

schillingreport 2020

Trans-  
parenz  
an der  
Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors



# Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
1 Executive Summary	5
2 Einleitung	6
3 Allgemeine Angaben zum Report	6
4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	10
4.1 Zusammensetzung der Gremien	10
4.2 Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone sowie der Geschäftsleitungsmitglieder	11
4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder	11
4.4 Alter der Gremiumsmitglieder	14
4.5 Verweildauer der ausgetretenen Gremiumsmitglieder	16
5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	18
6 Die Nationalitäten im Private Sector	19
6.1 Geschäftsleitung	19
6.2 Verwaltungsrat	20
6.3 Frauen	23
7 Ein Blick auf interessante Untergruppen	25
7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten	25
7.2 SMI-Unternehmen	31
8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen	38
9 Anhang	40
10 Kontakt	40
<b>Interviews mit Vertretern der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors</b>	
Anne-Claude Demierre	9
Gert De Winter	15
Andreas Müller	21
Jacques Sanche	27
Marco Syfrig	33
Fabrice Zumbrunnen	37

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AG</b>	Aktiengesellschaft	<b>KMU</b>	kleine und mittlere Unternehmen
<b>bzw.</b>	beziehungsweise	<b>Ltd.</b>	Limited
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer	<b>NCC</b>	Nomination and Compensation Committee
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer	<b>plc</b>	Public Limited Company
<b>d.h.</b>	das heisst	<b>SMI</b>	Swiss Market Index
<b>etc.</b>	et cetera	<b>SPI</b>	Swiss Performance Index
<b>EU</b>	Europäische Union	<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>GL</b>	Geschäftsleitung	<b>VR</b>	Verwaltungsrat
<b>HR</b>	Human Resources	<b>z.B.</b>	zum Beispiel

## Editorial



Als wir vor 15 Jahren zum ersten Mal die Zusammensetzung der Führungsgremien der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber untersuchten, hatten erst wenige von ihnen die Gender Diversity auf ihrer Agenda. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen betrug damals 4%. Heute erreicht er mit 10% erstmals einen zweistelligen Wert. In den Verwaltungsräten stieg der Frauenanteil seit unserer ersten Erhebung 2010 von 10% auf heute 23%. Die Entwicklung verläuft seit Jahren konstant, weshalb ich damit rechne, dass wir in diesem Gremium die Marke von 30% bis 2024 erreicht haben werden.

Trotz deutlich höherem Bewusstsein sowohl in den operativen als auch strategischen Gremien bin ich weiterhin überzeugt, dass eine ausgewogene Gender Diversity in den Geschäftsleitungen ein Generationenprojekt bleibt. Dieses gliedert sich in drei Phasen: Wir befinden uns aktuell am Ende der ersten Phase – ich nenne sie Sensibilisierungsphase. Sie war geprägt von den «Early Movers» unter den Unternehmen, die sinnvolle Massnahmen einführten, um ihre Gender-Diversity-Pipeline auszubauen. Sie erkannten, wie wichtig eine eigene Pipeline mit weiblichen Talenten für die Arbeitgeberattraktivität und den Geschäftserfolg ist. Die Zahl dieser Leuchtturmfirmer hat kontinuierlich zugenommen: Vor 10 Jahren hatten 32 Unternehmen Frauen in der Geschäftsleitung, wovon lediglich 7 Unternehmen mehr als eine Frau in der Geschäftsleitung beschäftigten. Heute haben 62 Unternehmen Frauen in der Geschäftsleitung, und 23 davon beschäftigen mehr als eine Frau. 55 aller 94 – also 59% – weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder arbeiten in gerade mal 19% der untersuchten Firmen.

Ich bin zuversichtlich, dass wir uns nun an der Eintrittsschwelle in eine neue Phase befinden: die Bewusstseinsphase. In dieser Phase trennt sich die Spreu vom Weizen. Immer mehr Firmen beginnen, die Früchte ihrer Investitionen zu ernten. Denn ihnen stehen vermehrt starke weibliche Talente zur Verfügung, die sie durch bewusstes Talentmanagement in den letzten Jahren aufgebaut haben. Sie bauen die Gender Diversity auf allen Stufen und ihren Vorsprung im Talentmarkt aus. Die «Late Movers» geraten mit Blick auf den sich zuspitzenden Fachkräftemangel in Rückstand. Sie kommen nicht umhin, ebenfalls in eine eigene Pipeline zu investieren. In der dritten Phase – der Akzeptanzphase – stehen auf der mittleren Managementstufe der Gender-Diversity-Pipeline dann so viele Frauen bereit, dass ihre Entwicklung in die Geschäftsleitungen Standard wird. Gender Diversity wird auf breite Akzeptanz stossen. Man wird sich kaum mehr vorstellen können, dass es früher einmal anders war.

Trotz der gestiegenen Sensibilisierung erstaunt es mich, dass erst 53% der grössten Unternehmen eine oder mehrere Frauen in ihrer Geschäftsleitung beschäftigen. 47% der untersuchten Unternehmen haben nach wie vor keine einzige Frau in ihrem obersten Führungsgremium. Im Gegensatz dazu sind nur 11% der untersuchten Unternehmen in ihrem strategischen Gremium – dem Verwaltungsrat – ohne Frauen unterwegs. Diese Entwicklung werde ich in den nächsten Jahren genau verfolgen.

Der Trend der Digitalisierung ist allen präsent. Im vergangenen Jahr stärkten die Unternehmen ihre Technologie-, Automations- und Digitalisierungskompetenz. Die Firmen werden sich vermehrt bewusst, dass diese Kompetenz in ihrer Geschäftsleitung notwendig ist, um sich erfolgreich für die grossen Herausforderungen der Digitalisierung zu positionieren. Wir beobachten aktuell denn auch eine Häufung neu geschaffener Geschäftsleitungspositionen im Digitalisierungsbereich. Neu haben 39% der untersuchten Unternehmen diese Kompetenz in der Geschäftsleitung. Ich gehe davon aus, dass sich der Trend in den kommenden Jahren fortsetzen wird.

Wie Schweizer Unternehmen und die öffentliche Verwaltung mit diesen Trends umgehen und welche spezifischen Profile sie im Zuge der Digitalisierung rekrutieren, lesen Sie in den nachfolgenden Interviews mit namhaften Führungspersönlichkeiten. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Guido Schilling

# 1 Executive Summary

In seiner 15. Ausgabe wartet der schillingreport gleich mit mehreren Premieren auf: Erstmals erreicht der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber die Marke von 10%. Der öffentliche Sektor bringt es sogar auf 20% weibliche Topkader. Bemerkenswert: Die Unternehmen stärken die Digitalisierungskompetenz ihrer Geschäftsleitungen. Zudem pendeln sich die Ausländeranteile weiter ein.

## Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

### Frauenanteil in den Geschäftsleitungen erstmals zweistellig

Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber steigt von 9% auf 10%. Die Unternehmen haben für jede fünfte (21%) offene Geschäftsleitungsposition eine Frau berufen (2019 18%). Trotz Anstieg des Frauenanteils hat nur knapp über die Hälfte (53%) der Unternehmen Frauen in der Geschäftsleitung (2019 49%). Hier besteht weiterhin Bedarf an klarem Commitment der Unternehmensleitungen und Verwaltungsräte. Die SMI-Konzerne haben jede dritte offene Position mit einer Frau besetzt. Damit erhöhen sie den Frauenanteil in ihren Geschäftsleitungen von 10% auf 12% und unterstreichen ihre Vorreiterrolle.

### Klassischer Karriereweg – interne Beförderung

Nach dem letztjährigen Spitzenwert von 64% haben die Unternehmen erneut die Mehrheit (61%) der neuen weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder intern befördert. Ihr Anteil übersteigt sogar jenen der Männer (59%). Es ist erfreulich, dass die Unternehmen bei Beförderungen den Fokus nach innen richten und mittlerweile von ihrer Investition in die Talententwicklung profitieren. Das hat für beide Seiten grosse Vorteile: Die neuen Geschäftsleitungsmitglieder kennen die Kultur, pflegen bereits ein Beziehungsnetz und haben gleichzeitig einen positiven Strahleffekt nach innen und aussen.

### Öffentlicher Sektor als Vorreiter

Im Topkader des öffentlichen Sektors steigt der Frauenanteil wieder konstant um 2 Prozentpunkte und erreicht erstmals 20% (2019 18%). Der öffentliche Sektor bestätigt seine Anstrengungen des Vorjahrs und besetzt erneut 38% der vakanten Spitzenpositionen mit einer Frau. Der Frauenanteil im Topkader des öffentlichen Sektors ist damit doppelt so hoch wie in den Geschäftsleitungen der Privatwirtschaft. Die höhere Gender Diversity verdankt der öffentliche Sektor auch der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Sie ist der Schlüssel zu einer ausgewogenen Gender Diversity. Hier weist der öffentliche Sektor der Privatwirtschaft den Weg.

### Unternehmen stärken Digitalisierungskompetenz ihrer Geschäftsleitungen

Die Digitalisierung ist in aller Munde. Im schillingreport 2020 ist ihre Auswirkung auf die Geschäftsleitungen sichtbar: 12 Unternehmen haben Experten mit ausgewiesener Digitalisierungskompetenz neu in ihre Geschäftsleitung berufen. 8 von ihnen traten Positionen an, welche die Unternehmen neu geschaffen haben. Das deutet darauf hin, dass die Firmen der digitalen Transformation eine höhere Bedeutung beimessen. Der Trend, die Digitalisierungskompetenz in der Geschäftsleitung zu verankern, wird sicher weiter akzentuieren.

### Ausländeranteil pendelt sich weiter ein

In den Geschäftsleitungen sinkt der Ausländeranteil von 45% auf 44%. Seit vier Jahren hat er sich in diesem Bereich eingependelt. Über zwei Drittel (70%) der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits in der Schweiz oder in einem Schweizer Unternehmen tätig, bevor sie ihre aktuelle Position antraten. Diese «Inländer» stiessen folglich bereits im mittleren oder oberen Management zu einem Schweizer Arbeitgeber. Die ausländischen Talente sind eine unentbehrliche Ergänzung zum Schweizer Nachwuchs. Wir müssen Sorge tragen, dass ihre Pipeline nicht versiegt.

### Konstante Entwicklung im Verwaltungsrat – Mehr Frauen mit Mehrfachmandaten

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat steigt von 21% auf 23%. Die Unternehmen haben knapp jedes dritte vakante Verwaltungsratsmandat (32%) mit einer Frau besetzt (2019 38%). Steigt der Frauenanteil in der Schweiz weiter um jährlich 2 Prozentpunkte, übertrifft er 2024 die Marke von 30% (31%), die der Gesetzgeber fordert. Der Anteil Verwaltungsrätinnen, die zwei oder mehr Mandate besetzen, steigt von 7% auf 9%. Sie teilen sich neu 17% aller Mandate auf, die von Frauen besetzt werden. Seit zwei Jahren steigt dieser Anteil: 2018 lag er bei 10%, 2019 bei 13%. Während Männer schon seit Jahren professionelle Verwaltungsratskarrieren mit mehreren grossen Mandaten gleichzeitig verfolgen, ziehen die Frauen nun nach. Mit Blick auf eine allfällige Frauenquote wird es spannend, zu beobachten, wie sich der Anteil Frauen mit Mehrfachmandaten entwickelt.

### Frauenanteil in DAX-Aufsichtsräten im Aufschwung

In den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen steigt der Frauenanteil von 33% auf 36%. Für 38% der offenen Sitze wurden Frauen berufen (2019 30%). Seit 2016 sind kotierte deutsche Unternehmen verpflichtet, eine Frauenquote von 30% in ihren Aufsichtsräten einzuhalten. Im letzten Jahr schien es, als würden die Bemühungen der Unternehmen nachlassen und als sei die Arbeit mit Erreichen der Quote getan. Nun zeigt sich aber, dass wieder mehr Schwung in die Aufsichtsräte kommt. In den DAX-Vorständen steigt der Frauenanteil von 14% auf 15%.

## 2 Einleitung

Seit 15 Jahren erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Seit vier Jahren wurde die Auswertung auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, indem die Topkader aller 26 Kantone und der Bundesverwaltung analysiert wurden. Zusätzlich fragt die guido schilling ag im Zweijahresrhythmus die 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz an, ihre Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline bekannt zu geben, um so das Potenzial an Managerinnen auf den Stufen Topmanagement und Middle Management sichtbar zu machen. Der schillingreport schafft «Transparenz an der Spitze» und hat sich als unabhängiges und anerkanntes Instrument der Bestandsaufnahme und weiterführenden Analyse der Führungsetagen in der Schweiz etabliert.

Die Daten zu den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber wurden vom internen Projektteam der guido schilling ag zusammengetragen. Eigene Recherchen, persönliche Befragungen und direkte Anfragen bei Unternehmen, die üblicherweise keine Daten öffentlich publizieren, machen die Erhebung so wertvoll. Die Vollständigkeitsrate der Daten für die Geschäftsleitungen beträgt 97 %, jene für die Verwaltungsräte liegt bei 96 %. Die Daten für den öffentlichen Sektor wurden ebenfalls vom internen Projektteam der guido schilling ag recherchiert.

Für die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline wurden die 250 bedeutendsten Unternehmen direkt angefragt, da dieses Zahlenmaterial nicht öffentlich zugänglich oder recherchierbar ist. Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor ist der 31. Dezember 2019. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2018.

Trends und Entwicklungen werden zusätzlich anhand der Untergruppen Frauen, Ausländer, SMI-Unternehmen sowie CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gesondert untersucht und analysiert.

In diesem Jahr enthält der schillingreport eine Reihe von Interviews mit CEOs sowie einer Vertreterin des öffentlichen Sektors. Ihre Ansichten bieten neben der Datenanalyse eine interessante und abwechslungsreiche Lektüre.

## 3 Allgemeine Angaben zum Report

Der Report der grössten Schweizer Arbeitgeber enthält seit vier Jahren zusätzlich den öffentlichen Sektor und die Zusammensetzung von dessen Topkader sowie die Gender-Diversity-Pipeline der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen. Diese erweiterten Inhalte warteten bereits in den ersten Jahren mit wichtigen Erkenntnissen auf und werden auch in den kommenden Jahren spannende Entwicklungen aufzeigen. Das interne Projektteam der guido schilling ag recherchierte die relevanten Daten über die unterschiedlichsten Kanäle und fragte fehlende Daten direkt bei den Unternehmen nach. So stellten viele Unternehmen Informationen zur Verfügung, welche nicht öffentlich zugänglich sind. Der schillingreport basiert auch in seinem fünfzehnten Erscheinungsjahr auf einer soliden Datenkonsistenz.

### Anhang

Für den mittlerweile um den öffentlichen Sektor und die Gender-Diversity-Pipeline erweiterten schillingreport wurde ein neuer Anhang erstellt, der umfassend über diese Samples Auskunft gibt und unter [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch) bezogen werden kann. Der Anhang enthält zusätzliche Auswertungen zu Ausbildungen der Gremiumsmitglieder, Sprachen im öffentlichen Sektor etc., die im Report nicht aufgeführt sind, und gibt somit einen weitreichenden Überblick zu den untersuchten Samples. Das gesamte Zahlenmaterial der Jahre 2006 bis 2016 des klassischen schillingreport mit der Analyse zu den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern ist in einem separaten Anhang online unter [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch) verfügbar.

## Untersuchte Samples

Die Liste aller einbezogenen Firmen kann den Seiten 38 und 39 entnommen werden. Dabei wird zwischen mehreren Samples unterschieden, die zur besseren Orientierung durch eine entsprechende Farbgebung gekennzeichnet sind.

Private Sector Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber		Public Sector 26 Kantone und die Bundesverwaltung		Gender-Diversity-Pipeline Befragung der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen	
Geschäftsleitung	Verwaltungsrat	Topkader (Bundeskanzler/in, Staatsschreiber/innen, Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen, Amtsleiter/innen)	Bundesrat/ Regierungsrat	Geschäftsleitung Topmanagement Middle Management Belegschaft	Verwaltungsrat

Das Sample zur Privatwirtschaft mit den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern, so wie es seit 2006 analysiert wird, wird im gesamten Report mit Private Sector bezeichnet. Das Sample zur Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, wird mit Gender-Diversity-Pipeline betitelt. Sowohl für den Private Sector als auch die Gender-Diversity-Pipeline werden die 20 Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) gesondert ausgewertet. Das Sample des öffentlichen Sektors beinhaltet alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung und wird Public Sector genannt. Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor ist der 31. Dezember 2019. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2018.

Für die Gender-Diversity-Pipeline werden zusätzlich zur Geschäftsleitung auch die zwei Führungsstufen unterhalb der Geschäftsleitung bezüglich Frauenanteilen beleuchtet, um sichtbar zu machen, ob in der darunterliegenden Managementstufe überhaupt ein Potenzial an Frauen vorhanden ist, die sich auf die nächsthöhere Stufe entwickeln können. Mit Topmanagement sind die Führungsteams der Geschäftsleitungsmitglieder und unter Middle Management die Direct Report an das Topmanagement gemeint. So gibt diese Analyse einen Überblick zu den drei obersten operativen Führungsstufen der Unternehmen. Als Vergleich dazu wird auch der entsprechende Wert der gesamten Belegschaft angeschaut.

Die Grösse eines Samples kann sich von Fragestellung zu Fragestellung unterscheiden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für manche Erhebungen nicht von allen Personen die vollständigen Daten vorliegen. Alle Prozentangaben wurden – bis auf wenige Ausnahmen – gemäss den gängigen Regeln auf ganze Zahlen gerundet, da Kommastellen eine Genauigkeit vorspiegeln, die nicht der Realität entspricht.

