

## EDITORIAL

## FRAUEN SIND KEINE GEWÖHNLICHEN MÄNNER

Am 25. Oktober 2012 lehnt das Europäische Parlament aus Protest gegen die fehlende Vertretung von Frauen im Vorstand der Europäischen Zentralbank den Luxemburger Yves Mersch als Vorstandskandidaten ab. Am 15. November erlässt die Europäische Kommission die Zielvorgabe, die Verwaltungsräte aller börsenkotierten Unternehmen bis 2020 mit 40 Prozent Frauen zu besetzen. Die Frage der Gleichstellung von Mann und Frau in der Wirtschaft ist heute aktueller denn je.

**Ein emotionales Thema**

Die vermehrten Anreiz- und Zwangsmassnahmen verärgern jene Personen, die der Meinung sind, die Chancengleichheit sei bereits umgesetzt. Ihre Argumente sind bekannt: Frauen nehmen ihre beruflichen Möglichkeiten nur ungenügend wahr und verzichten im geeigneten Moment auf eine Bewerbung. Deshalb gebe es nicht genügend Frauen, welche die Qualifikationen für eine Spitzenposition mitbringen. Frauen, die es wollen, haben heute sehr gute Karrierechancen, was vor einer Generation noch undenkbar war. Selbst im Verwaltungsrat der UBS sitzen heute schon drei Frauen, das sind immerhin 25 Prozent.

**Ein erklärbares Phänomen**

Zugegeben: In der Schweiz kann eine Frau heute fast genauso gut Karriere machen wie ein Mann. Aber eine Frau ist nun einmal kein Mann. Ohne hier näher in die Debatte um gesellschaftliche Prägung oder biologische Bestimmung einsteigen zu wollen: Die Lebensphasen von Frauen und Männern sind verschieden. Ihre Anatomie und – trotz aller Fortschritte – Gesellschaft und Staat, setzen beide Geschlechter unterschiedlichen Erfahrungen aus. Dies zu verneinen, führt nicht aus der gegenwärtigen Sackgasse heraus. Die Berufswelt, insbesondere die Unternehmen, müssen Laufbahnplanung, Vergütungsmodelle und Arbeitsbedingungen so gestalten, dass sie den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden können. Gelingt dies nicht, werden Fähigkeiten

der halben Menschheit verschleudert.

Die Frauen haben eine weite Strecke in Richtung Gleichheit zurückgelegt. Nun ist es Zeit, dass die Männer an der Macht ihnen die Hand reichen.

■ Medienmitteilung der Europäischen Kommission:  
<http://tinyurl.com/bwgpshs>

## INHALT

FRAUEN SIND KEINE GEWÖHNLICHEN MÄNNER	1	WARUM ACTARES DIE INITIATIVE UNTERSTÜTZT	8
UBS WÄHLT WEG AUS DEM SCHLAMASSEL	2	DIE VORGESCHICHTE DER VOLKSABSTIMMUNG	9
HOLCIM BEMÜHT SICH UM LÖSUNGEN	2	ACTARES DEBATTIERT	10
ENTLASSUNGEN AM LAUFMETER	3	MITGLIEDERUMFRAGE MIT NACHHALTIGER WIRKUNG	10
KLINISCHE STUDIEN BEI NOVARTIS	4	SEITENBLICKE: QUOTEN	10
UNKLARE EINLADUNGEN ZU GENERALVERSAMMLUNG	4	VORSTAND SUCHT MITGLIEDER MIT FACHWISSEN	11
GEMISCHT IST BESSER	5	ACTARES NEU IN DER MAISON DES ASSOCIATIONS	11
INTERVIEW: ANTOINETTE HUNZIKER-EBNETER	6	LESETIPP: DIE ÖKONOMIE VON GUT UND BÖSE	11
ACTARES-MITGLIEDERVERSAMMLUNG	7	MANAGERLÖHNE ZWISCHEN MARKT UND MORAL	12
NEUE ZUSAMMENARBEIT	7	DELEGATION DER STIMMRECHTE 2013	12

## UBS WÄHLT WEG AUS DEM SCHLAMASSEL

Am 30. Oktober 2012 kündigte UBS-Konzernchef Sergio Ermotti eine drastische Redimensionierung seines Investmentbankings an. Damit zeichnet sich endlich ab, was ACTARES seit Langem fordert: die Rückkehr zu einem umsichtigen und planbaren Geschäftsmodell.

Schliesslich siegt der Realismus. Der Traum von Oswald Grübel, die Investmentbank im Hinblick auf ein Bruttogewinnziel von 6 Milliarden Franken umzustrukturieren, hat sich in Luft aufgelöst. Die UBS riskiert ein langweiliges Unternehmen zu werden, und das ist eine gute Nachricht.

### Unbegründet hohe Vergütungen

Die Entwicklung des Investmentbanking-Geschäfts war ein Hauptgrund für die inflationäre Entwicklung der Vergütungen. Es bot der Konzernspitze Gelegenheit, sich an Goldman Sachs, Morgan Stanley, Lehman Brothers und Konsorten zu orientieren und schwindelerregende Beträge einzustreichen. Der Erfolg jedoch blieb aus. Hatte die Hypothekenkrise die UBS an den Rand des Abgrunds geführt, so versetzte der Skandal um den Londoner UBS-Händler Kweku Adoboli im September 2011 dem strategischen Irrweg der Bank den Todesstoss. Weitere in der letzten Zeit aufgedeckte Skandale aus früheren Jahren bestätigen nur die Dringlichkeit dieses Entscheids.

### Stellenabbau

ACTARES befürwortet den Richtungswechsel bei der UBS, selbst wenn dieser zwangsläufig mit dem Abbau von Stellen einhergeht. Aber der Schaden darf nicht auf die breite Belegschaft abgewälzt werden. Die betroffenen Personen müssen begleitet und unterstützt werden, und zwar nicht nur mit Worten, sondern mit Taten.

