



Nicht nur in der Produktion in Bussnang soll die Effizienz gesteigert werden.

MICHAEL BUHOLZER / KEYSTONE

Stadler wird abgebremst

Die Züge sind begehrt, doch Chef Markus Bernsteiner steht vor zwei Problemen

BENJAMIN TRIEBE

Mit dem Jahreswechsel hat der Patron Peter Spuhler den Chefposten von Stadler Rail abgegeben und beschränkt sich nun auf die Führung des Verwaltungsrats. Er vererbt seinem Nachfolger Markus Bernsteiner einige Knacknüsse – aber auch einen Luxus. Luxus ist, dass sich Bernsteiner wenig Sorgen um das Interesse am Zug- und Tramhersteller aus Bussnang machen muss. Rekordhohe Bestellungen im Wert von 8,6 Milliarden Franken gingen 2022 bei Stadler ein, über 50 Prozent mehr als im Vorjahr.

Starker Franken lastet schwer

Die grosse Frage ist, was Stadler Rail aus diesen Bestellungen für Züge, Trams und Lokomotiven machen kann. Bernsteiners Knacknüsse sind die Frankenstärke und die Lieferketten – häufige Probleme, aber sie treffen Stadler besonders hart. Vor allem der teure Franken kann dem Unternehmen das Ergebnis verhängeln. So wie im vergangenen Jahr: Da kletterte der Umsatz nur um 3 Prozent auf 3,8 Milliarden Franken, wie Stadler am Mittwoch

mitteilte. Ohne den Währungseffekt hätte das Plus 7 Prozent betragen. Verschnupft reagierten Investoren auf den Betriebsgewinn (Ebit) von 205 Millionen Franken. Das war ein Rückgang um 8 Prozent und klar weniger, als am Markt erwartet wurde. Wieder war der Währungsverlust entscheidend. Und weil auch ein Luxus. Luxus ist, dass sich Bernsteiner wenig Sorgen um das Interesse am Zug- und Tramhersteller aus Bussnang machen muss. Rekordhohe Bestellungen im Wert von 8,6 Milliarden Franken gingen 2022 bei Stadler ein, über 50 Prozent mehr als im Vorjahr.

Gegen den starken Franken gibt es keine schnellen Massnahmen, wie Bernsteiner dank seiner 23-jährige Karriere bei Stadler sehr wohl weiss. Trotz weltweiter Expansion macht die Firma die Mehrheit des Umsatzes neben der Schweiz im Euro-Raum. Die Aufträge werden in Euro angenommen, aber zum Teil in der Schweiz abgewickelt, und natürlich erfolgt die Bilanzierung in Franken.

Zwar versucht Stadler, das Währungsrisiko abzuschern und die Produktion im Euro-Raum zu stärken. Aber der Strategie sind Grenzen gesetzt, auch wegen der langen Zeitspanne zwischen Gebot, Auftragsvergabe und Auslieferung. Darum

lanciert der neue CEO Effizienzprogramme in der Produktion, wo er sich bei den Abläufen deutliche Verbesserungen verspricht. Von den 13 000 Mitarbeitern soll niemand entlassen werden.

Lieferketten sind labil

Der Franken ist nicht das einzige hartnäckige Problem. «Die grösste Herausforderung im Jahr 2023 wird die Begleitung der Lieferanten sein», sagte Bernsteiner. Das Unternehmen hat immer wieder Probleme, Bauteile rechtzeitig zu bekommen. In gewisser Weise ist es Opfer des eigenen Erfolgs: Die immer höheren Auftragsgänge erfordern immer grössere Bestellungen bei den Zulieferern.

Zudem macht es das Angebot von individuell konfigurierbaren Zügen schwieriger, zu standardisieren. «Es hat kein Konkurrent ein so breites Produktportfolio wie wir», sagte Peter Spuhler. Diese Palette wird noch durch Antriebe mit Batterien oder Wasserstoff ergänzt. Ausgebaut wird auch der Bereich Signaltechnik. Das alles geschieht in einem Umfang, in dem Bernsteiner «so grosse Verwerfungen wie noch nie» ausmacht.