Den im Untersuchungsjahr neu in die Gremien eingetretenen Personen kommt in der Auswertung eine besondere Bedeutung zu, da sich an ihnen Neuerungen und Trends oftmals besser aufzeigen lassen.

Das Sample Private Sector beinhaltet sowohl Konzerne als auch deren Tochtergesellschaften, welche den Kriterien der Auswahl genügen. Diese vermeintliche Doppelspurigkeit erweist sich als notwendig, da manche Tochtergesellschaften eine dominante Rolle im Schweizer Markt einnehmen. So wurde beispielsweise sowohl die Konzernmutter Zurich Insurance Group als auch die Schweizer Ländergesellschaft Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG ausgewertet. Weitere Beispiele für eine Mehrfacherfassung sind die UBS AG und die Credit Suisse Group AG mit ihren Tochtergesellschaften UBS Switzerland AG respektive Credit Suisse (Schweiz) AG. Bei der Erhebung der Verwaltungsräte wurden die Tochtergesellschaften, Ländergesellschaften und Konzerndivisionen konsequenterweise weggelassen.

GL/Topkader/Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector				Gender-Diversity-Pipeline					
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019				
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	138	138	27	27				249				
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	118	100 %	117	100 %	27	100 %	27	100 %	129	100 %		
Vollständige Angaben verfügbar	115	97 %	114	97 %	20	74 %	20	74 %			117	91 %

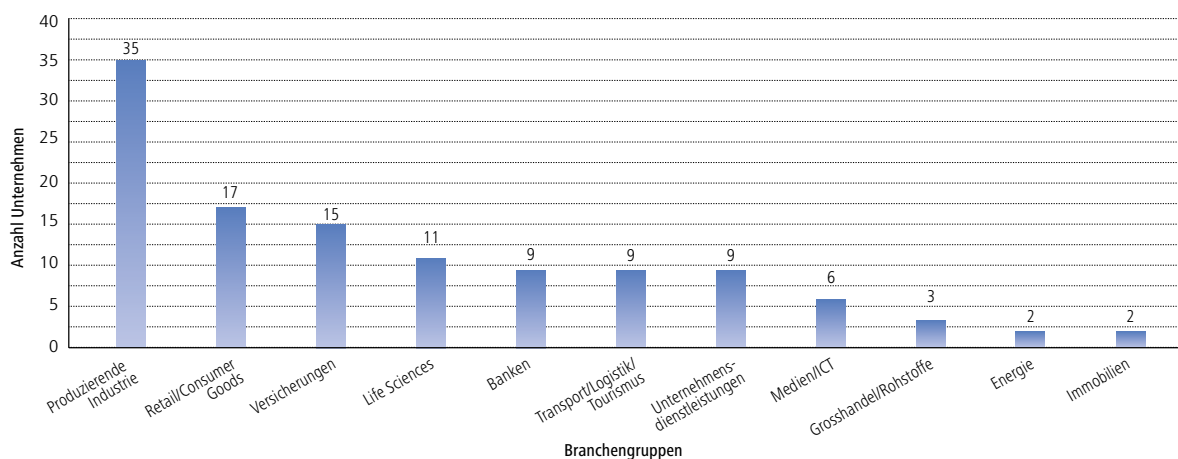
Die Grösse des Private-Sector-Samples variiert über die Jahre aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens können zur Folge haben, dass die zugrunde liegenden Kriterien für die Aufnahme in den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Aktuell wurden für den Private Sector 900 Geschäftsleitungsmitglieder in 118 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden in 26 Kantonen und der Bundesverwaltung 1027 Topkader untersucht. Für die Analyse der Gender-Diversity-Pipeline wurden die letztjährigen Zahlen von 129 Unternehmen übernommen.

VR/Bundes- und Regierungsrat/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector				Public Sector				Gender-Diversity-Pipeline		
	2020		2019		2020		2019		2020	2019	
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	99		99		27		27			249	
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	90	100 %	89	100 %	27	100 %	27	100 %		129	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	86	96 %	88	99 %	27	100 %	27	100 %		121	94 %

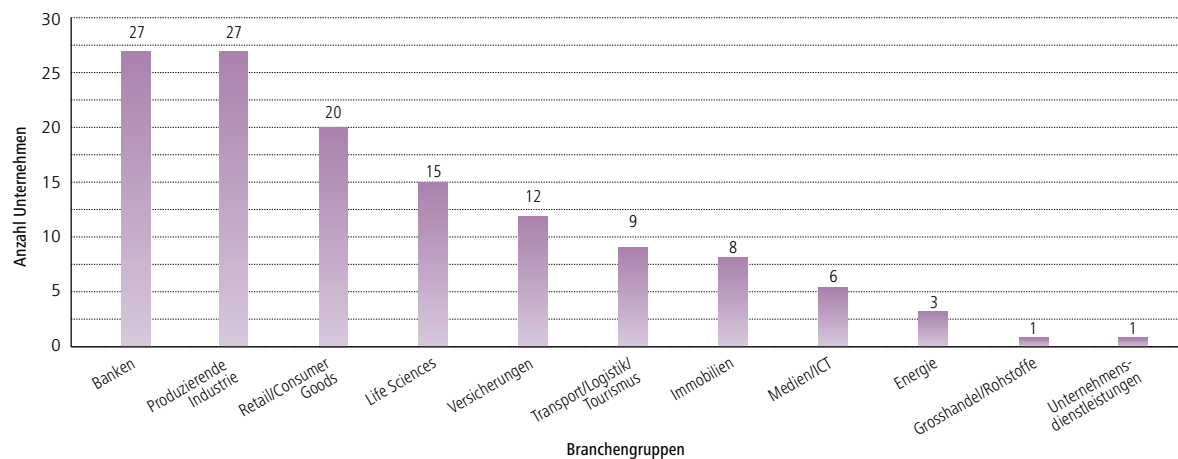
Das Sample der Verwaltungsräte im Private Sector ist kleiner als jenes der Geschäftsleitungen, da die Verwaltungsräte von Schweizer Ländergesellschaften sowie solche von Konzerndivisionen nicht einbezogen wurden. Eine Erhebung dieser Gremien würde das Bild des Samples verzerren. Aktuell wurden 825 Verwaltungsratsmitglieder in 90 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden 160 Bundesrats- und Regierungsratsmitglieder bezüglich der Frauenanteile analysiert. Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden die Verwaltungsräte von 129 Unternehmen evaluiert.

## Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen

Im schillingreport 2020 sind für den Private Sector 118 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen vertreten. Es dominieren die Produzierende Industrie (35) und Retail/Consumer Goods (17). Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 24 Unternehmen vertreten.



Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden 129 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen untersucht. Es dominieren die Banken und die Produzierende Industrie mit jeweils 27 teilnehmenden Unternehmen. Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 39 Unternehmen vertreten.





# «Auch Kader wollen heute Familienverantwortung und Berufstätigkeit vereinbaren können»



**Anne-Claude Demierre**

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Als Staatsrätin übernehme ich Verantwortung und muss Entscheidungen treffen. In meiner Direktion erlebe ich tagtäglich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihren Aufgabenbereichen identifizieren und sich für die Erreichung ihrer Ziele einsetzen. Kader sorgen dafür, dass die Grundsatzentscheide gefällt werden, dass die gemeinsamen Wertvorstellungen konkret Form annehmen und dass die verschiedenen Bestrebungen aufeinander abgestimmt sind.

## **Das Verwaltungsmanagement steht im Spannungsfeld zwischen politischen Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen. Wie gehen Sie damit um?**

Staatliches Handeln ist für die gesamte Bevölkerung da. Wir können uns nicht auf bestimmte «Klienten» beschränken. Die soziale Ausgleichsfunktion des Staats ist ein Erfolgsfaktor der Schweiz. Wir müssen mit sehr vielen Entscheidungsträgern zusammenarbeiten, sei es wegen der föderalistischen Staatsstruktur (Bund, Kantone und Gemeinden), sei es wegen der Gewaltenteilung (Parlament, Regierung und Verwaltung). Es gibt aber viele Gemeinsamkeiten zwischen politischen Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen. Auch für Unternehmen ist es wichtig, dass die Destinatäre zufrieden sind, denn auch sie haben keine unbeschränkten Ressourcen und müssen ihre Mittel zielorientiert einsetzen. Will ein Unternehmen langfristig Erfolg haben, muss es ebenfalls langfristig planen.

## **Der Frauenanteil im Topkader des öffentlichen Sektors ist mit 20 % doppelt so hoch wie in der Privatwirtschaft. Welchen Faktoren verdankt der öffentliche Sektor seine Vorreiterrolle in Sachen Gender Diversity?**

Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es. In Freiburg haben wir einen «Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung» ausgearbeitet. Der Staat Freiburg integriert die Gleichstellungsthematik in sein Nachwuchsförderprogramm und will flexible Arbeitszeitmodelle anwenden. Meine Direktion ist offen für Teilzeitstellen, und zwar auch für Kaderpositionen. Ein solches Stellenprofil macht uns attraktiv für kompetente Frauen.

## **Sie haben letztes Jahr zwei neue Generalsekretärinnen der Direktion für Gesundheit und Soziales ernannt, die sich das Amt im Jobsharing teilen. Welche Vorteile bietet dieses Modell, und wo liegen die Herausforderungen?**

Jobsharing setzt ausgeprägte Kompetenzen bezüglich der Persönlichkeit, der Kommunikations- und Teamfähigkeit voraus. Wenn die Zusammenarbeit klappt, haben wir eine Win-win-Situation. Dank komplementären Profilen hat meine Direktion mehr Know-how. Wir finden kreativere Lösungen, weil mehr Ideen und Überlegungen einfließen. Zudem wollen heute auch Kader Familienverantwortung und Berufstätigkeit vereinbaren können.

## **Welche Möglichkeiten bieten Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die im Allgemeinen zu wenig wahrgenommen werden, aber attraktiv wären für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft?**

Die öffentliche Verwaltung bietet vielerlei Möglichkeiten und Herausforderungen: sinnvolle Aufgaben im Dienste der Bevölkerung, Aufgaben von regionaler, überregionaler oder nationaler Bedeutung, anspruchsvolle Aufgaben in einem komplexen politischen Kontext, wobei es oft darum geht, pragmatische Lösungen mit Partnern auszuhandeln (Konsensfindung), hohe Verantwortung, da öffentliche Mittel eingesetzt werden und die Bevölkerung sowohl als Nutzniesserin öffentlicher Projekte als auch als Auftraggeberin direkt betroffen ist, und letztendlich Arbeit in vielfältigen Netzwerken, mit der Möglichkeit zu interdisziplinärem Austausch. Ich bin überzeugt, dass viele Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ihr Glück finden können.

Anne-Claude Demierre ist Staatsratspräsidentin des Kantons Freiburg und steht seit 2006 der Direktion für Gesundheit und Soziales vor. Vor ihrer Wahl in den Staatsrat leitete sie von 1991 bis 2006 als Gemeinderätin in La Tour-de-Trême und nach der Gemeindefusion in Bulle verschiedene Abteilungen (Schulen, Soziales, Kultur, Sport und Tourismus). Von 1996 bis 2006 war sie Abgeordnete des Greyerzbezirks im Grossen Rat. Vor ihrer politischen Karriere arbeitete sie als Buchhändlerin im Musée gruérien in Bulle und war zugleich als Buchhaltungssekretärin in einem KMU des Glanebezirks tätig. Anne-Claude Demierre ist verheiratet und Mutter von drei Kindern.

## 4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

Das erste Hauptkapitel des schillingreport beleuchtet die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und der Verwaltungsräte der Privatwirtschaft und die Zusammensetzung der Topkader sowie der Bundes- und Regierungsräte des öffentlichen Sektors.

### 4.1 Zusammensetzung der Gremien

#### Geschäftsleitungen und Topkader

Zusammensetzung der GL und Topkader	Private Sector				Public Sector			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	118				27			
Total Mitglieder	900	100 %	159	100 %	1027	100 %	77	100 %
Anteil Frauen	94	10 %	33	21 %	204	20 %	29	38 %
Anteil Männer	806	90 %	126	79 %	823	80 %	48	62 %
Anteil Schweizer	500	56 %	81	53 %				
Anteil Ausländer	395	44 %	73	47 %				
Anteil Neue	159	18 %			77	7 %		

In den Geschäftsleitungen entwickelte sich der Frauenanteil während der Jahre 2006 bis 2016 von 4 % auf 6 % mit durchgehend relativ tiefen Frauenanteilen unter den neu gewählten Geschäftsleitungsmitgliedern. 2017 schaffte der Private Sector den Sprung von 6 % auf 8 % weibliche Geschäftsleitungsmitglieder, fiel 2018 wieder auf 7 % zurück und stieg letztes Jahr mit 18 % Frauenanteil unter den Neuen auf 9 %. Dieses Jahr erreicht der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen des Private Sector dank 21 % Frauen unter den neu Berufenen mit 10 % erstmalig einen zweistelligen Wert. Der öffentliche Sektor erreicht im Topkader einen Frauenanteil von 20 % und liegt damit doppelt so hoch wie die Privatwirtschaft. Die Fluktuation im Public Sector ist mit 7 % tiefer als in der Privatwirtschaft mit 18 %, jedoch liegt der Frauenanteil unter den neu berufenen Topkadern mit 38 % deutlich höher als in der Privatwirtschaft mit 21 %. So gelang der öffentlichen Verwaltung ein Sprung von 18 % auf 20 % weibliche Topkader.

Die Ausländeranteile wurden nur für die Unternehmen der Privatwirtschaft erhoben, da der Public Sector im Topkader nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung der Ausländeranteile keinerlei Relevanz hat. Im Private Sector sinkt der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von 45 % auf 44 %, wobei die neu im Erhebungsjahr hinzugekommenen Geschäftsleitungsmitglieder zu 47 % Ausländer sind. Anders ausgedrückt, verfügt fast die Hälfte der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder nicht über einen Schweizer Pass.

#### Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte

Zusammensetzung der Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte	Private Sector				Public Sector	
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	90				27	
Total Mitglieder	825	100 %	94	100 %	160	100 %
Anteil Frauen	189	23 %	30	32 %	41	26 %
Anteil Männer	636	77 %	64	68 %	119	74 %
Anteil Schweizer	509	63 %	53	59 %		
Anteil Ausländer	306	37 %	31	41 %		
Anteil Neue	94	11 %				

In den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft finden sich 23 % weibliche Mitglieder (2019 21 %). Unter den neu gewählten Verwaltungsratsmitgliedern sind 32 % weiblich. Jeder dritte vakante Verwaltungsratsratssitz wurde somit mit einer Frau besetzt. Im Vorjahr konnte ein Spitzenwert von 38 % verzeichnet werden. Die politischen Gremien des Bundes und der Kantone weisen bereits 26 % (2019 25 %) Bundes- und Regierungsrätinnen auf, wobei der Bund 43 % (2019 29 %) Bundesrätinnen zählt.

Der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft beträgt 37 % (2019 39 %), wobei 41 % der neu gewählten Verwaltungsratsmitglieder über keinen Schweizer Pass verfügen. Im Public Sector wird auf diese Erhebung verzichtet, da die politischen Ämter ausschliesslich Schweizern vorbehalten sind.

## 4.2 Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone sowie der Geschäftsleitungsmitglieder

### Die Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Bestehende	950	27	142	781
Neue	77	-	19	58
Total	1027	27	161	839

Im Topkader des Public Sector wird neben dem Gesamtsample nach 3 Verantwortungsbereichen oder Funktionsgruppen unterschieden. Zum einen werden die 26 Staatschreiber/innen und der Bundeskanzler separat betrachtet, zum anderen die Generalsekretärinnen und Generalsekretäre sowie die Amtsleiter/innen.

### Die Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Geschäftsleitungsmitgliedern wird unterschieden zwischen Business- und Service-Funktionen. Als Business-Funktion gelten alle umsatzrelevanten Rollen im Unternehmen bzw. jene Funktionen, die im Kerngeschäft des Unternehmens sind wie z.B. Sales, Marktverantwortungen, Forschung und Entwicklung und Produktion. Unter Service-Funktion werden alle Rollen zusammengefasst, die eine Support-Funktion im Unternehmen und keine direkte umsatztreibende Wirkung haben wie z.B. Human Resources und Kommunikation.

	Verantwortungsbereiche der GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	547	61 %	353	39 %	86	54 %	73	46 %
Männer	513	64 %	293	36 %	72	57 %	54	43 %
Frauen	34	38 %	60	62 %	14	42 %	19	58 %

61 % der Geschäftsleitungsmitglieder sind in einer Business-Funktion tätig, unter den Neuen wurden 54 % mit einer Business-Rolle betraut. Unter den Frauen finden sich nur 38 % in einer Business-Funktion, unter den Neuen 42 %. Während die Mehrheit der Frauen (62 %) eine Support-Einheit führt, sind zwei Drittel der männlichen Geschäftsleitungsmitglieder (64 %) im Kerngeschäft des Unternehmens tätig und nur ein Drittel in der Führung von Service-Einheiten.

## 4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder

Bei der Betrachtung der Erfahrung der Gremiumsmitglieder kristallisieren sich im Private Sector zwei Fragestellungen als zentral heraus: Welche berufliche Entwicklung durchliefen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder, bevor sie in ein Gremium bestellt wurden? Und wie lange sind sie bereits im Unternehmen tätig? In der öffentlichen Verwaltung hingegen stellt sich die Frage nach der Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor.

