schillingreport 2013

Trans-parenz an der Spitze

Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich

© 2013, guido schilling ag

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary 4
2 Einleitung 8
3 Allgemeine Angaben zum Report 8

4 Die Führungsgremien der Unternehmen 10
4.1 Grösse der Gremien 10
4.2 Veränderungen innerhalb der Gremien 13
4.3 Zusammensetzung der Gremien 14
4.4 Alter der Gremiumsmitglieder 15
4.5 Ausbildung der Gremiumsmitglieder 16
4.6 Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder 19
4.7 Erfahrung der Gremiumsmitglieder 19
4.8 Korrelationen von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten 21

5 Ein Blick auf interessante Untergruppen 22
5.1 Frauen 22
5.2 Ausländer 28
5.3 SMI-Unternehmen 34
5.4 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten 44

6 Anhang 48
7 Kontakt 50

Interviews mit Verwaltungsräten
Dr. Jakob Baer 11
Peter Brabeck-Letmathe 17
Dr. Rolf Dörig 23
Ruth Metzler-Arnold 29
Dr. Rudolf Wehrli 35
Jodok Wyer 41

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	**KMU**	Kleine und mittlere Unternehmen
bzw.	beziehungsweise	**LLM**	Master of Laws
CAS	Certificate of Advanced Studies	**Ltd.**	Limited
CEO	Chief Executive Officer	**MAS**	Master of Advanced Studies
CFO	Chief Financial Officer	**MBA**	Master of Business Administration
d.h.	das heisst	**MBL**	Master of Business Law
etc.	et cetera	**m.E.**	meines Erachtens
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule	**MINT**	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
FH	Fachhochschule	**PR**	Public Relations
GL	Geschäftsleitung	**u.a.**	unter anderem
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	**VR**	Verwaltungsrat
IT	Informationstechnologie	**z.B.**	zum Beispiel

© 2013, guido schilling ag

1 Executive Summary

Im folgenden Kapitel sind alle Ergebnisse des schillingreports 2013 in knapper Form zusammengefasst. Die Abfolge der Themen richtet sich nach der Gliederung der in den anschliessenden Kapiteln dokumentierten Untersuchung. Die Basis des schillingreports bildet die Analyse der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, welche durch die gesonderte Betrachtung der Untergruppen Frauen, Ausländer, SMI-Unternehmen sowie CEOs und Verwaltungsratspräsidenten ergänzt wird.

Die Führungsgremien der Unternehmen

Grösse der Gremien: Für die Untersuchung der Geschäftsleitungen wurden die Daten von 119 Unternehmen und 860 Geschäftsleitungsmitgliedern verwendet. Dabei liegt die durchschnittliche und häufigste Gremiumsgrösse bei 7 Mitgliedern. Im Sample der Verwaltungsräte wurden 89 Firmen mit 820 Verwaltungsratsmitgliedern untersucht. Durchschnittlich haben die Verwaltungsräte eine Grösse von 9 Mitgliedern, am häufigsten bestehen sie aus 8 oder 9 Mitgliedern.

Veränderungen innerhalb der Gremien: In 71 % der Geschäftsleitungen gab es im letzten Jahr Veränderungen. 12 % der Geschäftsleitungsposten wurden dabei mit 107 Geschäftsleitungsmitgliedern neu besetzt. Bei den Verwaltungsräten vollzogen sich in 63 % der Unternehmen Veränderungen. Die 82 neuen Verwaltungsratsmitglieder entsprechen dabei einem Anteil von 10 %.

Zusammensetzung der Gremien: Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen liegt erstmalig bei 6 %. Der Anteil der im letzten Jahr neu eingetretenen Frauen liegt bei 8 %. Die Verwaltungsräte haben einen Frauenanteil von 12 %, der Wert für die neuen Verwaltungsrätinnen liegt bei 23 %. Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen stagniert seit 2011 bei 45 %. Unter den im letzten Jahr neu in dieses Gremium eingetretenen Personen liegt er bei 52 %. In den Verwaltungsräten ist der Ausländeranteil mit 36 % tiefer. Unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern beträgt er 49 %.

Alter der Gremiumsmitglieder: Das Durchschnittsalter der Geschäftsleitungsmitglieder beträgt 51 Jahre, das der Neuen liegt bei 48 Jahren. Die Verwaltungsratsmitglieder sind mit durchschnittlich 59 Jahren deutlich älter, ebenfalls älter sind die im letzten Jahr neu in den Verwaltungsrat eingetretenen Personen, welche 54 Jahre alt sind.

Ausbildung der Gremiumsmitglieder: Das Ausbildungsniveau sowohl der Geschäftsleitungs- als auch der Verwaltungsratsmitglieder ist sehr hoch. 90 % der Geschäftsleitungsmitglieder basieren auf einem Hochschulabschluss (Universität oder FH), 20 % haben einen Doktortitel. Von den Verwaltungsratsmitgliedern studierten 89 % an einer Hochschule, wobei hier im Vergleich zu den Geschäftsleitungsmitgliedern mehr Akademiker als FH-Absolventen zu verzeichnen sind. Einen Doktortitel tragen 32 % der Verwaltungsratsmitglieder, 39 % absolvierten eine Weiterbildung.

Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder: 56 % der Geschäftsleitungsmitglieder füllen einen funktionalen Verantwortungsbereich als CEO, CFO, Personalleiter etc. in ihren Unternehmen aus. Business-Unit-Verantwortung tragen 35 %, 16 % sind in einer geografischen Rolle tätig.

Erfahrung der Gremiumsmitglieder: 66 % der Geschäftsleitungsmitglieder wurden intern rekrutiert, 30 % bringen Erfahrung in einer externen Geschäftsleitung mit, und 10 % waren vor ihrer Wahl weder in einer externen Geschäftsleitung noch im gleichen Unternehmen tätig. Durchschnittlich fungieren die Geschäftsleitungsmitglieder seit 5 Jahren in ihrer aktuellen Position, wobei schon vorher im gleichen Unternehmen tätige Manager ein Dienstalter von 18 Jahren ausweisen, d.h., sie wurden nach 12 Jahren in die Geschäftsleitung berufen. Manager, die Erfahrung in einer externen Geschäftsleitung mitbringen, werden hingegen schon nach 5 Jahren in die Geschäftsleitung befördert. Ein Verwaltungsratsmitglied ist durchschnittlich seit 6 Jahren im Amt. Personen, die schon vorher operativ im Unternehmen tätig waren (14 %), gehören seit 8 Jahren dem Gremium an und waren vor ihrer Wahl durchschnittlich während 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Davon waren 48 % als CEO und / oder Geschäftsleitungsmitglied tätig. 4 % aller Verwaltungsratsmitglieder üben gleichzeitig eine operative Funktion in der Geschäftsleitung des Unternehmens aus. 11 % aller Verwaltungsratspräsidenten haben eine Doppelfunktion als CEO inne. In 33 % der untersuchten Verwaltungsratsgremien sitzt jeweils der CEO als Mitglied ein.

© 2013, guido schilling ag

Frauen

Grösse der weiblichen Gremien: Für den schillingreport 2013 wurden die Daten der 52 in den Geschäftsleitungen einsitzenden Frauen ausgewertet. Neu wurden 9 Frauen in die Geschäftsleitung eines der untersuchten Unternehmen berufen. In den Verwaltungsräten sind 95 Frauen tätig, 19 kamen neu hinzu.

Übersicht der weiblichen Gremiumsmitglieder: Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen liegt bei 6 %, wobei unter den im letzten Jahr neu in die Geschäftsleitungen eingetretenen Personen 8 % Frauen zu verzeichnen sind. Es gibt nur 3 weibliche CEOs, was 3 % aller CEOs entspricht. In den SMI-Unternehmen sind 8 % Frauen in den Geschäftsleitungen tätig. Dies entspricht 29 % aller Frauen im Gesamtsample. Die Verwaltungsräte haben einen Frauenanteil von 12 %. Der Anteil weiblicher Verwaltungsratsmitglieder unter den Neuen liegt bei 23 %. Es gibt nur eine einzige Verwaltungsratspräsidentin. In den SMI-Unternehmen sitzen 14 % Frauen in den Verwaltungsräten ein, was 33 % der Frauen des Gesamtsamples entspricht. Innerhalb des Samples der SMI-Unternehmen gibt es keinen weiblichen CEO, dafür 1 Verwaltungsratspräsidentin.

Alter der weiblichen Gremiumsmitglieder: Die Frauen in den Geschäftsleitungen haben ein Durchschnittsalter von 49 Jahren und sind damit jünger als der Durchschnitt des Gesamtsamples. Die im letzten Jahr neu in die Geschäftsleitungen eingetretenen Frauen haben ein Durchschnittsalter von 47 Jahren. Die Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen sind durchschnittlich 51 Jahre alt. Mit einem Durchschnittsalter von 53 Jahren sind die weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder am ältesten. Die Verwaltungsrätinnen sind durchschnittlich 53 Jahre alt, die im letzten Jahr neu eingetretenen Frauen sind 50 Jahre alt. Die Ausländerinnen in den Verwaltungsräten sowie die Verwaltungsrätinnen der SMI-Unternehmen haben ein Durchschnittsalter von 57 Jahren.

Nationalität der weiblichen Gremiumsmitglieder: 48 % aller Frauen in den Geschäftsleitungen der untersuchten Unternehmen haben keinen Schweizer Pass. In den Verwaltungsräten sind 32 % Ausländerinnen tätig. Bei den SMI-Unternehmen ist der Ausländerinnenanteil besonders hoch: in den Geschäftsleitungen 60 %, in den Verwaltungsräten 61 %.

Ausbildung der weiblichen Gremiumsmitglieder: Mit 90 % Hochschulabsolventinnen ist das Ausbildungsniveau der Frauen in den Geschäftsleitungen sehr hoch, wobei die Ausländerinnen und die weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder besser ausgebildet sind als das durchschnittliche weibliche Geschäftsleitungsmitglied. Ein ähnliches Bild zeigen die Frauen in den Verwaltungsräten: 94 % haben einen Hochschulabschluss, was insbesondere auf die sehr gut ausgebildeten Ausländerinnen und weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder zurückzuführen ist.

Verantwortungsbereiche der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder: 69 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder üben eine funktionale Verantwortung als CEO, CFO, Leiterin Human Resources, Leiterin Kommunikation etc. aus. 27 % von ihnen tragen Business-Unit-Verantwortung, und nur 8 % der Frauen sind in einer geografischen Rolle tätig.

Erfahrung der weiblichen Gremiumsmitglieder: Die Managerinnen in den Geschäftsleitungen sind seit durchschnittlich 4 Jahren in ihrer aktuellen Position tätig. 65 % dieser Frauen wurden intern rekrutiert, d.h., sie waren bereits vor ihrer Berufung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 27 % sammelten in einer externen Geschäftsleitung Erfahrung, 13 % waren bisher weder im Unternehmen selbst noch in einer anderen Geschäftsleitung tätig. Durchschnittlich sind Frauen 8 Jahre in einer Firma beschäftigt, bis sie im gleichen Unternehmen in die Geschäftsleitung berufen werden. Managerinnen, die in einer anderen Geschäftsleitung tätig waren, werden bereits nach durchschnittlich 6 Jahren Betriebszugehörigkeit berufen. Die Verwaltungsrätinnen sind durchschnittlich seit 4 Jahren im Amt. 4 % der Verwaltungsrätinnen waren bereits vor ihrer Nominierung operativ im gleichen Unternehmen tätig.

Ausländer

Grösse der ausländischen Gremien: In den Geschäftsleitungen der 119 untersuchten Unternehmen sind 386 ausländische Personen tätig. In den 89 untersuchten Verwaltungsräten sitzen 294 Ausländer.

Übersicht der ausländischen Gremiumsmitglieder: Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen liegt bei 45 %. Unter den neu in die Geschäftsleitungen eingetretenen Personen finden sich 52 % Ausländer. In den Verwaltungsräten ist der Ausländeranteil mit 36 % tiefer. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder verzeichnen einen Ausländeranteil von 49 %. Von den CEOs haben 42 % keinen Schweizer Pass, bei den Verwaltungsratspräsidenten liegt der Anteil Ausländer mit 24 % deutlich tiefer.

Alter der ausländischen Gremiumsmitglieder: Das Durchschnittsalter ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist 51 Jahre. Die Ausländer unter den Verwaltungsratsmitgliedern sind durchschnittlich 59 Jahre alt. Beide Werte entsprechen dem Durchschnitt des jeweiligen Gesamtsamples.

Nationalität der ausländischen Gremiumsmitglieder: In den Geschäftsleitungen sind 45 % Ausländer vertreten. 34 % der Ausländer sind Angelsachsen, 32 % stammen aus Deutschland. Unter den im letzten Jahr neu hinzugekommenen Geschäftsleitungsmitgliedern machen jene aus dem angelsächsischen Raum 41 % aus, die Deutschen 30 %. Auch in den Verwaltungsräten dominieren Ausländer aus dem angelsächsischen Raum mit einem Anteil von 38 %, wobei die US-Amerikaner 19 % stellen. Der Anteil der Deutschen unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern beträgt 24 %.

© 2013, guido schilling ag

Ausbildung der ausländischen Gremiumsmitglieder: Unter den Ausländern ist das Ausbildungsniveau sehr hoch. In den Geschäftsleitungen weisen diese einen Akademikeranteil von 90 % aus. Demgegenüber erlangten von den Schweizern nur 69 % einen akademischen Grad. Von den Ausländern, die in den Verwaltungsräten einsitzen, graduierten sogar 94 % an einer Universität.

Verantwortungsbereiche der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder: Auch bei den Verantwortungsbereichen weist die Gruppe der Ausländer deutliche Unterschiede zum Gesamtsample auf: 51 % haben eine funktionale Verantwortung, 32 % leiten eine Business Unit, und 25 % sind in einer geografischen Position tätig. Letztere liegen 9 Prozentpunkte über dem Gesamtdurchschnitt.

Erfahrung der ausländischen Gremiumsmitglieder: Die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder sind seit durchschnittlich 5 Jahren im Amt. 64 % waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen angestellt. Ausländische Geschäftsleitungsmitglieder müssen bis zu ihrer Berufung genau gleich lang im Unternehmen tätig sein wie das Gesamtsample, nämlich 12 Jahre. 34 % weisen externe Geschäftsleitungserfahrung auf. Die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder sind ebenfalls durchschnittlich seit 5 Jahren im Amt. 15 % von ihnen waren bereits vor ihrer Berufung in den Verwaltungsrat operativ im gleichen Unternehmen tätig.

SMI-Unternehmen

Grösse der SMI-Gremien: Der SMI besteht aus 20 Unternehmen mit insgesamt 198 Geschäftsleitungs- und 216 Verwaltungsratsmitgliedern. Die durchschnittliche Grösse der Geschäftsleitung liegt bei 9 Mitgliedern. Die Verwaltungsräte zählen durchschnittlich 11 Mitglieder.

Veränderungen innerhalb der SMI-Gremien: In 80 % der Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen gab es im letzten Jahr Veränderungen. Die 25 neuen Geschäftsleitungsmitglieder entsprechen einem Anteil von 13 %. Demgegenüber verzeichneten 75 % der Verwaltungsräte in SMI-Unternehmen Veränderungen. 11 % der Verwaltungsratsmitglieder kamen dabei neu in ihr Amt. Dies entspricht 23 Mitgliedern.

Zusammensetzung der SMI-Gremien: Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen liegt erstmalig bei 8 %. Unter den im letzten Jahr neu in die Geschäftsleitung eingetretenen Personen befinden sich 12 % Frauen. Die Verwaltungsräte haben einen Frauenanteil von 14 %, wobei von den neuen Verwaltungsratsmitgliedern 30 % Frauen sind. Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen der SMI-Unternehmen liegt bei 68 %, unter den Neuen bei 88 %. Von den Verwaltungsratsmitgliedern sind 60 % Ausländer, bei den neu eingetretenen Verwaltungsratsmitgliedern sind es 70 %.

Alter der SMI-Gremiumsmitglieder: Das Durchschnittsalter der Geschäftsleitungsmitglieder in SMI-Unternehmen liegt bei 52 Jahren, das der Neuen bei 51 Jahren. Die Verwaltungsratsmitglieder sind mit durchschnittlich 60 Jahren deutlich älter. Die im Erhebungszeitraum neu hinzugekommenen Verwaltungsratsmitglieder sind im Schnitt 56 Jahre alt.

Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder: In den Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen lassen sich neben der Schweizer 25 weitere Nationalitäten nachweisen. In den SMI-Geschäftsleitungen machen die Angelsachsen 48 % aller Ausländer aus, in den SMI-Verwaltungsräten sind es 45 %. Die Deutschen unter den ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern liegen mit 10 % nach den US-Amerikanern, Briten und Franzosen auf Platz 4. Die Angelsachsen stellen 50 % aller neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, Deutsche wurden keine berufen. Unter den Ausländern in den SMI-Verwaltungsräten dominieren mit 28 % ebenfalls die US-Amerikaner.

Ausbildung der SMI-Gremiumsmitglieder: Das Ausbildungsniveau der Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder von SMI-Unternehmen ist sehr hoch. 90 % der Geschäftsleitungsmitglieder sind Akademiker, 25 % promovierten. Von den Verwaltungsratsmitgliedern erlangten 91 % einen akademischen Grad, 40 % tragen einen Doktortitel.

Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder: 52 % der Geschäftsleitungsmitglieder von SMI-Unternehmen haben eine funktionale Verantwortung als CEO, CFO, Personalleiter etc. inne, 35 % sind in einer Business-Unit-Verantwortung, und 25 % üben eine geografische Rolle aus.

Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder: 75 % der Geschäftsleitungsmitglieder von SMI-Unternehmen wurden intern rekrutiert und waren somit vor ihrer Berufung in das Führungsgremium bereits im gleichen Unternehmen tätig. 24 % sammelten Erfahrung in einer externen Geschäftsleitung. Durchschnittlich sind die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder seit 5 Jahren in der aktuellen Geschäftsleitung tätig. Manager, die bereits vor ihrer Berufung im Unternehmen angestellt waren, weisen ein Dienstalter von 19 Jahren aus. Sie wurden nach durchschnittlich 13 Jahren in die Geschäftsleitung berufen. Manager, die vorher in einer anderen Geschäftsleitung tätig waren, werden hingegen schon nach durchschnittlich 4 Jahren in das Führungsgremium befördert. Das Verwaltungsratsmitglied eines SMI-Unternehmens ist durchschnittlich seit 6 Jahren im Amt. 16 % der SMI-Verwaltungsratsmitglieder waren vor ihrer Berufung operativ im Unternehmen tätig. Nach durchschnittlich 15 Dienstjahren wurden diese in den Verwaltungsrat gewählt und sind nun seit durchschnittlich 9 Jahren im Amt. Von dieser Gruppe arbeiteten 53 % als CEO und / oder Geschäftsleitungsmitglied. 6 % aller SMI-Verwaltungsratsmitglieder üben gleichzeitig eine operative Funktion im Unternehmen aus. Die Doppelfunktion von Verwaltungsratspräsident und CEO kommt bei den SMI-Unternehmen zweimal vor. 35 % aller CEOs sind gleichzeitig Mitglieder des Verwaltungsrats im Unternehmen.

© 2013, guido schilling ag

CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Grösse des Samples der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: Für die Erhebung wurden die Daten von 119 CEOs ausgewertet. 18 CEOs kamen neu ins Amt. Von den 89 Verwaltungsratspräsidenten wurden 8 neu an die Spitze berufen.

Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: Im gesamten Sample gibt es nur 3 weibliche CEOs (3 %) und 1 Verwaltungsratspräsidentin (1 %). Bei den SMI-Unternehmen ist keine Frau als CEO tätig und nur 1 als Verwaltungsratspräsidentin.

Alter der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: Der durchschnittliche CEO ist 53 Jahre alt, die im letzten Jahr neu eingetretenen CEOs sind 52 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Verwaltungsratspräsidenten beträgt 61 Jahre, das der Neuen ist 59 Jahre.

Nationalität der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: 42 % der CEOs haben keinen Schweizer Pass und stammen aus 15 Nationen. Den grössten Anteil stellen dabei die Deutschen (40 %). 24 % der Verwaltungsratspräsidenten stammen nicht aus der Schweiz, sondern aus 10 anderen Nationen. Auch hier stellen die Deutschen die grösste Gruppe (33 %).

