

## SBB Cargo

Kunden ärgern sich über Verspätungen und Ausfälle

Die Kritik — 39

## UPC-Chef

Eric Tveter droht Swisscom mit Klage

Sportrechte — 40

SMI 8912 -0,3% SPI 10175 -0,3% STOXX 50 3447 0,1% DAX 12303 1,3% Dow Jones 21797 -0,9% EUR/CHF 1.13 -0,6% USD/CHF 0.94 -2,0% Eidgenosse 10 J. -0,18% Brentöl 53,78 USD 1,9% Gold Fr./kg 40 921 -0,5% (im Wochenvergleich)



Cornelia Ritz Bossicard, Valora: «Ich habe gezielt auf eine Karriere als Verwaltungsrätin hingearbeitet»

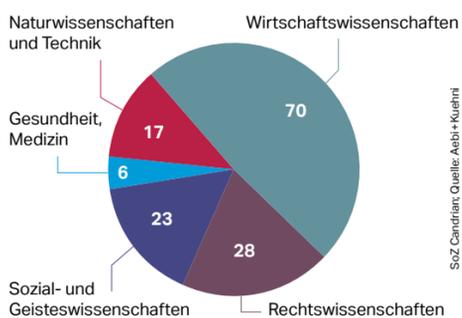


Sabine Keller-Busse, Six Group: «Männer zeigen vielleicht eher Mut zur Lücke»

# Die einsamen Präsidentinnen

Eine Analyse zeigt: Zwar hat der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der grössten Schweizer Unternehmen leicht zugenommen – doch die Schlüsselpositionen sind erst spärlich von Frauen besetzt

### Fachrichtungen der Frauen mit Hochschulabschluss (144)



SoZ-Candidat/Quelle: Aebi+Kuehni

Karin Kofler (Text), Gabi Vogt (Fotos)

Zürich Sie legt die Karten ohne Umschweife auf den Tisch: «Ich habe gezielt auf eine Karriere als Verwaltungsrätin hingearbeitet», sagt Cornelia Ritz Bossicard. Die 45-Jährige sitzt seit drei Jahren im Verwaltungsrat des Kiosk-Konzerns Valora, als einzige Frau. Es ist Ritz Bossicards erstes Mandat bei einem grossen börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz – und das Resultat akribischer Netzwerkarbeit und Weiterbildung, wie die Wirtschaftsprüferin erzählt.

«Ich habe mich in den letzten Jahren häufig an Veranstaltungen gezeigt und das Gespräch mit Headhuntern gesucht», sagt sie. Als es bei Valora klappte, übernahm die Walliserin gleich eine tragende Rolle: Sie leitet den mächtigen Audit-Ausschuss, der sich um Finanzen und Risiken im Unternehmen kümmert. Ritz Bossicard gehört damit zu den wenigen Frauen, die eine der begehrten Schlüsselpositionen innerhalb eines Verwaltungsrats besetzen.

Wer als Präsident oder Vizepräsidentin amtiert oder einen Ausschuss führt, gehört zu den Schwer-

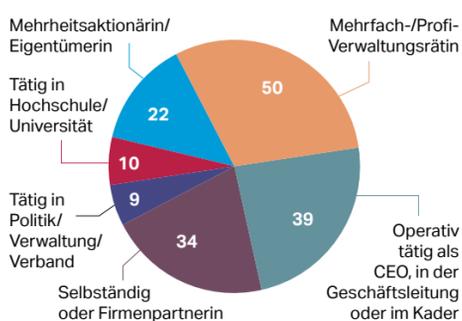
gewichten im Leitungsgremium eines Unternehmens. Eine Analyse der 130 mitarbeiterstärksten Firmen der Schweiz zeigt erstmals: Diese Schlüsselpositionen sind trotz des steigenden Frauenanteils in den Verwaltungsräten noch immer fest in Männerhand.

Das Zürcher Headhunter-Unternehmen Aebi+Kuehni hat Firmen mit mindestens 1300 Mitarbeitenden in der Schweiz unter die Lupe genommen. Untersucht wurde der Frauenanteil in den Verwaltungsräten dieser Unternehmen. Das Spektrum reicht von der Migros über Roche bis zur Rhätischen Bahn und Feldschlösschen. Dabei wurde erstmals auch analysiert, welche Ausbildungsprofile und beruflichen Positionen die gewählten Frauen haben und welche Rollen sie in den Gremien besetzen.