### Private Sector

#### Geschäftsleitungen

Erfahrung der GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Grösse des Samples	873	100 %	152	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	513	59 %	75	49 %
Vorher in anderer GL tätig	185	21 %	42	28 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	61	7 %	15	10 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	114	13 %	20	13 %

66 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen tätig und wurden somit intern rekrutiert. Dies zeigt, wie wichtig das interne Talentmanagement ist. 28 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in einem anderen Unternehmen in der Geschäftsleitung tätig. Demgegenüber weisen nur 13 % keine relevante Erfahrung im

Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Hierbei kann es sich auch um Manager handeln, die aus Grosskonzernen eingestellt wurden und nicht im obersten Führungsgremium der Unternehmung einsassen, sondern z.B. auf Stufe Geschäftsbereich in einer Führungsposition unterhalb der Konzernleitung tätig waren. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern zeigt sich, dass 13 % der Neuen weder Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mitbringen noch unternehmensintern rekrutiert wurden. 59 % der Manager unter den Neuen waren vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung bereits im Unternehmen tätig. 38 % der Manager unter den Neuen bringen Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mit.

Durchschnittliche Erfahrung der GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	5 Jahre	17 Jahre	12 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	4 Jahre	10 Jahre	6 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	4 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	4 Jahre		

Besonders interessant ist der Blick auf die durchschnittliche Erfahrung der Geschäftsleitungsmitglieder. Betrachtet man den Zeitraum, über den ein Geschäftsleitungsmitglied in einem Unternehmen angestellt ist, zeigt sich, dass intern beförderte Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen (durchschnittlich 12 Jahre), bis sie in die Geschäftsleitung berufen werden, als Geschäftsleitungsmitglieder, die extern Erfahrung auf gleicher Hierarchieebene sammelten – wenn auch nur bei einem KMU. Diese werden durchschnittlich nach nur 6 Jahren in das Führungsgremium berufen.

## Verwaltungsräte

Herkunft der VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	129	16 %	12	13 %
Vorher CEO im Unternehmen	19	15 %	3	25 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	22	17 %	2	17 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	8	6 %	1	8 %
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Untern.	80	62 %	6	50 %

In diesem Jahr wurden insgesamt 825 Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 129 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (16%). Davon waren 15% als CEO angestellt, 17% gehörten der Geschäftsleitung an, und 6% hatten beide Ämter inne. Die Erfahrung im eigenen Unternehmen ist folglich durchaus ein Kriterium für die Wahl in den Verwaltungsrat. Noch spannender ist aber, dass von allen 825 Verwaltungsratsmitgliedern 12% in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 60 Personen sitzen gleichzeitig in mehreren Verwaltungsräten des untersuchten Samples ein und besetzen insgesamt 138 Sitze. 14 Geschäftsleitungsmitglieder sitzen zudem gleichzeitig im Verwaltungsrat einer anderen im Report einbezogenen Unternehmung ein.

Durchschnittliche Erfahrung der VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher operativ im Unternehmen tätig	8 Jahre	21 Jahre	13 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt. Verwaltungsratsmitglieder, die zuvor operativ im Unternehmen tätig waren, weisen mit 8 Jahren ein etwas längeres Dienstalter auf. Sie gehören dem Unternehmen im Schnitt seit 21 Jahren an und wurden nach 13-jähriger Tätigkeit in den Verwaltungsrat berufen. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder wurden nach einem durchschnittlichen Dienstalter von 9 Jahren in das strategische Führungsgremium gewählt.

## Public Sector

Bei der Betrachtung der Erfahrung der Topkader der öffentlichen Verwaltung steht die Frage nach der Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor im Vordergrund. Zudem interessiert, welche berufliche Entwicklung diese Personen durchlaufen hatten, bevor sie in ihre aktuelle Rolle gelangten, und wie lange sie bereits beim Kanton/Bund tätig sind.

### Dienstalter

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
	7 Jahre	8 Jahre	7 Jahre	7 Jahre
Frauen	5 Jahre	5 Jahre	4 Jahre	5 Jahre
Männer	7 Jahre	10 Jahre	8 Jahre	7 Jahre

Das Dienstalter der untersuchten Personen beträgt durchschnittlich 7 Jahre. Die männlichen Staatschreiber haben dabei das höchste Dienstalter mit 10 Jahren Tätigkeit in der aktuellen Rolle. Über alle Samples hinweg zeigt sich, dass die Frauen jeweils auf eine kürzere Tätigkeit in der aktuellen Position zurückblicken als ihre männlichen Kollegen. Auch hier stehen die Staatschreiber und Staatschreiberinnen hervor. Das Dienstalter der Staatschreiber ist durchschnittlich 5 Jahre höher als jenes ihrer Kolleginnen.

### Erfahrung

	Gesamtsample	Dienstalter in aktueller Position	Dienstalter beim Kanton	Eintritt in Kanton bis Eintritt in akt. Position
Vorher im gleichen Kanton tätig (nahtlos)	469 53 %	7 Jahre	19 Jahre	12 Jahre
Vorher nicht im gleichen Kanton tätig	382 43 %	7 Jahre		

53 % der Personen waren vor der Übernahme ihrer aktuellen Position bereits ohne Unterbruch beim gleichen Kanton wie heute bzw. beim Bund beschäftigt. Somit hat sich über die Hälfte dieser Topkader intern entwickelt. Im Durchschnitt sind diese Personen seit 19 Jahren beim Bund/Kanton tätig, gelangten nach 12 Jahren in die aktuelle Position und arbeiten in dieser seit durchschnittlich 7 Jahren. Die von extern in ihre Position berufenen Personen, die vorher also nicht beim gleichen Kanton bzw. in der Bundesverwaltung tätig waren, arbeiten ebenfalls seit 7 Jahren in der aktuellen Position. Weitere 4 % kamen von extern in ihre Position, waren aber zu einem früheren Zeitpunkt bereits beim gleichen Kanton oder beim Bund tätig.

### Durchlässigkeit

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Vorher schon im gleichen Kanton tätig	502 56 %	14 56 %	83 62 %	405 58 %
Vorher in Privatwirtschaft tätig	246 33 %	4 18 %	35 33 %	208 34 %
Vorher in öff.-rechtl. Umfeld tätig	384 51 %	15 68 %	48 46 %	321 52 %
Vorher in Privatwirtschaft und öff.-rechtl. Umfeld tätig	116 16 %	3 14 %	22 21 %	91 15 %

Insgesamt waren 56 % der untersuchten Topkader bereits vor ihrer aktuellen Position beim heutigen Arbeitgeberkanton/beim Bund tätig; 93 % davon ohne Unterbruch, 7 % sind Führungskräfte, die den Kanton/Bund verlassen hatten und wieder zurückkamen. 49 % der untersuchten Personen waren bereits einmal in der Privatwirtschaft tätig, bevor sie ihre aktuelle Position übernahmen, 2019 waren es mit 48 % etwas weniger. 2018 waren es 49 % und 2017 47 %. Die Durchlässigkeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor bleibt konstant. 67 % übten zuvor eine Tätigkeit bei einer anderen öffentlichen Verwaltung aus. 16 % waren zuvor sowohl in der Privatwirtschaft als auch in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte der öffentlichen Hand über ihre gesamte Berufslaufbahn hinweg auf zahlreiche Erfahrungen zurückgreifen, die über die aktuelle Organisation hinausreichen und auch einen «professionellen» Blick über den Tellerrand erlauben.

Von den 77 neu in die Position gelangten Personen wurden 57 % intern rekrutiert (2019 47 %). 28 % der Neuen waren zuvor in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig, ebenso haben 34 % Erfahrung aus der Privatwirtschaft, 18 % haben sowohl Erfahrung aus einer anderen öffentlichen Verwaltung als auch aus der Privatwirtschaft, und 20 % starteten ihre Karriere bereits bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Am häufigsten werden die Generalsekretärinnen und -sekretäre kantons-/bundesintern rekrutiert. 60 % der untersuchten Generalsekretärinnen und -sekretäre gelangten von intern in ihre Position. Bei den Staatschreiber/innen und dem Bundeskanzler sind es 52 %, bei den Amtsleiter/innen 56 %. Über die Hälfte der Generalsekretärinnen und -sekretäre (54 %) bringt Erfahrung aus der Privatwirtschaft mit, bei den Amtsleiter/innen sind es 49 % und bei den Vorsteherinnen und Vorstehern der Kanzleien 32 % (2019 32 %).

## 4.4 Alter der Gremiumsmitglieder

Oftmals wird das Alter einer Person mit deren Erfahrung gleichgesetzt. Dieses Kapitel zeigt, wie alt die Gremiumsmitglieder im Schnitt sind und wie sich ihr Durchschnittsalter über die Jahre verändert hat.

### Private Sector

#### Geschäftsleitungen

Durchschnittsalter der GL-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Total Mitglieder	53 Jahre	49 Jahre
Männer	53 Jahre	49 Jahre
Frauen	50 Jahre	50 Jahre
Schweizer	52 Jahre	48 Jahre
Ausländer	53 Jahre	51 Jahre
SMI	54 Jahre	51 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder sind im Schnitt 53 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 49 Jahre alt. Bei beiden hat sich das Durchschnittsalter in den letzten Jahren erhöht. Das Durchschnittsalter der Neuen stieg seit 2008 um 3 Jahre. Damals waren sie 46 Jahre alt. Der Altersanstieg machte sich 3 Jahre später auch im Gesamtsample bemerkbar: Im Jahr 2011 waren die Geschäftsleitungsmitglieder 50 Jahre alt – 3 Jahre jünger als heute. Weibliche Geschäftsleitungsmitglieder sind inzwischen 50 Jahre alt. Sie sind 3 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (53 Jahre). Die Schweizer sind 52 Jahre und die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder 53 Jahre alt. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern sind die Ausländer mit 51 Jahren 3 Jahre älter als die Schweizer (48 Jahre).

#### Verwaltungsräte

Durchschnittsalter der VR-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Total Mitglieder	59 Jahre	55 Jahre
Männer	60 Jahre	56 Jahre
Frauen	55 Jahre	52 Jahre
Schweizer	59 Jahre	54 Jahre
Ausländer	59 Jahre	56 Jahre
SMI	60 Jahre	57 Jahre

Die Verwaltungsratsmitglieder sind seit 2011 im Schnitt unverändert 59 Jahre alt. Sie sind 4 Jahre älter als die neuen Verwaltungsratsmitglieder (55 Jahre). Verwaltungsrätinnen sind 55 Jahre alt – 5 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (60 Jahre). Die neuen Verwaltungsrätinnen sind 52 Jahre und die neuen männlichen Verwaltungsratsmitglieder 56 Jahre alt. Sowohl Schweizer als auch ausländische Verwaltungsratsmitglieder sind 59 Jahre alt. Unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern sind die Ausländer mit 56 Jahren 2 Jahre älter als die Schweizer (54 Jahre).

# «In 10 Jahren sind wir mehr Technologieunternehmen denn reine Versicherung»



**Gert De Winter**

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Gute Führung bedeutet für mich, klare Rahmen und Spielregeln festzulegen, den Teams jedoch viele Freiheiten zu ermöglichen. Führen heisst Fragen stellen und nicht nur Antworten geben. Als CEO bin ich auch «Chief Listening Officer»: Ich höre zu und versuche herauszufinden, was meine Mitarbeitenden beschäftigt. Nur so kann ich den Puls der Organisation fühlen. Ich wirke als Coach und verzichte möglichst darauf, Kontrolle auszuüben, das ist nicht mehr zeitgemäss. Stattdessen fördere und fordere ich Eigenverantwortung und setze konsequent auf Empowerment.

## **Die Digitalisierung schreitet voran. Welche spezifischen Profile holen Sie deswegen ins Unternehmen, und auf welchen Levels setzen Sie sie ein?**

In der Versicherungsbranche war IT früher ein Arbeitsinstrument, heute steht sie im Zentrum. In 10 Jahren sind wir mehr Technologieunternehmen denn reine Versicherung. Heute gibt es viele neue Profile, die wir anziehen. Dazu gehören die üblichen Verdächtigen im Bereich Data Analytics, IT, Customer Journey, Design Thinking etc. Gleichzeitig sind wir ein Haus der tausend Berufe mit einer hohen Diversität. Neben digitalen Fähigkeiten brauchen wir interdisziplinäre Kompetenzen, Scrum Masters, Querdenker für Innovationen und Gründertypen, die es anders machen. Wir bauen diese Profile gezielt intern auf. Wir investieren stark in die Arbeitsmarktfähigkeit unserer Mitarbeitenden. Im Kundenservice haben wir beispielsweise ein Experiment gestartet, in dem Mitarbeitende 10% ihrer Arbeitszeit für die Weiterbildung aufwenden.

Gert De Winter (1966) ist Belgier und erwarb in Antwerpen einen MSc in angewandten Wirtschaftswissenschaften. Von 1988 bis 2004 hatte er bei Accenture, Brüssel, verschiedene Funktionen zum Transformationsmanagement im Finanzsektor inne. 2000 wurde er Partner. 2005 trat er als Chief Information Officer (CIO) und Leiter HR der Mercator Versicherungen, Belgien, in die Baloise Group ein. Von 2009 bis 2015 hatte er als Chief Executive Officer die Leitung der Baloise Insurance inne, die 2011 aus der Zusammenführung von Mercator, Nateus und Avéro hervorging. Seit dem 1. Januar 2016 ist Gert De Winter Vorsitzender der Konzernleitung (Group Chief Executive Officer).

## **Vor vier Jahren kamen Sie in die Schweiz und traten an die Spitze der Baloise. Welchen Wandel und welche Veränderungen haben Sie seither angestossen?**

Nicht ich allein habe Veränderungen angestossen, sondern wir gemeinsam als Team. Wir haben eine klare Strategie definiert, die Produkte für Partner und Kunden zu vereinfachen und zusätzliche Dienstleistungen ausserhalb des Versicherungsgeschäfts anzubieten. Zudem haben wir die Kultur der Baloise weiterentwickelt. «Culture eats strategy for breakfast» – davon bin ich persönlich überzeugt. Wir setzen stark auf Innovation, unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung – getreu dem Motto «Don't ask for permission. Ask for forgiveness if it goes wrong.»

## **Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen liegt bei 44%. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Zuwanderung für die Schweiz im Allgemeinen und Ihr Unternehmen im Besonderen?**

Für die gesamte Schweiz ist die Zuwanderung zentral. Sie verleiht ihr ihre grosse Diversität. Aber nicht nur die Zuwanderung, auch die Auswanderung ist wichtig: Schweizer Talente sammeln im Ausland wertvolle Erfahrungen, die sie in die Schweiz importieren. Für unseren Standort in Basel – im Dreiländereck – ist die Zuwanderung sogar noch zentraler. Rund ein Viertel unserer Mitarbeitenden sind nicht Schweizer. Ohne unsere Nachbarländer hätten wir grosse Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen. Die politische Diskussion um eine Begrenzung der Zuwanderung erhöht vielleicht kurzfristig das Nationalgefühl, aber schwächt die Schweizer Wirtschaft.

## **Welche Bedeutung räumen Sie der Gender Diversity in Ihrem Unternehmen ein, und welche Massnahmen haben Sie definiert, um den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen?**

Gender Diversity ist sehr wichtig, aber auch andere Arten von Diversität wie Alter und Herkunft. Man muss früh in die Gender Diversity investieren, denn es braucht viel Zeit, damit sie Normalität wird. Wir verlangen bei der Besetzung von Managementpositionen konsequent mindestens eine Frau auf der Shortlist. Zudem kommen bei uns über 90% der Mitarbeiterinnen nach dem Mutterschaftsurlaub zurück an den Arbeitsplatz. Wir bieten flexible Arbeitsmodelle und Teilzeitarbeit – auch im Topmanagement – und eine firmeneigene Kinderkrippe. Nicht zuletzt führen wir einen Lohngleichheitsdialog, der uns Lohngleichheit garantiert. Sie legt die Basis: ohne Lohngleichheit keine Gender Diversity.

## Public Sector

### Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittsalter der Topkader des Bundes und der Kantone	Gesamtsample		Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue
Total Mitglieder	53 Jahre	49 Jahre	53 Jahre	-	50 Jahre	46 Jahre	53 Jahre	50 Jahre
Männer	53 Jahre	49 Jahre	55 Jahre	-	51 Jahre	45 Jahre	54 Jahre	50 Jahre
Frauen	50 Jahre	48 Jahre	49 Jahre	-	47 Jahre	48 Jahre	52 Jahre	48 Jahre

Die Topkader der Bundes und der Kantone sind im Schnitt 53 Jahre und die neuen Topkader 49 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der weiblichen Topkader liegt bei 50 Jahren. Die Männer sind 3 Jahre älter (53 Jahre). Die neuen weiblichen Topkader sind 48 Jahre und die neuen männlichen Topkader 49 Jahre alt.

Das Durchschnittsalter der Bundeskanzler/innen und Staatsschreiber/innen lag seit Erhebungsbeginn 2016 bis letztes Jahr unverändert bei 52 Jahren. Für dieses Jahr konnte ein leichter Anstieg auf 53 Jahre beobachtet werden. Frauen sind 49 Jahre alt und somit 6 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (55 Jahre).

Das Durchschnittsalter der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre liegt gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 50 Jahren. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 1 Jahr gestiegen. Frauen sind 47 Jahre alt und somit 4 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (51 Jahre).

Das Durchschnittsalter der Amtsleiter/innen liegt gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 53 Jahren. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 1 Jahr gestiegen. Frauen sind 52 Jahre alt und somit 2 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (54 Jahre).

## 4.5 Verweildauer der ausgetretenen Gremiumsmitglieder

Dieses Unterkapitel zeigt auf, wie lange die Mitglieder, die im Erhebungszeitraum aus dem Gremium ausgetreten sind, in ihrer Funktion tätig waren. Diese Betrachtung bietet interessante Einblicke, wie sich Frauen, Männer, Schweizer/innen und Ausländer/innen hinsichtlich ihrer Verweildauer unterscheiden.

