

**Top-Frauen 2020** Nicht mehr allein unter Männern: Die Zahl der Firmen wächst, die mehr als ein Mandat im Verwaltungsrat an Frauen vergeben.

# Gemeinsame Spitze

KAREN MERKEL

Es war ein langer Weg, bis der Verwaltungsrat (VR) der SV Group in der Mehrheit weiblich besetzt war, erklärt Vizepräsidentin Karin Lenzlinger (siehe Interview). Damit schneidet der grösste Schweizer Kantinenbetreiber im Vergleich zu anderen Firmen des Landes überdurchschnittlich ab, wenn es um den Frauenanteil in Führungsgremien geht. Die nicht kotierte SV Group muss dabei noch nicht einmal die «weichen Frauenquoten» erfüllen, die National- und Ständerat 2019 beschlossen haben: 30 Prozent Frauen im VR, 20 Prozent Frauen in der Geschäftsleitung bei börsenkotierten Firmen ab einer bestimmten Grösse. Dafür haben sie fünf respektive zehn Jahre Zeit, sonst müssen sie sich rechtfertigen.

Inzwischen wächst die Zahl der Schweizer Unternehmen mit einer grösseren Zahl an Frauen im VR, wie eine Auswertung von Executive-Search-Experte Guido Schilling für die «Handelszeitung» zeigt. Auch wenn der Prozess im internationalen Vergleich ein langsamer ist, Schilling sagt: «Mittlerweile hat auch die letzte Firma verstanden, dass Gender Diversity ein zentrales Thema ist. Diejenigen, die jetzt noch verschlafen, das Potenzial der Frauen zu erschliessen, wird der Markt bestrafen.» Langfristig würden diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, bei denen auf den Top-Ebenen Entscheide aus unterschiedlichen Perspektiven abgewogen und getroffen würden, weil diese Sichtweisen in den zentralen Gremien vertreten wären.

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten erreicht dieses Jahr 23 Prozent – das ist eine Steigerung von 7 Prozentpunkten innerhalb von fünf Jahren. 340 von 1460 Mandaten sind damit von Frauen besetzt. Die Zahlen beziehen sich auf 180 Unternehmen in unserer Auswertung; auf die 150 grössten börsenkotierten und die 30 wichtigsten nicht kotierten Firmen. Interessant

ist die Qualität der Veränderung: Noch 2016 war die Zahl der Firmen ohne Verwaltungsrätinnen deutlich grösser als die der Firmen mit 30 Prozent oder mehr Mandate. Einen Sitz bei der Mobilbar gab sie nach der Beteiligung an TX-Group-Wettbewerber Ringier ab, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

Die Ex-Politikerin (SP) hält zwei neue Mandate. Geboren in Israel, ging nach Harvard, ohne Englisch zu können. Seit 1993 ist die 69-Jährige Chefin der Beratungsfirma Bain. Die berät das MIT, das WEF, Philips und seit März Liftersteller Schindler.

Die Personalverantwortliche von Zurich Schweiz ist eine von zwei Frauen, die neu im Verwaltungsrat von APG SGA sitzen. Sie und Maya Bundt sind dort die ersten Frauen im VR.

Kraft Foods, Johnson & Johnson, Merck, Danone: Bridgette Heller heuerte bei den grossen Namen an. Ihre Expertise: Healthcare und Konsumgüter von Kaffee bis Säuglingsnahrung.

Der Wandel im Verwaltungsrat spiegelt sich allerdings längst nicht immer im Topmanagement. Unternehmen wie Coop, mit einem der höchsten Frauenanteile im VR, besetzen in der Konzernführung bisher nicht eine Position mit einer Frau. «Gender Diversity im Verwaltungsrat wirkt wenig auf das Entwickeln von starken Führungskräften. Das zeigen auch Untersuchungen, zum Beispiel aus Norwegen. Das Thema ist letztlich beim CEO angesiedelt; dieser muss dort die Weichen für Veränderung stellen», sagt Guido Schilling.

Wer sein Unternehmen nicht mehr allein von Männern geführt wissen wolle, müsse zumindest eine Zeit lang mehr auf Potenzial statt auf Erfahrung setzen. «Da es meistens Männer sind, die Top-Posten besetzen, müssen sie hier dazulernen.»

