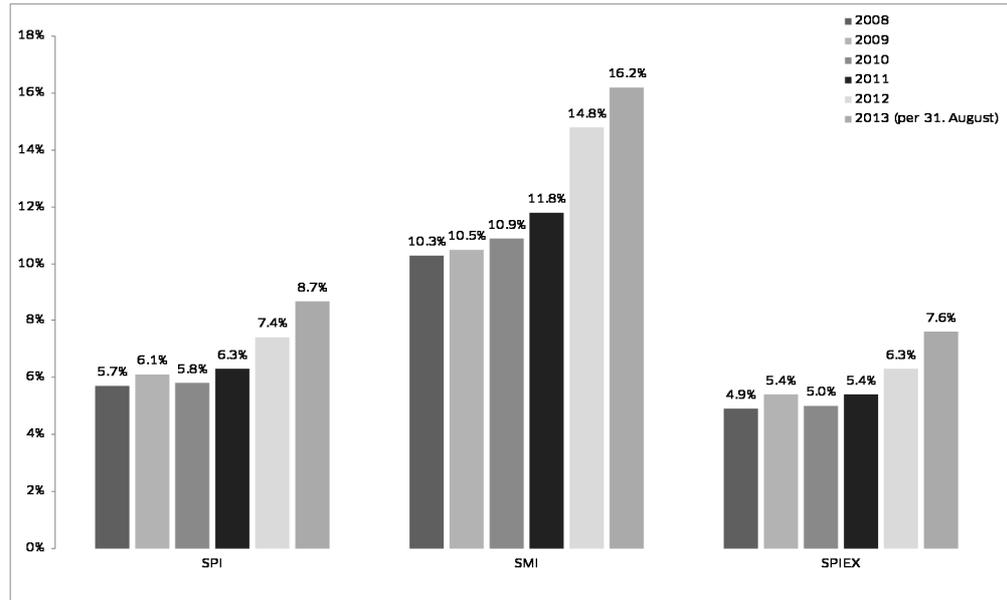
<sup>9</sup> *Economiesuisse* (2012), S. 2

<sup>10</sup> *Neue Zürcher Zeitung* (2013)

**3 Aktuelle Datenlage**

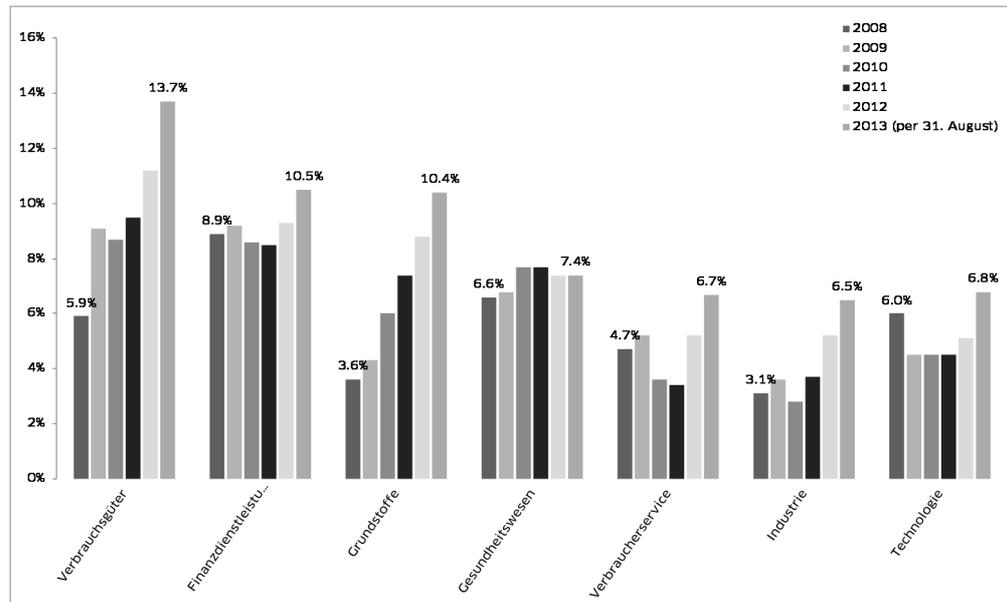
Der Anteil Frauen im Verwaltungsrat hat sich über die letzten 5 Jahre positiv entwickelt. Sowohl bei den grosskapitalisierten SMI-Gesellschaften als auch bei den Gesellschaften des SPI Extra kann eine steigende Tendenz festgestellt werden. Besonders in den letzten zwei Jahren ist der Anteil an Frauen in Verwaltungsräten stark gestiegen. Betrug die Frauenquote 2008 bei den Gesellschaften des SMI noch 10.3%, so sind es aktuell bereits 16.2%. Etwas weniger stark gestiegen ist die Frauenquote bei den Gesellschaften des SPI Extra von 4.9% im Jahr 2008 auf aktuell 7.6%. Damit liegt die Schweiz im europäischen Vergleich am unteren Ende. Der europäische Durchschnitt liegt bei rund 15%.

**Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils in % nach Indices**



Innerhalb der Sektoren sind teils grosse Unterschiede festzustellen. Den höchsten Anteil Frauen verzeichnet der Sektor Verbrauchsgüter mit durchschnittlich 13.7% Frauen im Verwaltungsrat. Auch die Sektoren Finanzdienstleistungen (10.5%) und Grundstoffe (10.4%) verzeichnen überdurchschnittliche Frauenanteile im Verwaltungsrat. Über am wenigsten Frauen im Verwaltungsrat verfügen die Sektoren Industrie (6.5%), Verbraucherservice (6.7%) sowie Technologie (6.8%).

**Abbildung 3: Entwicklung des Frauenanteils in % nach Sektoren**



**Tabelle 3: Frauenquoten SMI per 31. August 2013**

Unternehmen	Frauenquote in %
Swatch	33%
Syngenta	30%
Givaudan	29%
Nestlé	29%
Zurich Insurance	27%
UBS	25%
Swisscom	20%
Holcim	18%
Credit Suisse	15%
Roche	15%
Novartis	14%
Swiss Re	14%
ABB	13%
Adecco	13%
Julius Bär	13%
Richemont	10%
Transocean	7%
Actelion	0%
Geberit	0%
SGS	0%

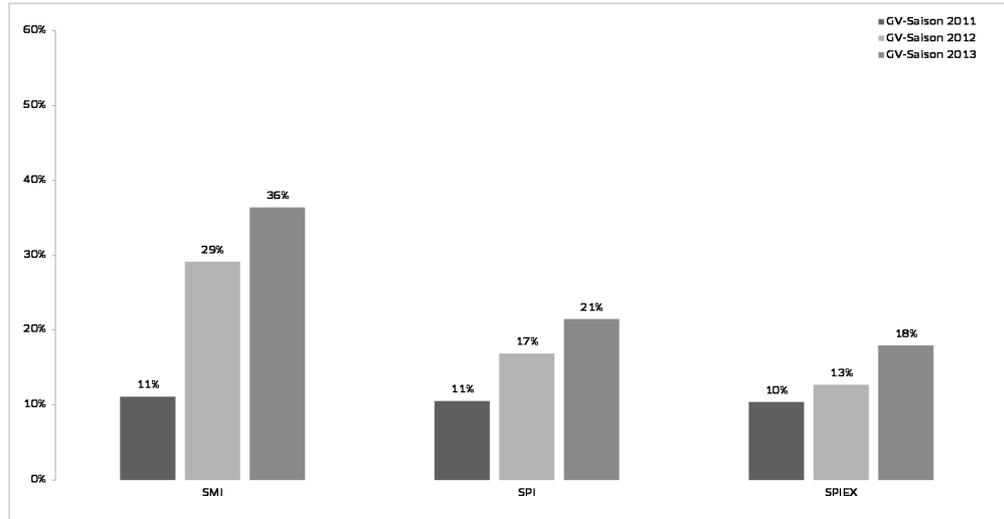
Die höchste Frauenquote innerhalb des SMI hat Swatch (33%) gefolgt von Syngenta (30%), Givaudan (29%), Nestlé (29%) und Zurich Insurance mit 27%.