### Erkenntnisse für die Zukunft?

Das Abenteuer Investmentbanking dürfte der UBS Verluste im zweistelligen Milliardenbereich beschert haben. Der Einstieg lag zweifellos im Interesse der Konzernspitze und des Verwaltungsrats, war jedoch erheblich weniger im Sinne der Aktionärinnen und Aktionäre. Dennoch meldeten letztere nur recht zaghaft Proteste an. Die Konzernleitung muss für heute und morgen aus den Erfahrungen lernen, aber auch das Aktionariat muss seine Haltung in Frage stellen und zukünftig höhere Aufmerksamkeit an den Tag legen.

■ Medienmitteilung UBS: <http://tinyurl.com/czxm84t>

## HOLCIM BEMÜHT SICH UM LÖSUNGEN

An einem Gespräch mit Holcim im September diskutierte ACTARES die an der Generalversammlung gestellten Fragen zu Problemen in Guatemala und Indien. CEO Bernard Fontana und Nachhaltigkeitsverantwortliche Ruksana Mirza konnten glaubwürdig darlegen, dass Holcim intensiv nach Lösungen sucht.

Die angesprochenen Probleme sind in Guatemala wie in Indien ziemlich komplex. Die Tatsache jedoch, dass der CEO selbst sich darum kümmert und sich für ein offenes Gespräch mehr als eine Stunde Zeit nimmt, weist darauf hin, dass Holcim ernsthaft um Lösungen bemüht ist. Zusammen mit zwei andern Geschäftsleitungsmitgliedern behandelt CEO Bernard Fontana mehrmals im Jahr solche Fragen.

### Guatemala

Seit etwa sechs Jahren besteht das Projekt einer Zementfabrik und eines Steinbruchs in San Juan

Sacatepéquez. Die ansässige Bevölkerung wurde nie dazu befragt, wie das heute international üblich wäre. Die Gegnerschaft ist gross, da durch den Zementstaub die dort wichtige Blumen- und Gemüseproduktion bedroht, wenn nicht verunmöglicht würde. Die sich friedlich wehrende Bevölkerung erntete Gewalt und Drohungen. Führende Leute wurden umgebracht oder unter fadenscheinigen Gründen inhaftiert.

Das Projekt ist blockiert. Die Bevölkerung hat nach Jahren der Gewalt jedes Vertrauen in Staat und Unternehmen verloren. Eine unabhängige Justiz oder Polizei gibt es nicht. Die Mehrheitsbesitzerin, eine ein-

flussreiche guatemaltekische Familie, will das Projekt um jeden Preis durchdrücken. Holcim besitzt zurzeit nur 20% am Unternehmen und kann gegen den Willen der Besitzerfamilie weder aussteigen noch ihren Anteil erhöhen. Die wenigen Möglichkeiten, Druck auszuüben, werden von Holcim genutzt. Ansonsten heisst es leider abwarten.

### Indien

Schon bevor Holcim 2005 zwei Werke in Indien übernahm, bestanden Probleme mit langjährigen Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern. Sie wurden seit Jahren immer wieder angestellt, um Forderungen der Standortgemeinden zu erfüllen, und fordern berechtigterweise eine dauerhafte Anstellung.

Hauptproblem ist, dass viele dieser Beschäftigten gar nicht gebraucht würden. Diese Fabriken haben zwei bis drei Mal so viel Personal wie eine vergleichbare Fabrik in Europa.

Einer der Lösungsversuche, erarbeitet mit der internationalen Gewerkschaft, scheiterte im Frühjahr 2012 daran, dass die verschiedenen Gewerkschaften nicht am gleichen Tisch sitzen wollten.

Begleitet von Ausbildungs- und Trainingsmassnahmen sollen in den kommenden Jahren je 10 bis 15% der überzähligen Leute entlassen werden. Anfang 2012



*Holcim nimmt die Kritik ernst*

veröffentlichte Holcim ein Position Paper on Contractors mit klaren und nachvollziehbaren Regeln für Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter. Diese Richtlinien sind vorbildlich und bezeugen den Willen, die Probleme zu lösen.

- Holcim Contractor Position Paper:  
<http://tinyurl.com/cxvilgq>

## ENTLASSUNGEN AM LAUFMETER

**Nun hat das rauhe europäische Wirtschaftsklima leider auch die Schweiz erreicht. Diesen Herbst reissen die Meldungen von umfangreichen Entlassungen in Grosskonzernen, aber auch in kleineren Unternehmen nicht ab.**

Auch wenn sich eine Verringerung des Personalbestands bisweilen rational erklären lässt, wie im Rahmen des Strategiewechsels bei der UBS (siehe S. 2), überwiegt der Eindruck von beschwichtigenden Massnahmen, die das Wüten dieser Naturgewalt, auch Markt genannt, mildern sollen.

In den meisten Fällen sind die Abbaupläne so vage, dass ihre Umsetzung nicht beurteilt werden kann. In diesem Bereich schießt Swisscom wohl den Vogel ab. Das Unternehmen kündigt in einem Zug an, 400 Stellen zu streichen und 300 neue zu schaffen, und zwar in technisch verwandten Bereichen und ohne glaubhafte Erklärung, weshalb keine internen Rochaden ins Auge gefasst werden.

Die Unbekümmertheit, mit der tiefgreifende personelle Massnahmen kommuniziert werden, bereitet ACTARES Sorgen. Denn die Unternehmen tragen eine grosse Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nur dank deren Arbeit können die Unternehmen ihre Aktivitäten entfalten und ihre Ziele erreichen.

ACTARES hat die betreffenden Unternehmen schriftlich um Auskunft gebeten, wie diese Entlassungen gehandhabt werden.

### Von ACTARES angeschriebene Unternehmen

- Credit Suisse - Lonza - Swisscom - UBS

## KLINISCHE STUDIEN BEI NOVARTIS

Im Gespräch mit dem Leiter der Pharmaabteilung von Novartis, David Epstein, bekräftigte dieser, dass weiterhin 60 bis 70% der klinischen Studien «inhouse» von Novartis selbst durchgeführt würden.

An der Generalversammlung 2012 von Novartis verlangte ACTARES Auskunft darüber, wie viele klinische Studien an Clinical Research Organisations (CRO) ausgelagert und wie weltweit höchste Standards zum Schutz der Patienten gewährleistet würden. Nach einer Kurzantwort erhielt ACTARES das Angebot, den obersten Chef der Pharmaabteilung zum Gespräch zu treffen.