Als neue Präsidentin wird Isabelle Welton vorgeschlagen, die dem Gremium seit zehn Jahren angehört. Vor ihrem Wechsel in die Selbständigkeit als Strategieberaterin war sie bei der Zurich als Mitglied der Konzernleitung tätig. Davor leitete sie IBM Schweiz.

Neue Köpfe im Verwaltungsrat

An der Generalversammlung wird sich auch Bernd Kundrun nicht mehr zur Wiederwahl stellen. Als Nachfolger für die beiden austretenden Verwaltungsratsmitglieder sind Florian Harms und Thomas D. Meyer vorgeschlagen. Harms (Jahrgang 1973) ist Chefredaktor des reichweitenstärksten deutschen Nachrichtenportals t-online und Co-Geschäftsführer der Ströer News Publishing in Berlin. Meyer (Jahrgang 1962) ist spezialisiert auf die Entwicklung und Implementierung neuer Geschäftsmodelle und das Management komplexer Transformationsprozesse. Seit 2020 ist er Partner bei der Advisory- und Beteiligungsgesellschaft BLR Partners.

Erneutes Umsatzwachstum und eine Sonderdividende

Beim Unternehmen NZZ resultierte im Geschäftsjahr 2022 eine Verbesserung des operativen Ergebnisses

Das Unternehmen NZZ konnte im vergangenen Jahr erneut ein Umsatzwachstum verzeichnen und beim operativen Ergebnis stark zulegen. Im journalistischen Kerngeschäft erreichte die Profitabilität einen neuen 10-Jahre-Höchstwert. Die positive Entwicklung in der Publizistik und im Veranstaltungsgeschäft, der von Wachstum geprägte Geschäftsverlauf von audiennz sowie der höhere Ergebnisbeitrag aus der strategischen Beteiligung CH Media führten zu einem deutlichen Anstieg des operativen Ergebnisses um 25 Prozent oder 6,0 auf 30,2 Millionen Franken.

Abbau einer Beteiligung

Aufgrund des guten Konzernergebnisses beauftragt der Verwaltungsrat der NZZ die Generalversammlung eine ordentliche Dividende von 200 Franken und zusätzlich eine Sonderdividende aufgrund der Neuordnung der Beteiligungsgesellschaft an CH Media von 400 Franken pro Aktie. Das Unternehmen NZZ erzielte im vergangenen Jahr

V-Zug erhöht Preise und verdient doch weniger

Haushaltgerätehersteller bringt Schreckensjahr hinter sich

DOMINIK FELDGES, ZUG

Wer eine neue Waschmaschine oder einen neuen Backofen braucht, muss deutlich mehr Geld als noch vor kurzem ausgeben – besonders für Schweizer Ware. Der Haushaltsgerätehersteller V-Zug hat die Preise in den vergangenen anderthalb Jahren um 22 Prozent erhöht. Das sei «norm», räumte der Konzernchef Peter Spirig an der Bilanzmedienkonferenz der Firma in Zug ein.

Die Preissteigerungen helfen zusammen mit mehr Verkäufen im Ausland, den Umsatz mit rund 630 Millionen Franken auf dem Vorjahresniveau zu halten. In der Ertragsrechnung war indes noch kein positiver Effekt feststellbar – im Gegenteil: Das Betriebsergebnis (Ebit) brach um 84 Prozent auf 10 Millionen Franken ein. Die Ebit-Marge verengte sich von fast 10 auf 1,6 Prozent.

«Wir müssen bei den Finanzzahlen ein schwaches Jahr rapportieren», so erklärte Spirig ungeschminkt. Dem Unternehmen machten stark gestiegene Beschaffungskosten zu schaffen. So sah sich die Firma gezwungen, zeitweise Mikroprozessoren auf dem Spotmarkt zu erwerben, weil sie anderweitig, über langfristige Lieferverträge, nicht mehr erhältlich waren. «In einem extremen Fall verteuerte sich ein Chip um das 120-Fache», sagte Spirig.