**Tabelle 4: Frauenquoten SPI Extra per 31. August 2013**

Unternehmen	Frauenquote in %	Unternehmen	Frauenquote in %
Bossard	33%	BCV	14%
Implenia	29%	Calida	14%
LLB	29%	Dätwyler	14%
Tecan	29%	Hypo Lenzburg	14%
Zuger Kantonalbank	29%	Orior	14%
Bank Coop	25%	St.Galler Kantonalbank	14%
BKW	25%	Sulzer	14%
Charles Vögele	25%	Tamedia	14%
EMS-Chemie	25%	u-blox	14%
Luzerner Kantonalbank	25%	Vaudoise Assurances	14%
Bâloise	22%	Zug Estates	14%
Emmi	22%	Evolva	13%
Galenica	22%	Flughafen Zürich	13%
Helvetia	22%	Kuoni Reisen	13%
Logitech	22%	Lonza	13%
Burckhardt Compression	20%	Orascom	13%
Georg Fischer	20%	Sika	13%
Inficon	20%	Valiant	13%
Metall Zug	20%	Vontobel	13%
Schaffner	20%	Berner Kantonalbank	11%
MCH	18%	Kaba	11%
Ascom	17%	Kudelski	11%
Bachem	17%	Nobel Biocare	11%
Bell	17%	ams	10%
Bucher	17%	Romande Energie	9%
GAM	17%	Swiss Life	9%
Hügli	17%	Repower	8%
Lindt & Sprüngli	17%	Pargesa	6%
Schindler	17%		

Die höchste Frauenquote innerhalb des SPI Extra hat Bossard (33%) gefolgt von Implenia, LLB, Tecan und der Zuger Kantonalbank (je 29%). Alle übrigen Gesellschaften der Stichprobe, die nicht in der Tabelle 4 figurieren, verfügen über noch keine Frauen im Verwaltungsrat.

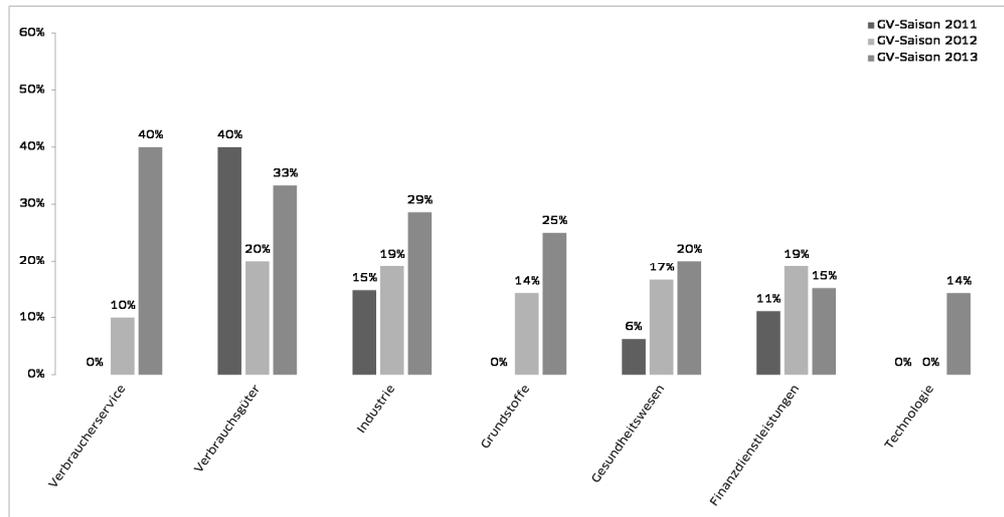
**Abbildung 4: Entwicklung des Frauenanteils in % bei Neuwahlen nach Indices**



Der positive Trend in der Steigerung des Frauenanteils lässt sich auch bei Neuwahlen verdeutlichen. Wurden in der GV-Saison 2011 bei den SMI-Gesellschaften noch 11% der bei Neuwahlen zur Verfügung stehenden Sitze mit Frauen belegt, waren es in der GV-Saison 2013 bereits 36%.

Gegenüber der letzten Erhebung hat sich der Anteil aufgrund von 3 Neuwahlen der ausserordentlichen Generalversammlung von SGS sowie 2 Neuwahlen von Richemont, bei denen nur Männer vorgeschlagen wurden, nach unten reduziert.<sup>11</sup> Bei Gesellschaften des SPI Extra liegen die Zahlen etwas tiefer. Wurde in der GV-Saison 2011 nur jeder Zehnte bei einer Neuwahl zur Verfügung stehende Sitz mit einer Frau belegt, so war es zwei Jahre später bereits jeder fünfte. Auch hier hat sich der Anteil seit unserer letzten Erhebung unter anderem aufgrund der Neuwahl von 11 Männern an der ordentlichen und an einer ausserordentlichen Generalversammlung von Schmolz+Bickenbach verschlechtert.

**Abbildung 5: Entwicklung des Frauenanteils in % bei Neuwahlen nach Sektoren**



Innerhalb der Sektoren zeigen sich ebenfalls deutliche Unterschiede. Den höchsten Frauenanteil bei Neuwahlen hatten in der GV-Saison 2013 der Sektor Verbraucherservice (40%) sowie Verbrauchsgüter (33%). Ausser beim Sektor Verbrauchsgüter weisen sämtliche Sektoren für die GV-Saison 2013 höhere Anteile von Frauen bei Neuwahlen aus als noch 2011.

<sup>11</sup> zCapital (2013), S. 32

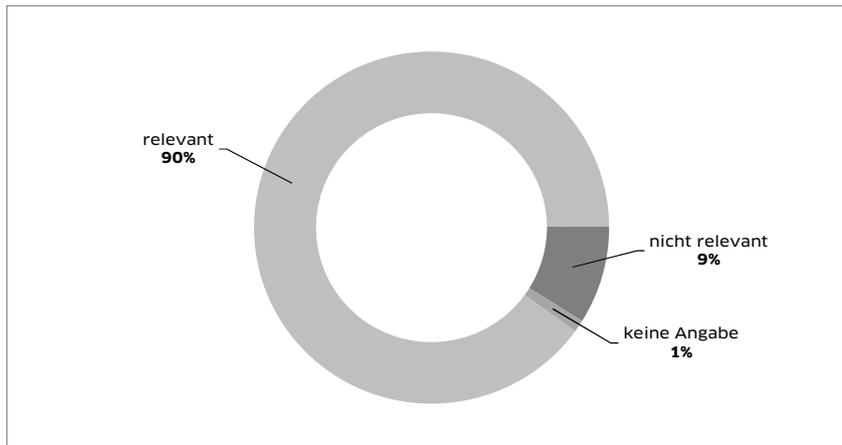
#### 4 Umfrageergebnisse

Anhand der Fragebögen werden im vorliegenden Kapitel die Ergebnisse dargestellt und erläutert. Dabei werden die Ergebnisse nach den bereits erwähnten vier Themenschwerpunkten separiert ausgewertet.

##### 4.1 Diversität im Verwaltungsrat

9 von 10 Gesellschaften räumen «Gender Diversity» einen hohen Stellenwert in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ein. Das Potenzial von hoch qualifizierten Frauen ist erkannt. Abbildung 6 zeigt den hohen Stellenwert und die Relevanz, welche die Verwaltungsratspräsidenten der Thematik einräumen.

**Abbildung 6: Stellenwert und Relevanz von «Gender Diversity» innerhalb Verwaltungsrat**



Eine Differenzierung zwischen den Gesellschaften des SMI und des SPI Extra bringt keine wesentlichen Unterschiede. Diejenigen Gesellschaften welche «Gender Diversity» als nicht relevant erachten, verfügen über eine durchschnittliche Frauenquote von 8%.