### Klinische Studien bleiben Kerngeschäft

David Epstein bestätigte, dass die Medikamentenstudien klar im Kerngeschäft von Novartis bleiben, entgegen allen Befürchtungen. 65–70% aller Studien würden «inhouse» gemacht. Gewisse Schwellenländer verlangten für eine spätere Zulassung, dass die Studien dort durchgeführt würden. Schliesslich würden Kapazitätsengpässe durch Vergabe an externe Dienstleister ausgeglichen. Deren Anzahl wurde von gegen

100 auf etwa 10 reduziert. Diese seien alle weltweit tätig. Damit wird die Kontrolle vereinfacht und die Übersicht verbessert.

### Angst vor Entlassungen

Darauf angesprochen, dass das Personal durch Entlassungen und Auslagerungen verunsichert sei, entgegnete Epstein, dass die Kosten für neue Medikamente enorm gestiegen und Reorganisationen manchmal unumgänglich seien. Es würden aber laufend neue Stellen geschaffen. Der Platz in Basel sei trotz Neubauten immer knapp und die Gesamtzahl der Beschäftigten steige jedes Jahr. Einsparungsmöglichkeiten ergäben sich durch bessere Selektion der Vorhaben, durch bessere Organisation der Studienabläufe, rascheren Durchlauf und Vermeidung von Redundanzen.

■ [www.actares.ch](http://www.actares.ch) >Dossiers >Dossiers nach Firmen

## UNKLARE EINLADUNGEN ZU GENERALVERSAMMLUNGEN

Jedes Unternehmen hat seine eigene Prozedur, zur GV einzuladen. Ein Merkmal für Originalität? Vielleicht. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen sind zum Teil kompliziert und können zu Fehlern führen. ACTARES hat über 40 Unternehmen angeschrieben, um sie in dieser Frage zu sensibilisieren.

Aktionärinnen und Aktionäre, die eine Einladung zur GV erhalten, müssen in der Lage sein, ohne unnötige Komplikation die Option zu wählen, die für sie optimal ist: eine Eintrittskarte bestellen, sich vertreten zu lassen oder ihre Abstimmungsanweisungen an eine unabhängige Vertretung zu übermitteln. Unternehmen wie Credit Suisse, Nestlé, Novartis, Roche und UBS gehen so vor, doch etwa die Hälfte der Unternehmen zwingt ihr Aktionariat, einen administrativen Hindernislauf zu bewältigen.

### Widersinnig

Weil sich die Unstimmigkeiten 2012 häuften, beschloss ACTARES, Unternehmen anzuschreiben, deren Aktien die Organisation hält. Mehrere Mitglieder haben Eintrittskarten für GV erhalten, obwohl sie ihre Stimmen an ACTARES abgetreten hatten. Das Sekretariat stellte seinerseits eine starke Zunahme von

einzelnen registrierten Delegationen fest, die zusammen ACTARES hätten gutgeschrieben werden sollen. Jedes Jahr treten kleine administrative Ungereimtheiten auf. Die Organisation der GV scheint manchmal so kompliziert zu sein, dass selbst die Unternehmen sich nicht mehr zurechtfinden.

### Unterschiedliche Reaktionen

Einige Unternehmen zeigten Interesse für die Empfehlungen von ACTARES und erklärten, ihr Vorgehen optimieren zu wollen. Andere hingegen bekräftigten ihre Absicht, an ihrer momentanen Praxis festzuhalten – sie sind offensichtlich wenig an einer guten Beziehung mit ihrem Aktionariat interessiert. Dabei ist es ja nur eine Kleinigkeit, einige Musterbriefe und eine Antwortkarte anzupassen! Viele Kontakte laufen im Moment noch. Warten wir also die nächsten Einladungen ab, um zu sehen, ob Fortschritte erkennbar sind.

## GEMISCHT IST BESSER

**Die Verwaltungsräte der grossen Schweizer Unternehmen sind weitgehend Männerclubs. ACTARES sieht zwei Nachteile darin: Das Aktionariat ist nicht angemessen vertreten, und der Blickwinkel bleibt zu eingeschränkt.**

Bei jeder Neuwahl in einen Verwaltungsrat prüft ACTARES, welche Auswirkungen die Wahlvorschläge auf die Geschlechterverteilung haben. Verbessert sich diese nicht, werden die Bewerbungen des übervertretenen Geschlechts abgelehnt. Im Frühjahr 2012 schlug Holcim beispielsweise Prof. Wolfgang Reitzle als Nachfolger von Wolfgang Schürer vor, was den Frauenanteil im Verwaltungsrat bei 8,4 Prozent beliess (eine Frau unter zwölf Mitgliedern). Folglich lehnte ACTARES den Wahlvorschlag ab.

### Gleichstellung und Diversität

Vorrangige Aufgabe eines Verwaltungsrats ist es, die Interessen des Aktionariats, das ihn wählt und das er vertritt, zu verteidigen. Folglich muss er selbst vielfältig sein. Eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter ist dabei nur ein Kriterium; weitere könnten sein: Altersgruppen, geografische Herkunft, Ausbildung, Erfahrungen und Kompetenzen. Wenn jedoch von vornherein die Hälfte der Menschheit nur marginal vertreten ist, dann ist das wichtigste Kriterium nicht erfüllt. Aus diesem Grund liegt dieses Thema ACTARES am Herzen.

### Die Ziele von ACTARES

Die Leitung eines Unternehmens erfordert Flexibilität und pragmatisches Denken. Bei der Mann-Frau-Verteilung akzeptiert ACTARES eine grosse Bandbreite zwischen ein und zwei Drittel. Aber jedes Geschlecht muss durch mindestens drei Personen vertreten sein. Dieser Mindestwert ist wichtig, damit die Minderheit nicht auf eine Sprachrohr- oder gar Alibifunktion reduziert wird. Er soll gewährleisten, dass alle Mitglieder ihre persönlichen Kompetenzen voll einbringen können.

### Sensibilität und Weitsicht

Nicht nur aus Gründen der Fairness sollte die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats ausgewogen sein. Unterschiedliche Sensibilitäten und Erfahrungen erweitern und stärken das Blickfeld des obersten Organs eines Unternehmens. Seine Fähigkeit, Entwicklungen vorauszusehen, beginnt mit der Diskussion unterschiedlicher Ansichten. Nur so können folgen-

schwere strategische Fehler und unbedachte Risiken, wie wir sie aus den letzten Jahren kennen, vermieden werden.