Pech wegen Bauarbeiten

Ausserdem musste V-Zug mangels Vorprodukten, die von externen Partnern nicht geliefert werden konnten, die Produktion immer wieder unterbrechen. Und schliesslich kamen noch Bauarbeiten dazu: Im Rahmen einer mehrjährigen Transformation erneuert die Firma ihr Stammwerk in Zug. Zudem wurde bereits im vergangenen Jahr eine nigelneue Fabrik für Kühlschränke im thurgauischen Sulgen in Betrieb genommen. Dieser Umzug sowie die Bauarbeiten in Zug lasteten zusätzlich auf der Effizienz der Produktion.

Weil beispielsweise zusätzliche Gabelstaplerfahrer sowie Produktionsmitarbeiter auf Abruf benötigt wurden, verpflichtete das Unternehmen zahlreiche Temporärkräfte. Der Personalbestand, der die Zeitarbeiter einschliesst, stieg um über 110 bzw. um rund 5 Prozent auf knapp 2200 Vollzeitbeschäftigte. Über 170 von ihnen, auch das ein Rekordstand, waren Temporärkräfte.

Inzwischen erhält V-Zug laut Spirig wieder genügend Materialien. Anders als noch vor sechs Monaten sei man nicht

mehr zu «Notbeschaffungen» gezwungen. Auch Chips würden wieder auf regulärem Weg geliefert werden. Man bezahle jedoch durchs Band höhere Preise als vor dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie und den damit verbundenen Engpässen in den Lieferketten. «Wir gehen auch nicht davon aus, dass sich das rasch ändern wird», sagte der Firmenchef.

Wie viele Hersteller von langlebigen Gütern profitierte auch V-Zug vor allem zu Beginn der Pandemie von einer stark gestiegenen Nachfrage. «Es gab einen unglaublichen Boom, weil zahlreiche Leute ihre Küche umbauten», konstatierte Spirig. Der reisende Absatz, den die Firma besonders im Heimmarkt spürte, liess die Ebit-Marge zeitweise bis auf 12,3 Prozent (im zweiten Halbjahr 2021) steigen.

Stark abhängig vom Heimmarkt

Auf mittlere Sicht strebt die Firma für diese Kennziffer weiterhin einen Wert von 10 bis 13 Prozent an. Der Umsatz soll zudem pro Jahr organisch um 3 Prozent wachsen. Was das laufende Jahr angeht, gibt sich das Management allerdings zugeknöpft. Immerhin liess Spirig durchblicken, dass der Umsatz 2023 nicht unter das Vorjahresniveau fallen sollte.

Dank neuen Ausstellungsräumen in Städten wie London und Paris sowie verstärkten Marketinganstrengungen hat V-Zug seit 2019 den Auslandsanteil am Umsatz von 11 auf 18 Prozent gesteigert. Trotz diesem beachtlichen Fortschritt ist das Unternehmen für einen Schweizer Industriekonzern noch immer ungewöhnlich stark vom Heimmarkt abhängig.

Ob dies derzeit ein Vor- oder ein Nachteil ist, scheint die Firma selbst nur schwer beurteilen zu können. Während aus Deutschland kolportiert wird, Küchenbauer hätten in ihren Ausstellungsräumlichkeiten zurzeit 80 Prozent weniger Besucher, ist die Nachfrage in der Schweiz dem Vernehmen nach intakt. Da sich hierzulande aber nicht nur Haushaltsgeräte, sondern die gesamten Baukosten innerhalb kurzer Zeit um über 10 Prozent verteuert haben, ist man auch in der Firmenzentrale von V-Zug ein Stück weit beunruhigt. Dass Leute, die einen Um- oder Neubau planen, zurückhaltender werden, hält Spirig nicht für ausgeschlossen.

Deutlich abwärts ging es am Mittwoch mit dem Aktienkurs von V-Zug. Er fiel gegenüber dem Vortag um 8,5 Prozent auf 81 Franken. Über die letzten zwölf Monate gerechnet, ergibt sich eine Einbusse von fast 30 Prozent.