**Abbildung 7: Konsens im Verwaltungsrat zur Erhöhung des Frauenanteils**

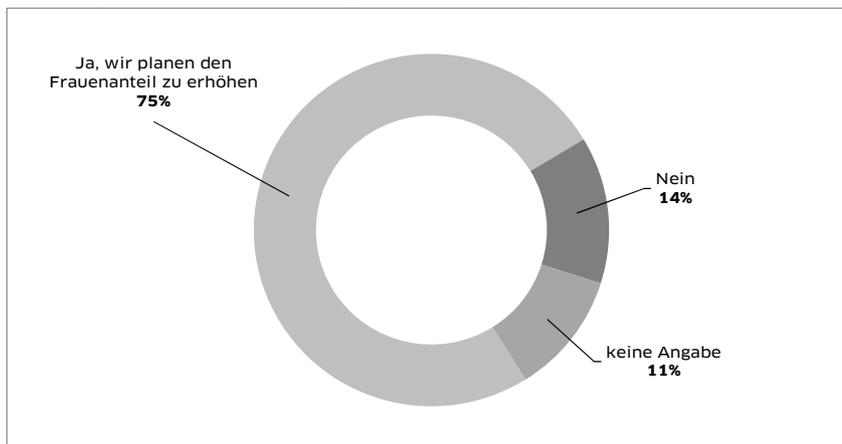
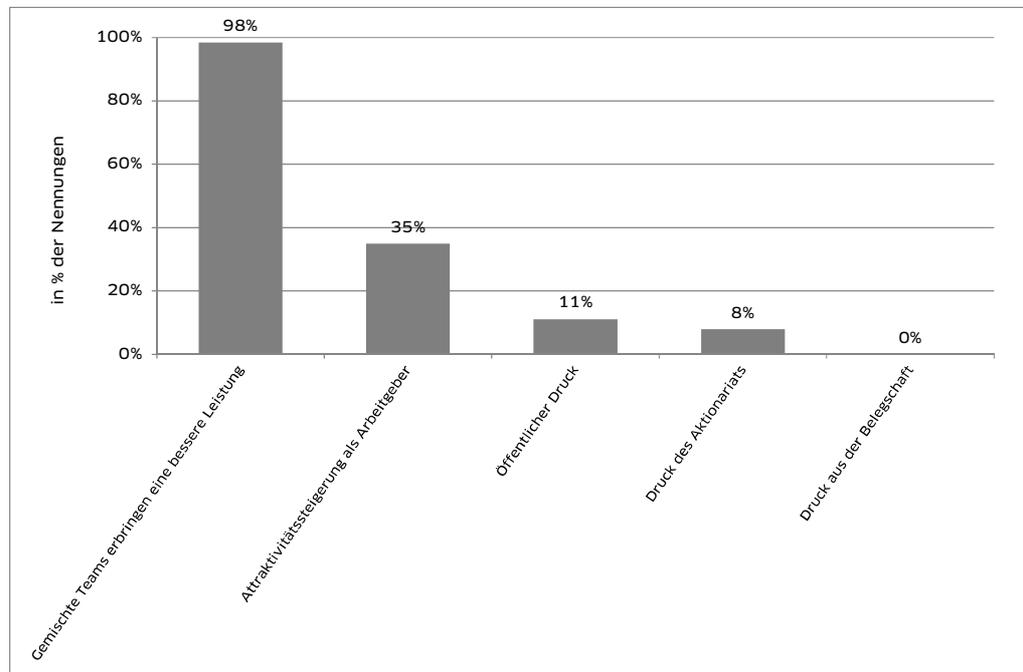


Abbildung 7 zeigt den Konsens innerhalb des Verwaltungsrates, den Frauenanteil in Zukunft erhöhen zu wollen. Drei Viertel der Gesellschaften planen, den Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen. Besonders diejenigen Gesellschaften, die aktuell über keine Frauen innerhalb des Verwaltungsrates verfügen, planen die Zukunft mit Frauen im obersten Führungsgremium. 84% dieser Gesellschaften geben an, den Frauenanteil erhöhen zu wollen.

14% der Gesellschaften geben an, den Frauenanteil in naher Zukunft nicht mehr erhöhen zu wollen. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass die durchschnittliche Frauenquote dieser Gesellschaften bereits 21% beträgt, was über dem aktuellen Durchschnitt (SMI 16.2%, SPI Extra 7.6%) liegt. Dies ist gleichzeitig auch ein oft genannter Grund, den Frauenanteil vorerst nicht weiter auszubauen.

Auf die Frage, welche Gründe bei der Entscheidung zur Erhöhung oder zur geplanten Erhöhung des Frauenanteils massgebend waren, kristallisiert sich ein Grund besonders heraus (Mehrfachantworten waren möglich). Mit 98% der Nennungen messen praktisch alle Gesellschaften gemischten Teams eine bessere Leistung bei.

**Abbildung 8: Gründe zur Erhöhung des Frauenanteils**

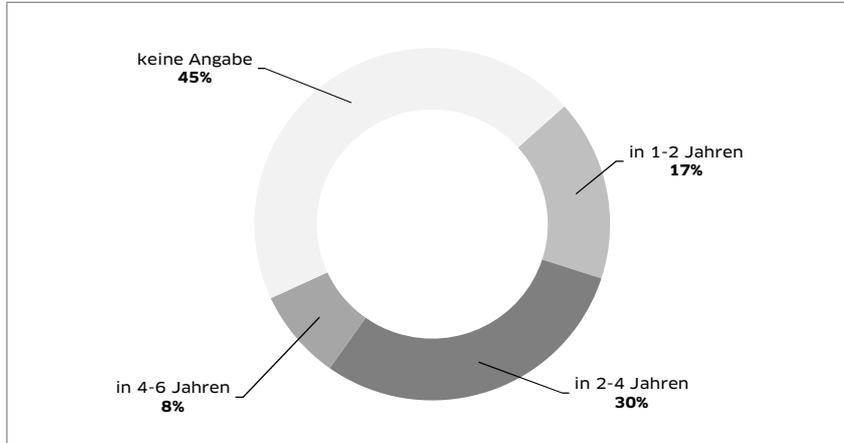


Ebenfalls als relevant erachtet wird die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber mit 35% der Nennungen. Offenbar erachten es die Gesellschaften als wichtig, sich im zunehmenden Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. In diesem Zusammenhang oft genannt ist auch ein Tatbeweis zur gelebten Unternehmenskultur. Eine kleine Minderheit der Nennungen gibt an, auf öffentlichen Druck (11%) oder auf Druck des Aktionariats (8%) den Frauenanteil erhöht zu haben. Auch die Diskussionskultur sowie das Betriebsklima innerhalb des Gremiums scheinen durch Frauen positiv beeinflusst zu werden, wie mehrere offen formulierte Rückmeldungen bestätigen.

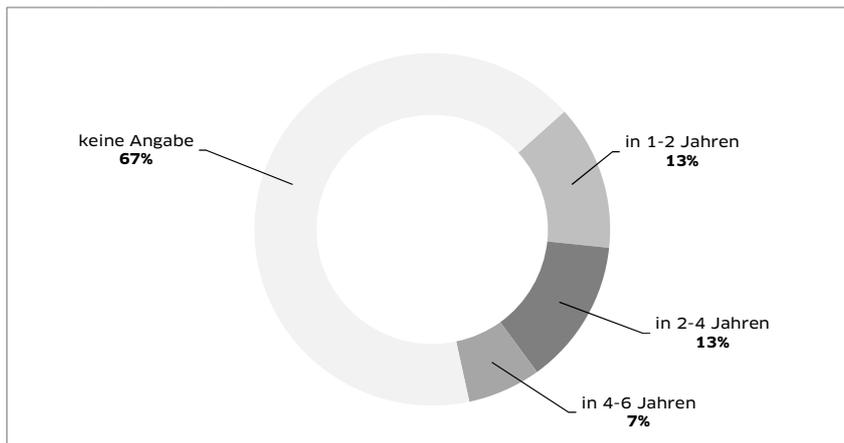
Bei der Umsetzung und Planung der Erhöhung des Frauenanteils zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Abbildung 9 zeigt in welchem Zeithorizont geplant wird, den Frauenanteil im Verwaltungsratsgremium zu erhöhen. 55% der Gesellschaften haben klare zeitliche Vorstellungen zur Erreichung der Ziele. 17% der Gesellschaften wollen ihr Ziel in 1 bis 2 Jahren, 30% in 2 bis 4 Jahren und 8% in 4 bis 6 Jahren erreichen. Etwas weniger als die Hälfte der Gesellschaften machten hierzu keine detaillierten Angaben. Beim direkten Vergleich von Gesellschaften des SMI und SPI Extra in Abbildung 10 und Abbildung 11 zeichnet sich ein interessantes Bild ab. Knapp 60% der SPI Extra-Gesellschaften

planen in den nächsten 6 Jahren den Frauenanteil zu erhöhen – dies gegenüber knapp 35% der SMI-Gesellschaften. Dieser Umstand kann auf die durchschnittlich höhere Frauenquote bei den SMI-Gesellschaften (16.2%) gegenüber den SPI Extra-Gesellschaften (7.6%) zurückzuführen sein. Der Nachholbedarf bei den kleineren und mittleren Unternehmen wurde offenbar erkannt.

