

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT RELATIONS PUBLIQUES

VERANSTALTUNGEN/KAMMERTAGUNG MANIFESTATIONS/CONGRÈS DE LA CF

Frauenpower in der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung

Haben Schweizer Wirtschaftsprüferinnen und Steuerexpertinnen mehr Biss und Durchhaltevermögen als andere Frauen in Führungspositionen? Sind Schweizer Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen fortschrittlicher als andere Unternehmen? Sind Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung gar besonders frauenfreundliche Berufe?

Mehr als 100 Partnerinnen und Direktorinnen der schweizerischen Big4 und BDO nehmen aktiv an der Unternehmensführung teil und beeinflussen deren Kultur massgeblich.

Die *Treuhand-Kammer* hat die Kaderfrauen der Branche auf den 27. Oktober 2011 zu einem gemeinsamen Nachtessen eingeladen. Partnerinnen der fünf grössten Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften haben im Hinblick auf diese Veranstaltung die Sonnen- und Schattenseiten ihres Berufsstands diskutiert. Welche Gründe bewogen sie seinerzeit zu dieser Berufswahl und was wollen sie jungen Berufseinsteigerin-

nen mit auf den Weg geben? Die fünf Frauen sind überzeugt, dass sie nicht nur auf eine erfolgreiche Karriere zurückblicken können, sondern einen äusserst interessanten und vielseitigen Beruf ausüben, der auch Frauen beachtliche Vorteile bietet.

Motivation

Was bewog diese Partnerinnen seinerzeit, sich nach ihrem Hochschulstudium nochmals einer drei- bis vierjährigen äusserst anspruchsvollen Ausbildung und strengen Abschlussprüfung zu unterziehen?

Klare Karrierepläne hatten die wenigsten der Partnerinnen aus der Gesprächsrunde. Ausschlaggebend für sie waren die Möglichkeiten, Einblick in verschiedene Unternehmen und Branchen zu erhalten, vielseitige und komplexe Aufgaben – meist in enger Teamarbeit – zu lösen, mit den Entscheidungsträgern der unterschiedlichsten Unternehmen zusammenzuarbeiten, und in einem internationalen Umfeld reisen und sich beruflich weiterentwickeln zu können. Im Rück-

Facts & Figures

- Frauen kontrollieren 27% des Weltvermögens (Quelle: BCG).
- 70% aller Kaufentscheide werden durch Frauen getroffen.
- Frauen halten weltweit 18% der nationalen Parlamentssitze (Quelle: UNO).
- Der Frauenanteil liegt bei Bachelor- und Master-Abschlüssen der rechtswissenschaftlichen Fakultäten an Schweizer Universitäten bei über 50%; in betriebswirtschaftlichen Fakultäten ist der Anteil nur noch knapp unter 50%; bei den Medizinerinnen liegt sie über 50% (Quelle: Bundesamt für Statistik).
- Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil auf Exekutivebene sind profitabler als jene mit einem tiefen Frauenanteil in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.
- 1992 lag der Frauenanteil bei Wirtschaftsprüfern und Steuerexperten bei rund 10%; heute sind es 25%.
- In der Schweiz ist der Anteil an im Ausland sozialisierten und ausgebildeten Frauen auf oberster Führungsebene im Vergleich zu ihren in der Schweiz aufgewachsenen und ausgebildeten Kolleginnen überproportional hoch.

blick haben sich Vielseitigkeit und Attraktivität ihres Berufsstands noch wesentlich erweitert.

Joanne Burgener, Partnerin bei PwC erklärt: «Ich erhalte Einblick in das Herz vieler Unternehmen und kann dadurch die Firmen- und Wirtschaftsentwicklung hautnah miterleben. Ich schätze die Interaktion mit den CEO und CFO und die Möglichkeit, sie bei der Bewältigung vieler Herausforderungen in den Bereichen Strategie, Organisation, Regulierung gezielt unterstützen zu können. Als Wirtschaftsprüferin geniesse ich die Vielfalt

meiner Tätigkeit, angefangen bei der technischen Beurteilung komplexer Rechnungslegungsfragen bis zur Entwicklung von Marktaktivitäten und der Förderung von Nachwuchstalente, z. B. als Coach oder Mentor.»

