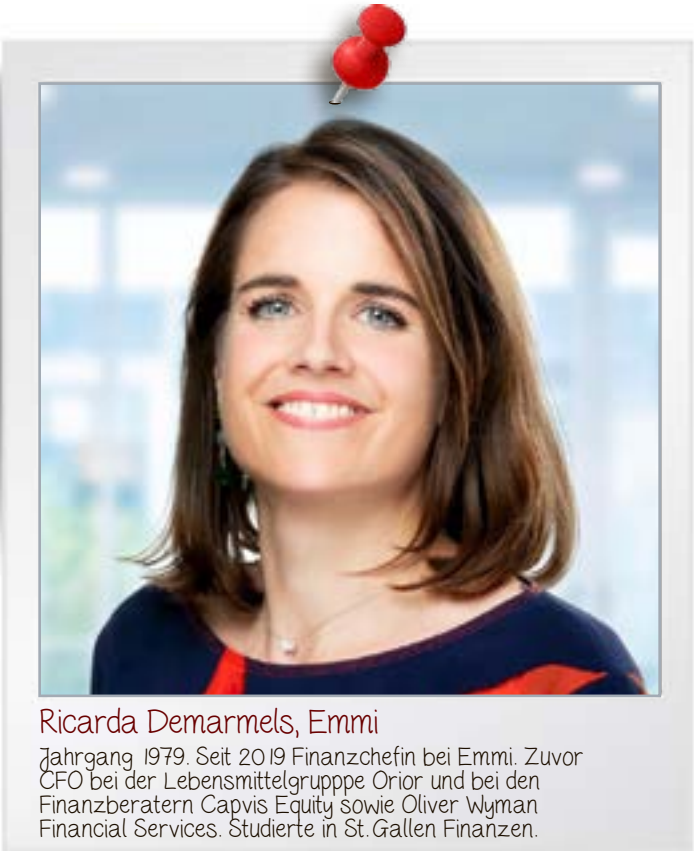




**Jill Lee, Sulzer**  
Jahrgang 1963. Studierte Wirtschaft an der National University of Singapore. Arbeitete zuvor im Finanzbereich bei Siemens und ABB in Asien. Zuerst Verwaltungsrätin bei Sulzer, seit 2018 CFO bei Sulzer.



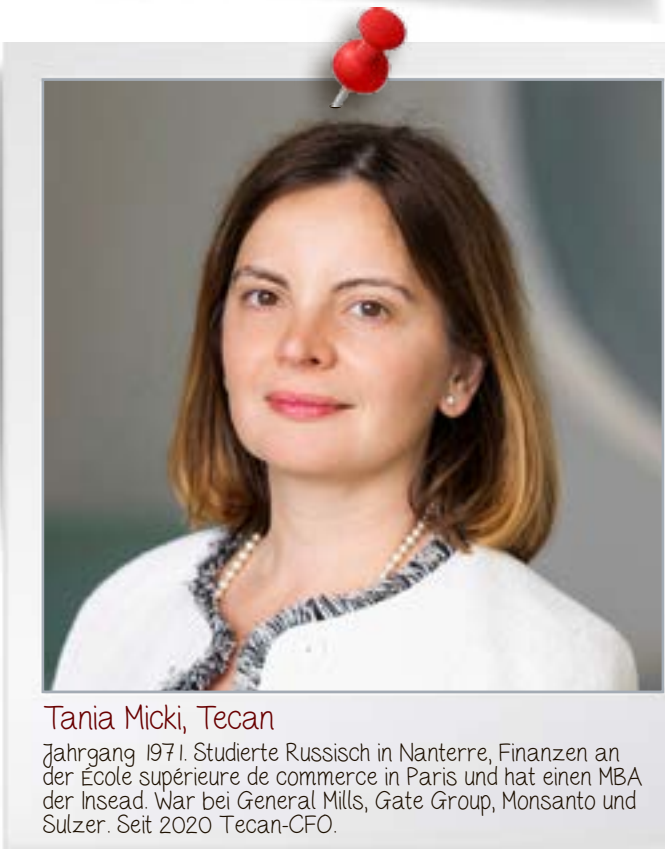
**Ricarda Demarmels, Emmi**  
Jahrgang 1979. Seit 2019 Finanzchefin bei Emmi. Zuvor CFO bei der Lebensmittelgruppe Orior und bei den Finanzberatern Capvis Equity sowie Oliver Wyman Financial Services. Studierte in St. Gallen Finanzen.