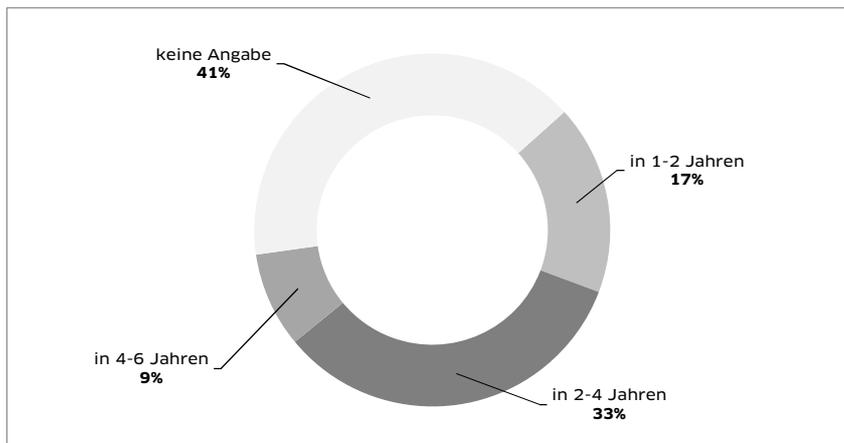
**Abbildung 9: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SPI-Gesellschaften**



**Abbildung 10: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SMI-Gesellschaften**

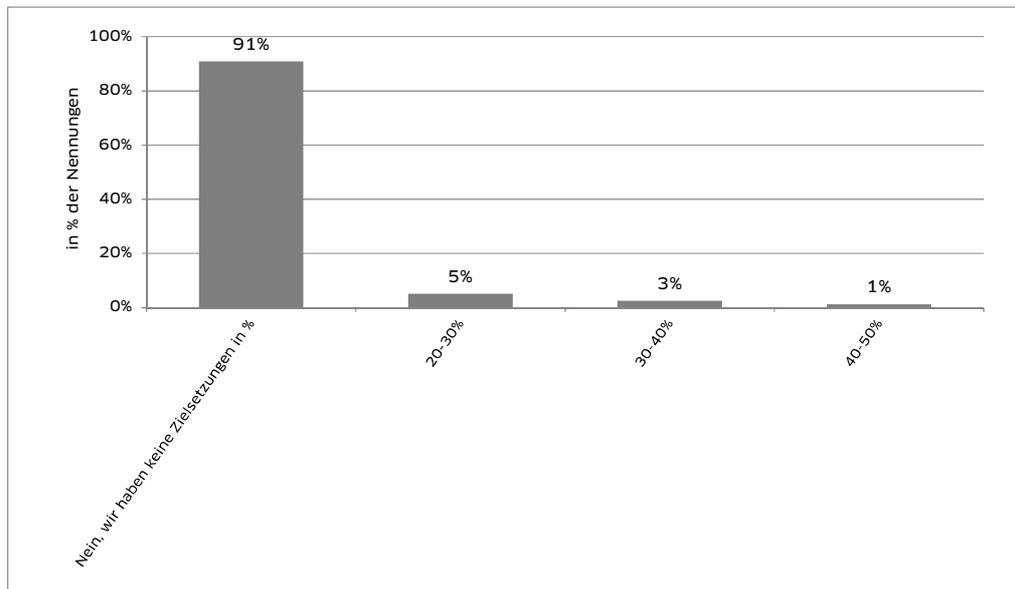


**Abbildung 11: Planungshorizont zur Erhöhung des Frauenanteils von SPI Extra-Gesellschaften**



Prozentuale Zielsetzungen sind quasi inexistent oder werden nicht kommuniziert. 91% der Gesellschaften machen hierzu keine Angaben. Eine kleine Minderheit von 9% der Gesellschaften verfügt über Zielquoten von 20 bis 50% (Abbildung 12).

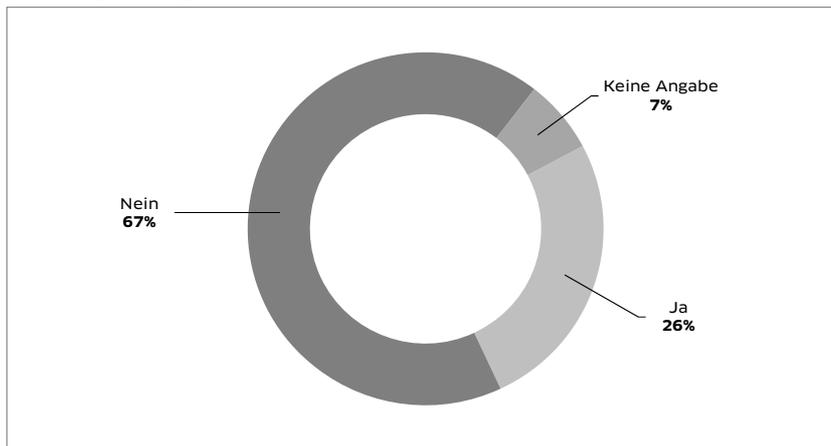
**Abbildung 12: Existenz von prozentualen Zielsetzungen im Verwaltungsrat**



## 4.2 Rekrutierung

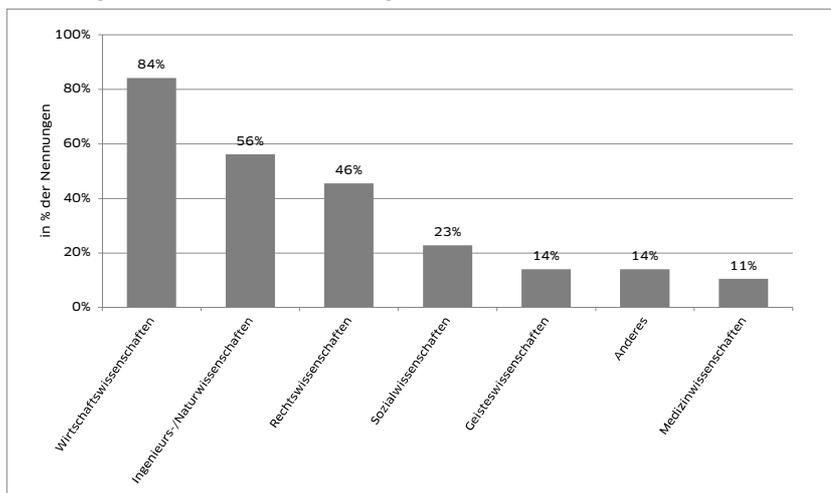
Ein mögliches Mittel zur Förderung von Frauen ist die Vorgabe eines minimalen Anteils von Kandidatinnen auf der «Short-list» beim Rekrutierungsprozess. So könnte beispielsweise sichergestellt werden, dass mindestens eine Kandidatin zur finalen Auswahl des Nominierungsausschusses an den Gesamtverwaltungsrat oder im Antrag an die Aktionäre stehen würde. Von diesem Instrument macht durchschnittlich nur jede vierte Gesellschaft Gebrauch, wie Abbildung 13 zeigt. Die grosse Mehrheit von 67% der Gesellschaften wendet dieses Instrument nicht an.

**Abbildung 13: Vorgaben eines minimalen Anteils an weiblichen Kandidaturen bei Vakanzen**



Der Anforderungskatalog an Verwaltungsräte wird kontinuierlich grösser. Neue Regularien und das sich immer schneller verändernde Marktumfeld verlangen Fach- und Sozialkompetenz, Erfahrung, Lernbereitschaft und genügend verfügbare Zeit. Dieser Trend zeigt sich auch bei den Ergebnissen zur Bestimmung der gewünschten Profile von weiblichen Kandidaturen. Abbildung 14 zeigt diejenigen Disziplinen auf, welche für weibliche Vakanzen am meisten genannt wurden (Mehrfachantworten waren möglich).