Firmenkultur und Marktumfeld

Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften verstehen sich auch als Ausbildungsstätten und die damit verbundene vergleichsweise hohe Personalfluktuation ist durchaus gesund und gewollt. Was die Partnerinnen nachdenklich stimmt, ist die Tatsache, dass überproportional viele Frauen das Unternehmen entweder gleich nach Abschluss ihrer Fachausbildung oder aber auf mittlerer Managementstufe verlassen. Diese Entwicklung scheint weniger mit dem Berufsstand bzw. der Branche zu tun zu haben, als mit der Tatsache, dass Frauen ihre Karrieren weniger stringent planen als ihre männlichen Kollegen, weniger Bereitschaft zeigen, sich mit politischen Schachzügen und Machtansprüchen auseinanderzusetzen – und dem sprichwörtlichen Ticken der biologischen Uhr. Die Frage, ob Beruf und Familie vereinbar sind, stellen sich in der Schweiz auch 40 Jahre nach der Einführung des Frauenstimmrechts nach wie vor viele Frauen, während dieses Thema bei Männern eher selten Kopfzerbrechen verursachen dürfte. Auch



Partnerinnen der Big4 (von links nach rechts): Joanne Burgener, Jacqueline Hess, Elisabeth Kruck, Bernadette Koch

bei vielen ausländischen Berufskolleginnen, vor allem aus dem angelsächsischen Raum, ist die Vereinbarkeit von Karriere und Familie kaum noch ein Thema. Gemäss einem Bericht der Europäischen Kommission, zeigt sich aber auch in der Wissenschaft das Phänomen der «leckenenden Pipeline», d. h. dass Frauen auf allen Karrierestufen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen überproportional aus ihren jeweils angestammten Laufbahnen aus- oder in andere umsteigen. So stellt *Bernadette Koch*, Partnerin bei E&Y, fest: «Heute sind rund ein Viertel der Absolventinnen der Wirtschaftsprüfer- und Steuerexpertenexamen weiblich. Dennoch ist festzustellen, dass der Anteil auf Partnerstufe sehr viel geringer ist. Das heisst, dass viel Potenzial verloren geht und es den Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen offenbar nur ungenügend gelingt, für Frauen auch längerfristig attraktive Arbeitgeber zu sein.»

Die grossen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen sind sich dieses Ungleichgewichts bewusst und bestrebt, mit geeigneten Massnahmen den Frauenanteil zu erhöhen. So gehören denn Deloitte UK und KPMG UK zu den Gründungsmitgliedern des im Vereinigten Königreich gegründeten «30% Club», dessen Ziel es ist, den Frauenanteil auf oberster Führungsebene in den britischen Unternehmen auf 30% zu erhöhen. Die Big4 in England weisen denn auch einen gewissen Anteil weiblicher Führungskräfte in Geschäftsleitung und/oder Verwaltungsrat auf, während sich ihre in der Schweiz beheimateten Organisationen noch etwas schwerer tun. Diese bieten denn auch meist zusätzliche Programme und Anreize an, um ihre Frauenquote auch auf oberster Ebene zu erhöhen.

Wie im *Kasten* «Facts & Figures» notiert, haben in der Schweiz geborene und ausgebildete Frauen noch einen grösseren Aufholbedarf als viele ihrer ausländischen Berufskolleginnen. So sind in der Schweiz wesentlich mehr im Ausland aufgewachsene und ausgebildete Frauen im Topmanagement zu finden als Schweizerinnen.

Die in der Schweiz überproportional vertretenen international tätigen grossen Konzerne, aber auch

Unternehmen der öffentlichen Hand und NGO, weisen vor allem im mittleren Management oft relativ hohe Frauenquoten auf. So meinte *Mathias M. Baltisberger*, Leiter Roche – Standort Basel, kürzlich: «Angesichts der demografischen Entwicklung und des damit verbundenen Fachkräftemangels können wir nicht auf 50% des Talentpools verzichten» (Zitat aus «Frauen in Führungspositionen: So gelingt's»; Staatssekretariat für Wirtschaft Seci, 2010). Die in mehreren Studien bei einem höheren Frauenanteil im Topmanagement nachgewiesene höhere Unternehmensproduktivität dürfte allerdings ein ebenso wichtiger Faktor sein. Als unsere Kunden erwarten viele Unternehmen denn auch Prüfungs- und Beratungsteams, die eine ähnlich gemischte Zusammensetzung widerspiegeln. Viele dieser Konzerne verlangen bereits heute in der Mandatsausschreibung Unterlagen zu den «Diversity»-Programmen ihrer potenziellen Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Es ist also dringend notwendig, Massnahmen zu ergreifen, die es den schweizerischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen ermöglichen, mit ihren Kunden Schritt zu halten. Längerfristige Karriereplanungs-, Coaching- und Mentoring-Programme, aber auch ein «familienfreundlicheres» Arbeitsumfeld für Frauen und Männer, könnten hier Abhilfe schaffen.