**Alice Kalbermatter, BVZ Holding**  
Jahrgang 1964. Studium der Betriebswirtschaft in Bern sowie Wirtschaftsinformatik und Controlling. Arbeitete bei Synthes und Nitrochemie Wimmis, seit 2015 bei BVZ Holding AG/ Matterhorn Gotthard Bahn.

**Finanzchefinnen** Nur wenige CFO sind weiblich. Warum der Posten des Schatten-CEO noch immer meist von Männern besetzt wird und was dagegen getan werden kann.

# Allein unter Männern



**Tania Micki, Tecan**  
Jahrgang 1971. Studierte Russisch in Nanterre, Finanzen an der École supérieure de commerce in Paris und hat einen MBA der Insead. War bei General Mills, Gate Group, Monsanto und Sulzer. Seit 2020 Tecan-CFO.

CONSTANTIN GILLIES

Die Kandidatin ist hoch qualifiziert und perfekt für die Stelle geeignet: Finanzstudium in St. Gallen und an der IMD Business School, jahrzehntelange Führungserfahrung in Branchen von Lebensmittel bis Mikroelektronik, unter anderem als Finanzchefin. Allerdings wäre da noch ein Punkt: Die Kandidatin ist hochschwanger. Ricarda Demarmels war vor zwei Jahren genau in dieser Lage – und hat den Job trotzdem bekommen. «Man hat vorurteilsfrei auf die Qualifikation geschaut. Solche Arbeitgeber brauchen wir», findet die 41-Jährige. Seit letztem Jahr ist sie CFO beim Milchkonzern Emmi in Luzern. Wenn Demarmels über ihre Tätigkeit spricht, ist ihr die Begeisterung deutlich anzumerken. «Ich freue mich jeden Tag auf die Arbeit.»

Die zweifache Mutter gehört zu einer raren Spezies: zu jener der weiblichen CFO. Laut einer Umfrage der Hochschule Luzern wird nur in 10 von 200 börsenkotierten Schweizer Unternehmen das Finanzressort von einer Frau geleitet. Das entspricht einem Anteil von 5,2 Prozent.

Das ist mager, sehr mager. Gemäss Schilling-Bericht beträgt der Anteil der Frauen in Geschäftsleitungen bei den grössten hundert Schweizer Firmen 10 Prozent, also doppelt so viel wie bei den CFO. Beim Dossier Finanzen auf oberster Hierarchiestufe hinkt man demnach locker 10 bis 15 Jahre hinterher.

**CFO sind in allen Krisenlagen gefragt**

Ähnlich tief – nämlich ebenfalls bei 5 Prozent – klebt der Anteil weiblicher CFO unter den zwanzig grössten Konzernen der Schweiz: Unter diesen SMI-Firmen findet sich gerade mal eine einzige Frau, die sich ums Dossier Finanzen kümmert. Sie heisst Géraldine Piccaud, ist Französin und arbeitet für den Industriekonzern Lafarge Holcim. Die Fünfundzwanzigjährige ist eine Routinière, der Finanzkonzern mit Sitz in Zug ist bereits ihre dritte Stelle als Finanzchefin. Sie ist eine absolute Ausnahmeerscheinung: Bereits mit dreissig Jahren stieg sie zur Finanzchefin in einem Unternehmen auf. Zur den seltenen Finanzchefinnen in einem Milliardenkonzern gehört auch Annabella Bassler (Ringier). Oder Jill Lee (Sulzer) und neu Annelis Lüscher Hämmerli (Helvetia).