NZZ 2022 in Zahlen		
Erfolgsrechnung (in 1000 Fr.)	2022	2021
Betrieblicher Gesamtertrag	247 100	239 519
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit)	30 182	24 195
Ebit-Marge	12,2%	10,1%
Gruppenergebnis aus ordentlicher Geschäftstätigkeit	26 014	22 883
Gruppenergebnis nach Goodwill-Rückführung im Zusammenhang mit der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse bei CH Media	-166 347*	22 883
Anteiliges Ergebnis aus ordentlicher Geschäftstätigkeit der Aktionäre der AG für die Neue Zürcher Zeitung	25 621	22 507
Bilanz (in 1000 Fr.)		
Bilanzsumme	382 684	368 939
Eigenkapital (inkl. Minderheitsanteile)	288 464	278 099
Eigenfinanzierungsgrad	75,4%	75,4%
Weitere Kennzahlen (in 1000 Fr.)		
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	20 310	26 886
Kennzahlen pro Aktie (in Fr.)		
Ergebnis aus ordentlicher Geschäftstätigkeit pro Aktie	641	563
Eigenkapital pro Aktie	7 188	6 935
Dividende pro Aktie	600**	250

* In Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER 30 wird Goodwill bei Unternehmenswertberichten direkt im Eigenkapital verzeichnet. Diese Vorgehensweise entspricht der vorsichtigen und konservativen Rechnungslegung des Unternehmens NZZ. Zwangsläufig Swiss GAAP FER-Vorschriften verlangen im Umkehrfall, dass heisst bei Veräusserung oder beim Übergang der Kontrolle einer Beteiligung, die seinerzeit im Eigenkapital verzeichneten Goodwills wieder dem Eigenkapital zuzuschreiben und gleichzeitig der Erfolgsrechnung in Form von Aufwand aus Goodwill-Rückführung zu belasten. Diese Vorschriften kommen mit der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse von CH Media und dem Übergang der Kontrolle an die Mediakonzern AZ Medien zur Anwendung. Sie führen dementsprechend zu einem ausserordentlichen Aufwand von 192,4 Mio. Fr. Dieser Aufwand ist nicht liquiditätswirksam und hat keinen Einfluss auf das Eigenkapital des Unternehmens NZZ. Er führt aber zum ausgewiesenen technischen Verlust. ** Gemäss Antrag des Verwaltungsrats.

Frauen warten nicht, bis sie entdeckt werden

KMU besetzen ihren Verwaltungsrat häufig aus dem persönlichen Netzwerk mit Männern – verschiedene Initiativen wollen das ändern

CHRISTIN SEVERIN

Bekannt ist es seit langem, beklagt zum Teil auch, doch die Realität ist beharrlich: Noch immer sind die Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen überwiegend Männer, vor allem in den kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU). Der Veränderung wollen nun Alexia Hungerbühler und Ramona Urwyler neuen Schub geben. Sie haben zusammen mit vier weiteren Frauen den Verein Women for the board gegründet, ein Netzwerk von Frauen, die sich für neue oder weitere Verwaltungs- und Stiftungsratsmandate interessieren.

«Wir wehren uns gegen das Argument, dass es zu wenig qualifizierte Frauen gebe», sagt Hungerbühler. Oft sagten Firmen auch, dass sie nicht wüssten, wo sie geeignete Frauen finden könnten. «Das wollen wir mit unserer Initiative ändern.»

Kennengelernt haben sich die Frauen im Herbst 2021 bei einer Weiterbildung an der Ostschweizer Fachhochschule. Dort kam die Idee auf, eine gemeinsame Plattform zu gründen, um sich gegenseitig beim Finden von geeigneten Mandaten zu unterstützen. Lanciert haben Hungerbühler und ihre Mitstreiterinnen die Initiative im vergangenen Juni – und stiessen damit sofort auf grosses Interesse.

Etwas ändern statt sich ärgern

Auf ihrer Online-Plattform findet man mittlerweile die Profile von über 150 Kandidatinnen. «Und wir bekommen täglich mehr Anfragen», so Hungerbühler. Um abzuschätzen, ob eine Kandidatin zur Gruppe passt, führen die Gründerinnen mit allen Bewerbungsgesprächen. «Allerdings geht es dabei nur um die Haltung, wir prüfen keine Qualifikation», so Hungerbühler. Ob genügend

Alexia Hungerbühler
Mitglied für den board
Women for the boardRamona Urwyler
Mitglied für den board
Women for the board

Führungserfahrung vorhanden ist, entscheidet nicht das Netzwerk, sondern die Interessentin selbst. Das ist innovativ, führt aber auch dazu, dass jede mitmachen kann, die sich berufen fühlt, es aber nicht zwingend ist.