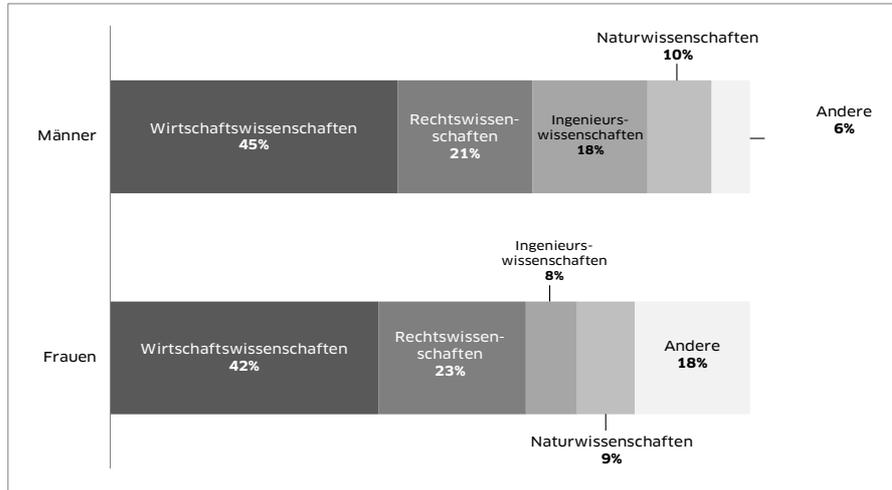
**Abbildung 14: Gewünschte Fachrichtungen von weiblichen Kandidaturen**



Nicht überraschend führen die Wirtschaftswissenschaften das Feld mit 84% an. Besonders ausgeprägt ist diese Disziplin bei den Sektoren Verbraucherservice (100%), Industrie (94%) sowie Verbrauchsgüter und Finanzdienstleistungen (80%). Auf Platz 2 folgen Ingenieurs- und Naturwissenschaften, welche besonders oft bei den Sektoren Technologie (100%), Industrie (72%) sowie Verbrauchsgüter und Grundstoffe (je 60%) nachgefragt werden.

Wirtschafts- sowie Ingenieurs- und Naturwissenschaften sind also am gefragtesten. Beim Vergleich von amtierenden Verwaltungsräten und Verwaltungsrätinnen in Abbildung 15 halten sich die Wirtschafts- und Rechtswissenschaften bei Frauen und Männern mit marginalen Abweichungen in etwa die Waage. Anders präsentiert sich die Situation bei den Ingenieurwissenschaften, wo sich die grösste Lücke im Vergleich offenbart. Während bei den Männern 18% über ein Ingenieurstudium verfügen, sind es bei den Frauen lediglich 8%.

**Abbildung 15: Fachrichtungen amtierender Verwaltungsräte 2013**



Dieser Befund dürfte in einem engen Zusammenhang mit dem generellen Mangel an sogenannten MINT-Fachkräften stehen. Die Abschlussquoten von Frauen in den Fachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik ist seit Jahren tief. Im Jahr 2008 wurden an den universitären Hochschulen nur gerade 13% der Diplome in Informatik an Frauen vergeben. Bei den Maschineningenieurwissenschaften waren es gerade noch 7%. Auch an den Fachhochschulen zeichnet sich kein anderes Bild. Der Frauenanteil bei den Abschlüssen in Bereichen Technik und Informatik lag bei rund 5%.<sup>12</sup>

Neben der gewünschten Fachrichtung wurden die Verwaltungsratspräsidenten zudem gebeten, gewünschte Kompetenzen für weiblichen Vakanzen zu nennen. Abbildung 16 illustriert, welche Kompetenzen am meisten genannt wurden, wobei Mehrfachantworten möglich waren. Profunde Kenntnisse in Strategie wurden von 74% der Gesellschaften als wichtigste Kompetenzanforderung genannt. Ebenfalls von zentraler Wichtigkeit ist operative Führungserfahrung als Linienvorgesetzte und die damit verbundene Kenntnis der Unternehmensführung. Finanzen und Audit sowie Kommunikationsfähigkeit rangieren mit je 52% auf Platz 3.

<sup>12</sup> Bericht des Bundesrates (2010), S. 21-22

**Abbildung 16: Gewünschte Kompetenzen von weiblichen Kandidaturen**

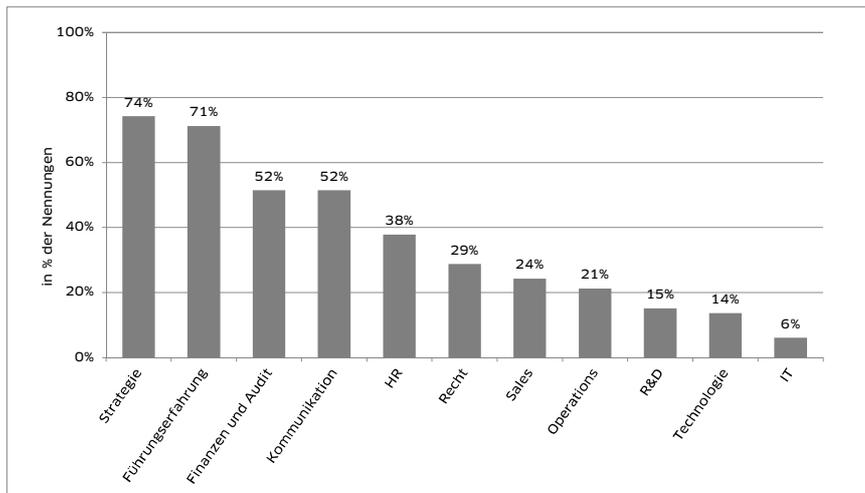
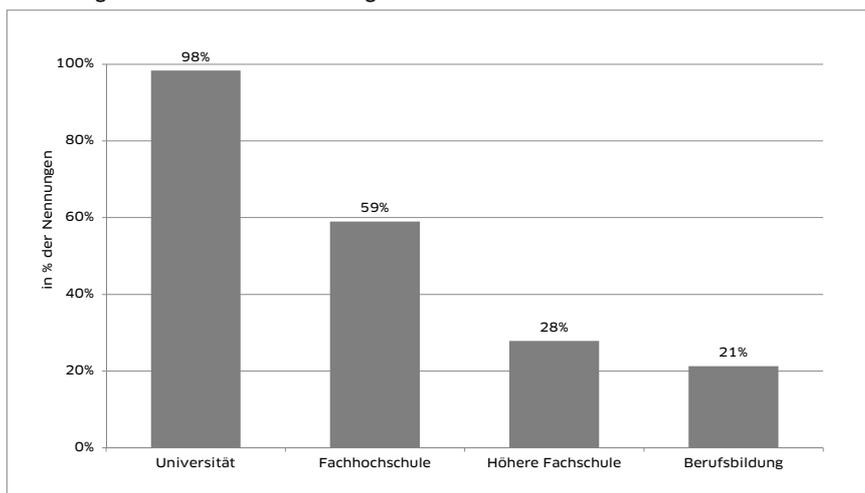
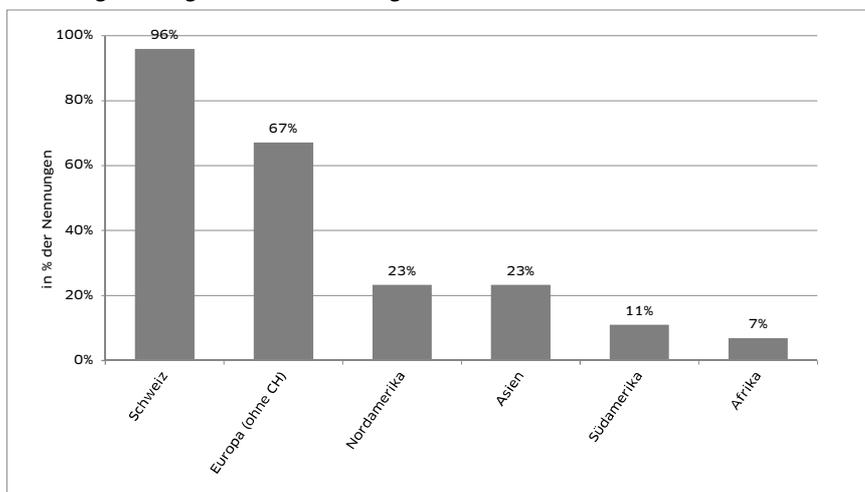


Abbildung 17 zeigt Antworten auf den gewünschten Ausbildungsgrad von weiblichen Kandidaturen. Auch hier waren Mehrfachantworten möglich. Wenig überraschend figuriert der tertiäre Bildungsbereich mit universitären Hochschulen (98%) sowie Fachhochschulen (59%) an der Spitze.