Ausbildung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: Das Ausbildungsniveau der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten ist hoch. 89 % der CEOs basieren auf einem Hochschulabschluss, 21 % promovierten. Von den Verwaltungsratspräsidenten studierten 87 % an einer Hochschule. 37 % tragen einen Doktortitel.

Erfahrung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten: Der durchschnittliche CEO ist seit 5 Jahren im Amt. 71 % der CEOs wurden intern rekrutiert und waren vor ihrer Berufung durchschnittlich 14 Jahre lang im Unternehmen tätig. Die Verwaltungsratspräsidenten sitzen durchschnittlich seit 10 Jahren im Verwaltungsrat und haben im Schnitt seit 6 Jahren das Präsidium inne. 28 % von ihnen waren bereits vor ihrer Berufung in den Verwaltungsrat während 12 Jahren operativ im gleichen Unternehmen tätig. Insgesamt sind diese seit durchschnittlich 24 Jahren im Unternehmen beschäftigt.

© 2013, guido schilling ag

2 Einleitung

Zum achten Mal erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der rund 100 grössten Schweizer Unternehmen. Ein Engagement, das sich auszahlt. Der schillingreport, so steht es im Titel, will «Transparenz an der Spitze» schaffen und etablierte sich damit als unabhängiges und anerkanntes Instrument der Bestandsaufnahme und weiterführenden Analyse der Führungsetagen in der Schweiz.

Die Untersuchungsmethoden sind über die vergangenen Jahre die gleichen geblieben. Als Basis dient das umfangreiche Datenmaterial, welches vom internen Projektteam der guido schilling ag zusammengetragen wird. Eigene Recherchen, persönliche Befragungen und direkte Anfragen bei Unternehmen, die üblicherweise keine derartigen Daten öffentlich publizieren, machen die Erhebung so wertvoll. Die Vollständigkeitsrate der Daten für die Geschäftsleitungen beträgt 94 %, jene für die Verwaltungsräte liegt bei 97 %. Der Stichtag für die Erhebung ist der 31. Dezember 2012.

Seit 2010 werden neben den Daten der Geschäftsleitungen auch die Daten der Verwaltungsräte erhoben. Die Zusammensetzung dieser beiden Gremien sowie deren Korrelation bilden die zentrale Grundlage des schillingreports. Trends und Entwicklungen werden zusätzlich anhand der Untergruppen Frauen, Ausländer, SMI-Unternehmen sowie CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gesondert untersucht und analysiert.

Auch in diesem Jahr enthält der schillingreport eine Reihe von Interviews mit Persönlichkeiten aus der Wirtschaft. Ihre Ansichten bieten neben der Datenanalyse eine interessante und abwechslungsreiche Lektüre.

3 Allgemeine Angaben zum Report

Im achten Erhebungsjahr erfreut sich der schillingreport einer durchgehend breiten Akzeptanz. 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 auch dieses Jahr Unternehmen Informationen zur Verfügung, welche nicht öffentlich zugänglich sind. Der schillingreport basiert auch in seinem achten Erscheinungsjahr auf einer soliden Datenkonsistenz.

Anhang

Das gesamte Zahlenmaterial der vergangenen Jahre wurde in einem separaten Anhang zusammengefasst und kann online unter www.schillingreport.ch bezogen werden. Somit ist gewährleistet, dass die vollständigen Datenreihen öffentlich einsehbar sind und Interessensgebiete individuell nachverfolgt werden können.

Untersuchte Samples

Die Liste aller untersuchten Firmen kann der Seite 49 entnommen werden. Alle 20 Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) wurden auch 2013 in die Untersuchung einbezogen. Der Stichtag der Erhebung ist der 31. Dezember 2012.

Die Grösse eines Samples kann sich von Fragestellung zu Fragestellung unterscheiden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für manche Erhebungen nicht von allen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern die vollständigen Daten vorliegen.

Alle Prozentzahlen wurden gemäss der gängigen Regeln auf ganze Zahlen gerundet, da Kommastellen eine Genauigkeit vorspiegeln, die nicht der Realität entspricht. Umgekehrt können sich aufgrund der Rundungen kleine Verschiebungen ergeben.

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

Das Gesamtsample 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. Ein weiteres Beispiel für eine Mehrfacherfassung ist die Coop Genossenschaft mit ihren Tochtergesellschaften Bell Holding AG und Bell AG. Bei der Erhebung der Verwaltungsräte wurden die Tochtergesellschaften, Ländergesellschaften und Konzerndivisionen konsequenterweise weggelassen.

© 2013, guido schilling ag

GL	2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		2006	
Total untersuchter Unternehmen	137		130		130		129		130		126		129		130	
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen	119	100 %	115	100 %	116	100 %	115	100 %	116	100 %	111	100 %	112	100 %	113	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	112	94 %	108	94 %	108	93 %	107	93 %	108	93 %	103	93 %	105	94 %	106	94 %

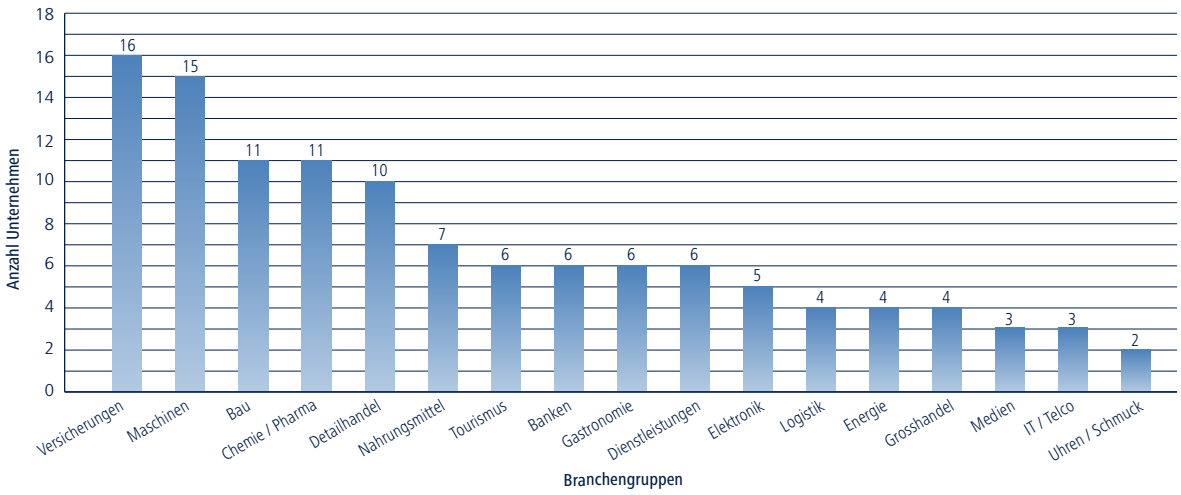
Die Grösse des Samples variiert über die Jahre aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens können zur Folge haben, dass die zugrunde liegenden Kriterien für die Aufnahme in den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Aktuell wurden für den schillingreport 860 Geschäftsleitungsmitglieder in 119 Unternehmen untersucht.

VR	2013		2012		2011		2010	
Total untersuchter Unternehmen	102		102		102		101	
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen	89	100 %	89	100 %	89	100 %	88	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	86	97 %	86	97 %	84	94 %	83	94 %

Das Sample der Verwaltungsräte 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 820 Verwaltungsratsmitglieder in 89 Unternehmen untersucht.

Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen

Im schillingreport 2013 sind 119 Unternehmen aus 17 verschiedenen Branchen vertreten. Es dominieren die Versicherungen (16), gefolgt von der Maschinenindustrie (15), der Baubranche (11) sowie den Chemie- und Pharmaunternehmen (11).



Geringe Abweichungen entstehen, wie auch bei der Erhebung der Daten der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Genauso können Veränderungen innerhalb eines Unternehmens zum Ausschluss führen, nämlich dann, wenn die zugrunde liegenden Kriterien für den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Mehrheitlich entspricht die Branchenverteilung der vorliegenden Untersuchung aber der Segmentierung der Vorjahre.

© 2013, guido schilling ag

4 Die Führungsgremien der Unternehmen

Das Hauptkapitel des schillingreports befasst sich mit der Grösse, den Veränderungen und der Zusammensetzung der Gremien, dem Alter der Mitglieder sowie deren Ausbildung und Erfahrung und untersucht bei den Geschäftsleitungsmitgliedern auch deren Verantwortungsbereiche. Ein gesonderter Blick richtet sich dabei auf die neuen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder. Diese Zahlen bilden die Referenz für die anschliessende Betrachtung interessanter Untergruppen.

4.1 Grösse der Gremien

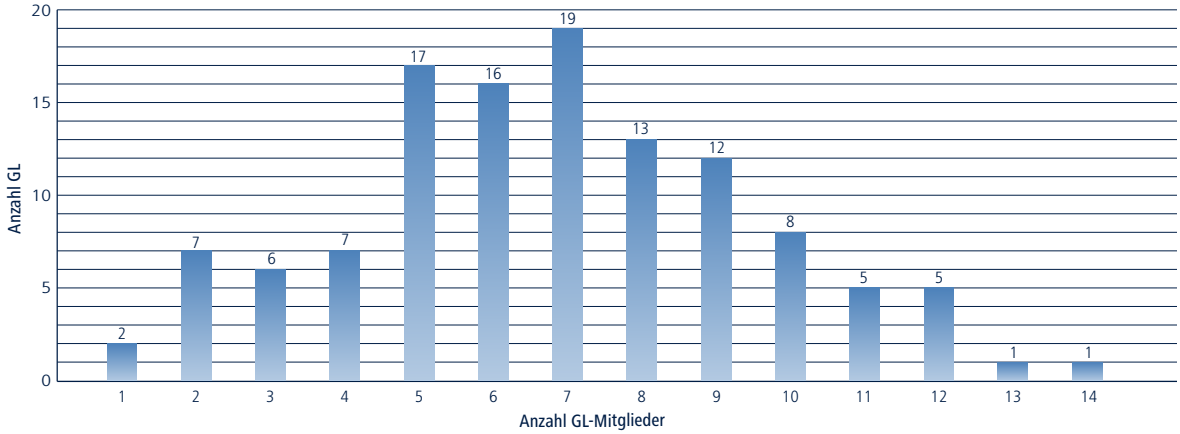
Ein wichtiges Thema in jedem Unternehmen ist die Grösse der Gremien. Die ideale Gremiumsgrösse richtet sich oft nach den Kompetenzen, die vertreten sein sollen, und danach, welche Mitgliederzahl einen regelmässigen Sitzungsrhythmus zulässt.

Geschäftsleitungen

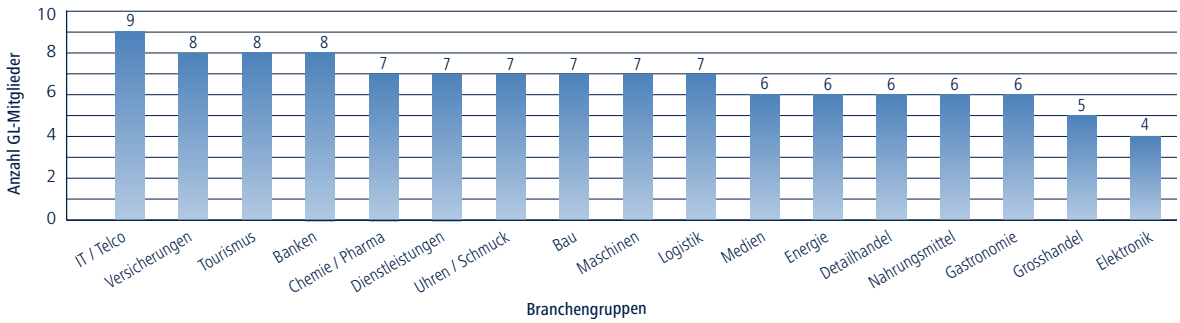
Grösse der GL	2013	
Anzahl Unternehmen	119	100 %
Durchschnittliche Grösse GL	7	
Häufigste Grösse GL	7	
Unternehmen mit erweiterter GL	11	15 %

Die Zahlen zur Grösse der Geschäftsleitungen sind über die Jahre nahezu konstant. Durchschnittlich bestehen die Geschäftsleitungen aus 7 Mitgliedern, wobei ihre Zusammensetzung innerhalb des Samples variieren kann – von 1 Mitglied bis 14 Mitgliedern. Es ist anzumerken, dass nur 11 Unternehmen eine erweiterte Geschäftsleitung haben. Im Jahr 2006 war dies noch bei 20 Unternehmen der Fall.

Häufigkeitsverteilung der verschiedenen GL-Grössen



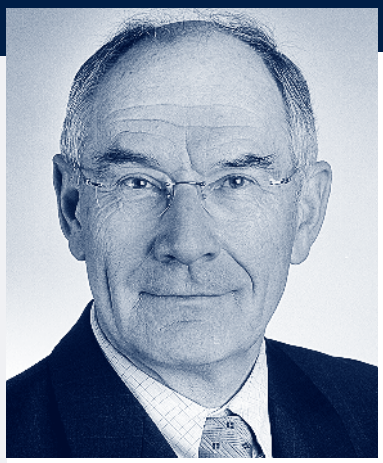
Grösse der GL in Bezug auf die Branchen



Die Zahlen zeigen, dass eine Häufung von 6 Branchen eine durchschnittliche Geschäftsleitungsgrösse von 7 Mitgliedern aufweist, was dem Gesamtdurchschnitt entspricht.

© 2013, guido schilling ag

«Es ist für eine Frau keine Auszeichnung, wenn sie im VR als Quotenmitglied wahrgenommen wird.»



Dr. Jakob Baer

Jakob Baer ist promovierter Jurist und verfügt über das Anwaltspatent. 1971 stieg er bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung in das Berufsleben ein und war von 1975 bis 2004 bei der KPMG Schweiz tätig, die letzten 10 Jahre als CEO. Seit 2004 arbeitet er als selbstständiger Berater. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats von Swiss Re, Rieter Holding AG, Barry Callebaut AG, Allreal Holding AG, IFBC AG und Präsident des Verwaltungsrats der Stäubli Holding AG. Von 2004 bis 2012 war er Mitglied des Verwaltungsrats der Adecco S.A.

Was motivierte Sie, sich als Verwaltungsrat zu engagieren?
Für mich war es insbesondere die Möglichkeit, in der Führung einer Unternehmung aus der strategischen und überwachend-steuernden Position mitzuwirken. Die Zusammenarbeit zwischen operativer Leitung und Verwaltungsrat, das spannende Ringen um die gute Lösung, kannte ich bereits aus meiner Zeit als CEO und Berater von Unternehmen. Die Art, Wirkung zu entfalten, ist auf Stufe Verwaltungsrat jedoch deutlich anders. Das Kapital, das ich dazu einbringen kann, ist meine Führungs- und Facherfahrung.

Welche Unterschiede stellen Sie zwischen Unternehmen mit starkem Familienaktionär und Gesellschaften mit breit gestreutem Aktionariat bezüglich der Verwaltungsratsarbeit fest?
In einem Unternehmen mit starkem Kernaktionariat tut ein Verwaltungsrat gut daran, sich über zentrale strategische Vorstellungen dieser Aktionäre ins Bild zu setzten – immer unter Einhaltung der gesellschaftsrechtlichen Informationsregeln. Eine positive Verbindung zu starken Familienaktionären erleichtert dem Verwaltungsrat zudem eine langfristige und auf stark verankerte Wertvorstellungen ausgerichtete Unternehmungsführung.

Bei breit gestreutem Aktionariat braucht es wesentlich mehr Aufwand, um die vom Verwaltungsrat entwickelten Zielvorstellung an den – eben breit gestreuten – Vorstellungen der Aktionäre und Investoren zu messen. Die Verwaltungsratsarbeit kann dadurch auf unterschiedliche, ja divergierende Erwartungen treffen, was sie anspruchsvoller macht.

Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit in VR-Gremien mit ausländischen Mitgliedern wahr und welche Vorteile bieten sich daraus?
Ich kann nur Positives berichten. Die Zusammenarbeit erlebe ich als vorurteilslos, offen, und sie bringt immer wieder neue und andere Gesichtspunkte, was sehr anregend ist.

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder Schweizer sein sollte?
Solange ein Unternehmen dem Standort und Attribut «Schweiz» und den damit verbundenen Werten eine Bedeutung zumisst, sollte dieses Unternehmen in der Schweiz auch ein spürbarer «good corporate citizen» sein. Das bedingt nicht eine Mehrheit, aber zumindest die Präsenz gewichtiger und gut vernetzter Schweizer im Verwaltungsrat.

Funktionieren VR-Gremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
In der Arbeit stelle ich nach der Zuwahl einer Frau keine grundsätzlichen Veränderungen fest. Tatsache ist, dass eine einzige Frau in einem Männergremium zu Beginn rein faktisch und ohne Wertung eine Art Minderheitengefühl erlebt, weshalb es wünschenswert ist, mehr als eine Frau im Verwaltungsrat zu haben.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in den Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Ich finde dieses strategische Ziel als Vorgabe gut. Es sollte jedoch eine Vorgabe und nicht eine gesetzliche Verpflichtung sein. Frauen sind ebenso tüchtig wie Männer, und es ist für eine Frau keine Auszeichnung, wenn sie in einem Verwaltungsrat als Quotenmitglied wahrgenommen wird.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Ich glaube nicht, dass hauptberufliche Verwaltungsräte die Zukunft dominieren werden oder sollten. In einem Verwaltungsrat braucht es eine gute Mischung. Operativ noch tätige Verwaltungsräte sind mit ihrer Nähe zu Markt und Geschehen wichtig. Sogenannte Profi-Verwaltungsräte, von denen ein starker Leistungsausweis aus einer früheren Tätigkeit erwartet werden sollte, haben den Vorteil grösserer zeitlicher Verfügbarkeit.

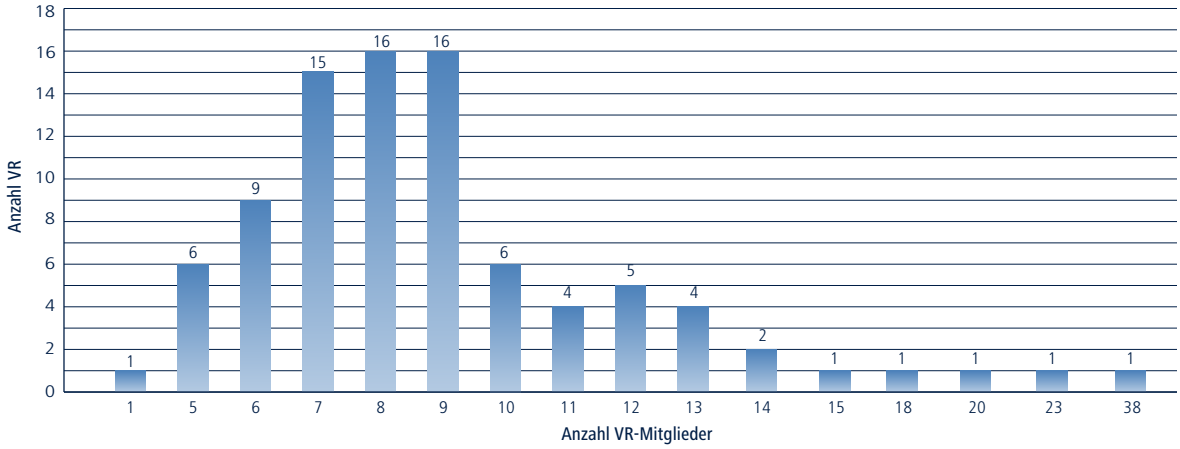
© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Grösse des VR	2013
Anzahl Unternehmen	89
Durchschnittliche Grösse VR	9
Häufigste Grösse VR	8, 9

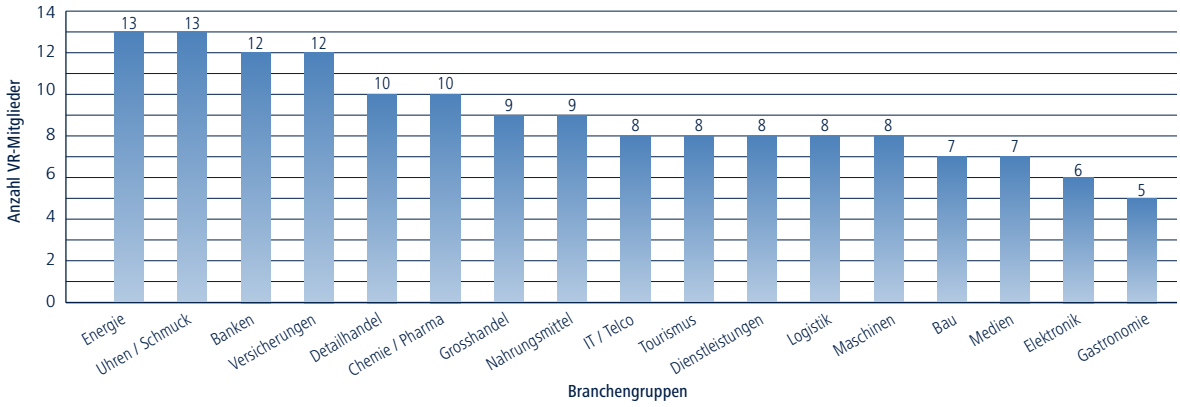
Das Gremium Verwaltungsrat ist im Schnitt mit 9 Mitgliedern deutlich grösser als das Gremium Geschäftsleitung. Dabei variiert die Grösse des Verwaltungsrats von 1 Mitglied bei der Mövenpick Holding AG bis zu 38 Mitgliedern bei der Suva.