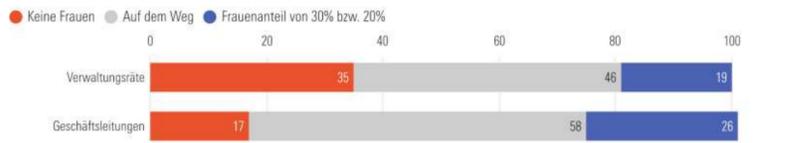
Geld verdienen die Gründerinnen mit der Plattform nicht; Kandidatinnen zahlen lediglich einen Mitgliederbeitrag von 50 Franken. Unternehmen, Firmen und Headhunter können auf der Website gratis «stöbern» und schauen. «So machen wir uns sichtbar», erklärt Hungerbühler. Potenzial ortet die Gruppe vor allem bei den KMU. Während grosse Firmen professionelle Headhunter engagieren, ist das Budget für die Suche nach geeigneten Kandidaten bei den KMU in der Regel beschränkt.

Grundsätzlich ist es nicht einfach, an Verwaltungsratsmandate zu kommen. «Es ist eine interessante Tätigkeit, man kann strategisch arbeiten und Einfluss nehmen, und das erst noch in einem Teilzeitpensum», sagt Ramona Urwyler, eine der Gründerinnen. Die Kombination aus anspruchsvoller Aufgabe mit einem zeitlich begrenzten Einsatz macht die Mandate attraktiv. Rund 150 Bewerbungen würden Unternehmen im Schnitt auf eine ausgeschriebene Stelle erhalten, so Urwyler.

Erste Erfolge kann das Netzwerk inzwischen vorweisen. Vier Frauen hätten via das Netzwerk Mandate erhalten, viele weitere seien in Gesprächen. Der Ansatz von Women for the board ist offensiv. «Wir sagen: Hier bin ich», erklärt Hungerbühler.

Nur wenige Firmen erfüllen den Geschlechterrichtwert

Geschlechteranteile bei 231 in der Schweiz kotierten Unternehmen, in Prozent



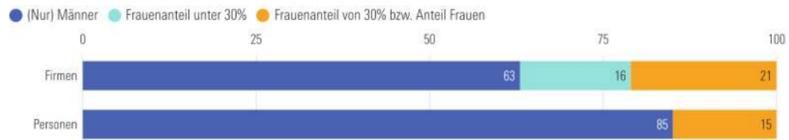
Für kotierte Firmen gilt in der Schweiz ein Geschlechterrichtwert von 30% für Verwaltungsräte ab 2026 und 20% für Geschäftsleitungen ab 2031.

QUELLE: GET DIVERSITY

NZZ / FAI

In kleinen Firmen ist der Frauenanteil tiefer

Geschlechteranteile in den Verwaltungsräten *



Basis: 8026 Schweizer Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Mitarbeitenden und 27201 Verwaltungsratsmitgliedern

QUELLE: GET DIVERSITY

NZZ / SEW

Die Initiative von Women for the board ist der jüngste, aber längst nicht der einzige Effort, um mehr Diversität in die Verwaltungsräte auch der KMU zu bringen. Die Executive-Search-Boutique Get Diversity unterstützt seit 2007 Firmen dabei, die Vielfalt in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten auszuweiten. Um abzuschätzen, ob eine Kandidatin zur Gruppe passt, führen die Gründerinnen mit allen Bewerbungsgesprächen. «Allerdings geht es dabei nur um die Haltung, wir prüfen keine Qualifikation», so Hungerbühler. Ob genügend

Esther-Mirjam de Boer, CEO und Teilhaberin der Executive Search Boutique Get Diversity, betont, dass es darauf ankomme, was das Unternehmen erreichen wolle und worin die Lücke im Verwaltungsrat bestehe. «Wir suchen dann die Person, die die Lücke füllt.» Frau zu sein, sei allein kein Qualitätsmerkmal.