Doch wie kommt es, dass das Finanzressort derart krass von Männern dominiert wird? Und was müsste

getan werden, damit das Geschlechterverhältnis ausgeglichener ist?

Für die Untersuchung der Hochschule Luzern hat die Studentin Tanja Todorovic fünf weibliche CFO interviewt. Und die sprachen immer wieder die gleichen Hürden an: Der Finanzbereich gilt nach wie vor als Men's World, was dazu führt, dass vorzugsweise Männer in Leitungsfunktionen befördert werden. Sie sind zudem oft besser vernetzt als ihre Kolleginnen. Und fehlende Betreuungsmöglichkeiten machten es sehr schwer, die Führungsfunktion mit einer Familiengründung unter einen Hut zu bringen.

Doch es ist auch die Arbeit selbst, die Frauen abschreckt: CFO gelten in der Rangordnung als Nummer zwei hinter dem Konzernchef; mit ihrer Querschnittfunktion müssen sie überall mitreden, über Investitionen, Entlohnung, Sparmassnahmen – oder

**«Es braucht auch Partner und Ehemänner, die eine Karriere mittragen.»**

**Ricarda Demarmels**  
Finanzchefin Emmi

dann verkaufen sie die Firma auf Roadshows an Banken, Analysten, Investoren, und dies oft weltweit. Die Aussicht auf derart viele Fronten und mögliche Konfliktfelder schrecke Frauen möglicherweise ab, sagt Barbara Heller, Vizepräsidentin des CFO Forums Schweiz. Sie ist eine Kennerin der Szene und war selber einmal Finanzchefin (siehe Interview rechts).

Wenig attraktiv wirken die Belastungen, die mit jedem Topmanagementjob einhergehen. Wer ein «C» auf der Visitenkarte stehen hat, verliert mitunter die Kontrolle über die Agenda. Wie der Tag abläuft, bestimmen andere – das Geschäft geht (fast) immer vor. Das gilt besonders für den oder die CFO: Wenn ein Brandherd irgendwo auf der Welt ausbricht, ist er oder sie an Deck.

Expertinnen sind sich einig: Wenn mehr Frauen für diese verantwortungsvolle Spitzenpositionen gewonnen werden sollen, müssen sich die Unternehmen reinhängen und zumindest die Rahmenbedingungen verbessern. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten. Emmi-Finanzchefin Demarmels arbeitet in normalen Zeiten einen Tag pro Woche im Homeoffice. Angebote zur Kinderbetreuung oder Men-

toringprogramme kommen bei Topmanagerinnen ebenfalls gut an. Entscheidend jedoch ist die Kultur des Unternehmens. «Weibliche Talente wollen dort arbeiten, wo man es mit der Förderung von Diversität ernst meint», sagt Simone Stebler von der internationalen Beratungsfirma Egon Zehnder. Sie hat täglich mit hoch qualifizierten Kandidatinnen zu tun und kennt deren Ansprüche. «Sie wollen nicht in eine männlich geprägte Kultur.»

**Bitte keine Quoten**

Dass das Geschlechterverhältnis an der Spitze so unausgewogen ist, liegt allerdings auch an den Frauen selbst, räumen Expertinnen ein. In der Untersuchung der Hochschule Luzern nannten drei der fünf weiblichen CFO fehlendes Selbstbewusstsein als Grund für den geringen Frauenanteil an der Spitze. Männer gingen viel mehr Risiken ein, um ihre Karriere voranzutreiben, sagt die eine. Frauen zweifelten ständig, ob sie der Aufgabe gewachsen sind, erklärt eine andere. Ringier-Managerin Annabella Bassler ist überzeugt: «Frauen müssen sich noch stärker ihres Wertes bewusst sein und sich selbst mehr zutrauen.»

Was Emmi-Finanzchefin Demarmels bestätigt: Frauen sollten sich aktiver ins Spiel bringen. «Dafür muss man raus aus der Komfortzone.» Zudem hätten viele Frauen zu hohe Ansprüche an sich. «Man muss nicht perfekt sein – man muss gut sein.» Und es brauche eine Voraussetzung, die gerne verschwiegen werde: Es brauche halt auch Partner, die eine Karriere mittragen. Allzu oft werde vergessen, dass ein Kind nicht nur die Mutter fordere, sondern beide Elternteile.