### Nur fünf Frauen schaffen es auf den Präsidentenstuhl

Das Resultat: 18 Prozent der insgesamt 916 Verwaltungsratsmandate dieser Firmen sind von Frauen besetzt, also 164. Lediglich fünf Frauen sitzen auf einem Präsidentenstuhl, elf haben ein Vizepräsi-

### Aktuelle berufliche Stellung der 164 Verwaltungsrätinnen



Fortsetzung — 36

### Anzeige



## — Petra Sulzer —

im Terrasse, Limmatquai 3, 8001 Zürich

Ihre Figuren vermitteln eine kraftvolle Stille. Die innige Auseinandersetzung mit dem Thema. Und die bezaubernde Schönheit der Formgebung.

### Vernissage

Montag, 11. September 2017, ab 17 Uhr

**Kunst- und Verkaufsausstellung**  
bis 17. September von 10 bis 24 Uhr  
Besichtigung empfohlen von 15 bis 18 Uhr

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

*Bindella*  
la vita e bella

Fortsetzung  
**Die einsamen  
 Präsidentinnen**

dium inne. Mit anderen Worten: Die wichtigen Positionen, die auch zusätzliche Honorare abwerfen, sind zu über 90 Prozent von Männern besetzt. Das hat mit der Unterrepräsentanz der Frauen in den Verwaltungsräten zu tun. Mit 18 Prozent liegt ihr Anteil noch immer deutlich unter dem Quotenziel von 30 Prozent, das der Bundesrat im Rahmen der Aktienrechtsrevision für Schweizer Verwaltungsräte fordert. 48 der 130 untersuchten Firmen haben noch keine einzige Frau im Verwaltungsrat, darunter Stadler Rail, Alpiq oder die Privatbank Pictet. 21 Firmen haben das Quotenziel hingegen bereits erreicht.

**«Frauen sind häufig qualifizierter als Männer»**

Bis mehr Frauen in die Schlüsselpositionen der Führungsgremien kommen, dürfte es also noch dauern – kaum jemand steigt direkt ins Präsidium auf. Doch es gibt auch hausgemachte Gründe, wieso Frauen abseitsstehen. «Frauen übernehmen zusätzliche Verantwortung oft erst dann, wenn sie 120 Prozent der geforderten Kriterien zu erfüllen glauben. Männer zeigen vielleicht eher Mut zur Lücke», sagt Sabine Keller-Busse. Sie ist Personalchefin und Konzernleitungsmitglied bei der UBS und in diesem Jahr ins Vizepräsidium der Six Group aufgestiegen. Dort präsidiert sie den Nominations- und Entschädigungsausschuss.

Angst, sich in einem Verwaltungsratsgremium zu exponieren, hatte die Mutter von zwei Teenager-Töchtern nie. «Ich bin in einer Meritokratie aufgewachsen, fühlte meine Leistungen gewürdigt und hat-

te nie Durchsetzungsprobleme.» So entspannt sehen es nicht alle Frauen. Christiane Roth, ehemalige Chefin des Zürcher Universitätsspitals, kennt das Powerplay an der Spitze aus dem Effeff. Roth präsidiert unter anderem den Audit-Ausschuss der Krankenkasse Helsana und erlebt als Präsidentin des Spitalverbunds Appenzell Auser rhoden heftigen Gegenwind. Ihr Fazit: «Auf einem Präsidium muss man den Kopf auch für Unsicheres hinhalten. Das ertragen viele Frauen nicht», so die Medizinerin.

Die grosse Hürde aber ist, überhaupt ein erstes Mandat zu bekommen. Viele qualifizierte Frauen besuchen emsig Verwaltungsratsseminare in der Hoffnung, dadurch schneller in die Gremien zu kommen. «Von der Aus- und Weiterbildung her sind Frauen häufig qualifizierter als die Männer. Bei der Mandatssuche zählt aber vor allem das Netzwerk», sagt Gudrun Sander, Diversity-Spezialistin der Universität St. Gallen. Christiane Roth beobachtet Ähnliches: «Ein grosser Teil der Mandate wird unter der Hand vergeben, das ist ein Problem für wenig bekannte Frauen.»