Voraussetzungen und Herausforderungen

Ausgezeichnete Fachkenntnisse, Durchhaltevermögen, Team- und Führungsfähigkeit und ein gesundes Mass an Führungsanspruch, Entschlossenheit und Entscheidungsfreudigkeit, ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, konsistente Weiterbildung, hohe Leistungsbereitschaft und intrinsische Motivation sind Grundvoraussetzungen für unseren Berufsstand – für Frauen und für Männer. *Elisabeth Kruck*, Partnerin bei KPMG, formuliert das so: «Entschlossenheit, harte Arbeit, Motivation, Engagement und sehr hohe fachliche und persönliche Kompetenz sind unabdingbar. Trotzdem genügen auch diese Attribute nicht, wenn die Unterstützung von Vorgesetzten fehlt. Ich hatte das Glück, während mei-

ner ganzen Karriere immer wieder auf männliche und weibliche Vorgesetzte, Vorbilder und Mentoren zu treffen, die an mich und meine Fähigkeiten glaubten. Und, seien wir ehrlich, auch eine gute Portion Glück gehört dazu, um zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu sein!» So sind denn Organisations-talent, Kommunikationsfähigkeit, Frustrationstoleranz und vor allem Flexibilität bei Frauen unabdingbar, und müssen sehr stark ausgeprägt sein – mindestens bei jenen, die Familie und Beruf unter einen Hut bringen wollen. Umgekehrt sei auch angemerkt, dass berufstätige Mütter gegenwärtig wesentlich mehr Verständnis von Arbeitgeberseite erwarten können als berufstätige Väter, wenn sie ein reduziertes Arbeitspensum anstreben. Auch hier ist ein Umdenken angebracht. Die Erfahrungen der Partnerinnen in bezug auf reduzierte Pensen und deren Meinung zur Vereinbarkeit von Beruf (auf Partnerstufe), Familie, Ehe oder Partnerschaft sind unterschiedlich. Während drei der Partnerinnen neben ihrer beruflichen Tätigkeit auch Mutterpflichten erfüllen und teilweise reduzierte Pensen leisteten, hat eine der Frauen ihr Pensum zugunsten einer politischen Tätigkeit reduziert.



Yvonne Hunkeler, Partnerin BDO AG

«Ich arbeite in einem 80% Pensum», fasst *Yvonne Hunkeler*, Partnerin bei BDO und Kantonsrätin des Kantons Luzern, zusammen und hebt hervor «dies erfordert hohe Flexibilität, und so bin ich selbstverständlich nicht nur an vier Wochentagen telefonisch oder per Mail erreichbar. Der Markt der Arbeitnehmenden wird solche Arbeitsmodelle je länger je mehr fordern, und ohne entsprechende Angebote wird es schwierig sein, mehr Frauen als Partnerinnen zu gewinnen.»

Hier leisten Vorbilder wertvolle Anreize und die Partnerinnen sind

sich einig, dass es weibliche und männliche Vorbilder braucht. Auch das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung, dass Frauen auf oberster Führungsstufe keine Dekorations- oder Wohlfühlrolle spielen sollen, sondern das Unternehmen nachhaltig weiterbringen wollen und können, scheint noch nicht vom Papier auf dem es gedruckt steht ins Denken und Handeln aller Geschäftsleitungen eingeflossen zu sein.

Weitere Hürden sehen die Partnerinnen im Zusammenhang mit gegenwärtigen Entwicklungen; Entwicklungen, die die Fluktuationsraten gerade unter den weiblichen Wirtschaftsprüferinnen und Steuerberaterinnen weiter anheben könnten:

Die von den meisten Unternehmen angestrebte – wenn nicht weltweit verordnete – «high performance»-Orientierung heisst in den meisten Fällen auch, dass bei einem reduzierten Personalbestand mehr Umsatz generiert werden muss, um die Rentabilitätsziele zu erreichen. Im Klartext bedeutet dies, dass das Arbeitspensum von Wirtschaftsprüferinnen in der «busy season» auch mal über längere Zeit 130% oder 140% betragen kann.

Immer einschneidendere regulatorische Vorschriften und die damit verbundene persönliche Haftbarkeit bedingen auch immer besseres Risiko- und Qualitätsmanagement, was ohne intensive und kontinuierliche Weiterbildung nicht möglich ist. Die stetig anspruchsvollere Sorgfaltspflicht kann denn auch hier und dort mit den kontinuierlich höheren Leistungsanforderungen im Konflikt stehen – persönliche Integrität ist somit eine weitere Grundvoraussetzung für alle Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten.