**Abbildung 17: Gewünschte Ausbildung von weiblichen Kandidaturen**



**Abbildung 18: Geografische Rekrutierung von weiblichen Kandidaturen**



Die Schweiz als Wirtschafts- und Bildungsstandort ist nach wie vor erste Wahl in der Rekrutierung von potenziellen Kandidatinnen. Abbildung 18 zeigt, wo potenzielle Kandidatinnen rekrutiert werden (Mehrfachantworten waren möglich). 96% der Gesellschaften rekrutieren in der Schweiz, dicht gefolgt von Europa mit 67%. Auffällige Unterschiede machen sich zwischen den SMI und SPI Extra-Gesellschaften bemerkbar. Während kleinere und mittlere Unternehmen nur mit knapp 20% in Asien, 6% in Südamerika und 3% in Afrika rekrutieren, sind auf Seiten der SMI-Gesellschaften bedeutend grössere Werte zu beobachten. Sie lassen sich mit der grösseren multinationalen Tätigkeit erklären. So fällt auf, dass SMI-Gesellschaften grössere Rekrutierungsanstrengungen in Nordamerika und Asien (je 56%) sowie Südamerika (44%) und Afrika (33%) unternehmen werden.

**Abbildung 19: Gewünschtes Alterssegment von weiblichen Kandidaturen**

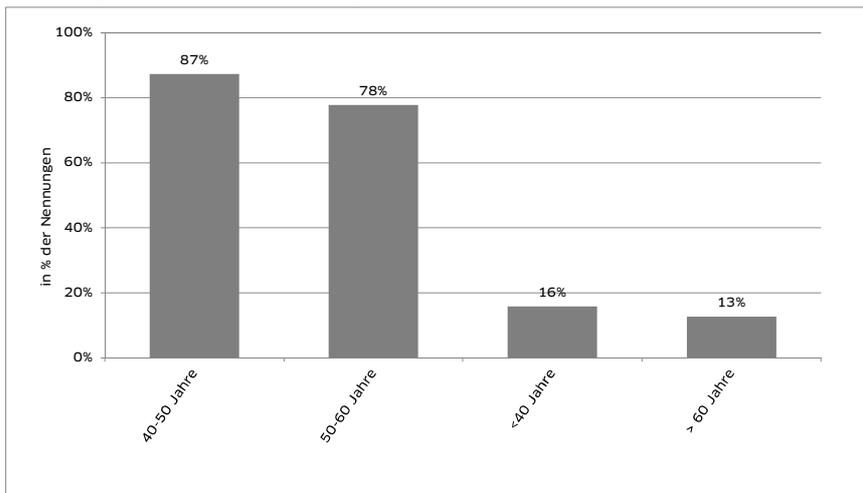


Abbildung 19 zeigt auf, in welchem Alterssegment potenzielle Kandidatinnen bevorzugt rekrutiert werden. Auch hier waren Mehrfachantworten möglich. Mit 87% am häufigsten genannt wurde das Segment zwischen 40 und 50. Knapp dahinter das Segment zwischen 50 und 60 mit 78% der Nennungen.

**Abbildung 20: Altersstruktur der Verwaltungsräte**

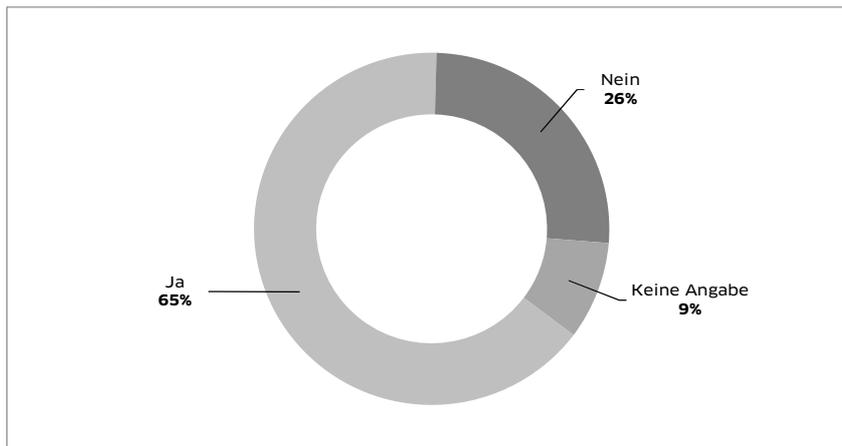


Beim Vergleich von amtierenden Verwaltungsräten und Verwaltungsrätinnen fällt auf, dass deutlich mehr Frauen in den genannten Alterssegmenten vertreten sind als Männer (Abbildung 20). Das Durchschnittsalter amtierender männlicher Verwaltungsräte lag bei 60, bei weiblichen Verwaltungsrätinnen bei 53. Unterstützt wird dieser Befund durch das durchschnittliche Alter der in der GV-Saison 2012/2013 neu gewählten Frauen, welches bei 53 Jahren lag, während bei den neu gewählten Männern das Durchschnittsalter mit 56 höher war.

### 4.3 Zukünftige Entwicklungen

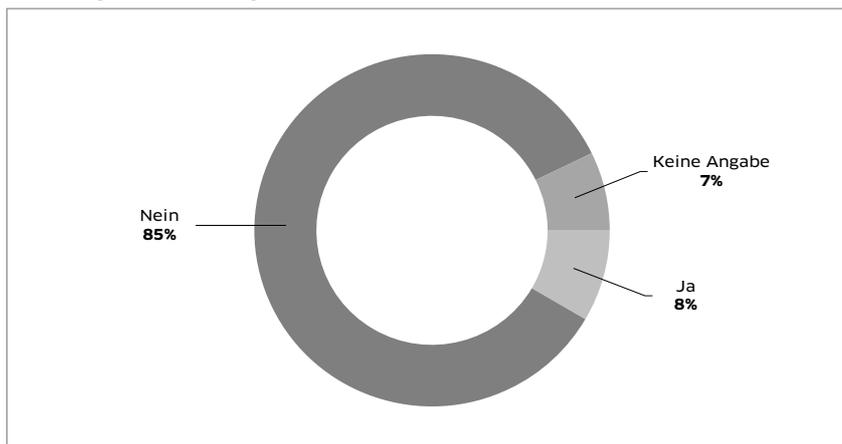
Die Selbstregulierung über den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) greift die Thematik der Zusammensetzung des Verwaltungsrates auf. Er empfiehlt eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrates. Die Formulierung umfasst nicht nur die Geschlechterfrage, sondern bezieht sich bewusst auch auf andere Kriterien. Der Swiss Code wird zurzeit revidiert. Anlässlich dieser Revisionsarbeiten wird in Betracht gezogen, die angemessene Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat als «Best Practice» zu erklären. Die Unternehmen würden damit im Rahmen der bewährten Selbstregulierung aufgerufen, ihren Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen (Grundsatz «comply or explain»<sup>13</sup>). Diese geplante Massnahme wird von der grossen Mehrheit der Gesellschaften unterstützt (siehe Abbildung 21). 65% unterstützen eine entsprechende Konkretisierung im Swiss Code. Nur gerade 26% sehen keinen Anpassungsbedarf.

**Abbildung 21: Selbstverpflichtung der Wirtschaft über Swiss Code**



Eine stärkere Einbindung der Aktionäre, beispielsweise über konkrete statutarische Vorgaben zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates, wird von der grossen Mehrheit der Gesellschaften abgelehnt. 85% der Gesellschaften sprechen sich klar gegen eine statutarische Vorgabe aus. Nur gerade 8% würden dies begrüessen (siehe Abbildung 22).

**Abbildung 22: Einbindung der Aktionäre über Statuten**



<sup>13</sup> *economiesuisse* (2012), S.8

## 5 **Fazit**

### **Unternehmen haben das Potenzial von Frauen erkannt**

Schweizer Verwaltungsräte verfügen über ein hohes Bewusstsein über die Relevanz von «Gender Diversity». Gemäss unserer Umfrage bekennt sich eine überwiegende Mehrheit zu einer Erhöhung des Frauenanteils.