Häufigkeitsverteilung der verschiedenen VR-Grössen



53 % aller Verwaltungsratsgremien haben eine Grösse zwischen 7 und 9 Mitgliedern. Dabei umfasst jede dieser Gremiumsgrössen 15 oder 16 Unternehmen. Andere Grössen sind eher als Ausnahme zu betrachten.

Grösse des VR in Bezug auf die Branchen



Obwohl die durchschnittliche Grösse des Verwaltungsrats 9 Mitglieder bilden, zeigt sich bei einer Betrachtung der Unternehmen nach Branchen, dass die Grösse von 8 Mitgliedern am häufigsten vorkommt (2012 7 Mitglieder).

© 2013, guido schilling ag

4.2 Veränderungen innerhalb der Gremien

Die Führungsgremien von Unternehmen unterliegen mehr oder weniger starken Veränderungen. Während der vergangenen 8 Jahre liessen sich Vergrösserungen, Verkleinerungen oder Abweichungen in der personellen Zusammensetzung bei gleichbleibender Mitgliederzahl beobachten.

Geschäftsleitungen

Veränderungen innerhalb der GL	2013	
Identische GL wie im Vorjahr	33	29 %
Gleiche GL-Grösse wie im Vorjahr mit veränderter Zusammensetzung	27	24 %
Vergrösserung der GL	21	18 %
Verkleinerung der GL	33	29 %
Total	114	100 %

Über den gesamten Erhebungszeitraum von 8 Jahren gibt es keine Firma mit einem unveränderten Führungsteam. Letztes Jahr war es noch die Lindt & Sprüngli AG, welche aber im aktuellen Erhebungszeitraum einen Abgang zu verzeichnen hatte. Alle Unternehmen weisen mindestens in einem Jahr eine Veränderung in der Geschäftsleitung auf. Aktuell operieren 29 % der Unternehmen mit demselben Führungsteam wie vergangenes Jahr. Vergrösserungen und Verkleinerungen der Geschäftsleitungen vollzogen sich in der Regel um 1 bis 2 Sitze.

Verwaltungsräte

Veränderungen innerhalb des VR	2013	
Identischer VR wie im Vorjahr	32	37 %
Gleiche VR-Grösse wie im Vorjahr mit veränderter Zusammensetzung	27	31 %
Vergrösserung des VR	15	17 %
Verkleinerung des VR	13	15 %
Total	87	100 %

Entgegen der 2011 getroffenen Annahme, dass Verwaltungsräte stabilere Gremien seien als Geschäftsleitungen, zeigte sich 2012 ein anderes Bild: Nur 25 % der Unternehmen hatten keine Veränderung im Verwaltungsrat zu verzeichnen, dies im Gegensatz zu 33 % der Geschäftsleitungsgremien ohne Veränderungen. Im schillingreport 2013 zeigen sich die Verwaltungsräte wieder stabiler als die Geschäftsleitungen. 37 % aller Verwaltungsratsgremien blieben unverändert, während 29 % der Geschäftsleitungen keine Veränderung erfuhren. Da der schillingreport die Verwaltungsräte erst seit 2010 erfasst, wird es interessant sein, die Wechselraten über die kommenden Jahre zu beobachten. Vergrösserungen und Verkleinerungen der Verwaltungsratsgremien vollzogen sich in der Regel um 1 bis 2 Sitze.

© 2013, guido schilling ag

4.3 Zusammensetzung der Gremien

Die Zusammensetzung von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten ist ein breit diskutiertes Thema. Kaum ein Tag vergeht, an dem sich die öffentliche Meinung nicht zu Frauenquoten, Internationalisierung und Diversity äussert. Das folgende Kapitel beschäftigt sich im Detail mit der Zusammensetzung der Führungsgremien von Unternehmen, wobei interessante Untergruppen in Kapitel 5 gesondert betrachtet werden.

Geschäftsleitungen

Zusammensetzung der GL	2013	
Anzahl Unternehmen	119	
Total GL-Mitglieder	860	100 %
Anteil Frauen	52	6 %
Anteil Männer	808	94 %
Anteil Schweizer	474	55 %
Anteil Ausländer	386	45 %
Anteil Neue	107	12 %
Anteil Neue	107	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	9	8 %
Anteil Männer unter den Neuen	98	92 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	51	48 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	56	52 %

Zum zweiten Mal in Folge stagniert der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen. Verzeichnete man von 2006 bis 2011 einen Anstieg des Ausländeranteils um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %, so schwächte sich diese Entwicklung in den vergangenen beiden Jahren ab. 2012 ergab sich diese Entwicklung u.a. wegen des tieferen Ausländeranteils unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern (44 %). Im aktuellen Erhebungsjahr machen die Ausländer unter den Neuen aber 52 % aus, was dem zweithöchsten Wert des gesamten Erhebungszeitraums entspricht. Dies lässt darauf schliessen, dass es unter den Ausländern viele Abgänge hatte. Interessant wird es sein, welche Erkenntnisse die kommenden Jahre dazu liefern werden.

Zum ersten Mal seit Erscheinen des schillingreports verzeichnen die Geschäftsleitungen einen Frauenanteil von 6 %. Obwohl Frauen in der Zusammensetzung von Geschäftsleitungen nach wie vor eine etwas untergeordnete Rolle spielen, scheinen die Bemühungen der Unternehmen langsam, aber stetig Früchte zu tragen und eine gewisse positive Tendenz ist spürbar. Dabei muss festgehalten werden, dass der Anteil Frauen unter den Neuen rückläufig ist. Verzeichnete der schillingreport 2011 noch hoffnungsvolle 13 % Frauen unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern, so sank dieser Wert 2012 auf 9 % und verschlechterte sich dieses Jahr auf 8 %. Eine positive Entwicklung ergibt sich trotzdem durch weniger Abgänge von Frauen, was wiederum als Zeichen in die richtige Richtung gewertet werden kann.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Zusammensetzung des VR	2013	
Anzahl Unternehmen	89	
Total VR-Mitglieder	820	100 %
Anteil Frauen	95	12 %
Anteil Männer	725	88 %
Anteil Schweizer	526	64 %
Anteil Ausländer	294	36 %
Anteil Neue	82	10 %
Anteil Neue	82	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	19	23 %
Anteil Männer unter den Neuen	63	77 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	42	51 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	40	49 %

Letztes Jahr sank der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten leicht von 35 % auf 34 %. Dieses Jahr ist wieder ein Anstieg auf 36 % zu verzeichnen, was dem höchsten Wert des gesamten Erhebungszeitraums entspricht. In den Verwaltungsräten sind die Ausländer auf dem Vormarsch. Dies zeigt sich insbesondere unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern, welche aktuell einen Anteil von 49 % Ausländern verzeichnen.

In den Verwaltungsräten lässt sich dieses Jahr eine starke Entwicklung der Frauenanteile beobachten. Der Anteil weiblicher Verwaltungsräte stieg von 10 % in 2010 auf 12 % in 2013 an. Diese positive Veränderung wird dieses Jahr durch die hocherfreuliche Zahl von 23 % Frauen unter den neuen Verwaltungsräten unterstrichen – eine Erhöhung um 10 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Somit wurde fast jeder vierte vakante Verwaltungsratssitz mit einer Frau besetzt. Insgesamt wurden 20 % aller aktuellen Verwaltungsrätinnen in diesem Jahr neu berufen.

4.4 Alter der Gremiumsmitglieder

Oftmals wird das Alter einer Person mit deren Erfahrung gleichgesetzt. Dies mag in vielen Fällen zutreffen. Als wichtig erweist sich für Mitglieder von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten beispielsweise aber auch die branchenrelevante Kompetenz, die nötig ist, um das Amt und die damit verbundenen Aufgaben optimal auszufüllen.

Geschäftsleitungen

Alter der GL-Mitglieder	2013
Durchschnittsalter GL-Mitglieder	51 Jahre
Durchschnittsalter neuer GL-Mitglieder	48 Jahre

Das Durchschnittsalter beträgt bei den Geschäftsleitungsmitgliedern 51 Jahre und bei den Neuen 48 Jahre. Beide Werte sind über den gesamten Erhebungszeitraum nahezu konstant mit einer leichten Tendenz zu älteren Managern.

Verwaltungsräte

Alter der VR-Mitglieder	2013
Durchschnittsalter VR-Mitglieder	59 Jahre
Durchschnittsalter neuer VR-Mitglieder	54 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist unverändert 59 Jahre alt und somit 8 Jahre älter als das durchschnittliche Geschäftsleitungsmitglied. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder sind mit 54 Jahren um 6 Jahre älter als die neuen Geschäftsleitungsmitglieder und zeigen eine leichte Verjüngung im Vergleich zum vergangenen Jahr.

© 2013, guido schilling ag

4.5 Ausbildung der Gremiumsmitglieder

Welche Berufslaufbahn, welches Studium, welche Titel und welche Weiterbildungen haben die Mitglieder der beiden Führungsgremien? Gibt es Unterschiede in der Qualifikation von Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern? Welche Ausbildungen qualifizieren für Führungspositionen? Das alles sind Fragen, denen diese Erhebung nachgeht. Der Begriff «Hochschule» wird im Folgenden für Universität und FH zusammenfassend gebraucht, wohingegen sich der Begriff Akademiker ausschliesslich auf universitäre Abschlüsse bezieht.

Geschäftsleitungen

Ausbildungen der GL-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Grösse des Samples	829	100 %	97	100 %
Akademiker	642	77 %	79	82 %
FH-Absolventen	105	13 %	11	11 %
Matura	8	1 %	1	1 %
Berufsausbildung	72	9 %	6	6 %
Anderer Werdegang	2	< 1 %	–	–
Weiterbildungen	361	44 %	38	39 %
Doktortitel	163	20 %	17	18 %
FH-Absolventen	105	100 %	11	100 %
Wirtschaft	55	52 %	4	36 %
Technisch-naturwissenschaftlich	41	39 %	6	55 %
Hotelfach	7	7 %	1	9 %
Kombinationen	2	2 %	–	–
Akademiker	642	100 %	79	100 %
Wirtschaft	260	41 %	35	44 %
Technisch-naturwissenschaftlich	221	34 %	24	31 %
Jura	78	12 %	8	10 %
Andere Fachrichtung	37	6 %	5	6 %
Kombinationen	46	7 %	7	9 %

Das Ausbildungsniveau der Geschäftsleitungsmitglieder ist über den gesamten Erhebungszeitraum konstant hoch. 90 % haben einen Hochschulabschluss, was ein klarer Indikator dafür ist, dass eine gute theoretische Basis zum Rucksack eines Managers gehört. Jedes fünfte Geschäftsleitungsmitglied erlangte zudem einen Doktortitel. Der Trend zu Weiterbildungen stieg über den gesamten Erhebungszeitraum kontinuierlich an und bewegt sich dieses Jahr auf Vorjahresniveau (44 %).

Weiterbildungen der GL-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Grösse des Samples	361	100 %	38	100 %
Business School / MBA	178	49 %	19	50 %
NDS / LLM / MBL / MAS / CAS	30	8 %	2	5 %
Fachexperten	97	27 %	9	24 %
Kombinationen	56	16 %	8	21 %

Auch dieses Jahr absolvierten 44 % aller Geschäftsleitungsmitglieder eine Weiterbildung. Interessant dabei ist, dass der Trend zu Weiterbildungen unter den Neuen rückläufig ist. Absolvierten 2012 noch 56 % der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder eine Weiterbildung, sind es dieses Jahr nur noch 39 %.

© 2013, guido schilling ag

«Das Schweizer Corporate-Governance-Modell ist in meinen Augen das beste.»

Peter Brabeck-Letmathe

Peter Brabeck-Letmathe ist seit 1968 für Nestlé tätig. Von 1997 bis 2008 leitete er die Nestlé-Gruppe als CEO, seit 2005 fungiert er als Präsident des Verwaltungsrats. Er ist Vizepräsident der Verwaltungsräte von L'Oréal und Credit Suisse Group, Präsident der Verwaltungsräte von Nestlé Health Science AG und Delta Topco Limited sowie Mitglied des Verwaltungsrats von Exxon Mobil Corporation. Institutionell ist er im Gründungsrat des World Economic Forum aktiv und Mitglied des European Round Table of Industrialists. Er ist Vorsitzender der «2030 Water Resources Group», einer öffentlich-privaten Partnerschaft, die in der IFC/World Bank in Washington angesiedelt ist.

Welche Unterschiede stellen Sie zwischen dem Schweizer Corporate-Governance-Modell und dem anderer Länder fest?
Im deutschen Modell hat der Aufsichtsrat v.a. die Aufgabe, das Management zu beaufsichtigen, was nicht sehr zufrieden stellend sein dürfte. Im UK-Modell soll der Präsident – etwas provokativ gesagt – möglichst wenig vom Geschäft verstehen, damit er den CEO nicht zu stark beeinflusst. Wenn der CEO aber derart beeinflussbar ist, dürfte es sich m.E. um den falschen CEO handeln. In den USA ist das Compliance-Denken am weitesten fortgeschritten. Um den Regulatorien gerecht zu werden, wendet ein Verwaltungsrat 80 % der Zeit nur für Compliance-Themen auf. Besser wären hier ein paar zentrale Prinzipien statt tausender Seiten Regulatorien. Das Schweizer Corporate-Governance-System ist in meinen Augen das beste. Eine Stärkung der Aktionärsdemokratie wird allerdings zwangsläufig mit einer Schwächung des Verwaltungsrats einhergehen. Zielführender wäre es, den Verwaltungsrat zu stärken und ihn dann aber auch in die Pflicht zu nehmen.

Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit in VR-Gremien mit ausländischen Mitgliedern wahr und welche Vorteile bieten sich daraus?
Den Verwaltungsrat komponieren wir gemäss den notwendigen Anforderungen, womit jedem Mitglied eine spezifische Rolle zufällt. Bei der Nachbesetzung eines Sitzes setzen wir auf die geforderten Kriterien und beachten dann auch Diversity. Als globaler Konzern soll unser Verwaltungsrat dies widerspiegeln. Um die starke Positionierung in Frankreich, den USA und den Emerging Markets aufrechtzuerhalten, sind wir auf hervorragende Vertreter aus den entsprechenden Regionen angewiesen.

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder in Schweizer Unternehmen Schweizer sein sollte?
Wenn ein Konzern nicht in Schweizer Hand ist, muss ich diese Frage klar verneinen. Eine Stärkung der Aktionärsdemokratie dürfte dies noch akzentuieren. In Bezug auf aktienrechtsrelevante Themen spielt Nationalität z.B. bei Nestlé eine untergeordnete Rolle. Neue Verwaltungsräte durchlaufen bei uns ein intensives Trainingsprogramm, in welchem sie in alle relevanten Themen eingeführt werden. Somit braucht es nicht zwingend Schweizer Aktienrechts- oder Compliance-Vorkenntnisse.

Funktionieren VR-Gremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
Althergebrachte Unternehmensformen mit ihren rigiden Pyramiden gehen auf Militärorganisationen zurück. Unsere Gesellschaft veränderte sich stark und mit ihr die Rolle der Frau. Die Unternehmen mussten sich anpassen, auch weil Frauen eine weitere und weniger hierarchische Perspektive haben. In einer Konsumgüterfirma wie Nestlé spielen Frauen im Verwaltungsrat eine wichtige Rolle, zumal 80 % unserer Kunden Frauen sind. Deshalb hatten wir schon sehr früh Frauen im Verwaltungsrat.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in den Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Ich bin ein absoluter Gegner der Frauenquote. Dies käme einer Degradierung der Frauen und ihrer Qualitäten gleich. Als z.B. die Unicef Nestlé ständig kritisierte, war es wichtig, jemanden zu gewinnen, der Nestlé gegenüber kritisch eingestellt, auf oberster Ebene vernetzt war und die Sicht der NGOs einbringen konnte. Mit Ann Veneman holten wir für diese Rolle eine ehemalige US-Landwirtschaftsministerin und später Direktorin der Unicef an Bord. Sie ist zufälligerweise eine Frau, mit Quote hat dies nichts zu tun.

Welche Ratschläge geben Sie einem CEO mit auf den Weg, der ins VR-Präsidium des gleichen Unternehmens wechselt?
Ein CEO, der Chairman wird, muss sich bewusst sein, dass er ab dem ersten Tag als Präsident nicht mehr für das operative Geschäft verantwortlich ist. Ich empfehle ihm, dass er den CEO in den Verwaltungsrat einbindet, so ist sichergestellt, dass er die Vision des Verwaltungsrats ins Unternehmen hinausträgt und entsprechend umsetzt.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Im Verwaltungsrat braucht es Persönlichkeiten, die auf ihrem Gebiet Koryphäen sind, durch dieses Wissen den Verwaltungsrat bereichern und das Entscheidungslevel im Gremium stärken. Was es nicht braucht, sind noch mehr Spezialisten in Regulation und Aktienrecht – dafür gibt es Compliance Manager. Wenn wir Nestlé von einem Lebensmittelkonzern zu einem Player für Nutrition, Health und Wellness entwickeln wollen, brauchen wir Verwaltungsräte, die etwas von Life Sciences verstehen. Ein Profi-Verwaltungsrat hilft uns da nur bedingt.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Ausbildungen der VR-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Grösse des Samples	802	100 %	79	100 %
Akademiker	670	84 %	70	89 %
FH-Absolventen	43	5 %	6	7 %
Matura	13	2 %	–	–
Berufsausbildung	76	9 %	3	4 %
Anderer Werdegang	–	–	–	–
Weiterbildungen	311	39 %	31	39 %
Doktortitel	258	32 %	26	33 %
FH-Absolventen	43	100 %	6	100 %
Wirtschaft	22	51 %	5	83 %
Technisch-naturwissenschaftlich	18	42 %	1	17 %
Hotelfach	3	7 %	–	–
Akademiker	670	100 %	70	100 %
Wirtschaft	252	38 %	24	34 %
Technisch-naturwissenschaftlich	186	28 %	19	27 %
Jura	140	21 %	15	21 %
Andere Fachrichtung	51	7 %	6	9 %
Kombinationen	41	6 %	6	9 %

Auch bei den Verwaltungsratsmitgliedern ist das Ausbildungsniveau konstant hoch. Sie weisen einen Akademikeranteil von 84 % auf, wobei unter den Neuen sogar 89 % Akademiker anzutreffen sind. Betrachtet man den Anteil an Promovierten, so ist dieser Wert mit 32 % gleich geblieben wie letztes Jahr. Unter den Neuen findet sich ein Anteil von 33 % mit Doktortitel. Eine Weiterbildung absolvierten auch dieses Jahr 39 % der Verwaltungsratsmitglieder.

Weiterbildungen der VR-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Grösse des Samples	311	100 %	31	100 %
Business School / MBA	143	46 %	14	45 %
NDS / LLM / MBL / MAS / CAS	13	4 %	2	6.5 %
Fachexperten	121	39 %	13	42 %
Kombinationen	34	11 %	2	6.5 %

Unter den Verwaltungsratsmitgliedern absolvierten 39 % eine Weiterbildung. Entgegen der Entwicklung des letzten Jahres nahmen die Weiterbildungen unter den neu berufenen Verwaltungsratsmitgliedern wieder von 43 % auf 39 % ab, während die Doktortitel von 26 % auf 33 % zunahmen. Die letztjährige Vermutung, dass die Bedeutung von Promotionen für die Qualifikation von Verwaltungsräten insbesondere zugunsten von MBA, Business School und Fachdiplomen abnehmen wird, lässt sich somit nicht bestätigen.