Fazit

Jacqueline Hess, Partnerin bei Deloitte, fasst ihre Erfahrung folgendermassen zusammen: «Ich würde junge Hochschulabsolventinnen sehr ermutigen, eine Karriere als Wirtschaftsprüferin oder Steuerexpertin bei einem Big4-Unternehmen oder BDO in Betracht zu ziehen. Die Arbeit ist ausgesprochen interessant und bietet eine hervorragende Basis für eine internationale Karriere. Man begegnet ausserordentlich interessanten Be-

rufskollegen in einem internationalen Umfeld. Die Chancen einer Entsendung ins Ausland aber auch für Beförderungen innerhalb der Gesellschaft oder auch bei Kunden sind hoch. Und auch wenn junge Frauen sich dazu noch keine Gedanken gemacht haben, ist eine solche Karriere absolut kompatibel mit Familienplänen.»

Tatsächlich sind Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in mancher Hinsicht aussergewöhnlich ansprechende Berufe für Frauen. Dies sowohl dank ihrem inhaltlichen Facettenreichtum, der kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung, aber auch bezüglich der vielfältigen Karrieremöglichkeiten. Die besten Prüfungs- und Beratungsunternehmen dürfen denn auch durchaus den Anspruch erheben, eine Art Treibhaus und Kaderschmiede für hochmotivierte, leistungsorientierte Wirtschaftsprüferinnen und Steuerberaterinnen zu sein. Einerseits suchen sie ihre weibliche Partnerbasis zu erweitern,

andererseits bieten sie ihren Mitarbeitern auf allen Managementstufen geradezu ideale Einstiegsmöglichkeiten in die verschiedensten Funktionen bei Kundenunternehmen. Es ist kein Geheimnis, dass Kunden jenen Prüfern und Steuerberatern, von deren Leistung sie beeindruckt waren, oft Stellen anbieten, die einen interessanten Karrieresprung ermöglichen. Verlassen diese Mitarbeiter das Beratungsunternehmen in gutem Einvernehmen resultieren aus einem solchen Seitenwechsel nicht selten auch zusätzliche Mandate für die Prüfungsfirma – ein durchaus wünschenswerter Aspekt der Personalfluktuations.

Die beachtlichen Vorteile unseres Berufsstands, aber auch die hohen Anforderungen, die sowohl Einsteigerinnen wie auch Partnerinnen erfüllen müssen, haben wir erläutert. Bleibt also noch das «what's in it for me» aus Sicht der Arbeitgeber zu klären. Weibliche und männliche Lösungsansätze sind oft komplementär und führen

fast immer zu besseren Strategien und Lösungen; bei den «soft skills» laufen die meisten Frauen den Männern die Ränge ab, und unsere Kunden erwarten oder verlangen ein Mass an Diversität, das ihrer eigenen Vielfalt entspricht. Wenn Unternehmen also ihre langfristige Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten oder gar verbessern wollen, tun sie gut daran, für einen angemessenen Anteil an weiblichen Führungskräften auf allen Stufen zu sorgen. Ihr möglicher Massnahmenkatalog umfasst klare, langfristig ausgerichtete und aufeinander abgestimmte Programme in den Bereichen Karriereplanung und Nachwuchsförderung, Mentoring und Coaching, Zugang zu den relevanten Netzwerken und – vor allem – die entsprechende Firmenkultur und Geisteshaltung aller Entscheidungsträger.

Die vorbehaltlose Empfehlung dieser fünf Partnerinnen an Hochschulabsolventinnen/Berufseinsteigerinnen lautet denn klar und

deutlich: «Just do it!» Mehr als 100 Frauen haben es bis ganz oben in den fünf grossen schweizerischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen geschafft – viele von ihnen mit Familie, auch als alleinerziehende Mütter. Tun Sie es uns gleich – wir unterstützen Sie dabei!

Diskussionspartnerinnen und Autorinnen:

Joanne Burgener, Audit Partnerin, PwC, 2 Kinder;

Jacqueline Hess, Tax Partnerin, Deloitte, 1 Kind;

Yvonne Hunkeler, Partnerin, BDO AG, Leiterin öffentliche

Verwaltungen und NPO, Kantonsrätin des Kantons Luzern;

Bernadette Koch, Audit Partnerin, Ernst & Young;

Elisabeth Kruck, Audit Partnerin, KPMG, Leiterin Zentralschweiz,

2 erwachsene Kinder.