Drei Viertel der Gesellschaften planen, den Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen. Besonders diejenigen Gesellschaften, die aktuell über keine Frauen innerhalb des Verwaltungsrates verfügen, planen die Zukunft mit Frauen im obersten Führungsgremium. 84% dieser Gesellschaften geben an, den Frauenanteil erhöhen zu wollen. Auf die Frage, welche Gründe bei der Entscheidung zur Erhöhung oder zur geplanten Erhöhung des Frauenanteils massgebend waren, kristallisiert sich ein Grund besonders heraus (Mehrfachantworten waren möglich): mit 98% der Nennungen messen praktisch alle Gesellschaften gemischten Teams eine bessere Leistung bei. 55% der Gesellschaften haben klare zeitliche Vorstellungen zur Erreichung der Ziele. 17% der Gesellschaften wollen ihr Ziel in 1 bis 2 Jahren, 30% in 2 bis 4 Jahren und 8% in 4 bis 6 Jahren erreichen. Etwas weniger als die Hälfte der Gesellschaften machten hierzu keine detaillierten Angaben. Knapp 60% der SPI Extra-Gesellschaften planen in den nächsten 6 Jahren den Frauenanteil zu erhöhen – dies gegenüber knapp 35% der SMI-Gesellschaften. Der Nachholbedarf bei den kleineren und mittleren Unternehmen wurde offenbar erkannt. Allerdings besteht bei der Umsetzung und Planung dieses Ziels Handlungsbedarf. Nur gerade 9% der Gesellschaften verfügen über klare prozentuale Zielsetzungen, wie hoch der angestrebte Frauenanteil im VR sein soll. Alle anderen Gesellschaften machen keine konkreten Angaben dazu. Wir erachten es als sinnvoll, wenn sich die Unternehmen Ziele setzen und sich daran messen lassen. Die vorliegende Studie dient dabei als Orientierungshilfe.

Die Umfrage zeigt, dass die Anforderungen an Kandidatinnen einem üblichen Anforderungsprofil eines Verwaltungsrates entsprechen. Strategie und Führungserfahrung werden am häufigsten genannt. Die Wunschkandidatinnen werden am häufigsten in der Schweiz und Europa rekrutiert, wobei deutliche Unterschiede zwischen den Gesellschaften des SMI und des SPI Extra auszumachen sind. Während kleinere und mittlere Unternehmen nur mit knapp 20% in Asien, 6% in Südamerika und 3% in Afrika rekrutieren, sind auf Seiten der SMI-Gesellschaften bedeutend grössere Werte zu beobachten, die sich mit der grösseren multinationalen Tätigkeit erklären lassen. So fällt auf, dass SMI-Gesellschaften grössere Rekrutierungsanstrengungen in Nordamerika und Asien (je 56%) sowie Südamerika (44%) und Afrika (33%) unternehmen werden. Die Altersprofile gehen in die Richtung einer Verjüngung des Verwaltungsrates. Gewünscht sind Kandidatinnen zwischen 40 und 50 Altersjahren. Die Verwaltungsratspräsidenten legen grossen Wert auf eine Selbstregulierung zur Erhöhung des Frauenanteils. Man möchte nicht, dass der Gesetzgeber interveniert oder die Aktionäre über statutarische Bestimmungen verbindliche Vorgaben machen.

### **Trend zu mehr Frauen in Schweizer Verwaltungsräten – auch ohne Frauenquote**

Die Gesellschaften des SMI verfügen über einen durchschnittlichen Frauenanteil von aktuell 16%, jene des SPI Extra von 8%. An der vergangenen GV-Saison 2013 wurden so viele Frauen in die Verwaltungsräte von Schweizer Firmen gewählt wie nie zuvor. Bei Gesellschaften des SMI wurden 36% der zur Verfügung stehenden Sitze von Frauen belegt. Bei Gesellschaften des SPI Extra war es jeder fünfte Sitz.

Auffallend sind die starken Unterschiede der weiblichen Vertretung innerhalb der verschiedenen Sektoren. zCapital und der Schweizerische Arbeitgeberverband erachten die gesetzliche Verankerung einer Frauenquote als unnötig. Gesellschaften sind gut beraten, eine eigene Strategie der Diversifikation im Verwaltungsrat zu verfolgen. Dabei soll das Thema der Geschlechterdiversifikation ebenfalls berücksichtigt werden.

### **Geschlecht nicht massgeblich entscheidend**

zCapital und der Schweizerische Arbeitgeberverband sind gegen die gesetzliche Verankerung einer Frauenquote. Die Flexibilität und Organisationsfreiheit der Unternehmen soll nicht eingeschränkt werden. Nicht das Geschlecht soll entscheiden, sondern die Qualifikation. Mit der Einführung einer Frauenquote müssen diese in den Verwaltungsrat gewählt werden, um die formelle Quote zu erreichen. Es kann sein, dass jedoch die benötigten fachlichen Voraussetzungen, wie zum Beispiel das Wissen in einer spezifischen Industrie, fehlen. Dies kann zu einer Ämterkumulation führen. In Norwegen lässt sich dies beobachten. 70 Frauen bekleiden rund 300 Verwaltungsratsmandate. In diesem Zusammenhang wird von «goldenen Röcken» gesprochen.<sup>14</sup> Ebenfalls orten wir die Gefahr einer unverhältnismässigen Vergrösserung der Gremien, um die formellen Erfordernisse einer Frauenquote zu erfüllen. Es besteht die Möglichkeit, dass Aktionäre selbstständig in den Statuten eine Frauenquote festlegen. Somit braucht es kein Gesetz.

### **Wirksame Selbstregulierung anstatt nur Lippenbekenntnisse**

Die Verwaltungsratspräsidenten legen grossen Wert auf eine Selbstregulierung zur Erhöhung des Frauenanteils. Man wünscht nicht, dass der Gesetzgeber interveniert oder die Aktionäre über statutarische Bestimmungen verbindliche Vorgaben machen. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) wird zurzeit revidiert. Anlässlich dieser Revisionsarbeiten wird in Betracht gezogen, die angemessene Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat als «Best Practice» zu erklären. Die Unternehmen würden damit im Rahmen der bewährten Selbstregulierung aufgerufen, ihren Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen (Grundsatz «comply or explain»).<sup>15</sup>

zCapital und der Schweizerische Arbeitgeberverband würden eine Ergänzung und Präzisierung von «Gender Diversity» im Swiss Code von *economiesuisse* begrüssen. Es braucht mehr als reine Lippenbekenntnisse, sondern konkret formulierte Ziele und Umsetzungsstrategien. Ohne Selbstregulierung und freiwilliger Berücksichtigung eines Frauenanteils besteht die Gefahr, dass entsprechende Verpflichtungen auf dem Gesetzesweg erlassen werden. zCapital wird den Kriterienkatalog für das zukünftige zRating dahingehend anpassen, dass die Erreichung einer Zielquote neu bewertet wird.

---

<sup>14</sup> Stupar (2012)

<sup>15</sup> *economiesuisse* (2002)

## Quellenverzeichnis

- Ahern, Kenneth & Dittmar, Amy. 2011: The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. Working Paper, Michigan: 20.05.2011
- Bericht des Bundesrates, 2010: Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz – Ausmass und Ursachen des Fachkräftemangels in MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Bericht des Bundesrates. Bern: August 2011
- economiesuisse (Hrsg.), 2002: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich: economiesuisse, Juli 2002, aktualisiert 2007
- economiesuisse (Hrsg.), 2012: Mehr Frauen in Führungspositionen – Ziele statt Quoten! Zürich: economiesuisse, 17. Dezember 2012
- Europäische Kommission – Justiz, 2013: Brüssel. online: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_de.htm)
- Feri, Yvonne, 2012: Geschlechterquoten in Verwaltungsräten in bundesnahen und börsenkotierten Unternehmen durchsetzen. Unterstützende Massnahmen. Bern: Postulat 12.3801/12.3802, 26.09.2012
- Leutenegger Oberholzer, Susanne, 2012: Verwaltungsräte der börsenkotierten Unternehmen. Gleichmässige Vertretung von Frauen und Männern. Änderung des Börsengesetzes. Bern: Parlamentarische Initiative 12.469, 26.09.2012
- Neue Zürcher Zeitung (Hrsg.), 2013: Frauenquote für börsenkotierte Unternehmen erfolgreich. Neue Zürcher Zeitung. Zürich: 25.01.2013  
URL=<http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/frauenquote-fuer-boersenkotierte-unternehmen-erfolgreich-1.17961827>
- Stupar, Ingomar, 2012: Verpflichtende Frauenquoten verfehlen ihr Ziel. Wirtschaftskammer Österreich, Wien: 2012
- Tagesanzeiger (Hrsg.), 2011: Frankreichs Firmen erhalten Frauenquote, Tagesanzeiger, Zürich: 11.01.2011, S. 52
- Tagesanzeiger (Hrsg.), 2012: Premiere in der Schweiz: Bern beschliesst Frauenquote, Tagesanzeiger online, Zürich: <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Premiere-in-der-Schweiz-Bern-beschliesst-Frauenquote/story/27686340>
- WBK-N, Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrates, 2013: Medienmitteilung, Unterstützung für lebenslanges Lernen. Bern: 28.06.2013
- zCapital (Hrsg.), 2013: zRating 2012 – Corporate Governance in Schweizer Publikumsgesellschaften. Empirische Studie. zCapital AG, Autor Michael Otte. Zug: 23.05.2013