### Private Sector

#### Geschäftsleitungen

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen GL-Mitglieder	in GL	in GL (vorher nicht im Unternehmen)	in GL (vorher im Unternehmen)	im Unternehmen
Total Mitglieder	143	54	89	
Sample	7 Jahre	7 Jahre	6 Jahre	11 Jahre
Männer	7 Jahre	7 Jahre	6 Jahre	11 Jahre
Frauen	5 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	18 Jahre
Schweizer	8 Jahre	9 Jahre	7 Jahre	10 Jahre
Ausländer	5 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	12 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 143 Geschäftsleitungsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 7 Jahre in der Geschäftsleitung tätig – 1 Jahr länger als im Vorjahr. Die 14 weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder blieben 5 Jahre, die 129 Männer 7 Jahre im Amt. Frauen verbleiben folglich weniger lang in der Geschäftsleitung als Männer. Im Vorjahr waren Männer ebenfalls 7 Jahre in der Geschäftsleitung tätig und damit fast doppelt so lang wie die ausgetretenen Frauen (4 Jahre).

Weibliche Mitglieder, die innerhalb des Unternehmens in die Geschäftsleitung berufen wurden, blieben 6 Jahre im Amt. Extern berufene Frauen waren 5 Jahre in der Geschäftsleitung tätig. Bei den Männern zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Männer, die sich innerhalb des Unternehmens in die Geschäftsleitung entwickelten, blieben 6 Jahre, extern berufene 7 Jahre.

Die Schweizer blieben 8 Jahre in der Geschäftsleitung, die Ausländer mit 5 Jahren deutlich weniger lang. Bereits in den beiden Vorjahren galt, dass Schweizer länger in der Geschäftsleitung verblieben als Ausländer.



## Verwaltungsräte

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen VR-Mitglieder	in VR	Total Mitglieder
Sample	8 Jahre	72
Männer	8 Jahre	61
Frauen	8 Jahre	11
Schweizer	9 Jahre	40
Ausländer	6 Jahre	32

Im vergangenen Jahr traten 72 Verwaltungsratsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 8 Jahre im Verwaltungsrat tätig – 2 Jahre weniger als im Vorjahr. Sowohl die 11 Verwaltungsrätinnen als auch die 61 Verwaltungsräte waren 8 Jahre (2019 beide 11 Jahre) im Amt. Die Schweizer blieben im vergangenen Jahr 9 Jahre im Verwaltungsrat, die Ausländer 6 Jahre. Bereits in den beiden Vorjahren galt, dass die Schweizer länger im Verwaltungsrat verblieben als die Ausländer.

## Public Sector

### Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen Topkader des Bundes und der Kantone	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Sample	10 Jahre	-	11 Jahre	9 Jahre
Männer	10 Jahre	-	12 Jahre	10 Jahre
Frauen	6 Jahre	-	7 Jahre	6 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 92 Topkader des Bundes und der Kantone aus ihrem Gremium aus. Für 79 Topkader liegen Daten zum Eintrittszeitpunkt ins Gremium vor. Im Schnitt blieben die Topkader 10 Jahre im Amt – 1 Jahr weniger als im Vorjahr. Männer waren 10 Jahre in ihrer Position, Frauen 6 Jahre. Im Vorjahr blieben Männer 1 Jahr länger in ihrer Position, Frauen 2 Jahre länger. Über alle Gruppen hinweg blieben Männer länger im Amt als Frauen. Bei den Staatschreiber/innen sind keine Austritte zu verzeichnen. Die 18 Generalsekretäre und Generalsekretärinnen blieben 11 Jahre im Amt – die 13 Männer 12 Jahre, die 5 Frauen 7 Jahre. Die 61 Amtsleiter/innen blieben im Schnitt 9 Jahre im Amt – die 53 Männer 10 Jahre, die 8 Frauen 6 Jahre.

## 5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

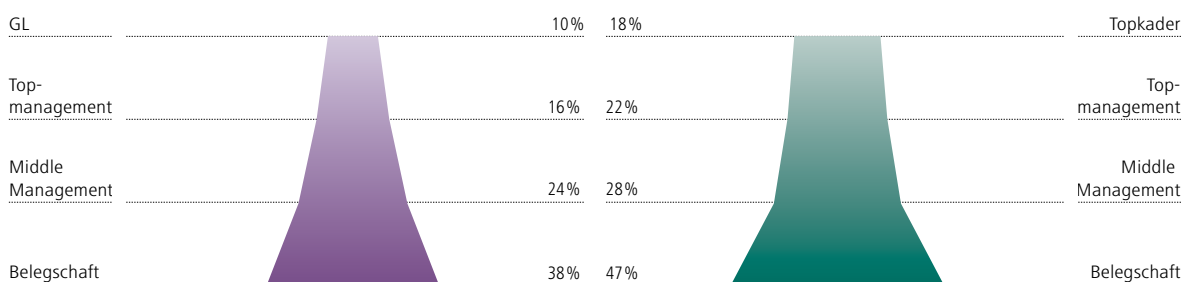
In diesem Kapitel stehen die Frauenanteile in den untersuchten Samples des privaten und des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund. Das Sample Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, ist ein anderes Sample als jenes der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber, das seit 2006 untersucht wird. Die Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline werden im Zweijahresrhythmus erhoben. Für den diesjährigen Report liegen keine neuen Zahlen vor, es gelten jene von 2019. Dieses Kapitel gibt dieses Jahr daher nur einen kurzen Überblick.

Stufe	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
VR-Präsidium	3 %	
Verwaltungsrat/Regierungs- und Bundesrat	19 %	25 %
CEO	4 %	
Geschäftsleitung/Topkader	10 %	18 %
Topmanagement	16 %	22 %
Middle Management	24 %	28 %
Gesamtbelegschaft	38 %	47 %

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat der untersuchten 129 Unternehmen beträgt 19 % und liegt damit 2 Prozentpunkte über dem Wert der letzten Erhebung 2017. Bei den VR-Präsidien beträgt er 3 % (2017 4 %). Während in der operativen Gesamtbelegschaft 38 % Frauen vertreten sind, sind es im Middle Management 24 % und im Topmanagement 16 %. Es lässt sich ein deutlicher und kontinuierlicher Rückgang des Frauenanteils von einer Hierarchiestufe zur nächsthöheren feststellen. Auf Stufe Geschäftsleitung nimmt dieser Anteil noch einmal stark ab; die untersuchten Unternehmen kommen auf 10 % Frauen, was allerdings 1 Prozentpunkt über dem Schnitt der 100 grössten Arbeitgeber liegt. Auf all diesen Ebenen stieg der Anteil Frauen seit 2017 an, jeweils zwischen 1 und 3 Prozentpunkten. Auf Stufe CEO finden sich 4 % Frauen. Im Sample des Public Sector haben 14 Kantone und der Bund ihre Frauenanteile auf den Stufen unter dem Topkader ausgewertet, und es zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den 129 privatwirtschaftlichen Unternehmen, allerdings mit höheren Werten. Für das Topkader wurden alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung ausgewertet. In den einbezogenen Kantonen findet sich in der Belegschaft fast die Hälfte Frauen (2017 49 %), auf Stufe Middle Management sind es 28 % (2017 24 %) und im Topmanagement 22 % (2017 22 %).

### Gender-Diversity-Pipeline Privatwirtschaft

### Gender-Diversity-Pipeline Public Sector



Die obigen Zahlen lassen sich anhand dieser Grafiken sehr gut als Pipeline anzeigen, welche klar aufzeigt, dass die Frauenanteile in den unteren Stufen deutlich höher sind als auf Stufe Geschäftsleitung. Die Pyramidenform ist charakteristisch für viele teilnehmende Unternehmen sowie deren Branchenwerte, wobei es innerhalb der Branchen grosse Unterschiede bei den Frauenanteilen gibt.

## 6 Die Nationalitäten im Private Sector

Die Internationalisierung der Unternehmen verändert auch deren Führungsgremien. Gefragt sind heute nicht mehr die besten Manager der Schweiz, sondern die besten Köpfe weltweit. Ein Zeichen dafür ist auch, dass als Konzernsprache immer öfter Englisch verwendet wird. Diese Entwicklung ist eine gesonderte Betrachtung wert. Auf eine Auswertung der Nationalitäten in der öffentlichen Verwaltung wird verzichtet, da der Public Sector nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung der Ausländeranteile keinerlei Relevanz hat.

### 6.1 Geschäftsleitung

#### Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	118			
Total GL-Mitglieder	895	100 %	159	100 %
Anteil Ausländer	395	44 %	73	46 %
Anteil Ausländer	395	100 %	73	100 %
Anteil Frauen	48	12 %	21	29 %
Anteil Männer	347	88 %	52	71 %
Anteil CEOs	118	100 %	17	100 %
Anteil Ausländer	43	36 %	7	41 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	211	100 %	42	100 %
Anteil Ausländer	142	67 %	29	69 %

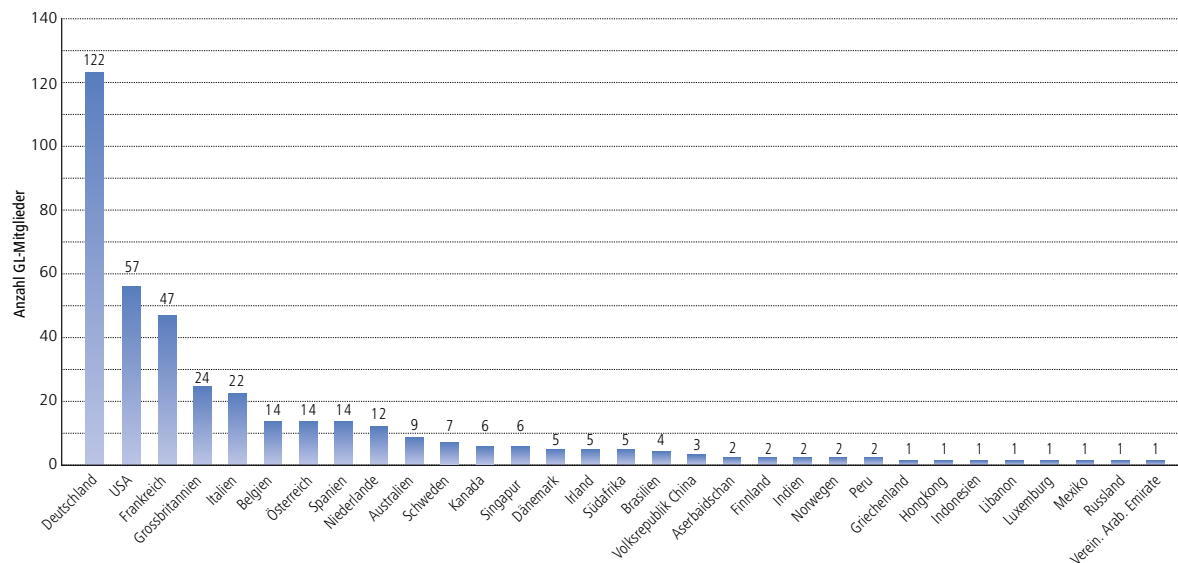
Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen erhöhte sich von 2006 bis 2011 kontinuierlich um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %. Seither scheint er sich auf diesem Niveau eingependelt zu haben und liegt aktuell bei 44 %. Während die Ausländer unter den Neuen 2016 60 % und 2017 64 % ausmachten, waren es 2018 lediglich 38 % und 2019 wieder 54 %. Aktuell beträgt der Ausländeranteil unter den Neuen 46 %. Die Zu- und Abgänge von ausländischen Managern in den Geschäftsleitungen waren etwa gleich hoch, weshalb der Ausländeranteil im Gesamtsample in etwa konstant blieb.

Nachdem der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen von 2016 bis 2018 bei 63 % stagniert hatte, stieg er 2019 auf 65 % und erreicht aktuell 67 %. Die SMI-Unternehmen liegen damit klar über dem Gesamtsample mit 44 %, was einer Differenz von 23 Prozentpunkten entspricht.

Bei den CEOs sank der Ausländeranteil um 4 Prozentpunkte und liegt nun bei 36 % (2019 40 %). Unter den Ausländern finden sich prozentual betrachtet mit 12 % mehr Frauen als im Gesamtsample (10 %). Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 29 % ebenfalls höher als im Gesamtsample (21 %). 2019 lag dieser Wert mit 18 % etwas tiefer.

In 14 der untersuchten Unternehmen (12 %) sitzen keine Schweizer in den Geschäftsleitungen, während die Geschäftsleitungen von 26 der 118 einbezogenen Unternehmen (22 %) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind. Dieser Wert lag im Vorjahr 4 Prozentpunkte tiefer bei 18 %. Beide Zahlen sind tief, was bedeutet, dass die Unternehmen durchmischte Führungsgremien in Bezug auf die Nationalität aufweisen.

## Nationalität der ausländischen GL-Mitglieder



Die meisten ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen unverändert aus Deutschland (122 von 395, 31%). Die 101 Angelsachsen (USA, GB, AUS, CAN, IRL) machen zusammen einen Anteil von 26% (2019 26%) aus. Die 73 neuen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen mehrheitlich aus den angelsächsischen Ländern und aus Deutschland. Hier zeigt sich, dass der Anteil der Deutschen, welche mit 28 Personen 38% (2019 23%) ausmachen, im Vergleich zum Vorjahr wieder zunimmt. Dagegen machen die 16 Angelsachsen nur 22% (2019 35%) aus.

## 6.2 Verwaltungsrat

### Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Anzahl Unternehmen	90			
Total VR-Mitglieder	825	100 %	94	100 %
Anteil Ausländer	306	37 %	31	33 %
Anteil Ausländer	306	100 %	31	100 %
Anteil Frauen	74	24 %	10	32 %
Anteil Männer	232	76 %	21	68 %
Anteil VRP	90	100 %	5	100 %
Anteil Ausländer	21	23 %	1	20 %
Anteil SMI-VR-Mitglieder	210	100 %	30	100 %
Anteil Ausländer	128	61 %	18	60 %

Mit 37% sank der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten im Vergleich zum Vorjahreswert um 2 Prozentpunkte und liegt 7 Prozentpunkte unter dem der Geschäftsleitungen (44%). Auch unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich mit 23% 2 Prozentpunkte weniger Ausländer als im Vorjahr. Der Ausländeranteil unter den CEOs sank von 40% auf 36%. Eine Betrachtung des Frauenanteils zeigt, dass dieser unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 24% etwas höher ist als im Gesamtsample mit 23% und seit Beginn der Erhebung kontinuierlich anstieg. Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 32% deutlich höher als im Gesamtsample mit 24%. Bei den SMI-Unternehmen rangiert der Anteil der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 61% ganze 24 Prozentpunkte über dem aller Verwaltungsratsmitglieder (37%).

In 4 der untersuchten Unternehmen (4%) sitzen keine Schweizer im Verwaltungsrat, während die Verwaltungsräte von 17 der 90 einbezogenen Unternehmen (19%) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind.

# «Die Expertise, die wir benötigen, werden wir allein in der Schweiz nicht finden»



**Andreas Müller**

Andreas Müller (1970) ist seit 2019 CEO der Georg Fischer AG (GF) in Schaffhausen. Vorher war er zwei Jahre lang CFO und von 2008 bis 2016 Finanzchef von GF Casting Solutions. Andreas Müller verfügt über breite Erfahrung in den Bereichen Finanzen & Operationen, Portfoliomanagement, Akquisitionen, Risikomanagement, IT und Strategie. Er hat Betriebswirtschaft an der Hochschule Konstanz (HTWG) studiert und startete 1995 seine Karriere als Produktmanager bei GF Piping Systems. Danach war er Leiter Operationen und Finanzen für GF Piping Systems in Australien, Geschäftsführer in Deutschland und übte verschiedene operative Funktionen innerhalb des Unternehmens aus.

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Zu einer guten Führungskraft gehört für mich die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren und inspirieren, einen Sinn in den Aufgaben und Herausforderungen zu vermitteln, Freiräume zu schaffen, und dies alles im Kontext der Bedürfnisse unserer Kunden und weiterer Interessengruppen des Unternehmens. In unserer heutigen Zeit braucht ein Unternehmen ein hohes Mass an Veränderungsfähigkeit und Agilität. Es ist an der Führungskraft, dies vorzuleben, zu fordern, aber auch zu fördern.

## **Über die Hälfte (69 %) der CEOs der grössten Schweizer Arbeitgeber war bereits vor der Berufung im Unternehmen tätig. Sie selbst haben Ihre gesamte berufliche Laufbahn bei Georg Fischer verbracht. Welchen Rat geben Sie Ihren Nachwuchsführungskräften zu deren Karriereplänen?**

Die Bereitschaft zu haben, Entscheide zu fällen, aber auch offen zu sein für neue Herausforderungen, die Chance zu nutzen, andere Kulturkreise kennen zu lernen, idealerweise verbunden mit einem längeren Auslandsaufenthalt. Das formt die Persönlichkeit und erhöht die Sozialkompetenz.

## **Die Digitalisierung schreitet voran. Der Kosten- und Effizienzdruck für Unternehmen steigt. Welche spezifischen Profile holen Sie deswegen ins Unternehmen, und auf welchen Levels setzen Sie sie ein?**

Viele Unternehmen suchen Digitalisierungs- und Innovationsexperten – auch GF. Wir schätzen uns glücklich, etliche gute Talente und Manager gefunden zu haben. Diese setzen wir auf allen Hierarchiestufen ein. Innovationen stellen bei GF ein zentrales Element der Unternehmensentwicklung dar, und dies seit mehr als 200 Jahren. Moderne Prozesse und Methoden werden sowohl von Universitätsabgängern als auch erfahrenen Experten in den entsprechenden Fachgebieten durchgeführt und angewendet.