**102** Firmen haben mehr als eine Frau im VR.

## Vier Verwaltungsrätinnen mit dem ersten Mandat



**Pascale Bruderer**  
Galenica und TX Group



**Orit Gadiesh**  
Schindler



**Jolanda Grob**  
APG SGA



**Bridgette Heller**  
Novartis

Die Ex-Politikerin (SP) hält zwei neue Mandate. Geboren in Israel, ging nach Harvard, ohne Englisch zu können. Seit 1993 ist die 69-Jährige Chefin der Beratungsfirma Bain. Die berät das MIT, das WEF, Philips und seit März Liftersteller Schindler.

Die Personalverantwortliche von Zurich Schweiz ist eine von zwei Frauen, die neu im Verwaltungsrat von APG SGA sitzen. Sie und Maya Bundt sind dort die ersten Frauen im VR.

Kraft Foods, Johnson & Johnson, Merck, Danone: Bridgette Heller heuerte bei den grossen Namen an. Ihre Expertise: Healthcare und Konsumgüter von Kaffee bis Säuglingsnahrung.

Nach ihrem Abschied als Alpiq-Chefin hat Jasmin Staiblin zusätzlich zu ihrem langjährigen Mandat bei Georg Fischer eines bei Knall auf Fall der CEO – und Patron Peter Spuhler übernahm wieder das Ruden.

## Vier Verwaltungsrätinnen mit mehreren Mandaten



**Bernadette Koch**  
Schweizerische Post, Geberit, Postfinance, Mobimo



**Suzanne Thoma**  
OC Oerlikon, Valora



**Doris Leuthard**  
Stadler Rail, Bell, Coop



**Jasmin Staiblin**  
Georg Fischer, Zurich

In der Regel finden Mehrfachmandate viel Kritik. Dennoch hat Bernadette Koch 2020 den vierten VR-Sitz übernommen: bei der Postfinance.

Die BKW-Chefin hat ihr zweites VR-Mandat übernommen. Der Sitz bei Valora bringt ihr rund 140 000 Franken jährlich ein. Der Knall auf Fall der CEO – und Patron Peter Spuhler übernahm wieder das Ruden.

Ihr drittes Mandat bei Stadler Rail hat die alt Bundesrätin zu einem heiklen Zeitpunkt übernommen: Kaum war sie gewählt, ging Knall auf Fall der CEO – und Patron Peter Spuhler übernahm wieder das Ruden.

Nach ihrem Abschied als Alpiq-Chefin hat Jasmin Staiblin zusätzlich zu ihrem langjährigen Mandat bei Georg Fischer eines bei Knall auf Fall der CEO – und Patron Peter Spuhler übernahm wieder das Ruden.

### Auf bestem Wege

Firmen mit vielen Frauen im Verwaltungsrat



Firmen ab 30 Prozent Frauen im VR

Unternehmen	Frauenanteil
Alcon Pharmaceuticals	30%
Dormakaba	30%
Helsana Versicherungen	30%
Helvetia Gruppe	30%
Hypothekbank Lenzburg	30%
AMS	33%
Bachem Holding	33%
BLS	33%
Schweizerische Post	33%
Geberit	33%
Givaudan	33%
IVF Hartmann	33%
Lonza Group	33%
Metall Zug Gruppe	33%
Orior	33%
Schweizerische Bundesbahnen SBB	33%
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft	33%
SRG SSR idée suisse	33%
Sunrise Communications	33%
The Swatch Group	33%
Vontobel Holding	33%
Suva	35%
Banque Cantonale de Genève	36%
Julius Bär Holding	36%
Nestlé	36%
UBS	36%
Basellandschaftliche Kantonalbank	38%
Berner Kantonalbank	38%
Flughafen Zürich	38%
Obseva	38%
Swisscom	38%
VP Bank	38%



Firmen ab 40 Prozent Frauen im VR

Unternehmen	Frauenanteil
Adecco	43%
Banque Cantonale du Jura	43%
Banque Cantonale Vaudoise	43%
Postfinance	43%
Valora Holding	43%
Basler Kantonalbank	44%
Dufry	44%
Emmi	44%
Zurich Insurance Group	45%



Firmen ab 50 Prozent Frauen im VR

Unternehmen	Frauenanteil
Bühler	50%
Coop Genossenschaft	50%
Valiant Holding	50%
GAM Holding	57%
SV Group	57%

## «Auf einmal hatten wir eine Auswahl an Top-Frauen»

**Wandel** Der Frauenanteil in der Teppichetage stieg bei der SV Group deutlich. Wie hat der Marktführer der Schweizer Kantinen das geschafft?