Weitere Erkenntnisse

Während von den Verwaltungsratsmitgliedern 21 % der Akademiker ein Jura-Studium absolvierten, finden sich in den Geschäftsleitungen nur 12 % Juristen. Allerdings lassen sich unter den Neuen beider Gruppen nicht mehr Juristen als im Gesamtsample nachweisen: bei den Geschäftsleitungsmitgliedern 10 % und bei den Verwaltungsratsmitgliedern 21 %. In den Geschäftsleitungen gibt es mit 13 % mehr als doppelt so viele FH-Absolventen wie in den Verwaltungsräten, in denen es 5 % sind. Beide Samples weisen in etwa den gleichen Anteil an Akademikern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss auf. Dieser beträgt 41 % bei den Geschäftsleitungen und 38 % bei den Verwaltungsräten. Die Verteilung der technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungen zeigt ein anderes Bild, nämlich 34 % bei den Geschäftsleitungen gegenüber 28 % bei den Verwaltungsräten. Somit lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass in Verwaltungsräten – im Gegensatz zu den Geschäftsleitungen – häufiger Juristen einsitzen, während in den Geschäftsleitungen mehr Akademiker mit technisch-naturwissenschaftlicher Fachrichtung anzutreffen sind. Beachtenswert ist, dass bei den Verwaltungsratsmitgliedern der Anteil an Promovierten mit 32 % deutlich höher liegt als bei den Geschäftsleitungsmitgliedern mit 20 %. Die Gremiumsmitglieder mit Weiterbildung zeigen im Gegensatz dazu ein umgekehrtes Bild: Von den Geschäftsleitungsmitgliedern absolvierten 44 % eine Weiterbildung, von den Verwaltungsräten waren es 39 %. In den Verwaltungsräten ist die akademische Fachrichtung mit der grössten Zahl an Promovierten die Jurisprudenz (51 %), in den Geschäftsleitungen ist es jene mit einem technisch-naturwissenschaftlichen Hintergrund (34 %).

© 2013, guido schilling ag

4.6 Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder

In Bezug auf die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen ist auch die Betrachtung der Verantwortungsbereiche ihrer Mitglieder interessant. Dabei stellt sich vor allem die Frage, ob sich die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen auch hier bemerkbar macht.

Verantwortungsbereiche der GL-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Verantwortung nach Funktion	450	52 %	64	60 %
Verantwortung nach Geschäftsbereich	252	29 %	28	26 %
Verantwortung nach Geografie	95	11 %	13	12 %
Kombination Geografie / Funktion	11	1 %	–	–
Kombination Geografie / Geschäftsbereich	29	4 %	1	1 %
Kombination Geschäftsbereich / Funktion	20	2 %	1	1 %
Kombination aller 3 Varianten	3	< 1 %	–	–
Total	860	100 %	107	100 %

56 % der Geschäftsleitungsmitglieder üben als CEO, CFO, Leiter Human Resources, Leiter Marketing etc. eine unternehmensspezifische Funktion innerhalb ihres Gremiums aus. Business-Unit-Verantwortung trägt mit 35 % etwas mehr als ein Drittel der Geschäftsleitungsmitglieder. 16 % haben eine geografische Verantwortung inne. Obwohl die internationale Expansion für viele Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, sind über den gesamten Erhebungszeitraum hinweg kaum Entwicklungen in Richtung einer stärkeren geografischen Aufgabenteilung der Geschäftsleitungsmitglieder erkennbar.

4.7 Erfahrung der Gremiumsmitglieder

Bei der Betrachtung der Erfahrung der Gremiumsmitglieder kristallisieren sich 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?

Geschäftsleitungen

Erfahrung der GL-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Grösse des Samples	858	100 %	107	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	512	60 %	63	59 %
Vorher in anderer GL tätig	210	24 %	20	19 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	54	6 %	9	8 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	82	10 %	15	14 %

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 Talent Management ist. 30 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in einem anderen Unternehmen in der Geschäftsleitung tätig. Demgegenüber weisen nur 10 % keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Das ist u.a. dadurch zu erklären, dass Manager aus Grosskonzernen eingestellt wurden, die nicht im obersten Führungsgremium der Unternehmung einsassen, sondern z.B. als Mitglied einer Divisionsleitung im Unternehmen tätig waren.

© 2013, guido schilling ag

Durchschnittliche Erfahrung der GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in die 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	5 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, ein Wert, der sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöhte.

Verwaltungsräte

Durchschnittliche Erfahrung der VR-Mitglieder	im aktuellen VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in den VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	8 Jahre	23 Jahre	15 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt. Verwaltungsratsmitglieder, die zuvor operativ im Unternehmen tätig waren, weisen ein etwas längeres Dienstalter von 8 Jahren auf. Sie gehören dem Unternehmen im Schnitt seit 23 Jahren an und wurden nach 15-jähriger Tätigkeit in den Verwaltungsrat berufen. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder wurden nach einem durchschnittlichen Dienstalter von 18 Jahren in das strategische Führungsgremium gewählt, was 3 Jahre über dem Durchschnitt des Gesamtsamples liegt.

© 2013, guido schilling ag

4.8 Korrelationen von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten

Herkunft der VR-Mitglieder	2013 Gesamt		2013 Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	118	100 %	13	100 %
Vorher CEO im Unternehmen	10	8 %	2	15 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	23	20 %	3	23 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	24	20 %	1	8 %
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	61	52 %	7	54 %

Im Jahr 2013 wurden insgesamt 820 Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 118 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (14 %). Davon waren 8 % als CEO angestellt, 20 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 20 % 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 820 Verwaltungsratsmitgliedern 17 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 16 Geschäftsleitungsmitglieder sitzen gleichzeitig im Verwaltungsrat einer anderen im Report einbezogenen Unternehmung ein und besetzen insgesamt 21 Mandate.

Weitere Erkenntnisse

Im Hinblick auf die immer schärfer werdenden Corporate-Governance-Vorschriften ist es interessant, dass auch dieses Jahr wieder in 10 von 89 Unternehmen (11 %) der CEO-Posten und das Verwaltungsratspräsidium mit derselben Person besetzt sind. In 29 der 89 untersuchten Verwaltungsratsgremien (33 %) sitzt der jeweilige CEO als Mitglied, Delegierter oder Präsident ein. Dies bedeutet, dass in jedem dritten im schillingreport untersuchten Verwaltungsrat der CEO als Mitglied einsitzt. In den 89 untersuchten Verwaltungsräten sitzen neben den 29 CEOs 7 Geschäftsleitungsmitglieder als Verwaltungsratsmitglieder ein. Anders gesagt üben 4 % der Verwaltungsratsmitglieder gleichzeitig eine operative Rolle als CEO oder Geschäftsleitungsmitglied im eigenen Unternehmen aus.

Augenfällig ist, dass viele Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder mehrere Positionen innerhalb von Unternehmungen des Samples einnehmen bzw. innerhalb der Unternehmungen des Samples einen Wechsel vollzogen. Bei Verwaltungsratsmitgliedern sind sogar mehrere Kombinationen möglich. 14 % der 820 erfassten Verwaltungsratsmitglieder waren bereits im eigenen Unternehmen tätig, bevor sie in den Verwaltungsrat berufen wurden. Von diesen sind 23 % aktuell gleichzeitig operativ in der Geschäftsleitung tätig.

137 Verwaltungsräte (17 %) sassen vor ihrer Berufung in den Verwaltungsrat in der Geschäftsleitung eines anderen vom schillingreport erfassten Unternehmens. Von diesen haben 18 Personen heute 2 Verwaltungsratsmandate in einem der erfassten Unternehmen inne, 5 Personen bekleiden 3 Mandate, 1 weitere Person kommt auf 4 Mandate. Somit sind es effektiv 107 Personen, von denen aktuell 21 in der Geschäftsleitung eines im schillingreport erfassten Unternehmens und gleichzeitig im Verwaltungsrat eines anderen im Report enthaltenen Unternehmens sitzen, wobei 1 Person 2 Verwaltungsräten angehört und 2 Personen je 3 Verwaltungsräten.

Betrachtet man das Sample in Bezug auf Multi-Verwaltungsräte, so zeigt sich, dass heute 74 Personen in 2 oder mehr Verwaltungsräten des Samples sitzen. 62 Personen sind gleichzeitig in 2 Unternehmen des Samples, 10 Personen gleichzeitig in 3 Unternehmen des Samples und 2 Personen gleichzeitig in 4 Unternehmen des Samples als Verwaltungsrat tätig. Diese 74 Personen haben somit insgesamt 20 % aller Verwaltungsratsmandate inne. Anders formuliert sitzt fast jedes zehnte Verwaltungsratsmitglied zusätzlich im Verwaltungsrat einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung. 33 Geschäftsleitungsmitglieder waren vorher in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig. Von diesen 33 Personen amten heute 10 als CEO.

17 % der Verwaltungsratsmitglieder waren vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat in der Geschäftsleitung eines anderen vom Report erfassten Unternehmens tätig. 83 % davon sind Schweizer, eine Zahl, die sowohl im Vergleich zu den Geschäftsleitungen (55 %) als auch den Verwaltungsräten (64 %) deutlich über dem Durchschnitt liegt. Zudem sind diese Personen mit 61 Jahren etwas älter als das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied (59 Jahre). Auch weisen sie einen überdurchschnittlichen Anteil an Wirtschaftswissenschaftlern unter den Akademikern auf (52 %). 33 % dieser ehemaligen Geschäftsleitungsmitglieder verfügen über einen Doktortitel, was etwas über dem Durchschnitt der Verwaltungsräte (32 %) und deutlich über dem der Geschäftsleitungsmitglieder (20 %) liegt.

© 2013, guido schilling ag

5 Ein Blick auf interessante Untergruppen

Die umfangreichen Untersuchungsergebnisse zur Zusammensetzung der Führungsgremien sind die Grundlage für die nun folgenden gesonderten Betrachtungen interessanter Untergruppen sowie deren Vergleich mit dem Gesamtsample. Die Auswertungen sollen eine Basis schaffen, gewisse Entwicklungen und Trends in der Schweiz besser zu verstehen und gegebenenfalls entsprechende Handlungsmassnahmen daraus abzuleiten.

5.1 Frauen

Das Thema «Frauen in Führungsgremien» wird allgemein sehr kontrovers diskutiert. Anders als in verschiedenen europäischen Ländern gibt es in Schweizer Unternehmen keine Frauenquoten. Der schillingreport ermittelt, welche Merkmale die Frauen in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten aufweisen und welchen fachlichen Hintergrund sie mitbringen. Dies kann Aufschluss darüber geben, wie sich Frauen in der Schweizer Wirtschaft fördern liessen.

Übersicht der weiblichen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Übersicht der weiblichen GL-Mitglieder	2013	
Anzahl Unternehmen	119	
Total GL-Mitglieder	860	100 %
Anteil Frauen	52	6 %
Anteil Frauen	52	100 %
Anteil Schweizerinnen	27	52 %
Anteil Ausländerinnen	25	48 %
Anteil CEOs	119	100 %
Anteil Frauen	3	3 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	198	100 %
Anteil Frauen	15	8 %
Anteil Neue	107	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	9	8 %
Anteil neuer weiblicher GL-Mitglieder	9	100 %
Anteil Schweizerinnen unter den Neuen	4	44 %
Anteil Ausländerinnen unter den Neuen	5	56 %

Der Frauenanteil erhöhte sich über den gesamten Erhebungszeitraum von 4 % in 2006 auf erstmalig 6 % in 2013. Trotz hoher Zugänge von Frauen in den Geschäftsleitungen blieb deren Anteil tief, da die Abgänge die Neueintritte nahezu aufwogen. In den Geschäftsleitungen sind dieses Jahr 52 Frauen tätig. Unter den Neuen finden sich 9 Frauen, was 8 % aller neuen Manager entspricht. 2011 betrug der Anteil Frauen unter den Neuen noch 13 %, 2012 waren es 9 %. Anders betrachtet entsprechen diese 9 neuen Frauen 17 % aller weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder. Letztes Jahr waren es 24 % und 2011 gar 41 %. Somit werden sowohl neue Managerinnen in die Geschäftsleitungen berufen, gleichzeitig sind aber auch weniger Abgänge unter den Frauen zu verzeichnen. Die 3 amtierenden weiblichen CEOs sind Monika Ribar von Panalpina Welttransport (Holding) AG, Jasmin Staiblin von ABB Schweiz AG und Susanne Ruoff von der Schweizerischen Post. Letztere kam dieses Jahr neu in diese Position, während Isabelle Welton die IBM (Schweiz) AG verliess. Der Ausländerinnenanteil unter den Managerinnen stagniert seit 2012 auf hohem Niveau bei 48 %. Dieser Wert liegt, wie bereits letztes Jahr, über dem Ausländeranteil des Gesamtsamples (45 %). Unter den neuen weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern beträgt der Ausländerinnenanteil 56 %. Die Frage, wo die neuen Managerinnen gefunden werden, lässt sich an dieser Stelle also damit beantworten, dass mehr als die Hälfte im Ausland rekrutiert wurde.

© 2013, guido schilling ag

«Angesichts der Globalisierung besteht die Gefahr, dass Unternehmen heimatlos werden.»

Dr. Rolf Dörig

Rolf Dörig studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich (Dr. iur.) und erlangte das Anwaltspatent. Nach verschiedenen Stationen innerhalb der Credit Suisse war er ab 2000 als Mitglied der Konzernleitung tätig und bekleidete im Jahr 2002 das Amt des Chairman Schweiz der Credit Suisse Group. Von 2002 bis 2008 war er Präsident der Konzernleitung der Swiss Life-Gruppe. Seit 2009 ist er Präsident des Verwaltungsrats von Swiss Life, Präsident des Verwaltungsrats von Adecco S.A. und u.a. Vizepräsident des Verwaltungsrats der Kaba Holding AG sowie Mitglied des Vorstandsausschusses von economiesuisse.

Was motivierte Sie, sich als Verwaltungsrat zu engagieren?
Das Schweizer Aktienrecht gibt dem Verwaltungsrat weitreichende Rechte und Pflichten. Diese gehen weit über die Kontrollfunktionen hinaus, die z.B. ein deutscher Aufsichtsrat zu erfüllen hat. Oberleitung und Strategie liegen hierzulande eindeutig beim Verwaltungsrat. Das ermöglicht, in diesem Gremium langfristig zu denken und wirklich strategisch zu handeln. Beides interessiert mich – mehr als die Quartalsberichterstattung, die für viele Geschäftsleitungen leider zum Mass aller Dinge geworden ist.

Welche Unterschiede stellen Sie zwischen Unternehmen mit starkem Familienaktionär und Gesellschaften mit breit gestreutem Aktionariat bezüglich der Verwaltungsratsarbeit fest?
Ich habe das Glück, in mehreren Unternehmen tätig zu sein, die von starken Familienaktionären geprägt sind. Persönlich empfinde ich dies für die Verwaltungsratstätigkeit als grossen Vorteil. Der Verwaltungsrat hat starke Ansprechpartner, mit denen er das Interesse an einer langfristig erfolgreichen Entwicklung der Gesellschaft teilt. Es ist darum kein Zufall, dass auch grosse Familienunternehmen in den letzten Jahren ein eigentliches Comeback erleben. Sprach man vor 10 Jahren noch von einer besseren Corporate Governance in breit gestreuten Publikumsgesellschaften, sieht das heute anders aus. Für mich als Verwaltungsrat heisst das, dass ich auch in einer Firma ohne dominante Aktionäre versuche, alle Entscheide auf die längerfristige Wahrung des Aktionärsinteresses auszurichten.

Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit in VR-Gremien mit ausländischen Mitgliedern wahr und welche Vorteile entstehen daraus?
Meine eigenen Erfahrungen sind ausgesprochen positiv. Die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Ländern funktioniert nicht nur problemlos, sie ist m.E. für international ausgerichtete Firmen sogar zwingend. Was in einem Verwaltungsrat heute benötigt wird, sind Erfahrung und Kompetenz, besonders hinsichtlich der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den wichtigen Märkten.

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder Schweizer sein sollte?
Wichtig ist, dass bei Schweizer Unternehmen auch im Verwaltungsrat das schweizerische Element stark und mit überzeugenden Persönlichkeiten vertreten ist. Auch multinational ausgerichtete Gesellschaften tun gut daran, eine starke Verankerung im Land ihres Konzernhauptsitzes zu behalten. Das ist nicht zuletzt wichtig für eine klare Identität einer Firma. Gerade angesichts der Globalisierung besteht die Gefahr, dass Unternehmen heimatlos werden. Aber ich will nochmals betonen, dass Gesellschaften mit internationaler Ausrichtung auch ausländische Persönlichkeiten im Verwaltungsrat haben müssen.

Funktionieren VR-Gremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
Keine Frage: Alle Gremien, in denen Frauen Einsitz haben, funktionieren anders als reine Männergremien – das gilt natürlich auch für Verwaltungsräte. Frauen bringen zusätzliche Kompetenzen in die Arbeit eines Verwaltungsrats ein, und das durchaus nicht nur auf der emotionalen Ebene. Ich bedaure es darum sehr, dass es nach wie vor schwierig ist, genügend Frauen für die Mitarbeit in Verwaltungsräten zu gewinnen.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Das ist weniger eine strategische Frage als eine des gesunden Menschenverstandes. Nochmals: Der Anteil der Frauen in Konzernleitungen und Verwaltungsräten ist zu tief. Darum müssen wir bei jeder Zuwahl ernsthaft prüfen, ob nicht eine geeignete weibliche Persönlichkeit zur Verfügung steht. Quotenregelungen helfen in diesem Zusammenhang überhaupt nicht. Sie sind m.E. eher eine Beleidigung kompetenter Frauen, welche die Quote schlicht nicht nötig haben.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Die Verwaltungsratsarbeit hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Waren noch vor kurzer Zeit Verwaltungsratsmandate nicht selten Vorruhestandspositionen für verdiente Persönlichkeiten, so ist heute intensive Arbeit gefragt. Das breite Wissen, das von einem Verwaltungsratsmitglied verlangt wird, führt zweifellos zu einer gewissen Professionalisierung. Aber auch hier geht es um eine gute Mischung. Ich kann mir nicht vorstellen, einen Verwaltungsrat nur aus Spezialisten zusammenzusetzen. Es braucht immer auch Persönlichkeiten, die über operative Erfahrung verfügen.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Übersicht der weiblichen VR-Mitglieder	2013	
Anzahl Unternehmen	89	
Total VR-Mitglieder	820	100 %
Anteil Frauen	95	12 %
Anteil Frauen	95	100 %
Anteil Schweizerinnen	65	68 %
Anteil Ausländerinnen	30	32 %
Anteil VRP	89	100 %
Anteil Frauen	1	1 %
Anteil SMI-VR-Mitglieder	216	100 %
Anteil Frauen	31	14 %
Anteil Neue	82	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	19	23 %
Anteil neuer weiblicher VR-Mitglieder	19	100 %
Anteil Schweizerinnen unter den Neuen	13	68 %
Anteil Ausländerinnen unter den Neuen	6	32 %

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten erhöhte sich über den gesamten Erhebungszeitraum ebenfalls von 10 % in 2010 auf erstmalig 12 % in 2013. In den Verwaltungsräten sind dieses Jahr 95 Frauen tätig. Ausschlaggebend für diese positive Entwicklung ist der Anteil von 23 % an Verwaltungsrätinnen unter den Neuen. Dieser Wert lag in der Vergangenheit zwischen 8 % und 13 %. Nominell wurden 19 neue Verwaltungsrätinnen berufen. Die einzige Verwaltungsratspräsidentin ist Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.). Während im Gesamtsample 36 % der Verwaltungsratsmitglieder einen ausländischen Pass besitzen, lassen sich unter den Frauen in den Verwaltungsräten 32 % Ausländerinnen nachweisen. Dieser Wert lag bis anhin konstant bei 29 % und erhöhte sich erstmalig um 3 Prozentpunkte. Diese Entwicklung ist insbesondere auf die tiefe Anzahl Abgänge ausländischer Verwaltungsrätinnen zurückzuführen. Somit zählen die Frauen in Geschäftsleitungspositionen mehr Ausländerinnen (48 %) als das Gesamtsample (45 %), während die Verwaltungsrätinnen einen tieferen Ausländerinnenanteil (32 %) als das Gesamtsample verzeichnen (36 %).