Die Verwaltungsratskarriere hat in den vergangenen zwei Jahren an Attraktivität gewonnen. Die Analyse von Aebi + Kuehni zeigt: Geschäftsleitungserfahrung ist beinahe unabdingbar für den Sprung ins oberste Gremium. Fast ein Viertel der aktuellen Verwaltungsrätinnen ist hauptberuflich als Konzernchefin oder Kadermitglied aktiv. Immerhin 30 Prozent sind Profiverwaltungsrätinnen. Die überwiegende Mehrheit hat ein Hochschulstudium absolviert, mit Wirtschaft und Recht als Spitzenreiter. Erstaunlich auch: Geholt werden die Frauen in die Verwaltungsräte am häufigsten wegen ihrer Expertise im Bereich Finanzen und Risiken.

**Kommentar — 18**

Christiane Roth, Helsana: «Ein grosser Teil der Mandate wird unter der Hand vergeben, das ist ein Problem für wenig bekannte Frauen»



Anzeige

**Magere Zeiten  
 für Ihr Sparschwein?**

Die Verwaltungsratspräsidentinnen und -vizepräsidentinnen

Firma	Präsidentin/ Vizepräsidentin	Name	Nationalität	Ausbildung	Haupttätigkeit
SBB	Präsidentin	Monika Ribar (1959)	Schweiz	lic. oec. HSG	Mehrfachverwaltungsrätin
Ikea	Präsidentin	Ann Jeanette Söderberg (k. A.)	Schweden	keine Angaben	Operative Funktion im Konzern
ZFV	Präsidentin	Regula Pfister (1948)	Schweiz	Dr. oec. publ.	Mehrfachverwaltungsrätin
Solothurner Spitäler	Präsidentin	Verena Diener (1949)	Schweiz	Primarlehrerin	Mehrfachverwaltungsrätin und Stiftungsrätin
Swatch Group	Präsidentin	Nayla Hayek (1951)	Schweiz	Dr. h. c.	Eigentümervereinerin, Verwaltungsrätin
Migros-Genossenschaftsbund	Vizepräsidentin	Doris Aebi (1965)	Schweiz	Dr. phil.	Selbstständige Headhunterin, Verwaltungsrätin
Coop	Vizepräsidentin	Irene Kaufmann (1955)	Schweiz	Dr. oec. publ.	Mehrfachverwaltungsrätin
Flughafen Zürich	Vizepräsidentin	Eveline Saupper (1958)	Schweiz	Dr. iur. HSG	Mehrfachverwaltungsrätin, Selbstständige Rechtsanwältin
Vebo-Genossenschaft	Vizepräsidentin	Aloysia Sieber-Rittiner (1951)	Schweiz	Eidg. dipl. Detailhandelsfachfrau	Verwaltungsrätin
Helvetia Versicherungen	Vizepräsidentin	Doris Russi Schurter (1956)	Schweiz	lic. iur.	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Rechtsanwältin
Helsana	Vizepräsidentin	Michela Ferrari-Testa (1963)	Schweiz	lic. iur.	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Rechtsanwältin
Solothurner Spitäler	Vizepräsidentin	Melania Lupi Thomann (1971)	Schweiz	Dr. iur.	Selbstständige Rechtsanwältin, Verwaltungsrätin
BLS	Vizepräsidentin	Renate Amstutz Bettschart (1959)	Schweiz	lic. rer. pol.	Direktorin Schweizerischer Städteverband, Verwaltungsrätin
Six Group	Vizepräsidentin	Sabine Keller-Busse (1965)	Deutschland / Schweiz	Dr. oec. HSG	Mitglied der Konzernleitung der UBS Group AG, Verwaltungsrätin
Firmenich	Vizepräsidentin	Barbara Kux (1954)	Schweiz	MBA Insead	Mehrfachverwaltungsrätin
Bucher Industries	Vizepräsidentin	Anita Hauser (1969)	Schweiz	lic. rer. publ. HSG	Eigentümervereinerin, Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Beraterin

Unternehmen ohne Frauen im Verwaltungsrat<sup>1</sup>

Firma	Anzahl VR
Alpiq	13
CA Indosuez <sup>2</sup>	13
Ernst & Young	11
Stadler Rail	8
Maus Frères	7
Rhätische Bahn	7
Rolex	7
Aevis	6
Bobst Group	6
LVMH <sup>2</sup>	6
Dosenbach-Ochsner	5
Procter & Gamble <sup>2</sup>	5
Banque Pictet	5
Pfister Arco	5
Pilatus Flugzeugwerke	5
Gamma Renax	5