**Karin Lenzlinger**  
Vizepräsidentin VR SV Group

Die SV Group belegt mit einer Frauenmehrheit im Verwaltungsrat (vier von sieben Mitgliedern) einen von zwei Spitzenplätzen in unserer Auswertung. Karin Lenzlinger: Das freut mich sehr; diese Auswertung war mir noch gar nicht bekannt.

Sie sind überrascht? Positiv überrascht. Es zeigt, dass es vorwärts geht in den Schweizer Führungsgremien. Bei der SV Group haben wir den Frauenanteil sehr bewusst erhöht. Aber der Frauenanteil darf nicht das alleinige Thema sein. Das Ziel der meisten Gremien ist heute, den Verwaltungsrat divers zu gestalten. Geschlecht, Alter, beruflicher Hintergrund, Erfahrung – alle diese Faktoren sollten über eine Bandbreite abgebildet werden. Dieser Prozess ist alles andere als einfach.

Worin lagen die Herausforderungen? Unsere Suche war zu Beginn zu wenig fundiert, zu sehr vom Zufall geprägt. Die Frauen, die wir fanden, verfügten über fachliche Expertise, aber nicht über entsprechende operative Erfahrung. Sie konnten darum nicht zu allen Themen etwas beitragen und wir befürchteten zu riskieren, Frauen zu «verbrennen», die nicht geeignet waren für den Job. Es war eine schwierige Phase.

Wie haben Sie Topkandidatinnen gefunden? Wenn Sie zum Beispiel eine Frau suchen, die Führungserfahrung in der Systemgastronomie hat, den deutschen Markt kennt und am besten noch eine Vertreterin der Generation Y ist, dann schränkt das die Auswahl doch sehr ein. Ich muss auch sagen: Für Headhunter ist es sehr schwierig, die Kandidatinnen zu finden.

Wo lag deren Fehler? Die Headhunter präsentierten uns ein viel zu breites Kandidatenfeld, es hatte vielleicht zwei Frauen darunter. Dass dann ausgerechnet diese Frauen unsere Verwaltungsrätinnen werden, ist unwahrscheinlich. Wir mussten die Suche neu angehen.

Wer hatte dann Erfolg bei der Suche? Eine kleine Beratungsfirma in Deutschland. Gleichzeitig haben wir uns zu einem Schritt entschlossen, den ich mir früher nie hätte vorstellen können. Wir haben angewiesen, unsere Listen ausschliesslich mit Kandidatinnen zusammenzustellen. Und siehe da, auf einmal hatten wir Auswahl an sehr gut qualifizierten Frauen. Vor vier, fünf Jahren hätte ich gesagt, es gibt noch nicht ausreichend Frauen mit entsprechender Erfahrung. Heute weiss ich: Man muss nur richtig nach ihnen suchen.

Wie hat eine diverse Besetzung die Arbeit im VR der SV Group verändert? Die Diskussionen sind kontroverser, auch anstrengender. Die Entscheidungsfindung dauert oft länger. Aber es lohnt sich, das in Kauf zu nehmen.

Warum? Die Qualität unserer Entscheidungen ist heute besser. Wir sind meist sehr glücklich mit den Entschlüssen.

Leben Sie Diversität bei der SV Group bereits auf allen Managementebenen? Auch bei der SV Group ist die Mehrzahl der Mitarbeitenden weiblich, der Anteil der Frauen nimmt aber über die mittlere Kaderstufe nach oben hin ab. In der Konzernleitung der SV Group sind zwei von sieben Mitgliedern Frauen. Vom gesamten Kader sind etwa ein Drittel und bei den Mitarbeitenden fast zwei Drittel Frauen. Aber, wie ich eingangs erwähnt habe, Diversität bezieht sich nicht nur aufs Geschlecht.

Was bleibt zu tun? In allen Gremien bleibe ich am Thema dran. Es ist ein Prozess, der weiterhin Bewusstsein, Geduld, Mut und Ressourcen braucht.