Bei der Forderung nach Quoten winken alle weiblichen Profis ab. Sie haben ein stärkeres Argument für ein Mehr: dass es Umsatz und Gewinn dient, wenn Frauen in Toppositionen mitreden. Erst letztes Jahr hat die Unternehmensberatung McKinsey gezeigt, dass Firmen, die auf ein gemischtes Führungsteam setzen, mit einer 25 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich profitabel sind. «Wir brauchen Frauen, weil es uns besser macht – diese Grundeinsicht muss sich durchsetzen», meint Emmi-Finanzchefin Demarmels.

**Bessere Ergebnisse als Argument**

Die US-Marktforschungsfirma S&P Global Market Intelligence hat im letzten Jahr untersucht, wie sich die Ernennung einer weiblichen CFO auf das Betriebsergebnis auswirkt. Resultat: In den zwei Jahren

nach dem Wechsel steigt der Gewinn im Schnitt um 6 Prozent. Den Grund sehen die Autorinnen und Autoren vor allem in einer anderen Erwartungshaltung: «Die Ansprüche liegen bei Frauen höher.»

Headhunter und Recruiter, die CFO-Kandidatinnen suchen, kämpfen jedoch mit einem grundlegenden Problem: Der Pool an Personen, die infrage kämen, ist klein. Das lässt sich leicht belegen: Männer entscheiden sich doppelt so häufig für ein Wirtschaftsstudium wie Frauen. An der Uni Bern liegt das Verhältnis beim Ökonomie-Masterabschluss bei 40 (Frau) zu 60 Prozent (Mann), bei den Geisteswissenschaften ist es genau umgekehrt: 64 zu 36 Prozent. Nur logisch, dass sich in den zwanzig SMI-Firmen bloss eine einzige Finanzchefin finden lässt, dagegen aber sechs Human-Resource-Chefinnen.

Um dieses Ungleichgewicht zu beseitigen, müsste früher angesetzt werden, fordern Expertinnen. Am besten schon in der Schulzeit. Egon-Zehnder-Beraterin Stebler: «Man muss früher ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Studienfächer künftig wichtig sind.»

Immerhin tut sich langsam etwas in den Teppichetagen. Immer mehr Unternehmen wollen wegkommen von der reinen Männerwirtschaft, das spürt auch Diversity-Expertin Stebler. «In den letzten drei Jahren hat die Nachfrage nach Kandidatinnen enorm zugenommen.» Unternehmen, die es mit Diversität ernst nehmen, würden mittlerweile industrieübergreifend das Netz auswerfen oder verstärkt Kandidatinnen intern aufbauen. Dieser Meinung ist auch Guido Schilling, der mit seinem Schillingreport das Thema alljährlich aufs Tapet bringt. Sein Fazit: «Weibliche CFO sind in der Tat rar, aber die gute Nachricht ist: Sie werden weniger rar.»

Auch weibliche Finanzprofis blicken überwiegend positiv gestimmt in die Zukunft. Sie glauben, dass jede neu ernannte Verwaltungsrätin als Karrierevorbild wirkt. «Gute Frauen an der Spitze ziehen weitere gute Frauen in die Unternehmen», sagt Daniela Stehli-Wiederkehr, Geschäftsführerin der Fachschule für Bankwirtschaft in Zürich. Sie erwartet, dass die Zeit, in der der Finanzbereich eine reine Männerdomäne war, allmählich zu Ende geht. Auch deshalb, weil das Thema Nachhaltigkeit ungleich stärker zu einer wichtigen Dimension auf dem Radarschirm der CFO wird.

Richtig, Nachhaltigkeit ist ein Thema, das Frauen besonders interessiert.