<sup>1</sup> Berücksichtigt wurden Firmen mit mindestens fünf Verwaltungsratsmitgliedern  
<sup>2</sup> mit Gruppensitz im Ausland)

## Präsidentinnen der Ausschüsse Nomination und Entschädigung

Firma	Name	Nationalität	Ausbildung	Haupttätigkeit
Galenica	Daniela Bosshardt-Hengartner (1972)	Schweiz	MSc in Pharmaceutical Sciences ETH	Selbstständige Unternehmensberaterin, Verwaltungsrätin
SBB	Alexandra Post-Quillet (1967)	Schweiz	lic. oec.	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Unternehmensberaterin
UBS	Ann F. Godbehere (1955)	Kanada/ Grossbritannien	Wirtschaftsprüferin	Mehrfachverwaltungsrätin
Coca-Cola HBC	Alexandra Papalexopoulou (1966)	Griechenland	MBA, Insead	Strategic Planning Director, Titan Cement Company S.A., Verwaltungsrätin
Helvetia Versicherungen	Doris Russi Schurter (1956)	Schweiz	lic. iur.	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Anwältin
Implenia	Ines Pöschel (1968)	Schweiz	lic. iur.	Selbstständige Anwältin, Mehrfachverwaltungsrätin
Swisscom	Barbara Frei (1970)	Schweiz	Dr. sc. techn., ETH, Maschineningenieurin	Geschäftsleitungsmitglied Schneider Electric Germany, Verwaltungsrätin

## Unternehmen mit mehr als 30 Prozent Frauenanteil

Firma	Anzahl VR	Anzahl Frauen	in %
ZFV	6	5	83
Walo Bertschinger	7	5	71
Bühler	10	5	50
Coop	10	5	50
Zürich Versicherung	11	5	45
Eldora	5	2	40
Flughafen Zürich	8	3	38
UBS	11	4	36
Nestlé	14	5	36
Schweizerische Post	9	3	33
Swatch Group	6	2	33
Swisscom	9	3	33
ISS Schweiz	9	3	33
Implenia	6	2	33
SV Group	6	2	33
Allianz Suisse	6	2	33
Axa Versicherungen	9	3	33
Solothurner Spitäler	9	3	33
BLS	9	3	33
Vebo-Genossenschaft	6	2	33
Domicil Holding	9	3	33

## Präsidentinnen der Ausschüsse für Audit, Risk und Finanzen

Firma	Name	Nationalität	Haupttätigkeit
Coop	Irene Kaufmann (1955)	Schweiz	Mehrfachverwaltungsrätin
SBB	Monika Ribar (1959)	Schweiz	Mehrfachverwaltungsrätin
Roche	Julie Brown (1962)	Grossbritannien	Geschäftsleitungsmitglied Burberry Group, Verwaltungsrätin
Lindenhof	Jana Seps-Eisner (1958)	Schweiz	Selbstständige Unternehmensberaterin
Valora	Cornelia Ritz Bossicard (1972)	Schweiz	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Unternehmensberaterin
CSS	Barbara Hayoz (1962)	Schweiz	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Unternehmensberaterin
Lonza	Margot Scheltema (1954)	USA	Mehrfachverwaltungsrätin
Helsana	Christiane Roth-Godat (1949)	Schweiz	Mehrfachverwaltungsrätin, selbstständige Unternehmensberaterin
Zurich Versicherung	Susan Bies (1947)	USA	Mehrfachverwaltungsrätin
Novartis	Elizabeth Doherty (1957)	Grossbritannien	Mehrfachverwaltungsrätin
Migros-Genossenschafts-Bund	Ursula Schöpfer (1956)	Schweiz	Unternehmerin

Quelle: Aebi + Kuehni

## «Ein Bier mit einem Kollegen zu trinken, kann hilfreich sein»

Headhunterin Doris Aebi über Verhaltenstaktiken von frisch gewählten Verwaltungsrätinnen und die effizientesten Wege, ein erstes Mandat zu bekommen

**Ihre Analyse zeigt, dass Frauen in Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltungsräte stark unterrepräsentiert sind. Wie erklären Sie sich das?**

Zum einen liegt das am generell tieferen Frauenanteil in den Verwaltungsräten. Zum anderen sind diese Positionen bei den Männern sehr gefragt, weil dort der Gestaltungsraum grösser ist und die Einflussnahme gross.