Dass Headhunter wie sie mit der Suche nach einem Verwaltungsrat beauftragt werden, ist in der KMU-Szene eher die Ausnahme. Rund 90 Prozent der Positionen würden aus dem persönlichen Netzwerk besetzt, lediglich 10 Prozent der Mandate professionell vermittelt, schätzt de Boer.

Kandidatinnen zahlen der Plattform einen Mitgliederbeitrag von 50 Franken. Firmen und Headhunter können dort gratis «stöbern».

«Frauenquote light»

Nicht alle Firmen sehen einen wirklichen Mehrwert darin, mehr Frauen in den Verwaltungsrat zu holen. Bewegung hat es deshalb vor allem bei den börsenkotierten Schweizer Unternehmen ge-

Esther-Mirjam de Boer
Co-Geschäftsführerin von Get Diversity

geben. Es gibt zwar anders als in der EU keine starke Frauenquote. Jedoch gilt seit der 2020 vom Parlament beschlossenen Aktienrechtsrevision eine sogenannte «Frauenquote light». Es handelt sich um einen Richtwert von 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat und 20 Prozent Frauen in der Geschäftsleitung. Werden diese Anteile nicht eingehalten, müssen die Unternehmen Gründe angeben und Massnahmen zur Verbesserung treffen. Für Verwaltungsräte gilt dies ab 2026, für die Geschäftsleitung gibt es eine längere Übergangsfrist bis 2031.

Wegen dieser Vorschriften haben vor allem die grösseren Firmen in den letz-

ten Jahren vorwärtsgemacht. Bei den 100 grössten Schweizer Firmen sind gemäss dem Schilling-Report 29 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder und 19 Prozent der Geschäftsleitungsmitglieder Frauen. «Das Wollen ist auch von ausserlichem Druck beeinflusst und nicht immer intrinsisch», weiss de Boer. Betrachtet man alle 231 börsenkotierten Firmen, sind die Anteile mit 19 beziehungsweise 11 Prozent deutlich tiefer. Wenn mittelständische Unternehmen, die diesem regulatorischen Druck nicht unterliegen, bewusst nach einer Frau suchen, seien häufig gute persönliche Erfahrungen mit durchmischten Teams die Motivation, so de Boer.

Es gäbe zwar noch den Mythos, dass es für bestimmte Profile keine geeigneten Frauen gäbe. «Aber wir haben immer eine geeignete Person gefunden», so de Boer. Das mag auch daran liegen, dass es mehr willige Verwaltungsräte gibt als Firmen, die diese suchen. Die rund 8000 Schweizer Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Mitarbeitenden haben insgesamt rund 26 000 Verwaltungsräte. Diese bleiben gemäss dem Diversity-Report 2022 im Schnitt rund zehn Jahre auf ihren Posten, so dass jährlich rund 2500 Positionen neu besetzt werden.

Viele davon würden aber nicht ausgeschrieben, sondern an Familienmitglieder oder geschäftlich verbundene Personen wie den Hausanwalt vergeben. Traditionell handelte es sich häufig um Ehrenmandate mit Statuswirkung. Von dieser Positionierung sei noch einiges hängengeblieben, so de Boer. Die Realität ist heute weniger ehrenvoll. Man müsse zupacken und widersprechen können, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Attraktiv ist die Tätigkeit trotz tendenziell stagnierender Bezahlung für viele dennoch. Wer viel Berufserfahrung gesammelt hat, kann diese weitergeben und sich zusätzlich zur eigenen operativen Tätigkeit Einblick in eine zweite oder dritte Unternehmensrealität verschaffen. Zudem gibt ein Portfolio verschiedener Verwaltungsratsmandate ihren Inhabern einkommens- und zeitmässig eine gewisse Flexibilität und wird häufig als schöne Abschlussphase des Erwerbslebens empfunden.

Spezialisiert auf die Vermittlung von Verwaltungsratsmandaten ist auch die Plattform VRMandat.com, die sich gemäss Website als «Parship» zwischen Kandidaten und Unternehmen sieht. Auch SwissVR, das Swiss Board Forum und VR-Management sind Plattformen bzw. Organisationen, über die sich Firmen und Kandidaten treffen können.