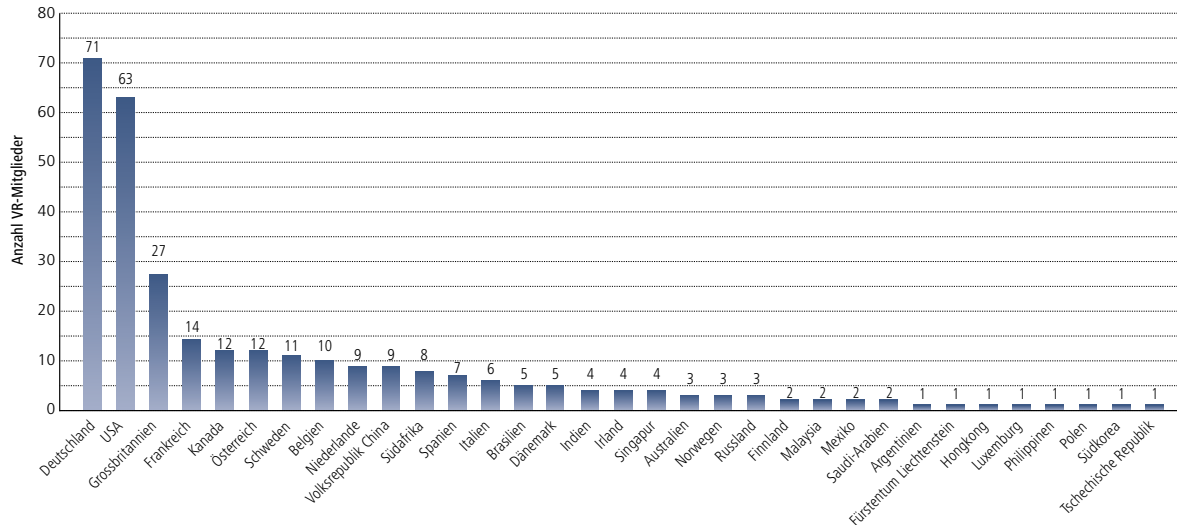
## **Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen liegt bei 44 %. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Zuwanderung für Schweizer Unternehmen im Allgemeinen und Ihr Unternehmen im Besonderen?**

Die Schweiz hat den Vorteil, nach wie vor für hoch qualifizierte Leute aus dem Ausland attraktiv zu sein. Das ist enorm wichtig. Denn das Wissen und die Expertise, die wir bei GF benötigen, werden wir allein in der Schweiz nicht finden. Und für eine globale Firma sind Kenntnisse und Erfahrung aus anderen Märkten und Kulturen unabdingbar.

## **Welche Bedeutung räumen Sie der Gender Diversity in Ihrem Unternehmen ein, und welche Massnahmen haben Sie definiert, um den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen?**

Entscheidend für eine Anstellung sind die Qualifikationen, welche für die zu besetzende Position verlangt sind. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, hat GF bereits vor einiger Zeit den Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub über die gesetzlichen Vorgaben ausgeweitet. Sowohl die flexible Einteilung der Arbeitszeit als auch die Möglichkeit von Homeoffice sind weitere Elemente einer attraktiven Arbeitsplatzgestaltung. Wir sind uns aber darüber im Klaren, dass dies allein nicht reichen wird. Wenn wir eine Führungsposition zu besetzen haben, erwarten wir immer eine Frau in der engeren Wahl zu haben. GF ist ein Traditionsunternehmen, das im Verwaltungsrat bereits seit langem einen für ein Industrieunternehmen überdurchschnittlichen Frauenanteil ausweist. Seit längerem fördert GF Round-Table-Gespräche zwischen Verwaltungsrat, Konzernleitung und weiblichen Führungskräften mit dem Ziel, die Bedürfnisse aufzunehmen, Veränderungen einzuleiten und die Vernetzung intensiv zu fördern.

## Nationalität der ausländischen VR-Mitglieder



Die 71 Deutschen dominieren auch unter den 306 ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit einem Anteil von 23 %. Die zweitgrösste Gruppe stellen die USA mit 21 % (63 Personen), gefolgt von Grossbritannien mit 9 % (27) und Frankreich mit 5 % (14). Betrachtet man die 109 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS, IRL), so machen diese insgesamt 36 % aus. In der Gesamtbetrachtung der deutschsprachigen Länder stellen Deutschland, Österreich und Liechtenstein zusammen 27 % der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder (84 Personen), was 9 Prozentpunkte unter den Angelsachsen liegt. Während die Deutschen in den Geschäftsleitungen also mehr als doppelt so viele Mitglieder stellen wie die US-Amerikaner, zeigt sich in den Verwaltungsräten ein anderes Bild: Zwar liegen die Deutschen auch hier vorne, stellen aber nur 13 % mehr Verwaltungsratsmitglieder als die US-Amerikaner.

Die 31 neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder zeigen auch dieses Jahr ein interessantes Bild. 2017 belegten die Deutschen und die Briten unter den neu berufenen Verwaltungsratsmitgliedern mit 17 % (je 8 Personen) den ersten Platz, gefolgt von den USA mit 15 % (7) sowie China und Frankreich mit 8 % (4). 2018 rangierten die Deutschen mit 31 % klar vor den USA mit 18 % und den Briten mit 8 %. Insgesamt stellten die Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL) gemeinsam 31 % (12) der neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder, während Deutschland und Österreich zusammen 33 % (13) aufwiesen. 2019 rangierten die Deutschen mit 14 % (7) der neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder auf dem zweiten Platz hinter den USA mit 18 % (9) und vor den Briten mit 10 % (5). Die Angelsachsen stellten mit 36 % somit mehr neue ausländische Verwaltungsratsmitglieder als Deutschland und Österreich zusammen mit 16 %. Aktuell rangieren die Deutschen unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern mit 10 % (3) wieder auf dem zweiten Platz hinter den USA mit 39 % (12), aber noch vor den restlichen Angelsachsen (Briten und Kanadiern), Niederländern und Spaniern mit je 6 % (2).

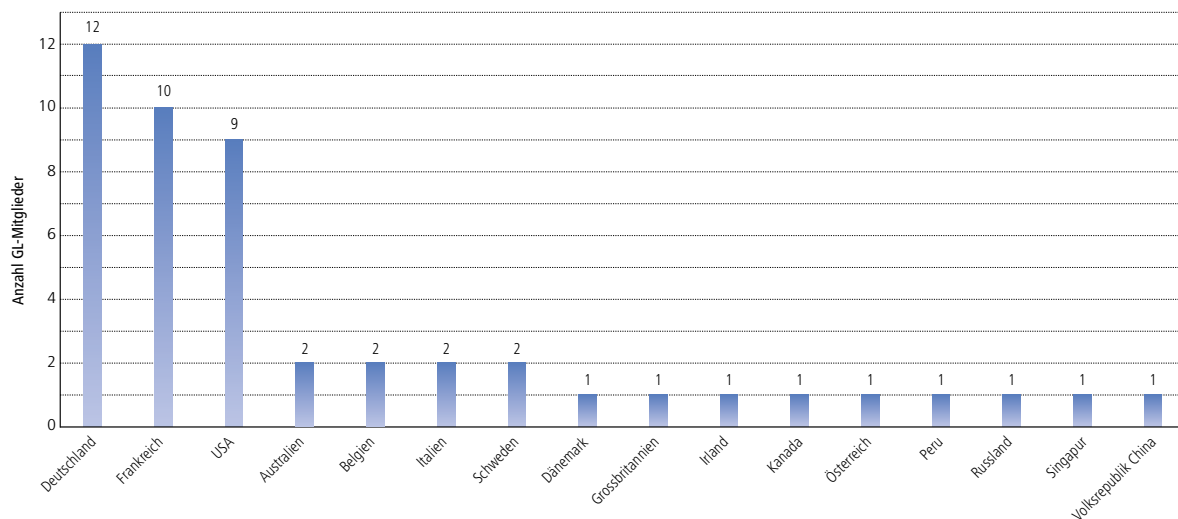
## 6.3 Frauen

### Übersicht

	Geschäftsleitung				Verwaltungsrat			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Total weibliche Mitglieder	94	100 %	33	100 %	187	100 %	28	100 %
Anteil Schweizerinnen	46	49 %	12	36 %	113	60 %	18	64 %
Anteil Ausländerinnen	48	51 %	21	64 %	74	40 %	10	36 %
Total weibliche CEOs/VRP	3	100 %	-	-	5	100 %	1	100 %
Anteil Schweizerinnen	3	100 %	-	-	5	100 %	1	100 %
Anteil Ausländerinnen	-	-	-	-	-	-	-	-
Total weibliche SMI-Mitglieder	25	100 %	14	100 %	54	100 %	8	100 %
Anteil Schweizerinnen	5	20 %	3	21 %	20	37 %	3	37.5 %
Anteil Ausländerinnen	20	80 %	11	79 %	34	63 %	5	62.5 %
Total weibliche SMI-CEOs/SMI-VRP	-	-	-	-	1	100 %	-	-
Anteil Schweizerinnen	-	-	-	-	1	100 %	-	-
Anteil Ausländerinnen	-	-	-	-	-	-	-	-

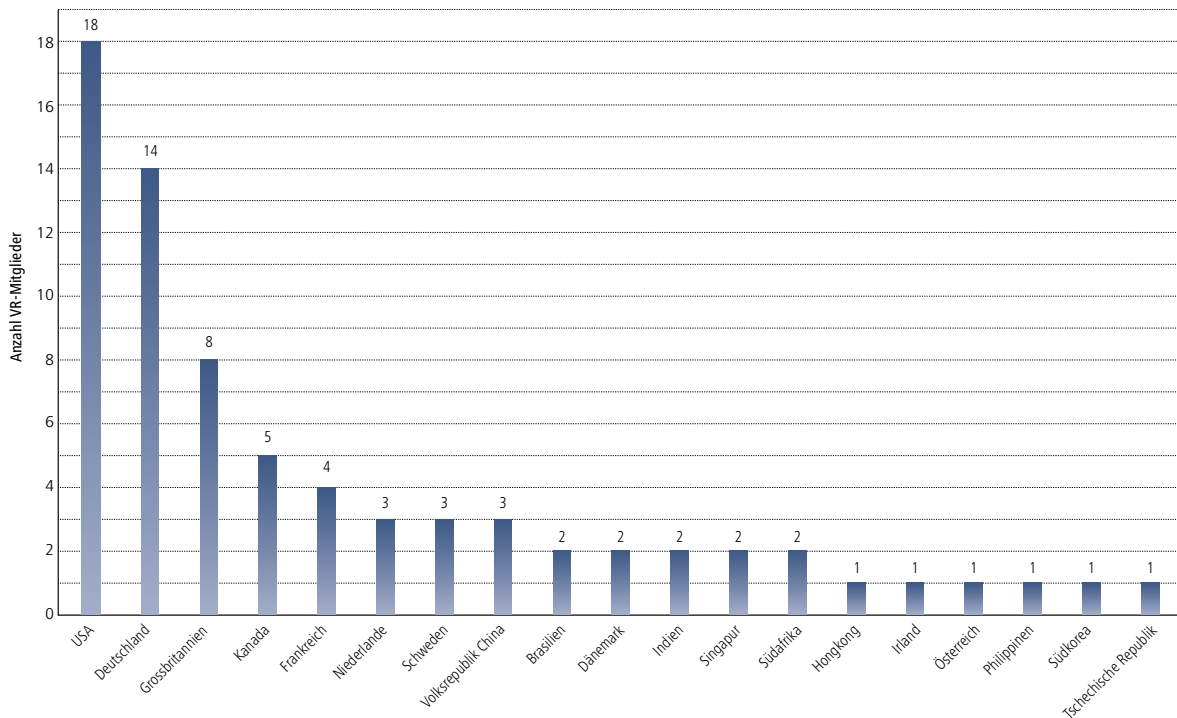
Unter den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich mit 49% wieder mehr Schweizerinnen als vergangenes Jahr (45%). Auch in den Verwaltungsräten sitzen mit 60% mehr Schweizerinnen als letztes Jahr (58%), wobei sich der Wert über die letzten 5 Jahre um 60% eingependelt hat. Der Anteil der Ausländerinnen nahm über den gesamten Erhebungszeitraum sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat fortlaufend zu, was darauf schliessen lässt, dass das Selbstverständnis für Frauen, die Karriere machen, im Ausland höher ist als in der Schweiz. Hier hat die Schweiz Nachholbedarf, und zwar gesellschaftlich, politisch und in den Unternehmen.

### Nationalität der Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen



Die grösste Gruppe unter den Ausländerinnen bilden die Deutschen: 26% (12) aller weiblichen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben einen deutschen Pass (2019 22%). Die Französinen (10) folgen auf dem zweiten Platz mit 22% (2019 20%), aus den USA (9) stammen 20% (2019 17%) und jeweils 2 aus Italien, Belgien, Schweden und Australien (4%). Unter den Neuen finden sich 6 Deutsche (29%), 5 Amerikanerinnen (24%) und 3 Französinen (14%). Ein etwas anderes Bild zeigen die 14 neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder: Von ihnen haben 21% (2019 14%) einen Schweizer Pass. Von den 11 ausländischen SMI-Managerinnen stammen 4 (36%) aus Deutschland, je 2 (18%) aus den USA und Frankreich und je 1 (9%) aus Kanada, Italien und Schweden. Auch hier bilden die Deutschen mit 36% die deutlich grösste Gruppe. Erwähnenswert ist, dass die SMI-Unternehmen seit 2012 wieder deutsche Managerinnen beschäftigen.

## Nationalität der Ausländerinnen in den Verwaltungsräten



In den Verwaltungsräten sitzen 60 % Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es 58 %, im Jahr davor schon 60 %. Betrachtet man nur die 74 ausländischen Verwaltungsrätinnen, so machen die Angelsächsischen 43 % (32) aus, wobei über die Hälfte (24 %, 18 Personen) einen US-amerikanischen Pass besitzt. Deutsche weibliche Verwaltungsratsmitglieder sind mit 19 % (14) vertreten, Frankreich mit 5 % (4), Schweden, China und die Niederlande stellen jeweils 4 % oder 3 Verwaltungsrätinnen. Weitere 5 Länder stellen je 2 Frauen (3 %) und je 1 Frau (1 %). Klammert man die SMI-Unternehmen aus dieser Untersuchung aus, so stellt sich ein Schweizerinnenanteil von 70 % (92) unter den 132 Verwaltungsrätinnen ein. Dies hängt damit zusammen, dass 46 % (34) aller 74 ausländischen Verwaltungsrätinnen in SMI-Unternehmen tätig sind. Somit sind die im SMI notierten Unternehmen klar für die Globalisierung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten verantwortlich.



## 7 Ein Blick auf interessante Untergruppen

Die umfangreichen Untersuchungsergebnisse zur Zusammensetzung der Samples Private Sector und Gender-Diversity-Pipeline sind die Grundlage für die nun folgenden gesonderten Betrachtungen interessanter Untergruppen und Branchen sowie deren Vergleich mit dem Gesamtsample. Die Auswertungen sollen eine Basis schaffen, um die Entwicklungen und Trends in der Schweiz besser zu verstehen.

### 7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Den CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gilt ein besonderes Augenmerk. Ihre Daten wurden gesondert von der Gesamterhebung betrachtet, denn sie zeigen, wie es an der Spitze der Unternehmen aussieht.

#### Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

##### CEOs

Übersicht der CEOs	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	118			
Total CEOs	118	100 %	17	100 %
Anteil Frauen	3	3 %	-	-
Anteil Männer	115	97 %	17	100 %
Anteil Schweizer	75	64 %	10	59 %
Anteil Ausländer	43	36 %	7	41 %
Anteil Neue	17	14 %		
<b>Anteil SMI-CEOs</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>2</b>	<b>100 %</b>
Anteil Frauen	-	-	-	-
Anteil Männer	20	100 %	2	100 %
Anteil Schweizer	11	55 %	2	100 %
Anteil Ausländer	9	45 %	-	-
Anteil Neue	2	10 %		

Unter den 118 CEOs dominieren ganz klar die Männer. Es gibt nur 3 weibliche CEOs, nämlich Suzanne Thoma (BKW Energie AG), Philomena Colatrella (CSS Versicherung) und Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie Holding AG).

Der Ausländeranteil unter den CEOs ist mit 36 % deutlich tiefer als im Gesamtsample aller Geschäftsleitungsmitglieder (44 %) und 4 Prozentpunkte tiefer als vergangenes Jahr. Die ausländischen CEOs erreichten 2011 mit 44 % den höchsten Anteil, dieser Wert ist seither rückläufig. Die SMI-CEOs zeigen hier ein etwas internationaleres Bild: 45 % aller SMI-CEOs verfügen über einen ausländischen Pass (2019 45 %). Im aktuellen Erhebungsjahr kamen insgesamt 17 CEOs neu in ihre Position, was einem Anteil von 14 % entspricht.