Mitarbeit: Stefan Barmettler





Manuela Suter, Bucher Industries

Jahrgang 1974. Wirtschaftsstudium in Zürich. Arbeitete bei der Beratungsfirma EY, bei Holcim, bei SIX und seit 2011 bei Bucher Industries. Seit 2014 Finanzchefin beim Industrieunternehmen.



Géraldine Picaud, Lafrage Holcim

Jahrgang 1970. Studierte Wirtschaft an der École Supérieure de commerce de Reims. War bereits CFO beim börsenkotierten Konzern Essilor. Begann bei der Beratungsfirma Arthur Andersen.



Doris Barnert, Swissgrid

Jahrgang 1969. Studierte Architektur an der ETH in Zürich und absolvierte einen Finanz-MBA in St. Gallen. War CFO bei der Solothurner Spitäler AG und ist seit 2017 CFO bei der Infrastrukturfirma Swissgrid.



Annabella Bassler, Ringier

Jahrgang 1977. Studierte Wirtschaft an der European Business School und der Universidad Argentina de la Empresa. Nach Promotion Finanzmanagerin bei der Reederei Hamburg Süd. Seit 2012 CFO bei Ringier.



Elisabeth Pataki, Comet

Nach Finanzstudium in Boston als Managerin beim US-Konzern Raytheon tätig. Ab 2015 beim Bildungskonzern EF, unter anderem als Leiterin Controlling. Seit Oktober CFO bei der Tech-Gruppe Comet.



Annelis Lüscher Hämmerli, Helvetia

Jahrgang 1976. Biologiestudium in Bern, Dissertation am Max-Planck-Institut für Limnologie, dann Finanzstudium an der ETH in Zürich. Arbeitete bei Swiss Life im Risikomanagement. Seit Oktober CFO bei Helvetia.

## «Sie stehen manchmal allen auf den Füßen»

**Barbara A. Heller** Die Volkswirtin war während sieben Jahren Finanzchefin bei Santhera Pharmaceuticals. Heute ist sie Beraterin und Verwaltungsrätin.



**Barbara A. Heller**  
Vizepräsidentin des CFO Forums Schweiz und Vorsitzende der Jury des Swiss CFO Awards

Wie ist es, als Frau im Finanzbereich zu arbeiten?

**Barbara A. Heller:** Ich komme aus dem Bereich Corporate Finance, wo es um grosse und komplexe Projekte geht. Anfangs war es für mich normal, die einzige Frau unter Männern zu sein. Da muss man manchmal Haare auf den Zähnen haben, es ist ein toughes Business.

Also keine Nachteile?

Ich finde nicht. Natürlich habe ich von männlichen Kollegen den einen oder anderen Spruch zu hören bekommen, doch damit musste man umgehen können. Zumindest das hat sich sicher geändert.

Nicht geändert hat sich die Zahl weiblicher CFO in börsenkotierten Firmen. Warum ist das so?

Der gesamte Finanzbereich ist immer noch eher männlich geprägt. Und ein CFO hat es mit verschiedenen Stakeholdern aus diesem Umfeld zu tun: mit Geschäftspartnern, Investoren, Behörden, Banken, Analysten sowie mit überwiegend männlichen Kollegen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Diese Interaktionen können auch mit Konflikten belastet sein. Ich kann mir vorstellen, dass das nicht alle Frauen mögen.

Und sonst?

Der oder die CFO ist so etwas wie das Gewissen eines Unternehmens. Er oder sie muss unter anderem die Kosten verantworten, auf akkurates Reporting pochen oder auch mal sagen, was tendenziell nicht geht oder zu hohe Risiken birgt. So steht man den Kollegen gelegentlich auf den Füßen. Nicht alle wollen oder können das.

Woran mangelt es weiblichen Kadern?

Frauen sollten sich mehr zutrauen. Bei Gesprächen unter Kolleginnen fällt mir oft auf, dass sie sich zu sehr hinterfragen. Das finde ich schade. Viele sind hoch professionell und wären einer Geschäftsleitungsfunktion ganz sicher gewachsen. Mentoring könnte viel dazu beitragen, das Selbstvertrauen der Frauen zu stärken und sie in solche Positionen zu bringen. Ausserdem sollten Frauen noch mehr Networking betreiben, auch wenn das zeitintensiv ist.