Dies könnte auch bedeuten, dass Routine und eingespielte Abläufe gründlich überdacht und in Frage gestellt werden müssen. Aber schliesslich lässt man sich ja nicht in einen Verwaltungsrat wählen, um eine ruhige Kugel zu schieben.

- [www.actares.ch](http://www.actares.ch) >Abstimmungsempfehlungen
- [www.actares.ch](http://www.actares.ch) >Dossiers >Dossiers nach Themen
- Interpellation von Anita Fetz im Ständerat:  
<http://tinyurl.com/d2ul4k3>
- Forderung nach Quoten der Business and Professional Women Switzerland, BPW: <http://tinyurl.com/cae7f6t>

### «Männliche» und «weibliche» Leistungen

Steigert die Anwesenheit von Frauen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung den Unternehmenserfolg? Der Investmentfonds «Valeurs féminines» der französischen Gesellschaft Conseil Plus Gestion lässt dies vermuten. Seit seiner Gründung im Jahr 2005 hat der Fonds fast 10 Prozent zugelegt, während der Referenzindex Eurostoxx 50 über 30 Prozent an Wert verlor.

Im Sommer 2012 veröffentlichte Credit Suisse die Studie «Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance», deren Ergebnisse aufhorchen lassen: Auf die vergangenen sechs Jahre bezogen, lagen die Börsenkurse von Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat um 26 Prozent höher als die Notierungen vergleichbarer Gesellschaften ohne weibliche Verwaltungsratsmitglieder.

Doch Untersuchungen aus Norwegen, wo Verwaltungsräte seit 2003 mindestens 40 Prozent männliche bzw. weibliche Mitglieder aufweisen müssen, widersprechen diesen Ergebnissen.

- Credit Suisse Studie: <http://tinyurl.com/c8z3x8w>

## INTERVIEW

## ANTOINETTE HUNZIKER-EBNETER

Antoinette Hunziker-Ebnetter, CEO und Gründungspartnerin der Forma Futura Invest AG, ehemalige Chefin der Schweizer Börse, richtete sich im Rahmen der ACTARES-Mitgliederversammlung vom 27. September 2012 (siehe S. 7) an die Anwesenden.

**ACTARES: Der eingeschränkte Zugang von Frauen zu wirtschaftlichen Schlüsselpositionen ist in der westlichen Welt seit Jahrzehnten ein brisantes Thema. Heben Sie noch Hoffnung auf Fortschritte?**



Antoinette Hunziker-Ebnetter,  
CEO Forma Futura Invest AG

Antoinette Hunziker-Ebnetter: Wenn der Wille tatsächlich vorhanden wäre, hätten wir dieses Problem schon vor mindestens zehn Jahren gelöst. Es handelt sich übrigens nicht nur um eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter, sondern um Diversität im weiteren Sinne. Die Spitzenpositionen der Unternehmen sind nahezu ausschliesslich von Männern reifen Alters und westlicher Herkunft besetzt, die eine

beachtliche berufliche Karriere hinter sich haben. Diese Einförmigkeit stellt ein strategisches Risiko für unsere Wirtschaft dar. Die moderne Realität ist vielfältig, man muss ihre zahlreichen Facetten verstehen.

**Sind Kompetenz und Erfahrung bei der Besetzung eines verantwortungsvollen Postens nicht wichtiger als alle anderen Kriterien?**

In meiner Karriere als CEO musste ich feststellen, dass Frauen leider allzu häufig ihre Führungskompetenzen unterschätzen. Ihre männlichen Kollegen und Konkurrenten sehen sich in ihren Vorurteilen bestätigt, deshalb setzt sich der Teufelskreis weiter fort. Er kann nur durchbrochen werden, wenn der Wille dazu vorhanden ist.

Bei nicht-exekutiven Funktionen sieht die Lage anders aus. Ein Verwaltungsrat beispielsweise muss als Kollegium fungieren, nicht als Bühne für einzelne Individuen. Hier wird Diversität zum Erfolgsfaktor, und zwar Diversität in Bezug auf Alter, Kultur, Erfahrung, Kompetenz und selbstverständlich auch Geschlecht. Diversität an der Führungsspitze gibt Unternehmen

die Mittel an die Hand, ihre Antizipations- und Anpassungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

**Als Vertretung des Aktionariats konzentriert sich ACTARES in erster Linie auf die Präsenz von Frauen in den Verwaltungsräten. Hat die Schweiz in dieser Hinsicht wirklich viel aufzuholen? Oder sind wir zu perfektionistisch und neigen zu übermässiger Selbstanklage?**

Mit einem Frauenanteil von 40 Prozent liegt Norwegen weltweit an der Spitze; dieser Wert entspricht übrigens den gesetzlichen Bestimmungen des Landes. Insgesamt gesehen führen die skandinavischen Länder, gefolgt von den immerhin sehr liberalen Vereinigten Staaten mit 15 Prozent. In der Schweiz liegt der Frauenanteil in den VR bei 9 Prozent. Nicht nur Grossbritannien, Frankreich, Deutschland und nahezu alle anderen europäischen Länder schneiden besser ab, sondern auch Südafrika, die Türkei und Hongkong. China folgt mit knappem Abstand; Japan, Südkorea und die restlichen BRIC-Staaten hinken weit hinterher. Verglichen mit ähnlichen Wirtschaftsstandorten und Konkurrenten ist die Schweiz objektiv im Verzug.

**Ist die Forderung nach Diversität in der Führungsetage, insbesondere im Hinblick auf die ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen, lediglich ein Gebot der Gleichheit oder ist sie auch wirtschaftlich motiviert?**

Das eine schliesst das andere nicht aus. Zahlreiche Studien weisen einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Anteil von Frauen in Spitzenpositionen nach. Gemischte Teams sind reinen Männer- oder Frauenteamen nicht nur in der Konfliktlösung und der Kommunikation überlegen, sie trumpfen auch hinsichtlich Flexibilität, Konstanz und Kreativität. Und Unternehmen, die von gemischten Organen geführt werden, schneiden auch punkto Unternehmenserfolg, Kapitalrendite und Börsenkurs schlichtweg besser ab.