## Verwaltungsratspräsidenten

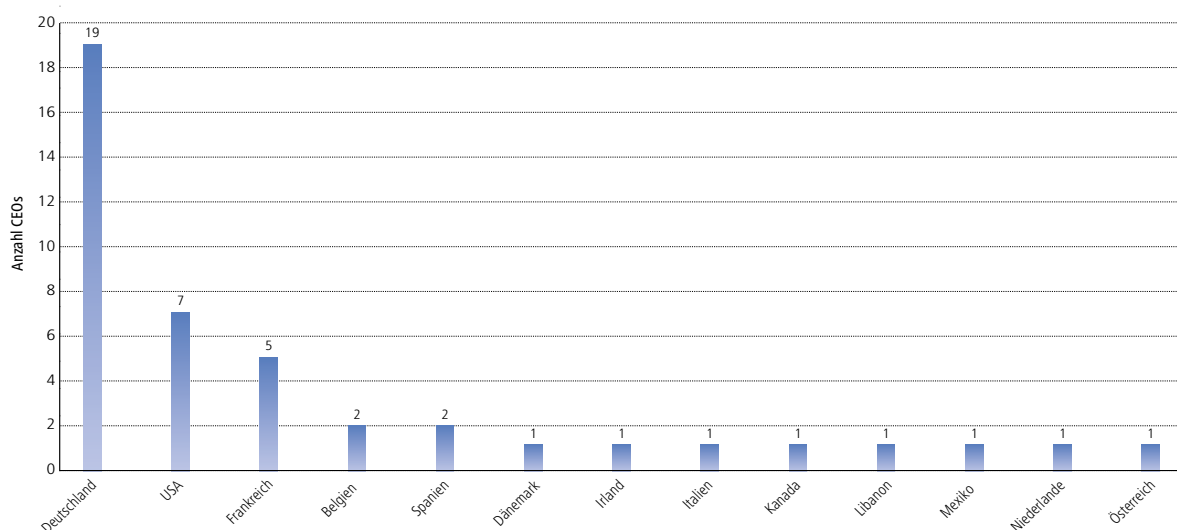
Übersicht der VRP	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	90			
Total VRP	90	100 %	5	100 %
Anteil Frauen	5	6 %	1	20 %
Anteil Männer	85	94 %	4	80 %
Anteil Schweizer	69	77 %	4	80 %
Anteil Ausländer	21	23 %	1	20 %
Anteil Neue	5	6 %		
<b>Anteil SMI-VRP</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>
Anteil Frauen	1	5 %	-	-
Anteil Männer	19	95 %	1	100 %
Anteil Schweizer	13	65 %	-	-
Anteil Ausländer	7	35 %	1	100 %
Anteil Neue	1	5 %		

Unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich 5 Präsidentinnen. Dies sind Daniela Bosshardt-Hengartner (Galenica AG), Doris Russi Schurter (Helvetia Gruppe), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (SBB Schweizerische Bundesbahnen) und Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.). Der Frauenanteil bei den Verwaltungsratspräsidenten stieg von 3 % auf 6 %, bleibt aber weiterhin tief.

Unter den Verwaltungsratspräsidenten gibt es mit 23 % relativ gesehen wenig Ausländer. Unter den Neuen finden sich nur 20 % ausländische Verwaltungsratspräsidenten (2019 25 %). 6 % (5) der Verwaltungsratspräsidien wurden neu besetzt.

## Nationalität der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

### Nationalität der ausländischen CEOs



75 (64 %) der 118 CEOs haben einen Schweizer Pass. Die 19 Deutschen (16 %) bilden wie in den Geschäftsleitungen die grösste ausländische Gruppe. Die 7 US-amerikanischen CEOs (6 %) rangieren auf dem zweiten Platz. Die französischen CEOs liegen mit 5 Vertretern (4 %) auf Platz drei. Dahinter folgen Belgien und Spanien mit je 2 Vertretern (je 2 %). Unter den 17 neu berufenen CEOs befinden sich 10 Schweizer (59 %), während es im Vorjahr 65 % waren. 24 % der neuen CEOs sind Deutsche (4 Personen). Des Weiteren wurden je ein US-Amerikaner, ein Däne und ein Mexikaner berufen.

# «Verstärkt müssen wir Führungskräfte uns um die Kultur kümmern»



**Jacques Sanche**

Jacques Sanche ist seit 2015 als CEO bei Bucher Industries AG tätig. Gleichzeitig sitzt er im Verwaltungsrat der Schweiter Technologies AG. Vor seiner Zeit bei Bucher war Jacques Sanche unter anderem CEO der Belimo Holding AG, Konzernleitungsmitglied der WMH-Walter Meier Holding sowie CEO und Präsident der WMH-Tool Group in Chicago. Seine Laufbahn startete er in verschiedenen Beratungsunternehmen, darunter die Boston Consulting Group in München. Jacques Sanche ist schweizerisch-kanadischer Doppelbürger und absolvierte sein BWL-Studium mit Vertiefung in Wirtschaftsinformatik sowie sein Doktorat an der Hochschule St. Gallen.

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Die besten Resultate habe ich in Situationen erlebt, in welchen sich ein Führungsteam auf eine Strategie geeinigt und diese dann konsequent verfolgt hat. Gute Führung bringt geeignete Personen zusammen, leitet die sinnstiftende, zielorientierte Debatte und fördert die Umsetzung mit Blick auf Resultate. Verstärkt müssen wir Führungskräfte uns um die Kultur und die Werte kümmern. Das eigene Verhalten und dasjenige des Führungsteams setzt Massstäbe. Empathie, Interesse und eine Portion Bescheidenheit im Umgang mit Mitarbeitern sind wichtig, ohne dabei die Authentizität zu verlieren. Gerade jüngere Generationen verlangen nach einem kollegialen Führungsverständnis.

## **Sie zählen zu den 31 % der CEOs der grössten Schweizer Arbeitgeber, die von extern in diese Rolle berufen wurden. Welche Aspekte Ihrer externen Sicht waren besonders wertvoll, und welche stellten eine Herausforderung für Ihre Onboarding-Phase dar?**

Von extern kommend, war ich gehalten, das Geschäft unvoreingenommen von Grund auf kennen zu lernen. Die Informationsflut zwang mich, zu abstrahieren, um auf die Erfolgsfaktoren verschiedener Aktivitäten zu stossen. Verschiedene Geschäftsmodelle und Industrien gesehen zu haben, war für mich sehr hilfreich. Es wurde klar, dass gute Maschinen allein für den Erfolg nicht genügen. Zugang zu Vertriebskanälen, digitale Zusatzleistungen oder eine flächendeckende Serviceorganisation sind ebenso wichtig. Mit dieser Erkenntnis begann ich, Schwerpunkte zu setzen. Hilfreich war, dass ich mit dem VRP einen geeigneten Sparringspartner hatte. Das Spannungsfeld zwischen Weiterführen und Erneuern war somit verkraftbar.

## **Die Digitalisierung schreitet voran. Welche spezifischen Profile holen Sie deswegen ins Unternehmen, und auf welchen Levels setzen Sie sie ein?**

Die Digitalisierung muss von der Führung getragen werden. Wir müssen überzeugt sein, dass wir mittels Informationstechnologie einen Mehrwert für Kunden erzielen können und das zu vertretbaren Kosten. Das beeinflusst die Prioritäten in der Entwicklung, Wertschöpfung etc. IT-technisch bewanderte Führungskräfte sind im Vorteil und kommen derzeit schneller zu neuer Verantwortung. Wir stellen qualifizierte Mitarbeiter mit der notwendigen technischen Ausbildung und Erfahrung ein. Das können Netzwerkspezialisten, Softwareentwickler oder Elektrotechniker sein. In Bucher Industries' grösster Division, der Kuhn Group, haben wir die Elektronikabteilung in den letzten 5 Jahren verdoppelt.

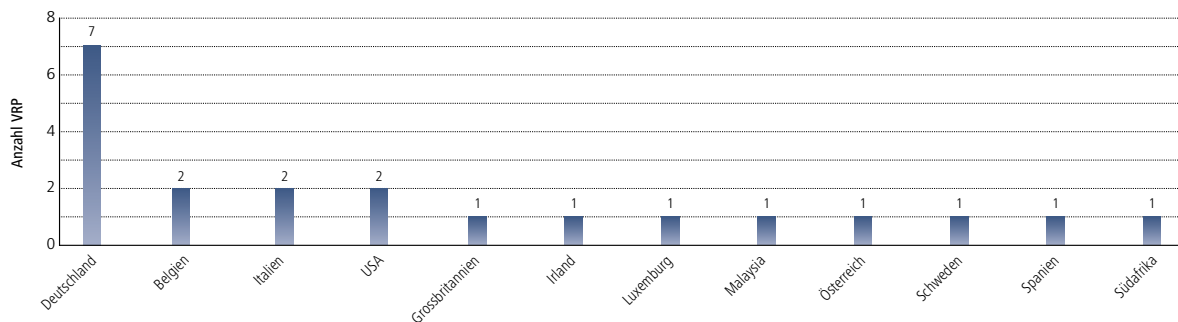
## **Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen liegt bei 44 %. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Zuwanderung für Schweizer Unternehmen im Allgemeinen und Ihr Unternehmen im Besonderen?**

Die Schweiz hat ihren Wohlstand im Geschäft mit dem Ausland aufgebaut. Bucher Industries ist ein Paradebeispiel dafür. Der Ausländeranteil in der Konzernleitung entspricht so ziemlich dem Durchschnitt der Schweizer Unternehmen. Bucher beschäftigt rund 1000 Personen in der Schweiz. Viele stehen in engem Kontakt mit unseren Produktions- und Vertriebsstandorten im Ausland. Wir holen immer wieder qualifizierte Personen in die Schweiz oder entsenden Mitarbeiter an ausländische Standorte. Das braucht es für eine funktionierende Zusammenarbeit und den Erfolg im globalen Wettbewerb. Genau damit erhalten wir qualifizierte Stellen in der Schweiz. Der Austausch von Mitarbeitern darf für global tätige Unternehmen wie Bucher nicht eingeschränkt werden. Eine Abschottung würde den Wohlstand der Schweiz negativ beeinflussen.

## **Welche Bedeutung räumen Sie der Gender Diversity in Ihrem Unternehmen ein, und welche Massnahmen haben Sie definiert, um den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen?**

Diversität hilft bei der Entscheidungsfindung, weil diese ganzheitlicher und fundierter erfolgt. Dabei geht es um Diversity verschiedener Ausprägungen wie Ausbildung, Alter, Erfahrung und Geschlecht. Letzteres ist für ein Unternehmen mit Schwerpunkt Maschinenbau schwieriger, weil sich Frauen in der Tendenz weniger für unsere Industrie begeistern. Umso wichtiger ist, dass interessierte Frauen bei Bucher ein Umfeld finden, in dem sie Führungsverantwortung übernehmen können. Insbesondere um Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, ist Flexibilität angesagt. Das wird auch zunehmend von den Vätern gefordert.

## Nationalität der ausländischen Verwaltungsratspräsidenten



Es gibt prozentual gesehen mehr Schweizer Verwaltungsratspräsidenten als CEOs. Während 75 (64%) der 118 CEOs Schweizer sind, haben von den 90 Verwaltungsratspräsidenten 69 (77%) einen Schweizer Pass. Die 7 Deutschen bilden die grösste ausländische Gruppe und stellen 33% aller ausländischen Verwaltungsratspräsidenten. Es folgen die Italiener, die Belgier und die US-Amerikaner mit je 2 (10%) Verwaltungsratspräsidenten. Die ausländischen Verwaltungsratspräsidenten verteilen sich auf 12 Nationen, d.h., die meisten Länder sind nur einmal vertreten: Ein ähnliches Bild liess sich auch in den vergangenen Jahren beobachten.

## Erfahrung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

### CEOs

Erfahrung der CEOs	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	118	100 %	17	100 %
CEO kommt von intern	82	69 %	7	41 %
CEO kommt von extern	36	31 %	10	59 %

69% (2019 71%) der CEOs waren bereits im Unternehmen tätig vor ihrer Ernennung und wurden somit intern berufen. Unter den neuen CEOs sind es mit 41% (2019 86%) deutlich weniger.

Durchschnittliche Erfahrung der CEOs	als CEO	in aktueller GL	im Unternehmen
Gesamtsample	4 Jahre		
Intern berufene CEOs	4 Jahre	9 Jahre	20 Jahre
Extern berufene CEOs	4 Jahre		

Die CEOs sind seit durchschnittlich 4 Jahren in ihrer Position. Intern berufene CEOs sind durchschnittlich seit 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt, wurden nach 11 Jahren in die Geschäftsleitung und nach 5 Jahren in der Geschäftsleitung an die Unternehmensspitze berufen.

### Verwaltungsratspräsidenten

Erfahrung der VRP	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	89	100 %	5	100 %
VRP kommt von intern	68	76 %	3	60 %
VRP kommt von extern	21	24 %	2	40 %
Vorher in diesem VR tätig	59	68 %	1	20 %
Vorher CEO in diesem Unternehmen	20	23 %	1	20 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	8	9 %	-	-

76% (2019 76%) der Verwaltungsratspräsidenten waren bereits operativ oder im Verwaltungsrat des Unternehmens tätig, bevor ihnen das Präsidium übertragen wurde. Nur 24% (2019 24%) der Präsidenten kamen als Unternehmensexterne in ihre Rolle. 68% (2019 66%) waren bereits im betreffenden Verwaltungsrat tätig, 23% (2019 25%) hatten zuvor die Position als CEO inne, und/oder 9% (2019 9%) waren in der Geschäftsleitung engagiert. Unter den neu berufenen Präsidenten finden sich 60% (2019 63%), die zuvor bereits im Verwaltungsrat tätig waren, und 20% (2019 13%), die vorher die CEO-Position im Unternehmen innehatten.

Durchschnittliche Erfahrung der VRP	als VRP	in aktuellem VR	im Unternehmen
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher bereits in diesem VR tätig	7 Jahre	12 Jahre	23 Jahre
Extern gewählte VRP	5 Jahre		

Durchschnittlich sind die Präsidenten seit 6 Jahren im Amt, die intern berufenen Präsidenten amten seit 7 Jahren in dieser Rolle und somit etwas länger. Jene Präsidenten, die bereits zuvor als Verwaltungsrat tätig waren, sind seit 12 Jahren im aktuellen Verwaltungsrat engagiert, und die zuvor operativ tätigen Präsidenten sind seit 23 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Die extern gewählten Verwaltungsratspräsidenten sind seit 5 Jahren im Amt.

## Alter der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

### CEOs

Durchschnittsalter der CEOs	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	115	14
Total Mitglieder	54 Jahre	54 Jahre
Männer	54 Jahre	54 Jahre
Frauen	53 Jahre	-
Schweizer	54 Jahre	54 Jahre
Ausländer	55 Jahre	55 Jahre
SMI	56 Jahre	61 Jahre

Das Durchschnittsalter der CEOs liegt bei 54 Jahren und hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Seit 2012 ist es jedoch um 2 Jahre gestiegen. Die CEOs sind 1 Jahr älter als der Durchschnitt der Geschäftsleitungsmitglieder. Das Durchschnittsalter der neuen CEOs liegt 1 Jahr (54 Jahre) über dem Vorjahr. Weibliche CEOs sind im Schnitt 53 Jahre alt und somit 1 Jahr jünger als ihre männlichen Kollegen (54 Jahre).

### Verwaltungsratspräsidenten

Durchschnittsalter der VRP	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	90	5
Total Mitglieder	62 Jahre	58 Jahre
Männer	63 Jahre	61 Jahre
Frauen	57 Jahre	49 Jahre
Schweizer	62 Jahre	57 Jahre
Ausländer	62 Jahre	64 Jahre
SMI	65 Jahre	64 Jahre

Die Verwaltungsratspräsidenten sind durchschnittlich 62 Jahre alt und damit 3 Jahre älter als die Verwaltungsratsmitglieder (59 Jahre). Das Durchschnittsalter der Präsidenten ist gleich wie im Vorjahr und wieder auf dem gleichen Niveau wie zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010. Die neu berufenen Verwaltungsratspräsidenten sind 58 Jahre alt – 2 Jahre jünger (60 Jahre) als im Vorjahr. Zudem sind sie 3 Jahre älter als die neuen Verwaltungsratsmitglieder (55 Jahre). Verwaltungsratspräsidentinnen sind 57 Jahre alt und damit 2 Jahre älter als Verwaltungsrätinnen (55 Jahre).

## Verweildauer der zurückgetretenen CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

### CEOs

Durchschnittliche Verweildauer der zurückgetretenen CEOs	CEO	Extern gewählte CEOs	Intern berufene CEOs	In GL bis Berufung zum CEO
Grösse des Samples	16	2	14	
Total Mitglieder	6 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	3 Jahre
Männer	6 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	3 Jahre
Frauen	-	-	-	-
Schweizer	5 Jahre	-	5 Jahre	5 Jahre
Ausländer	6 Jahre	4 Jahre	7 Jahre	3 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 16 CEOs von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 6 Jahre als CEO tätig – 2 Jahre weniger als im Vorjahr. Keine Frau ist in diesem Jahr zurückgetreten. Im Vorjahr waren die zurückgetretenen männlichen CEOs 8 Jahre in ihrer Funktion tätig, die eine weibliche CEO 6 Jahre. Die Schweizer CEOs, die im vergangenen Jahr zurückgetreten sind, waren 5 Jahre im Amt, die Ausländer 6 Jahre. Im Gegensatz zu den beiden Vorjahren gilt, dass die Schweizer CEOs ein Jahr weniger im Amt blieben als die ausländischen. CEOs, die innerhalb ihres Unternehmens in ihre Position berufen wurden, waren 6 Jahre im Amt und damit länger als CEOs, die von extern kamen (5 Jahre).

### Verwaltungsratspräsidenten

Durchschnittliche Verweildauer der zurückgetretenen VRP	VRP	in VR
Grösse des Samples	7	
Total Mitglieder	6 Jahre	10 Jahre
Männer	6 Jahre	10 Jahre
Frauen	-	-
Schweizer	6 Jahre	12 Jahre
Ausländer	4 Jahre	4 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 7 Verwaltungsratspräsidenten von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 6 Jahre in ihrer Funktion tätig – 2 Jahre weniger als im Vorjahr. Die zurückgetretenen Präsidenten sind allesamt Männer. Im Gesamtverwaltungsrat waren sie 10 Jahre tätig, im Vorjahr waren es 12 Jahre. Die im vergangenen Jahr zurückgetretenen ausländischen Präsidenten blieben 4 Jahre im Amt und waren insgesamt 4 Jahre im Gesamtverwaltungsrat tätig, da sie alle von extern kamen. Schweizer übten ihr Amt 6 Jahre als Präsident und 12 Jahre im Gesamtverwaltungsrat aus.