Alter der weiblichen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Alter der weiblichen GL-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Ausländerinnen	SMI
Durchschnittsalter weiblicher GL-Mitglieder	49 Jahre	51 Jahre	53 Jahre
Durchschnittsalter neuer weiblicher GL-Mitglieder	47 Jahre	48 Jahre	52 Jahre

Die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sind unverändert 49 Jahre alt und somit 2 Jahre jünger als das Gesamtsample. Managerinnen mit ausländischem Pass sind 51 Jahre alt, Schweizerinnen 48 Jahre. Die weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind durchschnittlich 53 Jahre alt, wobei die Schweizerinnen 52 Jahre alt sind und die Ausländerinnen 54 Jahre.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Alter der weiblichen VR-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Ausländerinnen	SMI
Durchschnittsalter weiblicher VR-Mitglieder	53 Jahre	57 Jahre	57 Jahre
Durchschnittsalter neuer weiblicher VR-Mitglieder	50 Jahre	57 Jahre	51 Jahre

Das durchschnittliche weibliche Verwaltungsratsmitglied ist 53 Jahre alt und somit 6 Jahre jünger als das Gesamtsample. Das Durchschnittsalter der neuen Verwaltungsrätinnen beträgt 50 Jahre, womit diese 4 Jahre unter dem Durchschnittsalter des Gesamtsamples liegen. Interessant ist, dass die ausländischen Verwaltungsrätinnen sowie die SMI-Verwaltungsrätinnen mit jeweils 57 Jahren die ältesten Gruppen bilden. Dabei sind die Schweizerinnen in den SMI-Verwaltungsräten 52 Jahre alt und die Ausländerinnen gar 59 Jahre.

Nationalität der weiblichen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Von den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern haben 52 % einen Schweizer Pass, 48 % sind Ausländerinnen. Unter den Neuen machen die Ausländerinnen 56 % aus. Die grösste Gruppe unter den Ausländerinnen bilden die Angelsächsinnen: 48 % aller weiblichen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben einen US-amerikanischen oder britischen Pass. Aus Deutschland stammen 20 % der Managerinnen, es folgen Frankreich mit 16 %, Italien mit 8 % und Spanien sowie die Tschechische Republik mit jeweils 4 %. Ein etwas anderes Bild zeigen die weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder: Von ihnen haben nur 40 % einen Schweizer Pass. Letztes Jahr waren es noch 43 %. Die ausländischen SMI-Managerinnen stammen aus Frankreich (45 %), den USA (33 %) und Grossbritannien (22 %). Auch hier bilden die Angelsächsinnen mit 55 % somit die grösste Gruppe. Bemerkenswert ist, dass die SMI-Unternehmen keine deutschen Managerinnen beschäftigen.

Verwaltungsräte

In den Verwaltungsräten sitzen 68 % Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es noch 71 %. Betrachtet man nur die ausländischen Verwaltungsrätinnen, so machen die Angelsächsinnen 40 % aus, wobei mehr als die Hälfte davon einen US-amerikanischen Pass besitzt. Deutsche weibliche Verwaltungsratsmitglieder sind mit 17 % vertreten, China, Indien, die Niederlande und Schweden stellen jeweils 7 %. Weitere 5 Länder sind mit je einer Frau vertreten. Klammert man die SMI-Unternehmen aus dieser Untersuchung aus, so stellt sich ein Schweizerinnenanteil von 83 % unter den Verwaltungsrätinnen ein. Dies hängt damit zusammen, dass 63 % aller ausländischen Verwaltungsrätinnen in SMI-Unternehmen tätig sind. Somit sind die im SMI notierten Unternehmen klar für die Internationalisierung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten verantwortlich.

Weitere Erkenntnisse

In allen untersuchten Samples – Gesamtsample, Frauen, SMI-Unternehmen – liegt der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen über dem der Verwaltungsräte. Die SMI-Unternehmen weisen in Bezug auf Ausländerinnen jedoch ein interessantes Merkmal auf: Sie beschäftigen 60 % Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen und 61 % Ausländerinnen in den Verwaltungsräten, womit der Wert für den Verwaltungsrat über dem der Geschäftsleitung liegt. Blickt man auf das Gesamtsample mit einem Ausländerinnenanteil in den Verwaltungsräten von nur 32 %, fällt der Ausländerinnenanteil von 61 % bei den SMI-Unternehmen umso stärker ins Auge. Die SMI-Unternehmen beschäftigen also prozentual betrachtet fast doppelt so viele Ausländerinnen in den Verwaltungsräten wie das Gesamtsample.

© 2013, guido schilling ag

Ausbildung der weiblichen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Ausbildungen der weiblichen GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Ausländerinnen		SMI	
Grösse des Samples	50	100 %	24	48 %	15	30 %
Akademikerinnen	42	84 %	24	100 %	13	86 %
FH-Absolventinnen	3	6 %	–	–	1	7 %
Matura	1	2 %	–	–	–	–
Berufsausbildung	4	8 %	–	–	1	7 %
Weiterbildungen	22	44 %	8	33 %	7	47 %
Doktortitel	13	26 %	9	38 %	4	27 %

90 % aller weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder besitzen einen Hochschulabschluss (FH oder Universität), letztes Jahr waren es noch 87 %. In den SMI-Unternehmen liegt dieser Wert bei 93 %. Alle Ausländerinnen sind Akademikerinnen. 26 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder tragen einen Doktortitel, unter den Ausländerinnen promovierten sogar 38 %. Das Ausbildungsniveau ist also auch bei den Managerinnen konstant hoch, Tendenz steigend. Interessant ist, dass von den Frauen, die einen Doktortitel erlangten, 69 % auf einem technisch-naturwissenschaftlichen Studium basieren. Schweizerinnen weisen weniger häufig einen Hochschulabschluss vor als die Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen. Letztere promovierten häufiger, absolvierten aber weniger Weiterbildungen. Dies könnte daran liegen, dass sie alle Akademikerinnen sind und somit bereits auf einer sehr hohen Grundausbildung basieren. Bei den Fachrichtungen lassen sich nur sehr geringe Unterschiede zwischen Schweizerinnen und Ausländerinnen feststellen. Das Verhältnis von wirtschaftlicher und technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung ist ausgeglichen. Die Erhebung ergibt weiterhin, dass 44 % aller Frauen in den Geschäftsleitungen Weiterbildungen absolvierten, was dem Wert des Gesamtsamples entspricht. Eine Betrachtung der Fachrichtungen zeigt, dass die technisch-naturwissenschaftlichen (33 %) und die wirtschaftswissenschaftlichen (31 %) Studienschwerpunkte am häufigsten von den Frauen absolviert werden. Interessant dabei ist, dass sowohl bei den Ausländerinnen als auch bei den weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern die technisch-naturwissenschaftliche Richtung mit je 38 % am häufigsten belegt wurde und mit Abstand vor der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung (29 % bzw. 23%) liegt.

Verwaltungsräte

Ausbildungen der weiblichen VR-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Ausländerinnen		SMI	
Grösse des Samples	89	100 %	27	30 %	28	31 %
Akademikerinnen	82	92 %	26	96 %	27	96 %
FH-Absolventinnen	2	2 %	1	4 %	–	–
Matura	–	–	–	–	–	–
Berufsausbildung	5	6 %	–	–	1	4 %
Weiterbildungen	35	39 %	8	30 %	10	36 %
Doktortitel	25	28 %	8	30 %	14	50 %

Der Akademikerinnenanteil unter den Verwaltungsrätinnen liegt bei 92 % und erhöhte sich um 3 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Er liegt 8 Prozentpunkte über dem Schnitt des Gesamtsamples. Mit 28 % Promovierten liegen die Verwaltungsrätinnen unter dem Gesamtschnitt (32 %). Hier heben sich jedoch die SMI-Verwaltungsrätinnen besonders deutlich ab: Von ihnen promovierten 50 %, was 11 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert liegt. Dies ist ein klarer Indikator für die hohe Qualifikation, die SMI-Verwaltungsrätinnen erfüllen.

© 2013, guido schilling ag

Verantwortungsbereiche der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder

Verantwortungsbereiche der weibl. GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Ausländerinnen		SMI	
Verantwortung nach Funktion	36	69 %	18	72 %	10	67 %
Verantwortung nach Geschäftsbereich	12	23 %	4	16 %	2	13 %
Verantwortung nach Geografie	2	4 %	2	8 %	1	7 %
Kombination Geografie / Funktion	–	–	–	–	–	–
Kombination Geografie / Geschäftsbereich	2	4 %	1	4 %	2	13 %
Kombination Geschäftsbereich / Funktion	–	–	–	–	–	–
Total	52	100 %	25	100 %	15	100 %

69 %, also mehr als zwei Drittel aller Frauen in den Geschäftsleitungen üben eine unternehmensspezifische Funktion wie CEO, CFO, Leiterin Human Resources, Leiterin Marketing etc. aus (Gesamtsample 56 %). Business-Unit-Verantwortung tragen 27 % der Managerinnen (Gesamtsample 35 %), und gerade einmal 8 % haben eine geografische Verantwortung (Gesamtsample 16 %). Obwohl die internationale Expansion bei vielen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, werden geografische Funktionen selten mit Frauen besetzt. Von den 36 weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern, die eine Unternehmensfunktion bekleiden, sind 12 als Personalleiterin (33 %), 6 in Marketing / Kommunikation / PR (17 %), 3 als CEO (8 %) und 5 als Generalsekretärin (14 %) tätig. Somit sind 23 % aller weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder als Personalverantwortliche und 12 % als Leiterin Marketing / Kommunikation / PR tätig. Einen rein geografischen Verantwortungsbereich haben nur 2 Frauen inne. In beiden Fällen handelt es sich um Ausländerinnen, wobei 1 in der Geschäftsleitung eines SMI-Unternehmens sitzt.

Erfahrung der weiblichen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

65 % aller Managerinnen waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen tätig. Fast zwei Drittel aller weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder wurden folglich intern rekrutiert. 27 % sammelten zuvor Erfahrung in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens. 13 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung vor. Blickt man auf das Dienstalter in den Unternehmen, zeigt sich, dass intern beförderte Managerinnen 3 Jahre weniger lang im Unternehmen tätig sein müssen (9 Jahre), bis sie in die Geschäftsleitung berufen werden, als die Personen des Gesamtsamples. Bei den Ausländerinnen geht dies noch etwas schneller. Sie werden durchschnittlich nach 8 Jahren Betriebszugehörigkeit in die Geschäftsleitung berufen. Weibliche Geschäftsleitungsmitglieder mit Erfahrung in einer externen Geschäftsleitung – wenn auch nur bei einem KMU – werden nach durchschnittlich 6 Jahren in das Führungsgremium berufen. Im Gesamtsample dauert dies ebenfalls 6 Jahre. Die Managerinnen sind seit durchschnittlich 4 Jahren in der aktuellen Geschäftsleitung tätig (Gesamtsample 5 Jahre). Die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder, die weder Erfahrung im Unternehmen noch in einer anderen Geschäftsleitung sammelten, sitzen mit durchschnittlich 4 Jahren gleich lang im aktuellen Führungsgremium wie die Personen des Gesamtsamples.

Verwaltungsräte

Ein Blick auf die Verwaltungsrätinnen zeigt, dass lediglich 4 % von ihnen bereits vor ihrer Berufung ins strategische Gremium im gleichen Unternehmen operativ tätig waren. Im Gesamtsample liegt dieser Wert bei 14 %. Eine Verwaltungsrätin ist durchschnittlich seit 4 Jahren im Amt, die Verwaltungsräte insgesamt amtieren durchschnittlich seit 6 Jahren. Unter den 95 weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern finden sich 7 Frauen (8 %), die in jeweils 2 Verwaltungsräten des Samples einsitzen. Dies entspricht wiederum 15 % aller Verwaltungsratssitze, die mit Frauen besetzt sind. Im Gesamtsample sind es 20 %.

© 2013, guido schilling ag

5.2 Ausländer

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: Wie verändern sich die Führungsgremien der Unternehmen in Hinblick auf die Nationalität ihrer Mitglieder?

Übersicht der ausländischen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder	2013	
Anzahl Unternehmen	119	
Total GL-Mitglieder	860	100 %
Anteil Ausländer	386	45 %
Anteil Ausländer	386	100 %
Anteil Frauen	25	6 %
Anteil Männer	361	94 %
Anteil CEOs	119	100 %
Anteil Ausländer	50	42 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	198	100 %
Anteil Ausländer	135	68 %
Anteil Neue	107	100 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	56	52 %
Anteil neuer ausländischer GL-Mitglieder	56	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	5	9 %
Anteil Männer unter den Neuen	51	91 %

Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen erhöhte sich von 2006 bis 2011 um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %. Seitdem stagniert er. Während der Anteil der Ausländer unter den Neuen bei 52 % liegt, verliessen viele ausländische Geschäftsleitungsmitglieder ihre Position, weshalb der Ausländeranteil im Gesamtsample auf hohem Niveau stagniert. Postulierte man aufgrund der Entwicklung von 2006 bis 2011 eine baldige Mehrheit ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder in Schweizer Unternehmen, so wurde dieser Trend in den vergangenen 2 Jahren etwas abgeschwächt.

Die SMI-Unternehmen beschäftigen mit 68 % Ausländern in den Geschäftsleitungen deutlich mehr Ausländer als das Gesamtsample mit 45 %. Die Differenz beträgt beachtliche 23 Prozentpunkte. Bei den CEOs sind etwas weniger Ausländer (42 %) zu verzeichnen als im Gesamtsample. Unter den Ausländern im Gesamtsample finden sich prozentual betrachtet gleich viele Frauen wie im Gesamtdurchschnitt (6 %). Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 9 % etwas höher als im Gesamtsample mit 8 %.

In 15 der untersuchten Unternehmen (13 %) sitzen keine Schweizer in den Geschäftsleitungen, während die Geschäftsleitungen von 19 der 119 einbezogenen Unternehmen (16 %) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind.

© 2013, guido schilling ag

«Frauenförderung ist nicht Selbstzweck.»

Ruth Metzler-Arnold

Ruth Metzler-Arnold ist Juristin und diplomierte Wirtschaftsprüferin. Sie ist Präsidentin bzw. Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, u.a. der OSEC, der Bühler AG und der AXA Winterthur sowie Universitätsrätin der HSG. Sie arbeitet zudem als Beraterin und ist Partnerin von KLAUS-METZLER-ECKMANN Strategie, Führung, Kommunikation. Nach ihrer Zeit als Bundesrätin und Regierungsrätin war sie bis 2011 Mitglied des Verwaltungsrats der SIX Group und leitete einige Jahre die Investor Relations bei Novartis, nachdem sie in führender Funktion für Novartis in Frankreich gewesen war. Vor dem Einstieg in die Politik war sie als Wirtschaftsprüferin tätig.

Was motivierte Sie, sich als Verwaltungsrätin zu engagieren?
Bei der Kombination von strategischer, zukunftsgestaltender Funktion mit der Aufsichtsfunktion eines Verwaltungsrats kann ich meine vielfältigen Erfahrungen aus Wirtschaft und Politik einbringen. Mich fasziniert es, für Unternehmen verschiedenster Branchen und unterschiedlicher Grössen tätig zu sein und dadurch mit immer wieder neuen Fragestellungen konfrontiert zu werden, für die es oft keine einfachen Antworten gibt.

Was ist für Sie die «goldene Regel» für die Zusammensetzung eines idealen Verwaltungsrats in Bezug auf Komposition und Grösse?
Ich finde es heikel, auf allgemeine Regeln abzustellen. Es kommt auf Art und Grösse der Unternehmung sowie das Aktionariat an. Der Verwaltungsrat muss aus verschiedenen Kompetenzen und Erfahrungen zusammengesetzt sein, allenfalls auch mit Kenntnissen, die in der Geschäftsleitung nicht vorhanden sind; oder mit Spezialisten, um auch auf Verwaltungsratsebene das Know-how der Geschäftsleitung zu spiegeln oder als Sparring-Partner wirken zu können. Dabei dürfen aber Persönlichkeit und Charakter nicht vernachlässigt werden, denn charakterliche Schwächen können nicht durch Sachkompetenz wettgemacht werden!

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder in Schweizer Unternehmen Schweizer sein sollte?
Sicher! Vor allem wenn ein Unternehmen hauptsächlich auf dem Schweizer Markt tätig ist. Aber auch bei Unternehmen, wenn ihre Stärke auf typischen Schweizer Produkten, der Swissness und der Schweizer «DNA» basiert. Da müssen diese Elemente auch in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorhanden sein, sonst gehen sie auf Dauer verloren. Zudem stellt sich je nach Branche auch die Notwendigkeit einer Verankerung der Unternehmensspitze in der Schweizer Politik und Gesellschaft.

Wie nehmen Sie als Frau die Arbeit im VR wahr? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
Ich kenne die Situation der «einzigen Frau» aus Gremien in Wirtschaft und Politik. Die steigende Anzahl von Frauen führt zu einer grösseren Vielfalt an Profilen. Das ist die wesentliche Veränderung, wenn nicht alle Mitglieder eines Gremiums mehr oder weniger eine ähnliche berufliche und kulturelle Vergangenheit haben.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in den Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Frauenförderung ist nicht Selbstzweck. Strategisches Ziel muss es sein, die beste Führungsequipe mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund und verschiedenen Profilen zu haben. Wenn es darum geht, die besten Talente zu finden, spielen die zahlreichen gut ausgebildeten Frauen mit zum Teil sehr breiten Erfahrungen eine ganz entscheidende Rolle.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Zeit, Unabhängigkeit und Courage sind zentral. Zudem die ausgeprägte Fähigkeit, trotz wenig Kontakt mit einem Unternehmen sich jeweils rasch auf den letzten Stand zu bringen und sich einzudenken. Und die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Unternehmen immer wieder mit neuen Fragestellungen und neuen Themen auseinanderzusetzen und für ähnliche Fragestellungen auch unterschiedliche Lösungen zu sehen.

Die Schweiz regelt den unternehmerischen Spielraum immer stärker. Ist dies im globalen Wettbewerb die richtige Entwicklung?
Auf keinen Fall! Rechtssicherheit und eine relativ liberale Rechtsordnung waren bisher starke Standortvorteile für Schweizer Unternehmen. Wir dürfen unsere im internationalen Wettbewerb tätigen Unternehmen nicht ständig weiter einschränken.

Wie unterscheidet sich die strategische Führung eines Landes zu der eines Unternehmens?
Ein grundlegender Unterschied ist der Weg der Entscheidungsfindung und der Umsetzung von Entscheiden: In der Politik muss man mehrheitsfähige Wege aufzeigen. Das ist nicht immer die Lösung, die man selber als die beste erachtet und wählen würde, wenn man selber entscheiden könnte.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder	2013	
Anzahl Unternehmen	89	
Total VR-Mitglieder	820	100 %
Anteil Ausländer	294	36 %
Anteil Ausländer	294	100 %
Anteil Frauen	30	10 %
Anteil Männer	264	90 %
Anteil VRP	89	100 %
Anteil Ausländer	21	24 %
Anteil SMI-VR-Mitglieder	216	100 %
Anteil Ausländer	129	60 %
Anteil Neue	82	100 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	40	49 %
Anteil neuer ausländischer VR-Mitglieder	40	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	6	15 %
Anteil Männer unter den Neuen	34	85 %

Mit 36 % liegt der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten 9 Prozentpunkte unter dem der Geschäftsleitungen (45 %). In den Verwaltungsräten stieg der Ausländeranteil um 2 Prozentpunkte. Unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich 24 % Ausländer, während es bei den CEOs 42 % sind. Eine Betrachtung des Frauenanteils zeigt, dass dieser unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 10 % tiefer ist als im Gesamtsample mit 12 %. Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 15 % tiefer als im Gesamtsample mit 20 %. Bei den SMI-Unternehmen rangiert der Anteil der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 60 % ganze 24 Prozentpunkte über dem aller ausländischen Verwaltungsratsmitglieder (36 %).