Ist der Beruf eines oder einer CFO bei einer börsenkotierten Firma mit einer Familie kompatibel?

Das Thema Work-Life-Balance ist auf dem Executive Level generell schwierig. Alles ist sehr getaktet, man ist stark operativ eingebunden. Gerade wenn strategische Projekte anstehen wie ein Börsengang oder eine Übernahme, steht der oder die CFO im Zentrum und muss an Deck sein. Die nötige Präsenz lässt sich nicht immer vorhersehen. Deshalb ist es wichtig, dass man sich bewusst für den Job entscheidet und sagt: Jawohl, das will ich machen.

Wie haben Sie den Stress als CFO erlebt?

Mir selbst ist es auch nicht immer gelungen, eine gute Work-Life-Balance zu finden. Das akzeptiert man oder halt eben nicht. Wenn man nicht flexibel ist und die nötige Zeit nicht immer aufbringen kann, wird es schwierig.

Was halten Sie von Quoten für weibliche Führungskräfte?

Ich bin keine Verfechterin von Quoten. Mittlerweile setzt sich die Erkenntnis durch, dass Diversity, und damit meine ich nicht nur Gender-Diversity, den langfristigen Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Auf Stufe Verwaltungsrat sind wir bei den SMI-Unternehmen im Schnitt bereits bei gegen 30 Prozent Frauenanteil.

Und in der Geschäftsleitung?

Eine Quote im Executive Bereich finde ich wenig zielführend, zumal Frauen gewisse Studien- und Ausbildungsrichtungen im mathematisch-naturwissenschaftlichen oder technischen Bereich eher meiden. Da kann es bei Unternehmen in gewissen Branchen tatsächlich schwierig werden. Grundsätzlich finde ich aber: Wenn eine Frau eine Leitungsfunktion wirklich will, kann sie das erreichen.

Was raten Sie weiter?

Es ist wichtig, bereits in der frühen Ausbildung ein anderes Denken und das Selbstbewusstsein zu fördern und besonders diese Fachgebiete zu stärken – vor allem für Mädchen.

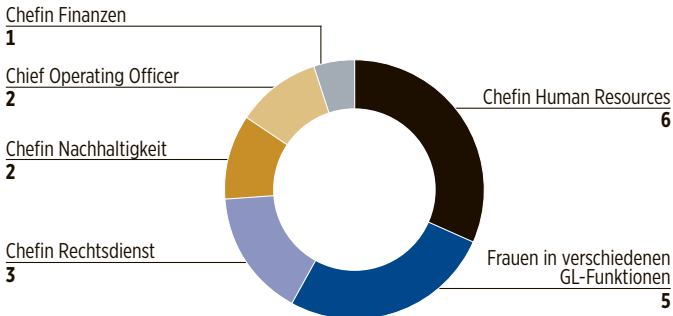
INTERVIEW: CONSTANTIN GILLIES

### Eine andere Welt

**Pionierin** Vor 10 Jahren gabs unter den 100 grössten Firmen eine einzige Finanzchefin. Ihr Name: Ursula La Roche-Ender. Ihre Firma: Börsenbetreiberin SIX Group. Heute ist sie bei der UBS oberste Verantwortliche für Compliance and Operational Risks. 2020 sind es laut «Schillingreport» nicht eine, sondern sechs weibliche CFO.

### Frauen als Chefs

Anzahl Frauen insgesamt auf Ebene Geschäftsleitung bei den 20 grössten Firmen (SMI-Leitung), nach Funktionen



QUELLE: HZ-RECHERCHE

7

**SMI-Konzerne** haben keine Frau in der Konzernleitung. Dazu gehören Richemont, Sika, Swisscom, Alcon, Geberit, SGS und Swiss Life. Die übrigen 13 SMI-Konzerne haben insgesamt 19 Frauen auf der obersten Management-Stufe.

FOTOS: ZVG