Tabelle 5: Unternehmen der Stichprobe

Unternehmen	Sektor <sup>†</sup>	Index	Frauenquote <sup>**</sup>
ABB	Industrie	SMI	13%
Acino	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Actelion	Gesundheitswesen	SMI	0%
Adecco	Industrie	SMI	13%
ADB Holdings	Verbrauchsgüter	SPIEX	0%
AFG Arbonia-Forster	Industrie	SPIEX	0%
Allreal	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
ALSO-Actebis	Technologie	SPIEX	0%
ams	Technologie	SPIEX	10%
APG	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Aryzta	Verbrauchsgüter	SPIEX	0%
Ascom	Technologie	SPIEX	17%
Autoneum	Verbrauchsgüter	SPIEX	0%
Bachem	Gesundheitswesen	SPIEX	17%
Bâloise	Finanzdienstleistungen	SPIEX	22%
Bank Coop	Finanzdienstleistungen	SPIEX	25%
BCV	Finanzdienstleistungen	SPIEX	14%
Barry Callebaut	Verbrauchsgüter	SPIEX	0%
Basilea	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Belimo	Industrie	SPIEX	0%
Bell	Verbrauchsgüter	SPIEX	17%
Bellevue	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Berner Kantonalbank	Finanzdienstleistungen	SPIEX	11%
BKW	Versorger	SPIEX	25%
Bobst	Industrie	SPIEX	0%
Bossard	Industrie	SPIEX	33%
Bucher	Industrie	SPIEX	17%
Burckhardt Compression	Industrie	SPIEX	20%
Burkhalter	Industrie	SPIEX	0%
Calida	Verbrauchsgüter	SPIEX	14%
CFT Tradition	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Cham Paper Group	Grundstoffe	SPIEX	0%
Charles Vögele	Verbraucherservice	SPIEX	25%
Cicor	Industrie	SPIEX	0%
Clariant	Grundstoffe	SPIEX	0%
Coltene	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Comet	Industrie	SPIEX	0%
Conzzeta	Industrie	SPIEX	0%
CPH Chemie + Papier	Grundstoffe	SPIEX	0%
Credit Suisse	Finanzdienstleistungen	SMI	15%
Dätwyler	Industrie	SPIEX	14%
DKSH	Industrie	SPIEX	0%
Dufry	Verbraucherservice	SPIEX	0%
EFG International	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Emmi	Verbrauchsgüter	SPIEX	22%
EMS-Chemie	Grundstoffe	SPIEX	25%
Evolva	Gesundheitswesen	SPIEX	13%
Flughafen Zürich	Industrie	SPIEX	13%
Forbo	Industrie	SPIEX	0%
Galenica	Verbraucherservice	SPIEX	22%
GAM	Finanzdienstleistungen	SPIEX	17%
gategroup	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Geberit	Industrie	SMI	0%
Georg Fischer	Industrie	SPIEX	20%
Givaudan	Grundstoffe	SMI	29%
Goldbach	Technologie	SPIEX	0%
Gurit	Grundstoffe	SPIEX	0%
Helvetia	Finanzdienstleistungen	SPIEX	22%
Hořcim	Industrie	SMI	18%
Huber+Suhner	Technologie	SPIEX	0%
Hugli	Verbrauchsgüter	SPIEX	17%
Hypo Lenzburg	Finanzdienstleistungen	SPIEX	14%
Implenia	Industrie	SPIEX	29%
Inficon	Industrie	SPIEX	20%
International Minerals	Versorger	SPIEX	0%
Interroll	Industrie	SPIEX	0%
Intershop	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Julius Bär	Finanzdienstleistungen	SMI	13%
Kaba	Industrie	SPIEX	11%
Kardex	Industrie	SPIEX	0%
Komax	Industrie	SPIEX	0%
Kudelski	Technologie	SPIEX	11%
Kühne + Nagel	Industrie	SPIEX	0%
Kuoni Reisen	Verbraucherservice	SPIEX	13%
LEM	Industrie	SPIEX	0%

<sup>†</sup> gemäss Industry Classification Benchmark (ICB)

<sup>\*\*</sup> per 31. August 2013

## Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften

Unternehmen	Sektor*	Index	Frauenquote**
Leonteq	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
LLB	Finanzdienstleistungen	SPIEX	29%
Lindt & Sprüngli	Verbrauchsgüter	SPIEX	17%
Logitech	Technologie	SPIEX	22%
Lonza	Gesundheitswesen	SPIEX	13%
Looser	Industrie	SPIEX	0%
Luzerner Kantonalbank	Finanzdienstleistungen	SPIEX	25%
MCH	Industrie	SPIEX	18%
Metall Zug	Verbrauchsgüter	SPIEX	20%
Meyer Burger	Industrie	SPIEX	0%
Micronas	Technologie	SPIEX	0%
mobilezone	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Mobimo	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Nationale Suisse	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Nestle	Verbrauchsgüter	SMI	29%
Nobel Biocare	Gesundheitswesen	SPIEX	11%
Novartis	Gesundheitswesen	SMI	14%
OC Oerlikon	Industrie	SPIEX	0%
Orascom	Finanzdienstleistungen	SPIEX	13%
Orell Füssli	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Orior	Verbrauchsgüter	SPIEX	14%
Panalpina	Industrie	SPIEX	0%
Pargesa	Finanzdienstleistungen	SPIEX	6%
Partners Group	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Phoenix Mecano	Industrie	SPIEX	0%
PSP Swiss Property	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
PubliGroupe	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Repower	Versorger	SPIEX	8%
Richemont	Verbrauchsgüter	SMI	10%
Rieter	Industrie	SPIEX	0%
Roche	Gesundheitswesen	SMI	15%
Romande Energie	Versorger	SPIEX	9%
Schaffner	Industrie	SPIEX	20%
Schindler	Industrie	SPIEX	17%
Schmolz+Bickenbach	Grundstoffe	SPIEX	0%
Schweiter Technologies	Industrie	SPIEX	0%
SGS	Industrie	SMI	0%
Siegfried	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Sika	Industrie	SPIEX	13%
Sonova	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
St.Galler Kantonalbank	Finanzdienstleistungen	SPIEX	14%
Starrag Group	Industrie	SPIEX	0%
Straumann	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Sulzer	Industrie	SPIEX	14%
Swatch Group	Verbrauchsgüter	SMI	33%
Swiss Life	Finanzdienstleistungen	SPIEX	9%
Swiss Prime Site	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Swiss Re	Finanzdienstleistungen	SMI	14%
Swisscom	Telekommunikation	SMI	20%
Swisslog	Technologie	SPIEX	0%
Swissquote	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Syngenta	Grundstoffe	SMI	30%
Tamedia	Verbraucherservice	SPIEX	14%
Tecan	Gesundheitswesen	SPIEX	29%
Temenos	Technologie	SPIEX	0%
Tornos	Industrie	SPIEX	0%
Transocean	Erdöl	SMI	7%
u-blox	Technologie	SPIEX	14%
UBS	Finanzdienstleistungen	SMI	25%
Valiant	Finanzdienstleistungen	SPIEX	13%
Valora	Verbraucherservice	SPIEX	0%
Vaudoise Assurances	Finanzdienstleistungen	SPIEX	14%
VP Bank	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Vetropack	Industrie	SPIEX	0%
Von Roll	Industrie	SPIEX	0%
Vontobel	Finanzdienstleistungen	SPIEX	13%
VZ Holding	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Walter Meier	Industrie	SPIEX	0%
Weatherford	Erdöl	SPIEX	0%
Ypsomed	Gesundheitswesen	SPIEX	0%
Zehnder	Industrie	SPIEX	0%
Züblin Immobilien	Finanzdienstleistungen	SPIEX	0%
Zug Estates	Finanzdienstleistungen	SPIEX	14%
Zuger Kantonalbank	Finanzdienstleistungen	SPIEX	29%
Zurich Insurance Group	Finanzdienstleistungen	SMI	27%

\* gemäss Industry Classification Benchmark (ICB)

\*\* per 31. August 2013