In 4 der untersuchten Unternehmen (4 %) sitzen keine Schweizer im Verwaltungsrat, während die Verwaltungsräte von 24 der 89 einbezogenen Unternehmen (27 %) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind.

Alter der ausländischen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Alter der ausländischen GL-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Ausländerinnen	SMI
Durchschnittsalter ausländischer GL-Mitglieder	51 Jahre	51 Jahre	52 Jahre
Durchschnittsalter neuer ausländischer GL-Mitglieder	49 Jahre	48 Jahre	52 Jahre

Die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder sind durchschnittlich 51 Jahre alt. Die Ausländer unter den Neuen sind mit 49 Jahren etwas jünger. Sowohl die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder als auch die Neuen unter den Ausländern sind über den gesamten Erhebungszeitraum 2 Jahre älter geworden.

Verwaltungsräte

Alter der ausländischen VR-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Ausländerinnen	SMI
Durchschnittsalter ausländischer VR-Mitglieder	59 Jahre	57 Jahre	61 Jahre
Durchschnittsalter neuer ausländischer VR-Mitglieder	56 Jahre	57 Jahre	59 Jahre

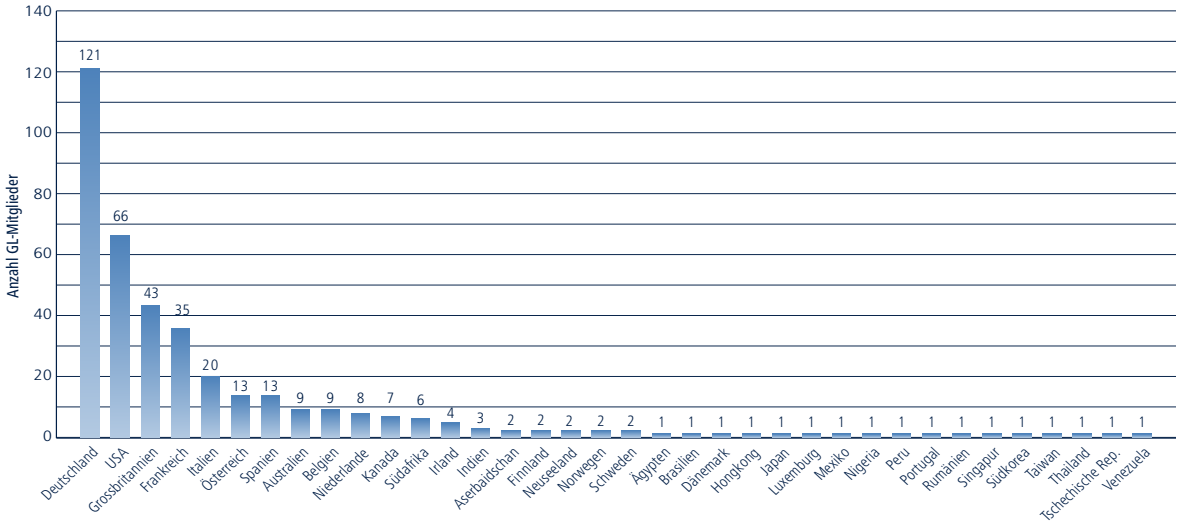
Die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder sind mit durchschnittlich 59 Jahren gleich alt wie das Gesamtsample. Die neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder sind mit 56 Jahren 2 Jahre älter als das Gesamtsample. Mit 61 Jahren sind die ausländischen SMI-Verwaltungsratsmitglieder am ältesten.

© 2013, guido schilling ag

Nationalität der ausländischen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

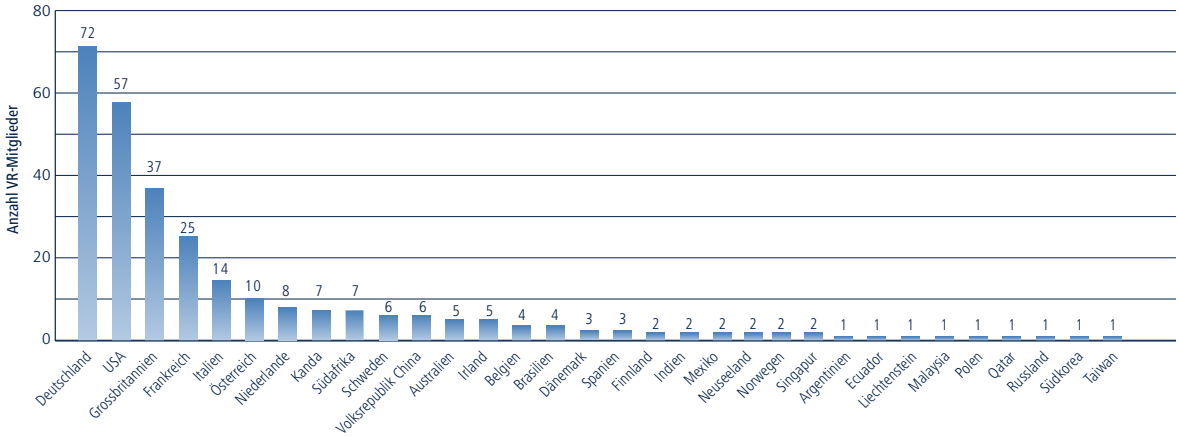
Nationalität der ausländischen GL-Mitglieder



Die meisten ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen unverändert aus Deutschland (32 %). Die Angelsachsen (USA, GB, AUS, CAN, IRL, NZ) machen zusammen einen Anteil von 34 % aus. Dabei sind die US-Amerikaner mit 17 % und die Briten mit 11 % unter den Ausländern vertreten. Der Anteil der Deutschen blieb in diesem Jahr gleich, während die Angelsachsen um 1 Prozentpunkt zunahmen. Die neuen Geschäftsleitungsmitglieder unterstreichen diese Entwicklung. Hier zeigt sich, dass die Deutschen um 3 Prozentpunkte auf 30 % abnahmen, während die Angelsachsen um 6 Prozentpunkte auf 41 % zulegten.

Verwaltungsräte

Nationalität der ausländischen VR-Mitglieder



Die Deutschen dominieren auch unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit einem Anteil von 24 %. Die zweitgrösste Gruppe stellen die USA mit 19 %, gefolgt von Grossbritannien mit 13 %. Betrachtet man alle Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS, IRL, NZ), so machen diese insgesamt 38 % aus. In der Gesamtbetrachtung der deutschsprachigen Länder stellen Deutschland, Österreich und Liechtenstein zusammen 28 % der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder, was 10 Prozentpunkte unter den Angelsachsen liegt. Während die Deutschen in den Geschäftsleitungen also fast 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 etwa einen Fünftel mehr Verwaltungsratsmitglieder als die US-Amerikaner. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder zeigen dieses Jahr eine interessante Entwicklung: Die Deutschen legten um 11 Prozentpunkte auf 33 % zu und bleiben die grösste Gruppe, während die Franzosen bei 15 % stagnieren und die zweitgrösste Gruppe bleiben. Die USA verloren 5 Prozentpunkte und kommen auf den dritten Platz nach den Franzosen, und die Briten verloren gar 7 Prozentpunkte und rangieren nur noch an fünfter Stelle nach den Niederlanden. Insgesamt stellen die Angelsachsen (USA, GB, CAN, NZ) gemeinsam 21 % der neuen Verwaltungsratsmitglieder und liegen 12 Prozentpunkte hinter den Deutschen. Somit zeigt sich, dass die neuen Verwaltungsratsmitglieder vornehmlich in den Ländern Schweiz, Deutschland und Frankreich rekrutiert wurden.

© 2013, guido schilling ag

Ausbildung der ausländischen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Ausbildungen der ausländischen GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		SMI	
Grösse des Samples	363	100 %	24	7 %	134	37 %
Akademiker	327	90 %	24	100 %	129	96 %
FH-Absolventen	27	7 %	–	–	4	3 %
Matura	1	< 1 %	–	–	–	–
Berufsausbildung	8	2 %	–	–	1	1 %
Weiterbildungen	126	35 %	8	33 %	49	37 %
Doktortitel	71	20 %	9	38 %	27	20 %

Das hohe Ausbildungsniveau wird insbesondere durch die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder getragen. In dieser Gruppe lassen sich mit 90 % deutlich mehr Akademiker nachweisen als im Gesamtsample (77 %). Von den Schweizern graduierten lediglich 69 % an einer Universität. Interessant sind die Unterschiede der akademischen Fachrichtungen zwischen Schweizern und Ausländern. Während bei den Schweizern 43 % aller Akademiker einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund haben, ist die grösste Gruppe bei den Ausländern mit 42 % die technisch-naturwissenschaftliche. Einen Hochschulabschluss (FH oder Universität) erwarben 97 % der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder, was zeigt, dass von dieser Gruppe eine sehr gute Ausbildung erwartet wird. Von den ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern haben 96 % einen akademischen Abschluss. 20 % der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder tragen einen Doktortitel, was dem Gesamtsample entspricht. 35 % absolvierten eine Weiterbildung. Im Gesamtsample liegt dieser Wert mit 44 % um 9 Prozentpunkte höher. Die Ausländerinnen haben alle einen akademischen Abschluss und promovierten mit 38 % überdurchschnittlich oft. Die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben also öfter einen höheren Abschluss als die Personen des Gesamtsamples, dafür weisen sie weniger Weiterbildungen vor.

Verwaltungsräte

Ausbildungen der ausländischen VR-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		SMI	
Grösse des Samples	286	100 %	27	9 %	127	44 %
Akademiker	270	94 %	26	96 %	122	96 %
FH-Absolventen	7	2.5 %	1	4 %	2	1.5 %
Matura	2	1 %	–	–	1	1 %
Berufsausbildung	7	2.5 %	–	–	2	1.5 %
Weiterbildungen	100	35 %	8	30 %	50	39 %
Doktortitel	78	27 %	8	30 %	39	31 %

Auch bei den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern lässt sich ein konstant hohes Ausbildungsniveau feststellen. Im Gesamtsample haben 84 % der Verwaltungsratsmitglieder einen akademischen Abschluss. Unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern sind es 94 %, unter den ausländischen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern sowie unter den weiblichen ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern 96 %. Der Anteil an Promovierten liegt unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 27 % tiefer als im Gesamtsample (32 %). Das gleiche Bild zeigen die ausländischen SMI-Verwaltungsratsmitglieder mit 31 % sowie die ausländischen Verwaltungsrätinnen mit 30 % Promovierten.

Weitere Erkenntnisse

Bei den ausländischen SMI-Gremiumsmitgliedern lassen sich sowohl in den Geschäftsleitungen als auch in den Verwaltungsräten sehr hohe Akademikeranteile feststellen – 96 % in den Geschäftsleitungen und 96 % in den Verwaltungsräten.

© 2013, guido schilling ag

Verantwortungsbereiche der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder

Verantwortungsbereiche der ausl. GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		SMI	
Verantwortung nach Funktion	186	48 %	18	72 %	61	45 %
Verantwortung nach Geschäftsbereich	100	26 %	4	16 %	37	27 %
Verantwortung nach Geografie	73	19 %	2	8 %	25	19 %
Kombination Geografie / Funktion	4	1 %	–	–	2	1 %
Kombination Geografie / Geschäftsbereich	16	4 %	1	4 %	8	6 %
Kombination Geschäftsbereich / Funktion	5	1 %	–	–	1	1 %
Kombination aller 3 Varianten	2	1 %	–	–	1	1 %
Total	386	100 %	25	100 %	135	100 %

51 % aller ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder üben eine unternehmensspezifische Funktion wie die des CEO, CFO, Leiter Human Resources, Leiter Marketing etc. innerhalb der Geschäftsleitung aus. Eine Business-Unit-Verantwortung tragen 32 % aller ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder. Anders als im Gesamtsample (16 %) zeichnen die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder mit 25 % häufiger für einen geografischen Bereich verantwortlich. Somit sind die Ausländer prozentual betrachtet seltener in einer unternehmensspezifischen Funktion als im Gesamtsample anzutreffen, dafür häufiger in einer geografischen Rolle. Es kann gesagt werden, dass Ausländer tendenziell eher für einen geografischen Verantwortungsbereich eingestellt werden, beispielsweise der Japaner für den asiatischen Raum oder der US-Amerikaner für den US-Markt.

Erfahrung der ausländischen Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Mit 64 % waren fast zwei Drittel der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen beschäftigt. 34 % bringen Erfahrung aus einer externen Geschäftsleitung mit. 9 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Beim Blick auf das Dienstalter der Geschäftsleitungsmitglieder zeigt sich, dass intern beförderte ausländische Manager gleich lang im Unternehmen tätig sein müssen, nämlich 12 Jahre, bis sie in die Geschäftsleitung berufen werden, wie die Personen des Gesamtsamples. Ausländische Geschäftsleitungsmitglieder mit Geschäftsleitungserfahrung in einem anderen Unternehmen – wenn auch nur bei einem KMU – werden nach 5 Jahren in das Führungsgremium berufen. Das ist 1 Jahr weniger als im Gesamtsample und bei den Frauen in den Geschäftsleitungen.

Verwaltungsräte

Ein Blick auf die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder zeigt, dass 15 % bereits vor ihrer Berufung in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig waren. Im Gesamtsample sind es 14 % und bei den Frauen nur 4 %. Das durchschnittliche ausländische Verwaltungsratsmitglied ist seit 5 Jahren im Amt. Im Gesamtsample sind es 6 Jahre.

© 2013, guido schilling ag

5.3 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 Internationalisierung, 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.

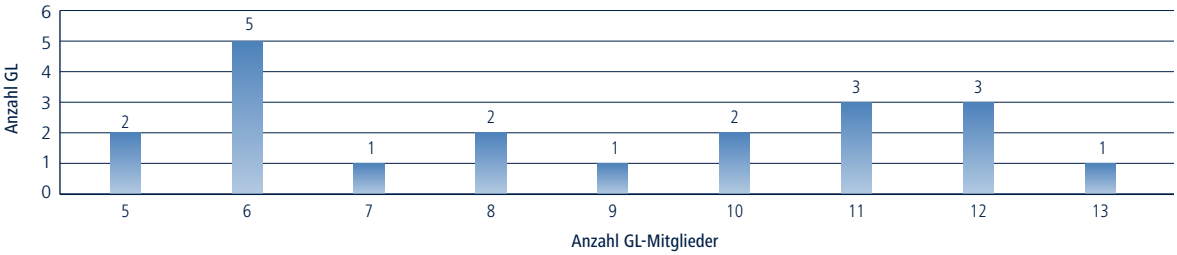
Grösse der SMI-Gremien

Geschäftsleitungen

Grösse der SMI-GL	2013	
Anzahl Unternehmen	20	100 %
Durchschnittliche Grösse GL	9	
Häufigste Grösse GL	6	
Unternehmen mit erweiterter GL	3	15 %

Durchschnittlich zählen Geschäftsleitungen in SMI-Unternehmen 9 Personen, das sind 2 Personen mehr als im Gesamtsample. Dabei variiert die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen innerhalb des Samples – von 5 bis 13 Mitgliedern. Prozentual gesehen kommen bei SMI-Unternehmen erweiterte Geschäftsleitungen gleich oft vor wie im Gesamtsample (15 %).

Häufigkeitsverteilung der verschiedenen SMI-GL-Grössen

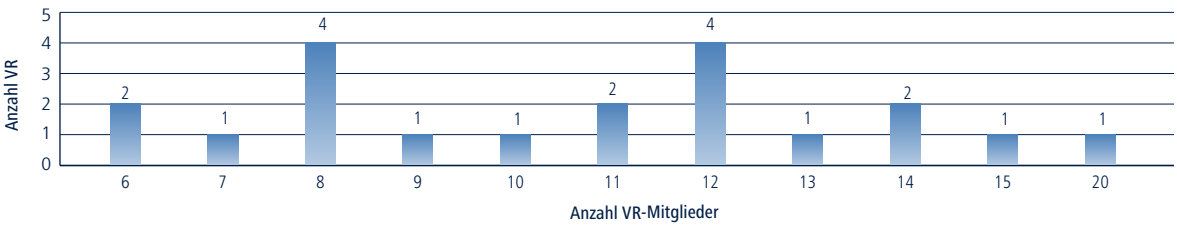


Verwaltungsräte

Grösse des SMI-VR	2013
Anzahl Unternehmen	20
Durchschnittliche Grösse VR	11
Häufigste Grösse VR	8, 12

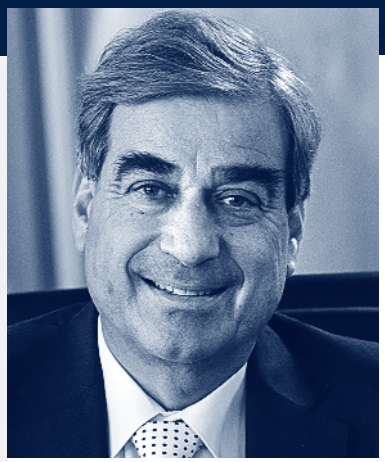
Die Verwaltungsräte zählen bei den SMI-Unternehmen durchschnittlich 11 Mitglieder. Gegenüber dem Gesamtsample sind SMI-Verwaltungsratsgremien folglich um 2 Personen grösser.

Häufigkeitsverteilung der verschiedenen SMI-VR-Grössen



© 2013, guido schilling ag

«Unternehmen, die mehrheitlich in Familienbesitz sind, können ganz anders über Nachhaltigkeit nachdenken.»



Dr. Rudolf Wehrli

Rudolf Wehrli promovierte in Theologie und Philosophie. 1979 begann er seine berufliche Karriere bei McKinsey. Nach Stationen bei Credit Suisse und Silent Gliss Group wechselte er 1995 zur Gurit-Heberlein-Gruppe, bei der er von 2000 bis 2006 als CEO tätig war. 2007 in den Verwaltungsrat von Clariant Ltd. gewählt, war er ab 2008 dessen stellvertretender Präsident und übernahm im Frühjahr 2012 das Präsidium. Neben weiteren Verwaltungsratsmandaten ist er seit Herbst 2012 auch Präsident des Wirtschaftsdachverbands economiesuisse.

Was motivierte Sie, sich als Verwaltungsrat zu engagieren?
Clariant ist ein international ausgerichtetes, börsenkotiertes Chemieunternehmen, das seine Wurzeln in der Schweiz und in Deutschland hat. Die Aufgabenstellung des Verwaltungsrats ist entsprechend vielfältig. Als Mitglied dieses Gremiums kann ich meine langjährige, auf operativer und strategischer Ebene gesammelte Erfahrung in der Chemie- und der Maschinenbauindustrie in idealer Weise in die Unternehmensentwicklung einbringen.

Welche Unterschiede stellen Sie zwischen Unternehmen mit starkem Familienaktionär und Gesellschaften mit breit gestreutem Aktionariat bezüglich der Verwaltungsratsarbeit fest?
Es gibt einen grundsätzlichen Unterschied, und das ist die längerfristige Perspektive von Unternehmen, die mehrheitlich in Familienbesitz sind. Sie können ganz anders über Nachhaltigkeit, z.B. bei Investitionen nachdenken. Für diese Unternehmen sind kurzfristige Rentabilitätskriterien wie EBIT oder EBITDA nicht so bestimmend, stattdessen können sie höhere Marktanteile oder allgemein eine stärkere Wettbewerbsposition anstreben.

Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit in VR-Gremien mit ausländischen Mitgliedern wahr und welche Vorteile bieten sich daraus?
Ich erlebe es als sehr bereichernd, wenn andere Perspektiven in die Arbeit des Verwaltungsrats eingebracht werden können. Das ist vor allem in internationalen Unternehmen sehr wichtig.

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder Schweizer sein sollte?
Nein, nicht zwingend. Aber wenn ein Unternehmen als Schweizer Unternehmen gelten will und an der Schweizer Börse kotiert ist, dann sollte meiner Meinung nach wenigstens ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder einen Schweizer Pass besitzen.