■ [www.formafutura.ch](http://www.formafutura.ch)

## ACTARES-MITGLIEDERVERSAMMLUNG

**Ende September fand in Zürich die ACTARES-Mitgliederversammlung statt. Für 2011 wurde ein vertretbares Defizit ausgewiesen, und 2013 verspricht viel Arbeit.**

Unmittelbar vor der eigentlichen Mitgliederversammlung hielt Antoinette Hunziker-Ebnetter (siehe Interview nebenan) einen Vortrag zum Thema «Diversität in der Unternehmensführung als nachhaltiger Erfolgsfaktor». Er stiess auf lebhaftes Interesse und bot eine Plattform für zahlreiche Fragen.

### Defizit kleiner als befürchtet

Dank der Grosszügigkeit der Mitglieder und der strengen Ausgabenkontrolle konnte das für 2011 veranschlagte Defizit in Grenzen gehalten werden.

Die Mitgliederkategorie «Öffentliche Institutionen» wurde eingerichtet und ihr Jahresbeitrag auf 500 Franken festgelegt. Bei der Wiederwahl des derzeitigen Vorstands appellierte ACTARES-Präsident Rudolf Meyer an die Mitglieder, sich im Vorstand zu engagieren und den Vorstand zu erneuern.

### Klima und Geschlechtergleichheit im Fokus

2011 und 2012 waren sehr arbeitsreich. ACTARES war an Generalversammlungen (GV) und in den Me-

dien präsenter als je zuvor. Daneben wurden mehrere Projekte lanciert. Bei den Banken, den Versicherungen und den Stromproduzenten wurde das Thema Klimaänderung angesprochen. Der zu niedrige Frauenanteil in den Verwaltungsräten bleibt weiterhin aktuell.

### Zukünftige Anliegen

Für 2013 stehen zahlreiche Themen an: Parteienfinanzierung, Repräsentation der Frau, Minder-Initiative, Interventionen an den GV, Entwicklung von Interaktivität in den sozialen Netzwerken Twitter und Facebook, Beziehungspflege mit den Medien, Zusammenarbeit mit Netzwerken und nicht zuletzt das Organisieren von Zusammenkünften der Mitglieder. ACTARES wird es nicht langweilig!

■ [www.twitter.com/actares\\_news](http://www.twitter.com/actares_news)

■ [www.facebook.com/pages/ACTARES/  
120851074677339](http://www.facebook.com/pages/ACTARES/120851074677339)

## NEUE ZUSAMMENARBEIT

**ACTARES gibt Abstimmungsempfehlungen für die 20 Unternehmen des Swiss Market Index heraus. Bei den Vollmachten für andere Firmen werden ab sofort die Empfehlungen von zCapital angewendet.**

Bislang wurden Stimmrechte, die ACTARES nicht selbst ausüben konnte, systematisch an ETHOS weitergegeben, die ihre Entscheidungen in der Regel in letzter Minute veröffentlicht. Auf diese Weise konnten alle Vollmachten ausgeübt werden.

### ACTARES-interne Bearbeitung

Neu übernimmt ACTARES Abstimmungsweisungen für Unternehmen ausserhalb des Swiss Market Index von der Vermögensverwaltungsgesellschaft zCapital. Diese hat die Ausübung der Aktienstimmrechte grundsätzlich in ihre Anlagestrategie integriert und veröffentlicht ihre jeweiligen Empfehlungen lange vor den Generalversammlungen. Dank dieser Zusammenarbeit kann der gesamte Prozess nun im ACTARES-Sekretariat abgewickelt werden.

In Ausnahmefällen, z.B. bei im Ausland kotierten Firmen, wird ACTARES weiterhin punktuell mit anderen vertrauenswürdigen Partnern zusammenarbeiten.

### Die Prinzipien von zCapital

Die Abstimmungsentscheide von zCapital werden grundsätzlich von den Kriterien Good Governance und wirtschaftliche Nachhaltigkeit bestimmt. Soziale und Umweltkriterien werden indirekt, in Bezug auf damit verbundene Risiken berücksichtigt.

Die neue Zusammenarbeit mit zCapital stellt sicher, dass alle Stimmrechte der ACTARES-Mitglieder auch in Zukunft kritisch und auf der Grundlage objektiver Kriterien ausgeübt werden können.

■ [www.zcapital.ch](http://www.zcapital.ch)

## WARUM ACTARES DIE MINDER-INITIATIVE UNTERSTÜTZT

Unter dem Druck der Volksinitiative «gegen die Abzockerei» hat das Parlament eine ehrgeizige Reform des Aktienrechts formuliert, die vor fünf Jahren noch undenkbar gewesen wäre. Nach Abschluss der Arbeiten steht fest: die Vorlagen unterscheiden sich wesentlich. Am 3.3.2013 findet der Urnengang statt.

ACTARES hat die beiden Vorlagen für das Stimmvolk auf Herz und Nieren geprüft. Was tun? Das Inkrafttreten des neuen Aktienrechts für alle börsenkotierten Unternehmen ermöglichen, d. h., die von Thomas Minder lancierte Initiative ablehnen? Oder die Minder-Initiative annehmen und ihre Umsetzung abwarten? Nach genauem Abwägen der Vor- und Nachteile kommt ACTARES zum Schluss, dass die Argumente für ein Ja zur Initiative überwiegen.



*Jahrelange Abzocker-Debatten im Parlament*

### Sicherheitsnetz

Das Parlament hat einen indirekten Gegenvorschlag zur Initiative erarbeitet, der nicht zur Abstimmung steht. Folglich kann am 3. März 2013 nicht mit einem doppelten Nein gestimmt werden. Wie immer der Gang zur Urne ausgeht: Ein Riesenschritt in Richtung Stärkung der Aktionärsrechte ist gemacht. Ein Referendum gegen den Gegenvorschlag ist zwar formal möglich, aber wer hätte den Mut, es zu lancieren oder gar zu unterzeichnen?