**Warum ist es wichtig, dass Frauen auch die Leitung von Ausschüssen übernehmen?**

Diese Jobs geben Frauen mehr Sichtbarkeit für ihre Anliegen und eine bessere Plattform innerhalb des Gremiums. So bringen sie sich ins Spiel, wenn es irgendwann um die Nachfolgeregelung für den Verwaltungsratspräsidenten geht. Zudem ist es wichtig, dass der Verwaltungsrat als oberstes Organ ein positives Abbild der Machtstrukturen gibt. Wenn dort keine Frauen als Chefs sitzen, wie will man es dann fürs Management einfordern?

**Die Hürde für das erste Verwaltungsmandat ist am höchsten. Welches ist der entscheidende Hebel?**

Das Beziehungsnetz. Frauen müssen auf alle Seiten netzwerken, wenn sie ein Verwaltungsmandat anstreben.

**48 von 130 Verwaltungsräten bestehen nur aus Männern, darunter bei Stadler Rail oder Rolex. Strengen sich diese Firmen einfach zu wenig an?**

Dort, wo keine Aktionäre Druck machen, oder in Branchen, die sehr männerlastig sind, wie die Eisenbahnindustrie, hat Geschlechtervielfalt oft noch keine

Priorität. Aber gerade für Firmen, die eine grosse weibliche Kundschaft haben, ist ein reiner Männerverwaltungsrat heute ein No-go.

**Ihre Zahlen machen auch klar, dass Positionen in Geschäftsleitungen die**



Doris Aebi: «Viel netzwerken»

### Die Methodik

Mit Unterstützung der Wirtschaftsuniversität Bisnode hat die Headhunterin Doris Aebi untersucht, wie gross der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von 130 Firmen mit mindestens 1300 Mitarbeitenden ist. Bei international tätigen Konzernen mit Sitz in der Schweiz wurde der Verwaltungsrat der Gruppe analysiert, bei ausländischen Konzernen der Verwaltungsrat der Schweizer Tochtergesellschaft. Mit Ausnahme der grössten Bundesbetriebe sowie der zwei grössten Kantonalbanken wurden Unternehmen der öffentlichen Hand nicht berücksichtigt. Die Liste der Firmen finden Sie unter: 130firmen.tagesanzeiger.ch

**grössten Chancen für ein Verwaltungsmandat bieten. Können Frauen in anderen Positionen ihre Ambitionen also begraben?**

Als Verwaltungsrat ist man Sparringpartner der Geschäftsleitung. Deshalb ist Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem Management nützlich und gefragt. Wer sie nicht hat, kann versuchen, ein Erstmandat in kleineren Firmen zu finden und sich so die nötige Expertise aufzubauen, um sich für grössere Unternehmen zu empfehlen.

**Der Löwenanteil der Verwaltungsrätinnen bringt Finanz- und Audit-Erfahrung mit. Überrascht Sie das?**

Finanzen und Risikosteuerung sind in den Firmen ein wichtiges Thema. Erfreulicherweise gibt es immer mehr Finanzchefinnen und Wirtschaftsprüferinnen, die somit gute Chancen für Verwaltungsmandate haben. Auch in den eher weiblichen Domänen wie Marketing, Personal und Recht ist das Potenzial für mehr Frauen gross.

**Welchen Tipp geben Sie Frauen, die neu in einen Verwaltungsrat kommen und dort in einer Minderheit sind?**

**Viele tun sich schwer, die Machtmechanismen zu erfassen.**

Entscheidend ist ein guter Draht zum Verwaltungsratspräsidenten. Er hat Einfluss auf die Gruppendynamik. Sie sollten aber auch lernen, Koalitionen ausserhalb des Sitzungszimmers zu schaffen. Ein Bier mit einem Kollegen zu trinken, kann hilfreich sein. Männer funktionieren so.

Karin Kofler

## Anzeige

Mit Migros Bank  
Fonds ordentlich  
zulegen.