Funktionieren VR-Gremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
Ich habe persönlich nur wenig Erfahrung mit Frauen in Verwaltungsratspositionen gemacht. Aber ich sehe keinen wesentlichen Unterschied zu rein männlich besetzten Gremien. Ich konnte nie feststellen, dass weibliche Verwaltungsratsmitglieder sich anders verhalten würden als ihre männlichen Kollegen. Das mag daran liegen, dass Frauen in Führungspositionen beruflich ähnlich sozialisiert sind wie Männer.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in den Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Diese Diskussion ist grundsätzlich positiv. Allerdings möchte ich sie nicht allein auf der Gender-Ebene führen, sondern unter dem Gesichtspunkt der Diversität. Für die Qualität und Kompetenz von Führungsgremien ist es wichtig, dass sie möglichst vielfältig besetzt sind mit Frauen und Männern aus verschiedenen Branchen, mit unterschiedlichem operativem und kulturellem Background. Auf der Führungsebene müssen wir nicht mehr über Frauenförderung sprechen, wichtiger ist, früher anzusetzen, z.B. bei der Förderung von Mädchen in naturwissenschaftlichen Fächern, damit sie sich als junge Frauen für ein Studium der MINT-Fächer entscheiden. Dazu müssen aber auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbessert werden, um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Gewiss wird es eine zunehmende Professionalisierung der Verwaltungsräte geben. Mehr und mehr Führungskräfte ziehen sich mit 55 oder 58 Jahren aus dem operativen Geschäft zurück, um hauptberuflich Aufgaben in Verwaltungsräten zu übernehmen. Man könnte sagen, hier entsteht ein neues Berufsbild. Voraussetzung für einen idealen Kandidaten sind intensive Führungserfahrung als CEO oder in vergleichbarer Position in einem internationalen Umfeld, Erfahrungen in diversen operativen Funktionen und die Kenntnis verschiedener Branchen.

© 2013, guido schilling ag

Veränderungen innerhalb der SMI-Gremien

Geschäftsleitungen

Veränderungen innerhalb der SMI-GL	2013	
Identische GL wie im Vorjahr	4	20 %
Gleiche GL-Grösse wie im Vorjahr mit veränderter Zusammensetzung	5	25 %
Vergrösserung der GL	7	35 %
Verkleinerung der GL	4	20 %
Total	20	100 %

Mit nur 20 % identischen Führungsteams weisen die SMI-Geschäftsleitungen in diesem Jahr eine deutlich tiefere Stabilität auf als in 2012 (40 %). Im Gesamtsample liegt dieser Wert bei 29 %. Vergangenes Jahr behielten 70 % der Unternehmen ihre Gremiumsgrösse bei, aktuell sind es 45 %. Während im Gesamtsample mehr Verkleinerungen (29 %) als Vergrösserungen (18 %) innerhalb der Geschäftsleitungen stattfanden, zeigt sich bei den SMI-Geschäftsleitungen ein anderes Bild. Dort machen die Vergrösserungen 35 % und die Verkleinerungen 20 % aus. Veränderungen vollzogen sich in der Regel um 1 bis 2 Sitze.

Verwaltungsräte

Veränderungen innerhalb des SMI-VR	2013	
Identischer VR wie im Vorjahr	5	25 %
Gleiche VR-Grösse wie im Vorjahr mit veränderter Zusammensetzung	9	45 %
Vergrösserung des VR	4	20 %
Verkleinerung des VR	2	10 %
Total	20	100 %

Schaut man auf die Verwaltungsräte, so weisen 25 % der SMI-Unternehmen die identische Zusammensetzung auf wie im vergangenen Jahr. Anders ausgedrückt vollzogen 15 von 20 SMI-Unternehmen Veränderungen in ihrem Verwaltungsrat. 30 % der Unternehmen vergrösserten oder verkleinerten den Verwaltungsrat um in der Regel 1 bis 2 Sitze.

Weitere Erkenntnisse

Die Betrachtung der SMI-Unternehmen im Vergleich zum Gesamtsample zeigt, dass diese prozentual gesehen über weniger stabile Gremien verfügen. Sowohl in den Geschäftsleitungen als auch in den Verwaltungsräten erfuhren die SMI-Unternehmen mehr Veränderungen. Während die SMI-Geschäftsleitungen mit 40 % unveränderten Führungsteams vergangenes Jahr deutlich stabiler waren als die SMI-Verwaltungsräte mit nur 15 % gleich besetzten Gremien, ist es dieses Jahr wieder umgekehrt. Die SMI-Verwaltungsräte sind 2013 mit 25 % unveränderten Zusammensetzungen stabiler als die SMI-Geschäftsleitungen, in denen nur 20 % der Teams keine Veränderung erfuhren.

© 2013, guido schilling ag

Zusammensetzung der SMI-Gremien

Geschäftsleitungen

Zusammensetzung der SMI-GL	2013	
Anzahl Unternehmen	20	
Total GL-Mitglieder	198	100 %
Anteil Frauen	15	8 %
Anteil Männer	183	92 %
Anteil Schweizer	63	32 %
Anteil Ausländer	135	68 %
Anteil Neue	25	13 %
Anteil Neue	25	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	3	12 %
Anteil Männer unter den Neuen	22	88 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	3	12 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	22	88 %
Anteil SMI-CEOs	20	100 %
Anteil Schweizer	5	25 %
Anteil Ausländer	15	75 %

In den SMI-Unternehmen entwickelte sich der Frauenanteil über den gesamten Erhebungszeitraum sehr positiv um 5 Prozentpunkte von 3 % in 2006 auf erstmals 8 % in 2013. Diese erfreuliche Steigerung ist u.a. auf den Frauenanteil von 12 % unter den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern zurückzuführen, den zweithöchsten Wert über den gesamten Erhebungszeitraum.

Während der Ausländeranteil in den SMI-Unternehmen 2012 erstmals rückläufig war (66 %), stieg er im aktuellen Erhebungsjahr wieder an und erreichte mit 68 % den bisher höchsten Wert. Die im SMI notierten Unternehmen internationalisieren ihre Geschäftsleitungsgremien folglich stärker als das Gesamtsample, dessen Ausländeranteil seit 2011 bei 45 % stagniert.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsräte

Zusammensetzung des SMI-VR	2013	
Anzahl Unternehmen	20	
Total VR-Mitglieder	216	100 %
Anteil Frauen	31	14 %
Anteil Männer	185	86 %
Anteil Schweizer	87	40 %
Anteil Ausländer	129	60 %
Anteil Neue	23	11 %
Anteil Neue	23	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	7	30 %
Anteil Männer unter den Neuen	16	70 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	7	30 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	16	70 %
Anteil SMI-VRP	20	100 %
Anteil Schweizer	12	60 %
Anteil Ausländer	8	40 %

Von den untersuchten Samples weisen die SMI-Verwaltungsräte mit 14 % den höchsten Frauenanteil aus. Dieser Wert steigerte sich seit letztem Jahr um 2 Prozentpunkte. Eine Erklärung für diese Erhöhung liefern die neuen SMI-Verwaltungsratsmitglieder mit einem Frauenanteil von 30 %. Dies bedeutet, dass fast jeder dritte vakante SMI-Verwaltungsratssitz mit einer Frau besetzt wurde.

Auch in den SMI-Verwaltungsräten stieg der Ausländeranteil. Dieser erhöhte sich um 3 Prozentpunkte auf 60 %. Ein klarer Indikator hierfür ist der um 2 Prozentpunkte gestiegene Ausländeranteil unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern von 70 %. Seit 2010 erhöhte sich der Ausländeranteil in den SMI-Verwaltungsräten insgesamt um 7 Prozentpunkte.

Alter der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Alter der SMI-GL-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Frauen	Ausländer
Durchschnittsalter SMI-GL-Mitglieder	52 Jahre	53 Jahre	52 Jahre
Durchschnittsalter neuer SMI-GL-Mitglieder	51 Jahre	52 Jahre	52 Jahre

Die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind durchschnittlich 52 Jahre alt, die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 51 Jahre alt. Diese Zahlen erhöhten sich über den gesamten Erhebungszeitraum bei den SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern um 2 Jahre und unter den Neuen um 4 Jahre. Gegenüber dem Gesamtsample sind SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sowie deren Neuzugänge älter.

Verwaltungsräte

Alter der SMI-VR-Mitglieder	2013		
	Gesamt	Frauen	Ausländer
Durchschnittsalter SMI-VR-Mitglieder	60 Jahre	57 Jahre	61 Jahre
Durchschnittsalter neuer SMI-VR-Mitglieder	56 Jahre	51 Jahre	59 Jahre

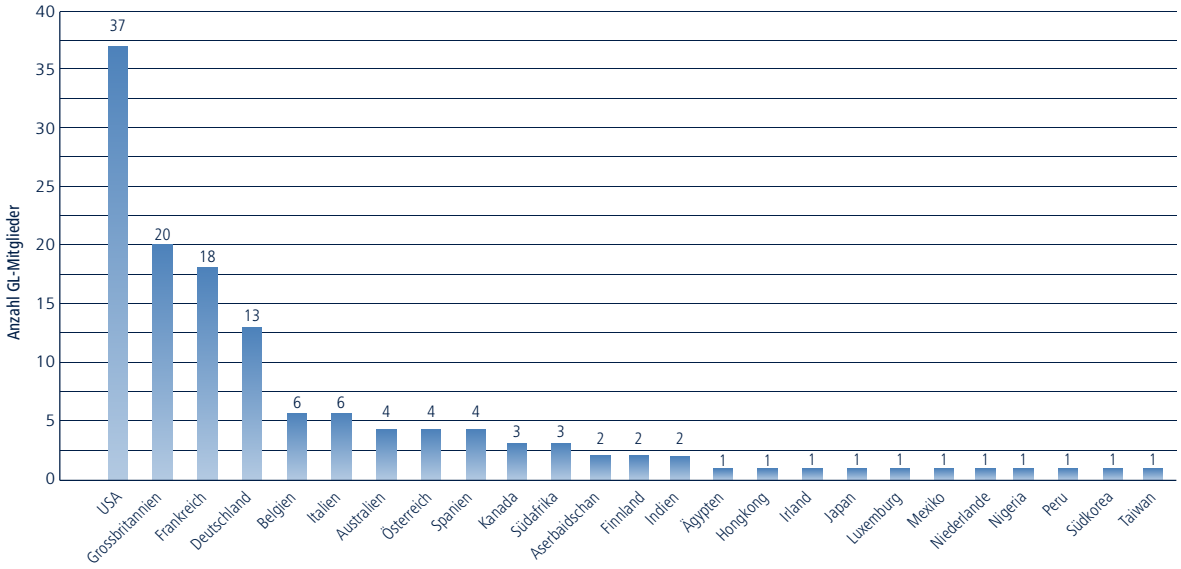
Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist 60 Jahre alt, ein neues SMI-Verwaltungsratsmitglied 56 Jahre. Sie sind älter als das Gesamtsample.

© 2013, guido schilling ag

Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

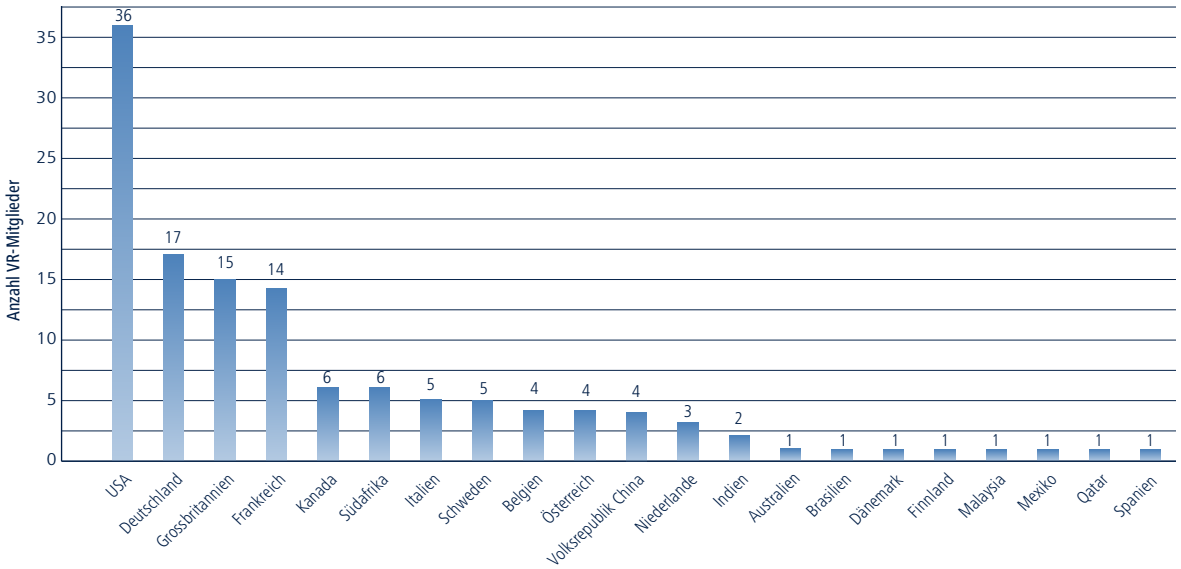
Nationalität der SMI-GL-Mitglieder



Die angelsächsischen Länder (USA, GB, AUS, CAN und IRL) stellen mit 48 % fast die Hälfte der ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder. Deutschland belegt mit 10 % nur Rang 4 nach Frankreich mit 13 %. Auch die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder bestätigen diesen Trend. 41 % der neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind US-Amerikaner, 18% sind Franzosen und 9 % sind Briten. Die neuen angelsächsischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder stellen somit 50 % aller neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, letztes Jahr waren es 77 %. 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

Nationalität der SMI-VR-Mitglieder



Eine etwas andere Verteilung zeigen die Verwaltungsräte der SMI-Unternehmen. Auch hier dominieren unter den Ausländern die Angelsachsen (USA, GB, CAN und AUS) mit 45 %, wobei die US-Amerikaner mit 28 % die grösste Gruppe stellen. Die Deutschen ver-

© 2013, guido schilling ag

besserten sich vom letztjährig dritten auf den zweiten Platz mit 13 %, gefolgt von den Briten mit 12 %, die vergangenes Jahr an zweiter Stelle waren. Die Franzosen rangieren mit 11 % auf dem vierten Platz. Während die USA in den SMI-Unternehmen also mehr als doppelt so viele Verwaltungsratsmitglieder stellen wie Deutschland, beschäftigt das Gesamtsample nur 5 Prozentpunkte mehr deutsche Verwaltungsratsmitglieder (24 %) als US-amerikanische (19 %).

Ausbildung der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Ausbildungen der SMI-GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		Ausländer	
Grösse des Samples	197	100 %	15	8 %	134	68 %
Akademiker	178	90 %	13	86 %	129	96 %
FH-Absolventen	11	6 %	1	7 %	4	3 %
Matura	1	1 %	–	–	–	–
Berufsausbildung	7	3 %	1	7 %	1	1 %
Weiterbildungen	79	40 %	7	47 %	49	37 %
Doktortitel	50	25 %	4	27 %	27	20 %

Das Ausbildungsniveau der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder ist sehr hoch. Mit 90 % Akademikern liegen sie deutlich über dem Gesamtsample mit 77 %. Von den ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern basieren sogar 96 % auf einem Universitätsabschluss. Die Geschäftsleitungsmitglieder mit Doktortitel machen 25 % aus, was heisst, dass jedes vierte SMI-Geschäftsleitungsmitglied promovierte. Im Vergleich zum Gesamtsample (20 %) ist auch dieser Wert überdurchschnittlich. Betrachtet man die Schweizer SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, so promovierten 37 % von ihnen. Diese Zahl steht in starkem Gegensatz zu den ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern, bei denen 20 % die Doktorwürde erlangten. 40 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder absolvierten eine Weiterbildung, was 4 Prozentpunkte unter dem Schnitt des Gesamtsamples (44 %) liegt. Bei den Fachrichtungen der von SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern absolvierten Studiengänge zeigt sich in etwa die gleiche Aufteilung wie im Gesamtsample, wobei die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder weniger oft einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang absolvierten, dafür öfter mehr als einen Universitätsabschluss erlangten.

Verwaltungsräte

Ausbildungen der SMI-VR-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		Ausländer	
Grösse des Samples	214	100 %	28	13 %	127	59 %
Akademiker	196	91 %	27	96 %	122	96 %
FH-Absolventen	6	3 %	–	–	2	1.5 %
Matura	4	2 %	–	–	1	1 %
Berufsausbildung	8	4 %	1	4 %	2	1.5 %
Weiterbildungen	94	44 %	10	36 %	50	39 %
Doktortitel	85	40 %	14	50 %	39	31 %

Wie alle betrachteten Samples weisen auch die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder der SMI-Unternehmen ein konstant hohes Ausbildungsniveau auf. Die Zahl an Promotionen unter den SMI-Verwaltungsratsmitgliedern ist mit 40 % überdurchschnittlich hoch, im Gesamtsample beträgt sie 32 %. Ebenso absolvierten mit einem Anteil von 44 % mehr SMI-Verwaltungsratsmitglieder eine Weiterbildung als die Personen des Gesamtsamples (39 %). Mit 91 % sind bei den SMI-Verwaltungsratsmitgliedern überdurchschnittlich viele Akademiker vertreten. Dieser Wert liegt 7 Prozentpunkte über dem des Gesamtsamples (84 %).

© 2013, guido schilling ag

«Frauen führen einen Mentalitätswandel herbei und sind durchwegs kritischer.»

Jodok Wyer

Jodok Wyer ist Anwalt und Notar aus Visp und präsidiert die CSS seit dem 1. Juni 2011. Dem Verwaltungsrat gehört er seit 1999 an. Er stieg über die Christlich-soziale Krankenkasse Oberwallis (ab 1984) und den Mitgliederrat der CSS (ab 1995) in die strategische Führungsebene auf. Das Verwaltungsratspräsidium beansprucht 30 Prozent seiner Arbeitszeit. Jodok Wyer ist verheiratet und Vater von drei erwachsenen Söhnen.

Was motivierte Sie, sich als Verwaltungsrat zu engagieren?
Der soziale und wirtschaftliche Wandel wird mit seiner Dynamik und Komplexität auch das schweizerische Gesundheitssystem treffen. Ein modernes Versicherungsunternehmen mit insgesamt 1.732 Mio. Versicherten, 1899 als soziale Selbsthilfeorganisation gegründet, das heute pro Tag zwischen CHF 16 und 20 Mio. Rechnungen seiner Versicherten bezahlt, als Verwaltungsrat und Präsident in die Zukunft zu führen, ist eine faszinierende Herausforderung.

Welche Ziele haben Sie bezüglich des Anforderungsprofils in fachlicher und persönlicher Hinsicht bei der Besetzung von Verwaltungsratspositionen? Welche Kompetenzen sollen in Ihrem Verwaltungsrat vertreten sein?
Bei der personellen Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist zu beachten, dass Persönlichkeiten mit verschiedener Ausbildung und Erfahrung das Gremium bilden. Entsprechend gibt es Anforderungen an Charaktereigenschaften und Wissen, die jedes einzelne Mitglied erfüllen muss. Und anderseits gilt es, das Gremium so zusammenzustellen, dass sich die Ausbildungen und Erfahrungen so ergänzen, dass das Gremium als Ganzes in praktisch allen entscheidenden Fragen ein kompetenter Gesprächspartner der Geschäftsleitung sein und die ihm zustehende Oberaufsicht des Unternehmens wahrnehmen kann.

Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe, weshalb die Mehrheit der VR-Mitglieder Schweizer sein sollte?
Für das Nationalitätserfordernis gibt es meiner Ansicht nach heute keine sachlichen Gründe. Hingegen gäbe es gute Gründe für das Domizilerfordernis in der Schweiz. Die einzige Einschränkung, wonach die Aktiengesellschaft von mindestens einer in der Schweiz wohnhaften Person vertreten sein muss, ist meiner Ansicht nach ungenügend.

Funktionieren VR-Gremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien? Welche Veränderungen erleben Sie durch den Zuwachs von Frauen im VR?
Vorab ist festzuhalten, dass es erwiesen ist, dass gemischtgeschlechtliche Teams besser agieren, weil Frauen und Männer verschiedene Fähigkeiten einbringen. Somit funktionieren Verwaltungsratsgremien mit weiblichen Mitgliedern anders als reine Männergremien. Frauen führen einen Mentalitätswandel herbei. Sie sind durchwegs kritischer. Oft verhindern sie ein Durchwinken von Entscheiden. Das kann anstrengend erscheinen, ist aber generell im Sinn eines wohlüberlegten Entscheids. Im CSS-Verwaltungsrat mit 7 Mitgliedern arbeiten 3 Frauen erfolgreich und anerkannt: eine Unternehmerin, eine aktive Nationalrätin und eine ehemalige Finanzdirektorin einer grossen Schweizer Stadt.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Diskussion bezüglich Frauen in den Führungsgremien? Ist es Ihrer Ansicht nach notwendig, Frauenförderung als strategisches Ziel festzulegen?
Über Frauen in Führungsgremien muss man nicht diskutieren, sondern man muss sie wählen. Es gibt genügend Frauen, die das von mir vorher dargestellte Anforderungsprofil erfüllen. Es braucht gute Frauen in allen Führungsgremien jeder Unternehmung; Quotenfrauen sind keine Lösung. Frauen müssen in der strategischen Personalplanung ihren Platz haben.