### Widersprüchliche Unterschiede

Ein Teil der Unterschiede zwischen Initiative und Gegenvorschlag gründen auf unterschiedlichen Sichtweisen. Der Vorschlag des Parlaments ist konsequent auf die Kontrolle der Vergütungen ausgerichtet. So wird beispielsweise der Generalversammlung die Befugnis verliehen, über detailliert beschriebene Vergütungsregeln und den Vergütungsbericht abzustimmen.

Die Initiative von Thomas Minder indessen legt das Gewicht auf gute Unternehmensführung und geht von dem Grundsatz aus, dass in ihren Rechten gestärkte Aktionärinnen und Aktionäre die Vergütungen begrenzen können. Sie sieht zwingend eine jährliche Wahl des Verwaltungsrats, des Verwaltungsratspräsidiums, des Vergütungsausschusses und der unabhängigen Stimmrechtsvertretung vor. Auch der Stimmzwang für die Pensionskassen und deren Verpflichtung, ihre Entscheidungen offenzulegen, ergeben sich aus dem Fokus auf die Unternehmensführung.

### Einsatz elektronischer Mittel verpasst

Die Vorschriften über die elektronische Abstimmung an Generalversammlungen sind der schwerwiegendste Nachteil des Gegenvorschlags. Heute haben Aktionärinnen und Aktionäre die Möglichkeit der brieflichen Stimmabgabe, auch wenn das Vorgehen zuweilen recht kompliziert ist (siehe S. 4). Während die Initiative das Verfahren durch die Einführung der elektronischen Fernabstimmung vereinfachen möchte, kreben die Eidgenössischen Räte zurück und definieren eine Flut von Umsetzungsvorschriften, welche die elektronische Abstimmung völlig unpraktikabel machen.

### Vertrauen versus Garantien

Die Initiative und das Parlament verfolgen unterschiedliche Stossrichtungen: Um Umgehungen der Vorschriften auszuschliessen, enthält der Text der Initiative mehrere zwingende Bestimmungen sowie eine Strafklausel. Der Gegenvorschlag des Parlaments zielt in eine völlig andere Richtung. Seine Autorinnen und Autoren appellieren an Vertrauen und Konsensfindung und dies in einer Masse, dass selbst Economiesuisse sich offiziell hinter die Gesetzesrevision stellt. Thomas Minder jedoch fordert Garantien. Und die sicherste Garantie ist die Verankerung der neuen Aktionärsrechte in der Bundesverfassung. Damit werden Rückschritte ohne Anhörung der Bevölkerung in Zukunft verhindert.

■ Parlamentsunterlagen: <http://tinyurl.com/buagecx>



## DIE VORGESCHICHTE DER VOLKSABSTIMMUNG

Die Geschichte der Abstimmung vom 3. März 2013 über die „Abzocker-Initiative“ kann mit dem Konkurs der Swissair begonnen werden, der einen Bewusstseinsprozess in Gang setzte. Der Weg zu einer Verbesserung war lang und steinig, aber zum Glück zogen unterschiedliche Akteure am selben Strang.

Am 2. Oktober 2001 blieben die Flugzeuge der Swissair am Boden. Wenige Tage später war die Gesellschaft am Ende. Das Personal blieb auf der Strecke. Dem fleissigen Fussvolk wurde der Lohn gestrichen, während die Herren an der Spitze weiterhin ihre Vergütungen bezogen. Sie waren schlau genug, und hatten ihre Schäfchen vorab ins Trockene gebracht.

### Dreist und straffrei

Thomas Minder hatte der Swissair Hygieneartikel geliefert. Sein Kleinunternehmen wurde durch den Konkurs in Mitleidenschaft gezogen. Den Managern der Fluggesellschaft indessen bereitete ihre schludrige Geschäftsführung keine Sorgen.

Kurze Zeit später erhielten Percy Barnevik und Göran Lindahl Hunderte Millionen Franken Abgangsentschädigung von ABB. Dank einer Lücke im Pensionskassengesetz waren die Beträge steuerfrei. Es folgten weitere Enthüllungen, und sie rüttelten wach.

### Der Schleier lüftet sich

Die Stiftung Ethos begann, die Vergütungen der Topmanager der börsenkotierten Unternehmen zu

berechnen und zu veröffentlichen. Diese fühlten sich gezwungen, Stellung zu beziehen und schliesslich selbst Zahlen zu veröffentlichen, die der Realität näher kamen. In einem Jahrzehnt, das zwei von Spekulationsblasen verursachte Wirtschaftskrisen zu bewältigen hatte, schockierte das Ausmass dieses Missbrauchs selbst den zynischsten Betrachter.

### Widerstand von verschiedener Seite

Die Pensionskassen wurden verpflichtet, eine Strategie zur Ausübung ihrer Aktionärsrechte zu definieren, ohne grossen Erfolg. Thomas Minder lancierte die Initiative «gegen die Abzockerei» und reichte sie am 26. Februar 2008 ein. Die Jungsozialisten lancierten eine eigene Initiative die eine maximale Lohnspanne von 1 zu 12 verlangt. Das Thema ist nicht abgeschlossen.

■ <http://juso.ch/de/1-zu-12-Initiative>

■ [www.ethos.ch](http://www.ethos.ch)

### Diese Unterschiede zwischen Initiative und Gegenvorschlag sind für ACTARES wichtig

Initiative	Gegenvorschlag
Jährliche Wahl des Verwaltungsrates	VR-Wahl alle drei Jahre oder früher
GV wählt VR-Präsidium	Wahl des Präsidiums durch VR möglich
GV wählt unabh. Stimmrechtsvertretung	Nicht geregelt
GV wählt Vergütungsausschuss	Nicht geregelt
GV stimmt über Vergütung der GL ab	Abstimmung über GL-Vergütung fakultativ
Nicht geregelt	GV stimmt über Vergütungsreglement ab
Nicht geregelt	Erleichterte Traktandeneingabe zum VgR
Keine Ein-/Abgangsentschädigungen	GV bestimmt über Ein-/Abgangsentschädigungen
Keine Fusions-/Übernahmeboni	Nicht geregelt
Keine Delegation der Geschäftsführung	Nicht geregelt
Nicht geregelt	Veröffentlichung des GV-Protokolls
Elektronische Abstimmung	Eingeschränkte elektronische Abstimmung
Strafbestimmungen	Nicht geregelt
Stimpfpflicht der VE und Veröffentlichung	Stimpfpflicht der VE «sofern möglich»
Bundesverfassung, unterliegt dem Volk	Gesetz, unterliegt dem Parlament