## 7.2 SMI-Unternehmen

Der SMI ist als Blue-Chip-Index der bedeutendste Aktienindex der Schweiz und enthält die 20 grössten Titel aus dem SPI. Auf den SMI entfallen rund 85 % der Gesamtkapitalisierung des Schweizer Aktienmarkts. SMI-Unternehmen sind Vorreiter in Sachen Globalisierung, aber auch in anderen Themenstellungen. Eine Untersuchung der SMI-Unternehmen als eigene Untergruppe bietet sich also an, weil sich an ihr wichtige Trends in Bezug auf die Entwicklung der Schweizer Führungsgremien ablesen lassen.

### Zusammensetzung der SMI-Geschäftsleitungen

Zusammensetzung der SMI-GL	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total GL-Mitglieder	211	100 %	42	100 %
Anteil Frauen	25	12 %	14	33 %
Anteil Männer	186	88 %	28	67 %
Anteil Schweizer	69	33 %	13	31 %
Anteil Ausländer	142	67 %	29	69 %
Anteil Neue	42	20 %		
<b>Anteil SMI-CEOs</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>2</b>	<b>100 %</b>
Anteil Schweizer	11	55 %	2	100 %
Anteil Ausländer	9	45 %	-	-
Anteil Neue	2	10 %		

In den SMI-Unternehmen entwickelte sich der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen über 8 Jahre positiv um 5 Prozentpunkte von 3 % in 2006 auf erstmals 8 % in 2013. Nach einem Rückgang 2014 auf 6 % und einer zweijährigen Stagnation stieg er seit 2017 wieder an und erreichte 2019 10 %. Aktuell besetzen die SMI-Unternehmen 33 % der vakanten Geschäftsleitungspositionen mit Frauen und steigerten so den Frauenanteil in den Geschäftsleitungen auf 12 %, was 2 Prozentpunkte über dem Gesamtsample (10 %) liegt.

2013 erreichte der Ausländeranteil in den SMI-Unternehmen mit 68 % den bisher höchsten Wert. 2014 fiel er auf 65 %, lag während 2015 und 2018 bei 63 % und stieg 2019 wieder auf 65 %. Aktuell verzeichnen die SMI-Unternehmen erneut einen etwas höheren Wert von 67 %. Die im SMI notierten Unternehmen setzen ihre Geschäftsleitungsgremien somit deutlich internationaler zusammen als das Gesamtsample (44 %). Die CEOs der SMI-Unternehmen zeigen eine interessante Entwicklung. Vor 4 Jahren betrug der Ausländeranteil unter den SMI-CEOs 71 %, vor drei Jahren sank er auf 55 %, vor zwei Jahren lag er bei 47 % und erreichte letztes Jahr 45 %. Aktuell verzeichnet der SMI ebenfalls 45 % CEOs mit ausländischem Pass. Anders ausgedrückt, ist über die Hälfte der SMI-CEOs Schweizer.

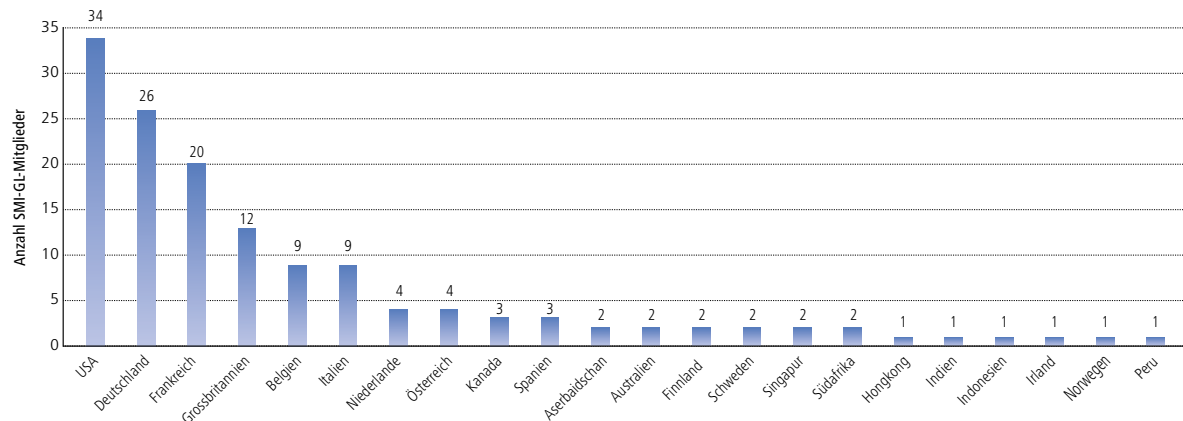
### Zusammensetzung der SMI-Verwaltungsräte

Zusammensetzung der SMI-VR	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total VR-Mitglieder	210	100 %	30	100 %
Anteil Frauen	54	26 %	8	27 %
Anteil Männer	156	74 %	22	73 %
Anteil Schweizer	82	39 %	12	40 %
Anteil Ausländer	128	61 %	18	60 %
Anteil Neue	30	14 %		
<b>Anteil SMI-VRP</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>	<b>100 %</b>
Anteil Schweizer	13	65 %	1	100 %
Anteil Ausländer	7	35 %	-	-
Anteil Neue	1	5 %		

Von den untersuchten Samples weisen die SMI-Verwaltungsräte mit 26 % den höchsten Frauenanteil aus. Dieser Wert steigerte sich seit dem letzten Jahr um 2 Prozentpunkte. Dies gelang dank einem Frauenanteil von 27 % unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern. In SMI-Verwaltungsräten steigt der Ausländeranteil im Vergleich zum Vorjahr um 1 Prozentpunkt auf 61 %. Der Ausländeranteil unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern liegt bei 60 %, während er letztes Jahr 86 % und 2018 63 % betrug. 13 von 20 SMI-Verwaltungsratspräsidenten haben einen Schweizer Pass, was einem Anteil von 65 % entspricht.

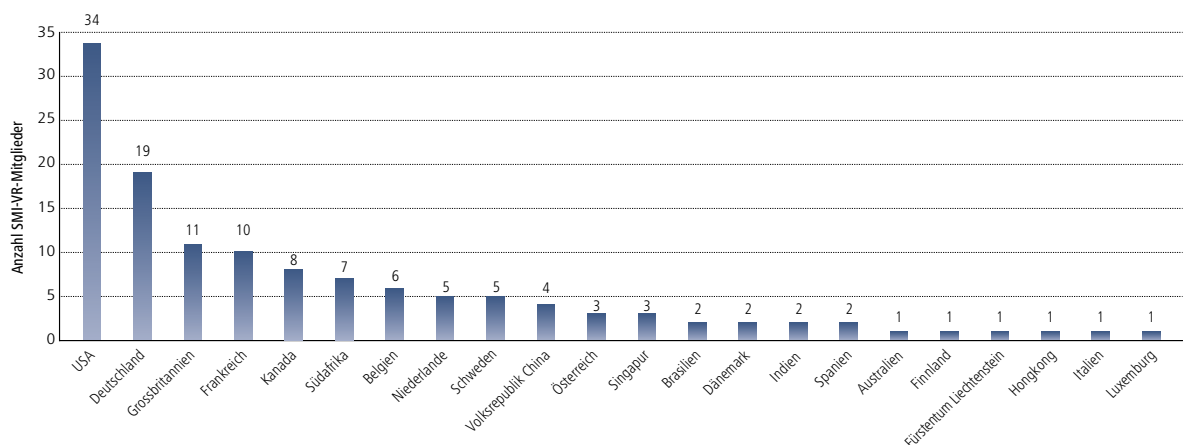
## Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder

### Geschäftsleitungen



Die angelsächsischen Länder (USA, GB, AUS, CAN, IRL) stellen mit 52 Personen (37 %) über ein Drittel der 142 ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder. Deutschland belegt mit 18 % (26 Personen) Rang 2 nach den USA mit 24 % (34 Personen) und vor Frankreich mit 14 % (20). Grossbritannien rangiert mit 8 % (12) auf Rang 4. Die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder zeigen ein leicht anderes Bild: 31 % der neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind Deutsche (9 Personen). Weiter sind 5 US-Amerikaner (17 %) und 3 Briten (10.5 %) unter den Neuen zu finden. Mit einem (3.5 %) Kanadier machen die Angelsachsen zusammen 31 % der neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder aus. 2018 stellten die Angelsachsen nur 1 neues SMI-Geschäftsleitungsmitglied (1 US-Amerikaner, 5 %), 2019 waren es 13 (8 US-Amerikaner, 29 %; 5 Briten, 18 %). Der Vergleich zwischen Gesamtsample und SMI zeigt, dass die deutschen Manager in den SMI-Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen, während sie unter den Ausländern des Gesamtsamples klar dominieren.

### Verwaltungsräte



Eine ähnliche Verteilung zeigen die Verwaltungsräte der SMI-Unternehmen. Auch hier dominieren unter den 128 Ausländern die 54 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS) mit 42 %, wobei die 34 US-Amerikaner mit 27 % die grösste Gruppe stellen. Die 19 Deutschen kommen an zweiter Stelle mit 15 %, und die 11 Briten belegen Rang 3 mit 9 %, dicht gefolgt von den 10 Franzosen mit 8 %. Unter den 18 neu gewählten ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern im SMI sind die 12 Angelsachsen (USA, GB, CAN) mit 67 % die grösste Gruppe, gefolgt von den Niederländern mit 11 % (2). Weitere 4 Nationen stellen je 1 (6 %) neues Mitglied. Während die USA in den SMI-Unternehmen deutlich mehr Verwaltungsratsmitglieder stellen als Deutschland, beschäftigt das Gesamtsample mehr deutsche Verwaltungsratsmitglieder (71 Personen) als US-amerikanische (63).



# «Ohne Zuwanderung müssten Baustellen dichtmachen»



**Marco Syfrig**

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Für mich ist das ein familiärer Stil, verbunden mit möglichst viel Freiheit ganz im Sinne von Kant: Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte. Und natürlich Wertschätzung, verbunden mit hoher Eigenverantwortung. Ich bin in einer Grossfamilie mit 8 Kindern aufgewachsen, in der Gleichberechtigung gelebt wurde. Das prägte mein Führungsverständnis. Wir haben bei unseren Löhnen freiwillig die 1:12-Initiative umgesetzt und leben den Gleichheitsgedanken auch in unserer zweiköpfigen Geschäftsleitung. Als CEO bin ich «primus inter pares».

## **Welche Trends beeinflussen Ihr Kerngeschäft, und wie stellen Sie die erfolgreiche Ausrichtung darauf sicher?**

Auf die Digitalisierung haben wir uns schon früh ausgerichtet: Seit 10 Jahren sind wir voll digitalisiert, besonders im Bereich Know-how-Transfer. Wir nutzen ein Programm, über das alle innerhalb von 24 Stunden eine qualifizierte Antwort auf eine Frage erhalten. Unser Kerngeschäft ist geprägt vom Fachkräftemangel. Dem begegnen wir durch Mitarbeiterpflege in Form eines wertschätzenden, motivierenden Arbeitsklimas, durch mindestens 25 Ferientage pro Jahr und überdurchschnittliche Löhne. Für ihr Bestreben, ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen, hat unsere grösste Gruppengesellschaft, die Burkhalter Technics AG, 2019 den «Family Score» von Pro Familia Schweiz erhalten.

Marco Syfrig verantwortet seit 2008 als CEO und Delegierter des Verwaltungsrats die operative Führung der Burkhalter Gruppe. 1984 hat er das Studium der Rechtswissenschaften abgeschlossen, 1986 das Anwaltpatent erworben. Bis 1997 war er bei Ernst & Young tätig, seit 1993 als Partner. 1997 war er Mitbegründer der Taxpartner AG. 1998 folgte die Beteiligung an der Highlight Communications AG, in der er als CFO und CEO arbeitete. Von 2004 bis 2006 war er CFO der Fumapharm AG, die 2006 an die Biogen Idec, USA, verkauft wurde. Marco Syfrig ist Präsident des Verwaltungsrats der Poenina Holding AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Krono Holding AG.

## **Der Kosten- und Effizienzdruck für Unternehmen steigt. Welche spezifischen Profile holen Sie sich deswegen ins Unternehmen, und auf welchen Levels setzen Sie sie ein?**

Wir sind speziell in Sachen Effizienzsteigerung breit aufgestellt und haben 2019 rund 700 Bau- und Projektleiter entsprechend ausgebildet. Sie wurden in einem eintägigen Seminar in Kommunikation und Wertschätzung im Umgang mit ihren Mitarbeitenden unterrichtet. Es ist allerdings schwierig, genügend Lernende zu finden. Denn die Anforderungen an unsere Jobprofile sind enorm hoch. Und leider sträuben sich viele Eltern dagegen, dass ihr Nachwuchs eine Lehre in unserer Branche absolviert. Zudem wurde die Berufsbildung in den letzten 30 Jahren geschwächt.

## **Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen liegt bei 44 %. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Zuwanderung für Schweizer Unternehmen im Allgemeinen und Ihr Unternehmen im Besonderen?**

Ich kann nur für die Baubranche sprechen: Ohne Zuwanderung müssten Baustellen dichtmachen. Administrativ sind wir schlank aufgestellt und haben keine Probleme, Stellen zu besetzen, aber bei den technischen Berufen hätten wir ohne Zuwanderung noch weniger Mitarbeitende, und der Fachkräftemangel wäre noch grösser. Derzeit beschäftigen wir rund 3 000 Mitarbeitende aus 56 Nationen und sind froh um jede qualifizierte Fachkraft aus dem In- und Ausland.

## **Welche Bedeutung räumen Sie der Gender Diversity in Ihrem Unternehmen ein, und welche Massnahmen haben Sie definiert, um den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen?**

Gender Diversity ist uns wichtig. Wir sind bestrebt, den Frauenanteil zu erhöhen und die Gleichbehandlung voranzutreiben. Gemischte Teams mit Frauen sind mit Abstand am besten. Derzeit haben wir allerdings nur eine Geschäftsführerin und 41 Geschäftsführer. Es ist sehr schwierig, junge Frauen davon zu überzeugen, einen technischen Beruf zu erlernen. Wir bieten interessante Aus- und Weiterbildungen sowie flexible Arbeitszeiten an, und bei uns kann sich jede Lernende zur Geschäftsführerin hocharbeiten.

## Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Geschäftsleitungsmitgliedern wird unterschieden zwischen Business- und Service-Funktionen. Als Business-Funktion gelten alle umsatzrelevanten Rollen im Unternehmen bzw. jene Funktionen, die im Kerngeschäft des Unternehmens sind wie z.B. Sales, Marktverantwortungen, Forschung und Entwicklung sowie Produktion. Unter Service-Funktion werden alle Rollen zusammengefasst, die eine Support-Funktion im Unternehmen und keine direkte umsatztreibende Wirkung haben wie z.B. Human Resources und Kommunikation.

	Verantwortungsbereiche der SMI-GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer SMI-GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	135	64 %	76	36 %	23	55 %	19	45 %
Männer	125	67 %	61	33 %	17	61 %	11	39 %
Frauen	10	40 %	15	60 %	6	43 %	8	57 %

64 % aller SMI-Geschäftsleitungsmitglieder üben eine Business-Funktion aus, unter den Neuen wurden 55 % in eine Business-Rolle berufen. Beide Werte liegen über dem Gesamtsample (61 % bzw. 54 %). Unter den weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich 40 % in einer Business-Funktion, von den Neuen wurden 43 % mit einer Business-Funktion betraut. Ähnlich wie beim Gesamtsample ist weniger als die Hälfte der Frauen in einer Business-Funktion tätig, während zwei Drittel der Männer eine Business-Rolle innehaben.

## Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder

### Geschäftsleitungen

Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Grösse des Samples	211	100 %	42	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	150	71 %	24	57 %
Vorher in anderer GL tätig	33	16 %	10	24 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	12	6 %	6	14 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	16	8 %	2	5 %

71 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 16 % sammelten zuvor Erfahrung in einer anderen Geschäftsleitung, 8 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Von den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern bringen 5 % (2019 18 %) keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder aus einer anderen Geschäftsleitung mit.

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in die GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	6 Jahre	19 Jahre	13 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	3 Jahre	9 Jahre	6 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	3 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	3 Jahre		

Blickt man auf das Dienstalster im Unternehmen, zeigt sich, dass firmenintern beförderte SMI-Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen, nämlich durchschnittlich 13 Jahre, bis sie in die Geschäftsleitung eintreten, als die Personen des Gesamtsamples, die nach 12 Jahren berufen werden. Die durchschnittliche Erfahrung der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder im Unternehmen beträgt 19 Jahre, im Gesamtsample sind es 17 Jahre. SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, die vor ihrem Eintritt ins Unternehmen externe Geschäftsleitungserfahrung – wenn auch nur bei einem KMU – sammelten, entwickeln sich nach 3 Jahren in das Führungsgremium, was 1 Jahr weniger ist als im Gesamtsample.

## Verwaltungsräte

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	8 Jahre	22 Jahre	14 Jahre

Die intern berufenen SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind seit 22 Jahren im Unternehmen beschäftigt und wurden nach 14 Jahren in den Verwaltungsrat berufen. Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt, was dem Dienstalter des Gesamtsamples entspricht.

Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	28	13 %	3	11 %
Vorher CEO im Unternehmen	5	18 %	2	67 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	10	36 %	1	33 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	3	11 %	-	-
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	10	36 %	-	-

Dieses Jahr wurden insgesamt 210 SMI-Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 13 % bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig. Davon waren 18 % als CEO angestellt, 36 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 11 % hatten beide Ämter inne. Von allen 210 SMI-Verwaltungsratsmitgliedern waren 10 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 13 Personen sitzen gleichzeitig in 2 Verwaltungsräten des SMI ein und besetzen insgesamt 26 Sitze im SMI. 10 SMI-Geschäftsleitungsmitglieder haben je 1 Verwaltungsratsmandat in einem anderen SMI-Unternehmen inne.

## Alter der SMI-Gremiumsmitglieder

### Geschäftsleitungen

Durchschnittsalter der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	196	34
Total Mitglieder	54 Jahre	51 Jahre
Männer	54 Jahre	50 Jahre
Frauen	53 Jahre	53 Jahre
Schweizer	55 Jahre	50 Jahre
Ausländer	54 Jahre	52 Jahre
CEOs	56 Jahre	64 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 54 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 51 Jahre alt. Die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr, aber 4 Jahre älter als zu Beginn der Erhebung im Jahr 2006 (50 Jahre). Die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr (51 Jahre). 2006 betrug ihr Durchschnittsalter 47 Jahre. Weibliche SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 53 Jahre alt und damit 1 Jahr jünger als ihre männlichen Kollegen (54 Jahre). Die neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind ebenfalls 53 Jahre alt. Die neuen männlichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 3 Jahre jünger (50 Jahre). Schweizer SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 55 Jahre alt, ihre ausländischen Kollegen sind 1 Jahr jünger (54 Jahre). Die CEOs der SMI-Unternehmen sind 56 Jahre und die neuen CEOs 64 Jahre alt.

## Verwaltungsräte

Durchschnittsalter der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	209	30
Total Mitglieder	60 Jahre	57 Jahre
Männer	61 Jahre	59 Jahre
Frauen	56 Jahre	53 Jahre
Schweizer	60 Jahre	55 Jahre
Ausländer	60 Jahre	58 Jahre
VRP	65 Jahre	64 Jahre

Die Verwaltungsratsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 60 Jahre und die neuen Verwaltungsratsmitglieder 57 Jahre alt. Die SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr und wie zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010. Die neuen SMI-Verwaltungsratsmitglieder waren im Vorjahr 2 Jahre jünger (55 Jahre). Die SMI-Verwaltungsrätinnen sind 56 Jahre alt und damit 5 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (61 Jahre). Die neuen SMI-Verwaltungsrätinnen sind 53 Jahre alt, ihre männlichen Kollegen sind 6 Jahre älter (59 Jahre). Schweizer SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind 60 Jahre alt. Ihre ausländischen Kollegen sind ebenfalls 60 Jahre alt. Die Verwaltungsratspräsidenten der SMI-Unternehmen sind 65 Jahre und die neuen Präsidenten 64 Jahre alt.

# «Gute Führung ist nicht gelerntes Management, sondern gelebte Leadership»



**Fabrice Zumbrunnen**

Fabrice Zumbrunnen ist seit 2018 Präsident der Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB). Er hat an der Universität Neuenburg Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und ein Nachdiplomstudium in Statistik absolviert. Danach arbeitete er unter anderem als Filialleiter bei Coop. Anschliessend war er während 16 Jahren für die Migros-Genossenschaft Neuenburg-Freiburg tätig, zuerst als Verkaufschef, dann als Verantwortlicher für Marketing und Logistik, bis er 2005 zum Geschäftsleiter gewählt wurde. 2012 übernahm er in der Generaldirektion des MGB die Leitung des Departements «Human Resources, Kulturelles und Soziales, Freizeit».

## **Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?**

Gute Führung ist nicht gelerntes Management, sondern gelebte Leadership. Voraussetzung für eine erfolgreiche transformationale Führung sind eine attraktive Vision, ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensziele und ein vorbildliches Engagement aller Führungskräfte. Nur damit können sie ihre Mitarbeitenden inspirieren und motivieren und somit ihre Eigenverantwortung fördern.

## **Der Schweizer Detailhandel steht vor grossen Herausforderungen. Was ändert sich, und wie stellen Sie sicher, dass Sie die Herausforderungen mit dem Migros-Genossenschafts-Bund erfolgreich angehen?**

Die grossen Treiber des Strukturwandels im klassischen Detailhandel sind die digitale Transformation, ein hoher Preisdruck, der wachsende Einkaufstourismus und rasch ändernde Konsumgewohnheiten. Um unseren Kundinnen und Kunden auch in Zukunft das beste Sortiment einfach und bequem zu fairen Preisen anbieten zu können, verzahnen wir stationäre und digitale Kanäle intelligent miteinander. Als grösster Schweizer Detailhändler und Marktführer im schweizerischen Onlinehandel verfügen wir über ideale Voraussetzungen dazu.

## **Die Digitalisierung schreitet voran. Der Kosten- und Effizienzdruck für Unternehmen steigt. Welche spezifischen Profile holen Sie deswegen ins Unternehmen, und auf welchen Levels setzen Sie sie ein?**

Die Digitalisierung schafft flache Strukturen, verwischt alte Hierarchien und verlangt nach mehr nicht-linearem Denken sowie strategischer Kreativität. Künftige Talente sind daher nicht nur gut ausgebildet, sondern verfügen zudem über eine hohe Sozialkompetenz, ein ausgeprägtes Selbstmanagement und können sich rasch und erfolgreich vernetzen. Neben hochqualifizierten Fachkräften benötigen wir auch in Zukunft gut ausgebildete Absolventen einer Berufslehre.

## **Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen liegt bei 44 %. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Zuwanderung für Schweizer Unternehmen im Allgemeinen und Ihr Unternehmen im Besonderen?**

Für eine gute Unternehmensführung sind fachliche und menschliche Qualitäten wichtiger als die Herkunft. Generell profitieren wir aber wie viele andere Schweizer Unternehmen von der qualifizierten Zuwanderung, insbesondere in den Bereichen, in denen wir mit Fachkräftemangel konfrontiert sind, wie zum Beispiel Technologie. Politische Initiativen zur Begrenzung der Zuwanderung erachte ich grundsätzlich als gefährlich für die Schweizer Wirtschaft.

## **Welche Bedeutung räumen Sie der Gender Diversity in Ihrem Unternehmen ein, und welche Massnahmen haben Sie definiert, um den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen?**

Unternehmen mit einem hohen Grad an Diversität haben nachweislich eine grössere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Besonders gross ist dieser Zusammenhang beim Frauenanteil im Management. Vielfalt beschränkt sich allerdings nicht nur auf die ausgewogene Geschlechterbilanz auf allen Stufen, sondern umfasst auch Kriterien wie Alter, Erfahrung, Sprache und kulturelle Herkunft. Soeben haben wir als erste grosse Detailhändlerin der Schweiz die «Advance Diversity Charta» für Geschlechtergleichstellung und Chancengleichheit am Arbeitsplatz unterzeichnet. Damit verpflichtet sich die Migros zu einem fairen und ausgewogenen Ansatz bei der Rekrutierung, der Vergütung, der Förderung und der Bindung von Mitarbeitenden unabhängig vom Geschlecht.

## 8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2019)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2019)
Aargauische Kantonalbank		•	Dätwyler Holding AG	•	
ABB Ltd.	•	•	Denner AG	•	•
ABB Schweiz AG	•	•	Die Schweizerische Post	•	•
Addex Therapeutics			DKSH Holding AG	•	•
Adecco Management & Consulting SA	•		dormakaba Holding AG	•	•
Adval Tech Holding AG			Dosenbach-Ochsner AG		•
Airopack Technology Group			Dufry AG	•	
Alcon Switzerland AG	•		Edisun Power Europe AG		
Allianz Suisse Gruppe	•	•	EFG International AG		•
Allreal Holding AG		•	Elma Electronic AG		
Alpiq Holding AG		•	Emil Frey Gruppe		•
Bouygues E&S InTec Schweiz AG	•		Emmi AG	•	•
ALSO Holding AG			EMS-CHEMIE HOLDING AG	•	
AMAG Automobil- und Motoren AG			Endress + Hauser AG	•	
AMS AG			Ernst & Young AG		
APG SGA SA		•	ETA SA Manufacture Horlogère Suisse		
Appenzeller Kantonalbank		•	Evolva Holding AG		•
Arbonia AG	•	•	F. Hoffmann-La Roche AG	•	•
ARYZTA AG	•		Feintool International Holding AG		
Ascom (Holding) AG			fenaco	•	•
Autoneum Holding AG	•	•	Firmenich SA	•	•
AXA Versicherungen AG	•	•	Flughafen Zürich AG		•
Axpo Holding AG		•	Forbo International SA	•	
Bachem Holding AG			Franke Holding AG	•	•
Bâloise-Holding	•	•	Frutiger AG	•	
Banca dello Stato del Cantone Ticino			Galenica AG	•	•
Bank Cler		•	GAM Holding AG		
Bank Linth LLB AG		•	gategroup	•	
Banque Cantonale de Fribourg		•	Geberit AG	•	•
Banque Cantonale de Genève			Generali (Schweiz) Holding AG	•	•
Banque Cantonale du Jura AG			Georg Fischer AG	•	•
Banque Cantonale Neuchâtoise			Givaudan SA	•	
Banque Cantonale Vaudoise AG			Glarner Kantonalbank		
Banque Profil de Gestion SA			Glas Trösch Holding AG	•	
Barry Callebaut AG	•		Glencore plc	•	
Basellandschaftliche Kantonalbank			Goldbach Group AG		•
Basilea Pharmaceutica AG		•	Graubündner Kantonalbank		
Basler Kantonalbank		•	Groupe Minoteries SA		
Basler Versicherungen	•	•	Gurit Holding AG		
Belimo Holding AG		•	Helsana Versicherungen AG	•	
Bell Food Group AG	•	•	Helvetia Gruppe	•	•
Bellevue Group AG			HIAG Immobilien Holding AG		
Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG		•	Highlight Event & Entertainment AG		
Berner Kantonalbank		•	HÖCHDORF Holding AG		•
BFW Liegenschaften AG			Huber + Suhner		•
BKW Energie AG	•	•	Hügli Holding AG		
BLS-Gruppe	•	•	Hypothekbank Lenzburg AG		
Bobst Group	•	•	IBM Schweiz AG	•	
Bossard AG			Idorsia Pharmaceuticals Ltd.		
Bucher Industries AG	•		Implenia AG	•	
Bühler AG	•	•	Inficon Holding AG		
Burckhardt Compression Holding AG			Interroll Holding AG		•
Burkhalter Holding AG	•	•	Intershop Holding AG		
BVZ Holding AG		•	Investis Holding AG		
Calida Holding AG			ISS Holding AG	•	
Carlo Gavazzi Holding AG			IVF HARTMANN AG		•
Cembra Money Bank AG		•	Jet Aviation Management AG	•	
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•		JOWA AG		
Cicor Technologies Group			Julius Bär Gruppe AG	•	
Clariant AG	•		Jungfraubahn Holding AG		•
Coltène Holding AG			Kardex AG		
Comet Holding AG		•	Klingelberg AG		
Compagnie Financière Richemont SA	•		Komax Holding AG		•
Compagnie financière Tradition			Kudelski SA		
Coop Genossenschaft	•	•	Kühne + Nagel International AG	•	
CPH Chemie + Papier Holding AG		•	Kuros Biosciences AG		
Crealogix Holding AG			LafargeHolcim Ltd.	•	
Credit Suisse Group AG	•	•	Landis+Gyr AG	•	
Credit Suisse (Schweiz) AG	•	•			
CSS Gruppe	•	•			

## 8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2019)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2019)
Leclanché SA		•	Selecta Management AG		•
LEM Holding SA			Sensirion AG		
Leonteq AG		•	SFS Holding AG	•	•
Liebherr-International AG			SGS SA	•	•
Liechtensteinische Landesbank		•	Siegfried Holding AG		•
LifeWatch AG			Siemens Schweiz AG	•	
Logitech International SA	•		Siemens Schweiz AG, Building Technologies	•	
Lonza Group AG	•		SIG Combibloc Services AG		•
Luzerner Kantonalbank AG			Sika AG	•	•
Magazine zum Globus AG		•	SIX Group AG	•	•
Manor AG	•	•	Sonova Holding AG	•	•
McDonald's Suisse Holding SA	•	•	SR Technics Group	•	
MCH Group AG			SRG SSR	•	•
Medartis AG			St. Galler Kantonalbank		•
Meier Tobler AG		•	Stadler Rail AG	•	
Metall Zug Gruppe	•		Starrag Group Holding AG		
Mettler-Toledo Holding AG	•		Straumann Holding AG		•
Meyer Burger Technology AG		•	Sulzer AG	•	
Micarna SA		•	Sunrise Communications AG		•
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•	Suva	•	•
Mikron Holding AG		•	SV (Schweiz) AG	•	•
Mobilezone AG		•	SV Group AG	•	•
Mobimo Holding AG		•	Swiss Finance & Property Investment AG		•
Molecular Partners AG			Swiss International Air Lines AG	•	•
Mövenpick Holding AG	•	•	Swiss Life Holding	•	•
Myriad Group AG			Swiss Life Schweiz	•	•
Nestlé S.A.	•	•	Swiss Prime Site		•
Nidwaldner Kantonalbank		•	Swiss Re	•	•
Novartis AG	•	•	Swisscom AG	•	•
Obwaldner Kantonalbank		•	Swissport International Ltd.	•	•
OC Oerlikon Corporation AG	•		Swissquote Group Holding AG		
Octapharma AG			Syngenta AG	•	•
Orascom Development Holding AG			TX Group (ehem. Tamedia AG)	•	
Orell Füssli Holding AG			Tecan Group AG		
Orior AG		•	Temenos Group AG		
Panalpina Welttransport (Holding) AG	•		Tetra Laval Group	•	
Partners Group Holding AG		•	The Swatch Group Ltd.	•	
Peach Property Group AG			Thurgauer Kantonalbank		
Phoenix Mecano AG	•		Tornos SA		
Planzer Transport AG			Transocean Management Ltd.	•	
Plazza Immobilien		•	Triumph International Spiesshofer & Braun		
Polyphor AG			u-blox Holding AG		
PostFinance AG	•	•	UBS AG	•	•
PricewaterhouseCoopers	•		UBS Switzerland AG	•	•
Privatklinikgruppe Hirslanden	•		Urner Kantonalbank		•
PSP Swiss Property AG		•	Valartis Group AG		
Raiffeisen Schweiz	•		Valiant Holding AG		•
Rehau GmbH		•	Valora Holding AG	•	•
Rieter Holding AG	•		VAT Group AG		
Ringier Holding AG	•	•	Vaudoise Assurances Holding SA		•
Rolex SA			Vetropack Holding AG		•
Romande Energie Holding SA			Vifor Pharma Management AG		•
Ronal AG			Villars Holding S.A.		
Ruag Holding AG	•	•	Von Roll Holding AG		
Santhera Pharmaceuticals Holding AG			Vontobel Holding AG		•
SBB Cargo AG	•	•	VP Bank AG		•
Schaffhauser Kantonalbank		•	VZ Holding AG		•
Schaffner Holding AG		•	Walliser Kantonalbank		
Schindler (Schweiz) AG	•	•	Warteck Invest AG		•
Schindler Holding AG	•	•	WISeKey International Holding Ltd		
Schlatter Holding AG		•	Ypsomed Holding AG		•
SCHMOLZ+BICKENBACH AG	•	•	Zehnder Group AG		•
Schweiter Technologies AG			Züblin Immobilien Holding AG		
Schweizerische Bundesbahnen SBB	•	•	Zug Estates Holding AG		•
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•	Zuger Kantonalbank		•
Schweizerische Nationalbank		•	Zürcher Kantonalbank	•	•
Schwyz Kantonalbank			Zürich Insurance Group	•	
Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft			Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	•	

## 9 Anhang

Der komplette Anhang kann im Internet unter [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch) eingesehen und heruntergeladen werden.

## 10 Kontakt

Für Fragen und Auskünfte:



guido schilling ag  
Prime Tower  
Hardstrasse 201  
CH-8005 Zürich  
Tel. +41 44 366 63 33

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)  
[info@guidoschilling.ch](mailto:info@guidoschilling.ch)

### Über die guido schilling ag

**Executive Search aus Leidenschaft.** Die guido schilling ag entwickelte sich in den vergangenen 30 Jahren zu einem der führenden Executive-Search-Unternehmen der Schweiz. Sie ist auf die Besetzung ausgewählter Spitzenpositionen auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Guido Schilling bringt für diese Mission seine langjährige Erfahrung als Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen ein. Er kennt die Bedürfnisse seiner Auftraggeber aus eigener praktischer Erfahrung. In Ergänzung zu den Dienstleistungen der guido schilling ag operiert die schilling partners ag, in der langjährig erfolgreiche Partner mit ihren Teams Executive-Search-Aufträge auf Niveau Geschäftsleitung branchenfokussiert abwickeln.

**Starke Partner.** Als unabhängige und selbstständige Unternehmen sind die guido schilling ag und die schilling partners ag Mitglieder des weltumspannenden Executive-Search-Netzwerks IMD International Search Group, das zu den renommiertesten Netzwerken der Branche zählt.

[www.imd-search.com](http://www.imd-search.com)













guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 CH-8005 Zürich  
T +41 44 366 63 33 | [info@guidoschilling.ch](mailto:info@guidoschilling.ch) | [www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

**Transparenz an der Spitze.** Die guido schilling ag untersucht seit 2006 die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen sowie seit 2010 die Verwaltungsräte der rund 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Ergänzend durchleuchtet die guido schilling ag seit 2016 die Zusammensetzung der Führungsgremien des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der Schweizer Wirtschaft. Der aktuelle Report kann kostenlos bestellt und auf Wunsch auch präsentiert werden.

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