Anders als beim Verein Women for the board hat VRMandat.com ein Geschäftsmodell. Potenzielle Verwaltungsratsmitglieder bezahlen eine Registrierungs-

gebühr und danach eine bescheidene Jahresgebühr. Firmen lösen eine Jahresmitgliedschaft. Im Erfolgsfall wird eine Vermittlungsgebühr fällig.

Obwohl die Gebühren tief sind, verzeichnet die Plattform nur wenige Vermittlungen pro Monat. Eine unbekannt Person in den Verwaltungsrat aufzunehmen, empfinden viele KMU immer noch als heikel. Einige Firmeninhaber scheuen davor zurück, Fremden tiefe Einsicht in ihr Unternehmen zu gewähren. Hinzu komme die Gefahr eines drohenden Machtverlusts, erklärt der VR-Mandat.com-Gründer Dominic Lüthi. Möglicherweise stelle sich die ausgewählte Person in einer heissen Abstimmung gegen den Präsidenten und kritisiere diesen. Ein weiterer Aspekt sei, dass eine externe Person zu hohe Salärvorstellungen haben und damit das gesamte Entschädigungsgefüge nach oben treiben könnte.

Wird nicht ausserhalb des eigenen Netzwerk gesucht, würden auch automatisch weniger Frauen angefragt, so Lüthi. Den wahren Flaschenhals für eine durchmischte Besetzung der Verwaltungsräte sieht er deshalb bei der Inhaberschaft.

Deutsche Firmen weniger aktiv

«Die Frauen sind ready. Und hochqualifiziert», kommentiert Guido Schilling, Schweizer Frauenförderer auf Führungsebene der ersten Stunde. Bei den Neubesetzungen von Grossunternehmen würden mittlerweile fast gleich viele Mandate an Frauen vergeben, da sei man bald bei einem Anteil von 35 Prozent.

Es habe zwar lange gedauert, bis die Schweizer Unternehmen in Bewegung gekommen seien, so Schilling. Inzwischen aber hätten viele Firmen intern Frauen gefördert und aufgebaut. Das ist entscheidend, denn zwei Drittel der Führungspositionen werden durch interne

Dominic R. Lüthi
Gründer
ausgeber Schilling-Report, HeadhunterGuido Schilling
Her-Gründer
ausgeber Schilling-Report, Headhunter

Kandidaten besetzt. Die unteren Führungschargen dienen dabei als Pipeline für die nächste Stufe. Dass die Unternehmen hier einige Anstrengungen machen, ist offensichtlich. Schliesslich arbeitet ein Grossteil der Frauen Teilzeit (wenn auch inzwischen mit immer höheren Pensen). Sie sind damit a priori bei Beförderungen nicht in der Schlüsselposition.

Bemerkenswerterweise ist die Schweiz nach Einschätzung von Schilling in diesem Bereich deutlich aktiver als Deutschland. Dort gibt es zwar eine Frauenquote. Die Unternehmen seien in der Praxis aber weniger um den weiblichen Nachwuchs besorgt. Mit Blick zumindest auf die grösseren Schweizer Firmen meint Schilling darum: «Das Frauen Thema hat sich erledigt.»

Esther-Mirjam de Boer sieht das anders: Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten jenseits der börsenkotierten Firmen liege bei bloss 15 Prozent, und 65 Prozent aller Aktiengesellschaften mit 50 und mehr Mitarbeitenden hätten keine einzige Frau im Verwaltungsrat. Einen Grund zur Entwarnung gebe es daher nicht. Überraschend frauenfreundlich ist die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM). Die Betriebe haben gemäss der Forschungsstelle für internationales Management der Universität St. Gallen einen Frauenanteil von 16 Prozent in den mittleren bis obersten Kaderpositionen. Dies erreicht die MEM-Industrie trotz einer engen Pipeline von nur 19 Prozent Frauen im untersten und unteren Kader. Damit scheint die MEM-Industrie die weibliche Talent-Pipeline sehr gut auszuschöpfen.