GL: Geschäftsleitung

GV: Generalversammlung

VE: Vorsorgeeinrichtung

VR: Verwaltungsrat

## ACTARES DEBATTIERT

ACTARES ist eine der wenigen Organisationen, die offiziell ein «Ja» zur «Abzocker-Initiative» empfiehlt. Das hatte einen diskussionsreichen Herbst zur Folge. Zunächst baten die Medien um Stellungnahmen, dann wurde ACTARES von der Ethos Académie eingeladen, an ihren Debatten in Zürich und Genf teilzunehmen. Ein Streitgespräch im Gebäude der SIX Swiss Exchange (Schweizer Börse) in Zürich bot ACTARES eine weitere Gelegenheit, Position zu beziehen. Die Kompetenzen von ACTARES im Bereich verantwortungsvolles Investieren veranlasste die Finanzzeitschrift BANCO, ACTARES mit der Moderation eines

runden Tisches bei den zwei BANCOrama-Konferenzen 2012 zu beauftragen. Beide fanden vor professionellem Publikum statt.

In Zusammenarbeit mit der Sammelstiftung NEST führt ACTARES für das Bildungsinstitut der Gewerkschaften, MOVENDO, einen Bildungstag für Pensionskassenvertreterinnen und -vertreter durch. Im Mittelpunkt dieser Bildungsmaßnahme stehen ethische Anlagen.

■ [www.bancorama.ch](http://www.bancorama.ch)

■ [www.movendo.ch](http://www.movendo.ch)

## MITGLIEDERUMFRAGE MIT NACHHALTIGER WIRKUNG

Im Frühjahr 2012 führten wir eine Mitgliederumfrage durch. Der Rücklauf von 205 Fragebogen, also etwa 20%, ist ein klarer Erfolg. Vielen Dank! Hier eine kurze Ergebnisübersicht:

Veranstaltungsformen: Am meisten Stimmen (108 von 201) erhielt der Vorschlag des «Café Politique». An zweiter Stelle steht der Wunsch nach Exkursionen (59 von 201), an dritter «Diners de Discussion» (41 von 201).

Themen: An erster Stelle steht CH-Rechtsanwendung im Ausland (129), an zweiter Pensionskassen (101),

an dritter Aktionärsrechte (74), an vierter Familienverträglichkeit (71) und an fünfter Frauen (66). Weitere genannte Themen werden wir später diskutieren.

Bei der elektronischen Kommunikation waren zwar 134 Mitglieder an Newslettern und 164 am Info als PDF interessiert. Gleichzeitig wurden wir jedoch auch gewarnt vor einer Digitalisierung der Kommunikation. Wir nehmen die Idee des «Café politique» auf, aus aktuellem Anlass zum Thema «Managerlöhne zwischen Markt und Moral», am 28. Januar 2013 in Zürich. Die Einladung liegt bei.

## SEITENBLICKE

### QUOTEN

von Roby Tschopp

«Bei der Wahl eines Verwaltungsratsmitglieds zählt nur die Kompetenz!» Der Wunsch nach einer ausgewogeneren Vertretung von Mann und Frau ist kaum über die Lippen, und schon kommt dieser alte Einwand. Werden sogar Quoten gefordert, geht das Feuerwerk erst richtig los.

Wie aber sieht die Praxis aus? Die eindeutige Übervertretung der Familie Hayek bei Swatch oder der Familie Rupert bei Richemont scheint niemanden sonderlich zu stören, von SGS oder der EMS-Gruppe einmal ganz zu schweigen. Bei der Swisscom hat der Bund per

Gesetz Einsitzrecht. In diesen Fällen geht es natürlich nur um die Vertretung eines wichtigen Teils des Aktionariats.

Wie gut, dass unter den paar Dutzend Mitgliedern der grossen Schweizer Industriellenfamilien und unter den mehreren tausend Bundesangestellten die erforderlichen Talente ausfindig gemacht werden konnten! Und wie schade, dass keine der rund 4 Millionen Frauen in der Schweiz ausreichende Qualifikationen mitbringt, um den ihr zustehenden Platz einzunehmen.

Wo die Frauen doch alleine oder über die Pensionskassen die Hälfte des Aktionariats ausmachen.

## VORSTAND SUCHT MITGLIEDER MIT FACHWISSEN

Die Arbeit in unserem Vorstand gibt Einblick in Themengebiete, über die wir in Schule und Ausbildung meist wenig erfahren. Um mehr von unseren Ideen zu realisieren, suchen wir zusätzliche Mitglieder, die ausserhalb der fünf Sitzungen pro Jahr noch weitere Aufgaben übernehmen können. Zum Beispiel

- Recherchen über die Nachhaltigkeitspolitik von Firmen oder zu Themen wie Menschenrechte, Klimawandel, Gleichstellung usw.
- Fundraising
- Medienkontakte und PR
- Strategieentwicklung für ACTARES

Die Arbeit von ACTARES erfolgt zweisprachig auf Deutsch und Französisch. Jedes Vorstandsmitglied spricht seine Muttersprache. Ein gutes Hör- und Leseverständnis in der anderen Sprache ist jedoch unerlässlich. Sehr erwünscht sind Kenntnisse in einem oder mehreren der folgenden Gebiete:

- Betriebswirtschaft
- Controlling
- PR und Marketing
- Erfahrung in einem Grosskonzern

Interessiert? Melden Sie sich bitte beim Präsidenten: R. Meyer, 044 381 44 22 oder [rmeyer@actares.ch](mailto:rmeyer@actares.ch). Es wird auch für Sie ein Gewinn sein!

## ACTARES NEU IN DER MAISON DES ASSOCIATIONS

Der Genfer Geschäftssitz von ACTARES zieht um. Das Büro mit Blick auf den Platz der Nationen wird im Rückblick an die Gründung von ACTARES erinnern. Das Gebäude in der Rue de Varembe ist vorrangig Nichtregierungsorganisationen vorbehalten, die internationale bzw. mit den Vereinten Nationen verbundene Tätigkeiten ausüben. Dies trifft ja auf ACTARES nicht zu.