INTERVIEW: KAREN MERKEL

### Die schwarze Liste

Firmen ohne Frauen im Verwaltungsrat

Also Holding
Arbonia
Autoneum Holding
Bobst Group
Conzett Holding
CPH Chemie + Papier Holding
Franke Holding
Gatagroup Holding
Intershop Holding
Investis
Kardex
LEM Holding
Medartis
Meyer Burger Technology
Phoenix Mecano
Piazza
PwC Schweiz
Rieter Holding
SBB Cargo
Vetropack Holding
Von Roll
VZ Holding
Wartec Invest
Ypsomed
Zur Rose Group

QUELLE: GUIDO SCHILLING, STAND 31. JULI 2020

### Die Neuen

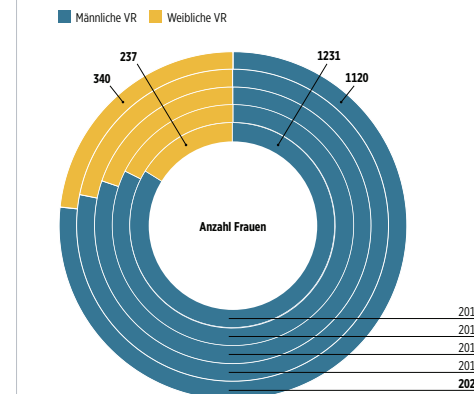
Verwaltungsrätinnen mit erstem Mandat 2020

Neue Verwaltungsrätinnen	Unternehmen
Akbari Homaira	Temenos
Arnold Séverine	Suva
Bossard Ritz Cornelia	Migros-Genossenschafts-Bund
Burth Tschudi Nicole	Ascóm Holding
Bruderer Pascale	Galenica
Bruderer Pascale	TX Group
Byrne Jennifer P.	Ruag Holding
Delgado Luisa	Aryzta
Dubuis Sophie	Banque Cantonale de Genève
Egli Séghira	Migros-Genossenschafts-Bund
Ferland Nathalie	Banque Cantonale du Jura
Gadiesh Orit	Schindler Holding
Galbraith Susan	BB Biotech
Gasperment Sophie	Givaudan
Gerber Gabriela	Suva
Grob Jolanda	APG SGA
Heller Bridgette	Novartis
Hook Lisa A.	Partners Group Holding
Janik Marianne	Migros-Genossenschafts-Bund
Jimenez de Mora Hanne	Nestlé
Koopmans Denise	Die Schweizerische Post
Maltseva Irina	OC Oerlikon Corporation
Ong Deanna	Swiss Re
Rachou Nathalie	UBS
Reybier Anne-Flore	Aevis Victoria
Rosenplänter-Marxer Katja	VP Bank
Rudas Laura	Ringier
Schwab Karin	Valora Holding
Shih Kathryn	Julius Bär Holding
Sonnenmoser Karin	Schmolz + Bickenbach
Steele Guilfoile Mary J.	Dufry
Sutter-Rüdisser Michèle	Helsana Versicherungen
Thonhauser Julia	Ernst & Young
Vaisnot Karen	Suva
Villiger Danielle	Berner Kantonalbank
Wendt Henriette	Sunrise Communications

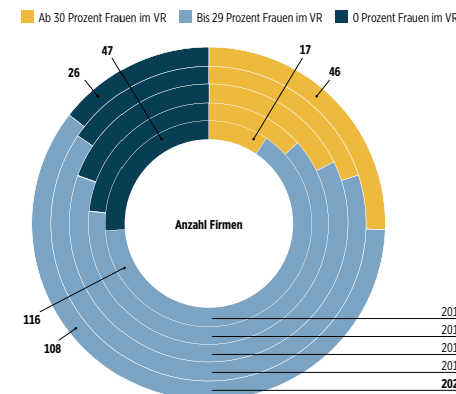
QUELLE: GUIDO SCHILLING, STAND 31. JULI 2020

### LANGSAMER WANDEL IN DEN VERWALTUNGSRÄTEN

**Knapp ein Viertel Frauen**  
2020 sitzen 340 Frauen in den Verwaltungsräten der wichtigsten Schweizer Firmen, rund 100 mehr als 2016



**Mehr als 30 Prozent**  
Gut jede vierte Firma vergibt 30 Prozent oder mehr der VR-Mandate an Frauen, deutlich mehr als 2016



QUELLE: GUIDO SCHILLING, STAND 31. JULI 2020

QUELLE: GUIDO SCHILLING, STAND 31. JULI 2020