Seit 1. Dezember 2012 befindet sich das ACTARES-Sekretariat in der Genfer Maison des Associations in

der Rue des Savoises. Diese erfreuliche Nachbarschaft wird sicher für zahlreiche Synergien und für einen fruchtbaren informellen Austausch sorgen. Der Ortswechsel hat keine Folgen für die Mitglieder.

Die neue Kontaktadresse für die Westschweiz lautet: ACTARES, Case postale 161, 1211 Genève 8  
 Telefon 022 733 35 60, E-Mail [info@actares.ch](mailto:info@actares.ch)

- [www.lafea.org](http://www.lafea.org)

## LESETIPP

### DIE ÖKONOMIE VON GUT UND BÖSE

Tomas Sedlacek präsentiert eine umfassende wirtschafts- und kulturgeschichtliche Tour d'Horizon: Vom Gilgamesch-Epos über die Bibel zur Antike, zur Aufklärung und bis zur Gegenwart.

Seine These ist, dass Wirtschaften seit Menschengedenken immer auch auf Werte wie Vertrauen und Gerechtigkeit setzte. Selbst Adam Smith werde von den Erzliberalen falsch ausgelegt. Der Anfang der skrupellosen Profitmaximierung geht einher mit dem Abspalten der Ökonomie von Philosophie und Theologie zu einer vermeintlich exakten Wissenschaft. Hier rechnet Sedlacek insbesondere mit den mathematikbasierten Modellen ab. Noch Keynes (1883–1946) habe

kaum grafische Darstellungen oder Kurven benötigt, während bereits Paul Samuelsons Economics (1948) einem Physikbuch gleiche.

Sedlacek sieht Anzeichen, dass durch die Finanzkrise sozialphilosophisches Denken und die menschliche Natur wieder vermehrt ins Blickfeld der Ökonomen rücken. Wird seine teilweise metaphysische Argumentation an der Wall-Street Gehör finden?

- Tomas Sedlacek, «Die Ökonomie von Gut und Böse», München, 2012



## MANAGERLÖHNE ZWISCHEN MARKT UND MORAL

«Wir müssen vom überbordenden Kapitalismus zu einer Marktwirtschaft zurückfinden, bei der Selbstverantwortung und soziale Verpflichtung nicht nur leere Worte sind.» Das schrieb Klaus Schwab, Leiter des WEF, in der NZZ am Sonntag 23. 10. 2011. Dem wäre nichts hinzuzufügen ausser der Frage: «Aber wie?» Zu den Grundsätzen von ACTARES gehört, nicht auf Konfrontationskurs zu gehen, sondern konstruktive Gespräche zu führen: fragen, zuhören, nachdenken, nachfragen. Das möchte ACTARES vermehrt auch in der Öffentlichkeit tun. In loser Folge sollen öffentliche Veranstaltungen stattfinden, an denen Interessierte – Mitglieder wie Nichtmitglieder – und Fachleute ein Thema des fairen Wirtschaftens diskutieren.

Wir laden Sie herzlich ein zum **1. ACTARES-Forum** am **Montag, 28. Januar 2013 von 18:30–20:00 Uhr** im **Theater Stadelhofen, Stadelhoferstr. 12, Zürich** mit anschliessendem Apéro, Eintritt frei.

Zuständig für Denkanstösse und Diskussion:

- **Prof. Dr. Markus Huppenbauer**, Ethikzentrum der Universität Zürich
- **Dr. Stephan Hostettler**, Experte für wertorientierte Vergütungen

Moderation:

- **Dr. Konrad Kuhn**, Wirtschaftshistoriker

Anmeldung auf [talon@actares.ch](mailto:talon@actares.ch) erwünscht

## DELEGATION DER STIMMRECHTE 2013

ACTARES wird auch 2013 für alle Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) Abstimmungsempfehlungen herausgeben. Diese basieren auf den eigenen Abstimmungsrichtlinien. Je nach Aktualität sind Abstimmungsempfehlungen auch für weitere Unternehmen möglich.

Bei Wahlen in den Verwaltungsrat stellt die angemessene Vertretung von Frauen ein wichtiges Kriterium dar, ob eine Kandidatur zur Annahme oder zur Ablehnung empfohlen wird (siehe S. 5). Insgesamt weist ACTARES jeweils etwas mehr als ein Drittel der Vorschläge der Verwaltungsräte zurück.

Stimmrechte können systematisch für alle in der Schweiz kotierten Unternehmen delegiert werden. Falls ACTARES nicht eigene Abstimmungsempfehlungen beschliesst, werden diejenigen von zCapital angewandt (siehe S. 7). Mitglieder, die ihr Stimmrecht selbst ausüben möchten, erhalten auf Anfrage einige Tage vor den Generalversammlungen die Empfehlungen von ACTARES per E-Mail.

- [www.actares.ch](http://www.actares.ch) > Dienstleistungen > Delegation der Stimmrechte

## IMPRESSUM

### ACTARES-Info 26

Auflage deutsch 1200 Exemplare / französisch 900 Exemplare

Redaktion und Übersetzung: Sophie de Rivaz, Antoinette Hauri, Veronika Hendry, Rudolf Meyer, Jean-François Rochat, Sybille Schlegel-Bulloch, Annemieke Stössel, Roby Tschopp

Bilder: BWI, Forma Futura Invest AG, rubberball – Fotolia.com, R. Tschopp

Layout und Druck: Gegendruck GmbH, Neustadtstrasse 26, 6004 Luzern

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier, Cyclus Offset

ACTARES wird unterstützt durch die Stadt Genf, Finanz- und Wohndepartement

Dieses Mitteilungsblatt wird verschickt an ACTARES-Mitglieder und weitere interessierte Personen

## ADRESSEN

### ACTARES

CP, CH-3000 Berne 23

Tél. 031 371 92 14

Fax 031 371 92 15

CP 161, CH-1211 Genève 8

Tél. 022 733 35 60

Fax 022 733 35 80

E-Mail: [info@ACTARES.ch](mailto:info@ACTARES.ch)

[www.actares.ch](http://www.actares.ch)

CCP: 17-443480-3