Wie definieren Sie die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten in der Führung des Verwaltungsrats und des CEO?
Der Verwaltungsratspräsident hat im Verwaltungsrat die Cheffunktion initiativ und verantwortungsbewusst zu erfüllen. Er muss allgemeine Anerkennung im Team des Verwaltungsrats geniessen und ist weitgehend allein dafür verantwortlich, dass der Verwaltungsrat als Organ effizient und erfolgreich im Interesse der Gesellschaft arbeitet. Er ist verantwortlich für einen hohen Informationsstand des Verwaltungsrats und muss sicherstellen, dass eine Diskussions- und Beschlusskultur besteht, die jedem Mitglied erlaubt, offen seine Meinung zu äussern.

Der Verwaltungsratspräsident ist auch das Bindeglied zur Geschäftsleitung. Hier hat er nicht in erster Linie die Aufgabe eines Vorgesetzten, sondern die Rolle eines Sparring-Partners des CEO.

Wird die Zukunft mehr hauptberufliche Verwaltungsräte erfordern? Welche Kompetenzen sehen Sie als Voraussetzung für Profi-Verwaltungsräte an?
Profi-Verwaltungsräte müssen meiner Ansicht nach das gleiche Anforderungsprofil wie Teilzeit-Verwaltungsräte erfüllen. Die Herausforderungen für Verwaltungsräte sind heute so anspruchsvoll, so komplex und so risikoreich wie seit langem nicht mehr. Welche Arbeitsbelastung eine Verwaltungsratspersönlichkeit sich mit verschiedenen Mandaten zutraut, liegt in ihrer Entscheidungskompetenz. Sicher kann eine Vielzahl von Mandaten – ausgeübt als Beruf – faszinieren. Das A und O bleibt in allen Fällen die sorgfältige Ausübung jedes einzelnen Mandats.

© 2013, guido schilling ag

Weitere Erkenntnisse

Sowohl unter den SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern als auch unter den SMI-Verwaltungsratsmitgliedern lässt sich jeweils ein sehr hoher Anteil an Hochschulabsolventen nachweisen: in den Geschäftsleitungen 96 % und in den Verwaltungsräten 94 %. In den Geschäftsleitungen promovierten dabei 25 % der Mitglieder, in den Verwaltungsräten 40 %. Beide Werte liegen über dem jeweiligen Durchschnitt des Gesamtsamples. Bemerkenswert ist, dass der Anteil an Schweizern mit Doktortitel in beiden SMI-Gremien überdurchschnittlich hoch ist. Während die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder einen Anteil von 25 % Promovierter verzeichnen, sind es unter den Schweizer SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern mit 37 % mehr als ein Drittel. Die Differenz beträgt somit 12 Prozentpunkte. Blickt man auf die SMI-Verwaltungsräte, so verzeichnen hier die Schweizer sogar einen Anteil von 53 % Promovierter, 13 Prozentpunkte mehr als das Gesamtsample der SMI-Verwaltungsratsmitglieder (40 %).

Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder

Verantwortungsbereiche der SMI-GL-Mitglieder	2013					
	Gesamt		Frauen		Ausländer	
Verantwortung nach Funktion	95	48 %	10	67 %	61	45 %
Verantwortung nach Geschäftsbereich	51	26 %	2	13 %	37	27 %
Verantwortung nach Geografie	29	15 %	1	7 %	25	19 %
Kombination Geografie / Funktion	5	2 %	–	–	2	1 %
Kombination Geografie / Geschäftsbereich	14	7 %	2	13 %	8	6 %
Kombination Geschäftsbereich / Funktion	3	1 %	–	–	1	1 %
Kombination aller 3 Varianten	1	< 1 %	–	–	1	1 %
Total	198	100 %	15	100 %	135	100 %

52 % aller SMI-Geschäftsleitungsmitglieder üben eine unternehmensspezifische Funktion als CEO, CFO, Leiter Human Resources, Leiter Marketing etc. innerhalb der Geschäftsleitung aus. Es zeigt sich, dass auch die weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder überdurchschnittlich oft (67 %) eine unternehmensspezifische Funktion innehaben. Dies liegt aber dennoch unter dem Schnitt aller Frauen mit 69 %. Business-Unit-Verantwortung tragen 35 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, 25 % sind in einer geografischen Rolle tätig. Somit lässt sich ein Unterschied zwischen den SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern und dem Gesamtsample feststellen. Im Gesamtsample haben 56 % der untersuchten Personen eine unternehmensspezifische Funktion inne, 35 % verantworten einen Geschäftsbereich, und 16 % tragen eine Verantwortung nach Geografie. Es zeigt sich, dass die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder nicht nur internationaler zusammengesetzt sind, sondern auch häufiger eine geografische Verantwortung wahrnehmen. Dies legt den Schluss nahe, dass die ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder u.a. aufgrund ihrer relevanten Erfahrung im Ausland bzw. im zu bearbeitenden Markt rekrutiert werden.

Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

75 %, also drei Viertel der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 24 % sammelten zuvor Erfahrung in einer externen Geschäftsleitung, 8 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Von den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern weisen 20 % keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Blickt man auf das Dienstalter im Unternehmen, zeigt sich, dass firmenintern beförderte SMI-Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen, nämlich durchschnittlich 13 Jahre, bis sie in die Geschäftsleitung geholt werden, 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 18 Jahre. SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, die vor ihrem Eintritt ins Unternehmen externe Geschäftsleitungserfahrung – wenn auch nur bei einem KMU – sammelten, entwickeln sich nach 4 Jahren in das Führungsgremium, im Gesamtsample sind es 6 Jahre.

Verwaltungsräte

Ein Blick auf die SMI-Verwaltungsratsmitglieder zeigt, dass 16 % von ihnen bereits vor ihrer Berufung in das Gremium im Unternehmen tätig waren. Sie sind durchschnittlich seit 24 Jahren im Unternehmen beschäftigt und wurden nach 15 Jahren in den Verwaltungsrat berufen. Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt, was dem Dienstalter des Gesamtsamples entspricht.

© 2013, guido schilling ag

Korrelationen von SMI-Geschäftsleitungen und SMI-Verwaltungsräten

Herkunft der SMI-VR-Mitglieder	2013	
Vorher im Unternehmen tätig	34	100 %
Vorher CEO im Unternehmen	2	6 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	5	15 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	11	32 %
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	16	47 %

Für den schillingreport 2013 wurden 216 SMI-Verwaltungsratsmitglieder untersucht. 34 Personen (16 %) waren bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat operativ im gleichen Unternehmen tätig. Davon walteten 6 % nur als CEO, 15 % gehörten nur der Geschäftsleitung an, und 32 % waren als Geschäftsleitungsmitglied sowie als CEO tätig. 47 % der Verwaltungsratsmitglieder waren vor ihrer Berufung weder als CEO noch als Geschäftsleitungsmitglied tätig.

Die Betrachtung der SMI-Unternehmen als die grossen, börsenkotierten Schweizer Konzerne ist besonders im Hinblick auf die immer schärfer werdenden Corporate-Governance-Vorschriften interessant. Das Doppelmandat von Verwaltungsratspräsident und CEO findet sich unter den SMI-Unternehmen in zwei Personen: einerseits in Johann Rupert (Compagnie Financière Richemont SA) und andererseits in Albert Baehny (Geberit AG). Insgesamt sitzen 35 % aller CEOs der SMI-Unternehmen als Mitglied, Delegierter oder Präsident im eigenen Verwaltungsrat, was mehr als jedem dritten CEO entspricht. Ein Blick auf das SMI-Gesamtsample zeigt, dass 6 % der Verwaltungsratsmitglieder gleichzeitig eine operative Rolle in der Geschäftsleitung des Unternehmens ausüben. Anders formuliert sitzen 7 % der Geschäftsleitungsmitglieder auch im eigenen Verwaltungsrat.

© 2013, guido schilling ag

5.4 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Den CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gilt ein besonderes Augenmerk. Ihre Daten wurden gesondert von der Gesamterhebung betrachtet, denn sie zeigen, wie der Weg an die Spitze eines Unternehmens aussehen kann. Mit den Ergebnissen lassen sich Fragen beantworten wie: Welchen Hintergrund und welche Ausbildung bringen Führungspersönlichkeiten mit? Gibt es ein Erfolgsrezept, um es bis ganz nach oben zu schaffen?

Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Übersicht der CEOs	2013	
Anzahl Unternehmen	119	
Total CEOs	119	100 %
Anteil Frauen	3	3 %
Anteil Männer	116	97 %
Anteil Schweizer	69	58 %
Anteil Ausländer	50	42 %
Anteil Neue	18	15 %
Anteil Neue	18	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	1	6 %
Anteil Männer unter den Neuen	17	94 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	10	56 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	8	44 %
Anteil SMI-CEOs	20	100 %
Anteil Schweizer	5	25 %
Anteil Ausländer	15	75 %

Unter den CEOs dominieren ganz klar die Männer. Es gibt nur 3 weibliche CEOs, nämlich Monika Ribar (Panalpina Welttransport (Holding) AG), Jasmin Staiblin (ABB Schweiz AG) und Susanne Ruoff (Die Schweizerische Post). Letztere ist dieses Jahr neu dazugekommen, während Isabelle Welton die IBM Schweiz AG verliess.

Der Ausländeranteil unter den CEOs ist mit 42 % um 3 Prozentpunkte tiefer als im Gesamtsample (45 %). Die SMI-CEOs zeigen hier ein deutlich anderes Bild: 75 % aller SMI-CEOs verfügen über einen ausländischen Pass (2012 70 %). 2013 kamen insgesamt 18 CEOs neu in ihre Position, was einem Anteil von 15 % entspricht.

© 2013, guido schilling ag

Verwaltungsratspräsidenten

Übersicht der VRP	2013	
Anzahl Unternehmen	89	
Total VRP	89	100 %
Anteil Frauen	1	1 %
Anteil Männer	88	99 %
Anteil Schweizer	68	76 %
Anteil Ausländer	21	24 %
Anteil Neue	8	9 %
Anteil Neue	8	100 %
Anteil Frauen unter den Neuen	–	–
Anteil Männer unter den Neuen	8	100 %
Anteil Schweizer unter den Neuen	7	87 %
Anteil Ausländer unter den Neuen	1	13 %
Anteil SMI-VRP	20	100 %
Anteil Schweizer	12	60 %
Anteil Ausländer	8	40 %

Die Verwaltungsratspräsidien sind mit einer Ausnahme in männlicher Hand: Die einzige Verwaltungsratspräsidentin ist Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.). Der Frauenanteil unter den Verwaltungsratspräsidenten bleibt also weiterhin ein spannendes Thema. Unter den Verwaltungsratspräsidenten gibt es mit 24 % relativ gesehen wenig Ausländer. Unter den Neuen finden sich 13 % ausländische Verwaltungsratspräsidenten. Während letztes Jahr fast jedes vierte Verwaltungsratspräsidium (24 %) neu besetzt wurde, betrifft es dieses Jahr weniger als jeden zehnten Sitz (9 %).

Alter der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Alter der CEOs	2013			
	Gesamt	Frauen	Ausländer	SMI
Durchschnittsalter CEOs	53 Jahre	50 Jahre	53 Jahre	53 Jahre
Durchschnittsalter neuer CEOs	52 Jahre	54 Jahre	52 Jahre	55 Jahre

Die CEOs sind durchschnittlich 53 Jahre alt, die neuen CEOs 52 Jahre. Sie sind somit etwas älter als der Durchschnitt der Geschäftsleitungsmitglieder.

Verwaltungsratspräsidenten

Alter der VRP	2013			
	Gesamt	Frauen	Ausländer	SMI
Durchschnittsalter VRP	61 Jahre	61 Jahre	63 Jahre	61 Jahre
Durchschnittsalter neuer VRP	59 Jahre	–	55 Jahre	58 Jahre

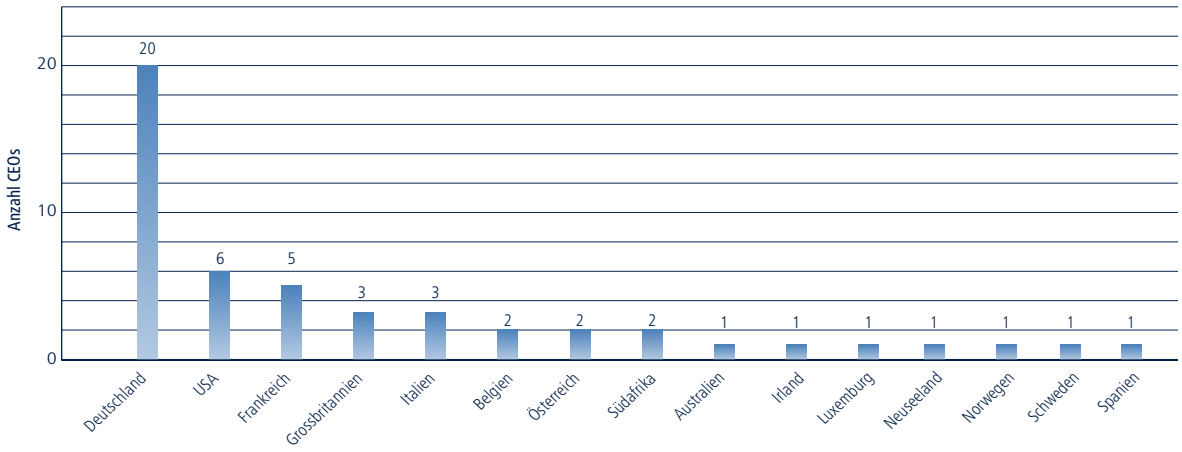
Die Verwaltungsratspräsidenten sind durchschnittlich 61 Jahre alt, die neuen Verwaltungsratspräsidenten 59 Jahre. Somit lässt sich sagen, dass sowohl Verwaltungsratspräsidenten als auch CEOs älter sind als das Gesamtsample, was wohl darauf zurückzuführen ist, dass von einer Person in dieser Position eine gewisse Erfahrung erwartet wird.

© 2013, guido schilling ag

Nationalität der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

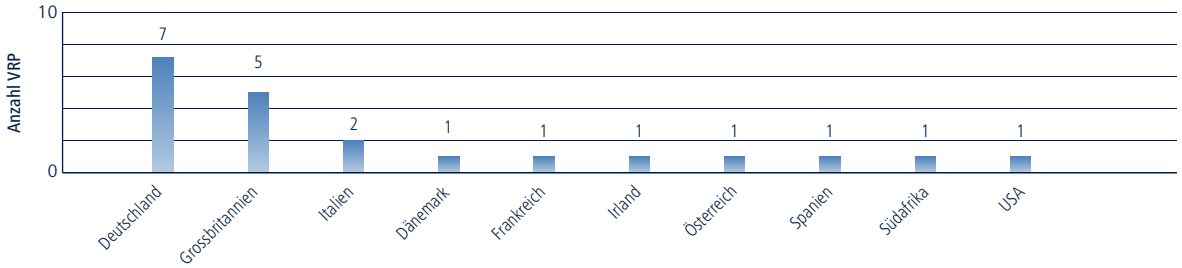
Nationalität der ausländischen CEOs



58 % der CEOs haben einen Schweizer Pass. Die Deutschen bilden mit 40 % wie auch in den Geschäftsleitungen die grösste ausländische Gruppe. Die US-amerikanischen CEOs liegen mit 12 % auf Platz 2. Interessant dabei ist, dass 5 von 6 US-amerikanischen CEOs einem SMI-Unternehmen vorstehen. US-Amerikaner sind erst seit 2008 die zweitgrösste ausländische Gruppe. Von den neu eingetretenen CEOs sind 56 % Schweizer und 28 % Deutsche (62 % aller neuen ausländischen CEOs). US-amerikanische CEOs wurden dieses Jahr keine berufen.

Verwaltungsratspräsidenten

Nationalität der ausländischen VRP



Es gibt prozentual gesehen mehr Schweizer Verwaltungsratspräsidenten als CEOs. Während 58 % der CEOs Schweizer sind, haben von den Verwaltungsratspräsidenten 76 % einen Schweizer Pass, was einer Differenz von 18 Prozentpunkten entspricht. Die Deutschen bilden mit 8 % die grösste ausländische Gruppe und stellen 33 % aller ausländischen Verwaltungsratspräsidenten. Es folgen die Briten mit 6 % bzw. 24 % aller ausländischen Verwaltungsratspräsidenten. Die 24 % ausländischen Verwaltungsratspräsidenten verteilen sich auf 10 Nationen, d.h., die meisten Länder sind nur einmal vertreten: Ein ähnliches Bild liess sich auch in den vergangenen Jahren beobachten.

© 2013, guido schilling ag

Ausbildung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Ausbildungen der CEOs	2013							
	Gesamt		Frauen		Ausländer		SMI	
Grösse des Samples	118	100 %	3	100 %	49	100 %	20	100 %
Akademiker	94	80 %	3	100 %	45	92 %	17	85 %
FH-Absolventen	11	9 %	–	–	2	4 %	–	–
Matura	1	1 %	–	–	–	–	–	–
Berufsausbildung	11	9 %	–	–	2	4 %	3	15 %
Anderes	1	1 %	–	–	–	–	–	–
Weiterbildungen	51	43 %	2	67 %	17	35 %	10	50 %
Doktortitel	25	21 %	–	–	11	22 %	3	15 %

Auch das Ausbildungsniveau der CEOs ist hoch. Hier lassen sich 80 % Akademiker nachweisen, im Gesamtsample sind es 77 %. Unter den ausländischen CEOs gibt es sogar 92 % Akademiker. 21 % aller CEOs tragen einen Doktortitel, im Gesamtsample sind es 20 %. Daneben absolvierten 43 % eine Weiterbildung, was leicht unter dem Gesamtschnitt (44 %) liegt.

Verwaltungsratspräsidenten

Ausbildungen der VRP	2013							
	Gesamt		Frauen		Ausländer		SMI	
Grösse des Samples	89	100 %	1	1 %	21	100 %	20	100 %
Akademiker	73	82 %	–	–	19	90 %	17	85 %
FH-Absolventen	4	5 %	–	–	1	5 %	–	–
Matura	3	3 %	–	–	1	5 %	–	–
Berufsausbildung	9	10 %	1	100 %	–	–	3	15 %
Weiterbildungen	34	38 %	–	–	6	29 %	8	40 %
Doktortitel	33	37 %	1	100 %	5	24 %	11	55 %

Ebenso ist bei den Verwaltungsratspräsidenten ein konstant hohes Ausbildungsniveau nachweisbar. Sie zeichnen sich durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Promovierten von 37 % aus, während im Gesamtsample 32 % der Personen die Doktorwürde erlangten. Die Schweizer Verwaltungsratspräsidenten (41 %) promovierten deutlich häufiger als die ausländischen (24 %). Ähnlich oft wie im Gesamtsample (39 %) absolvierten 38 % der Verwaltungsratspräsidenten eine Weiterbildung.

Erfahrung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

71 % der CEOs waren bereits vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig, wobei von diesen fast ein Drittel (31 %) vor dem Eintritt ins Unternehmen in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens tätig war. Keine Erfahrung im Unternehmen selbst oder auf oberster Geschäftsleitungsebene eines anderen Unternehmens weisen 3 % vor. Der durchschnittliche CEO ist seit 19 Jahren im gleichen Unternehmen tätig. Vom Eintritt ins Unternehmen bis zur Berufung als CEO vergehen durchschnittlich 14 Jahre. Folglich sind die CEOs seit durchschnittlich 5 Jahren an der Unternehmensspitze tätig.

Verwaltungsratspräsidenten

Der Blick auf die Verwaltungsratspräsidenten zeigt, dass 28 % von ihnen bereits vor ihrer Berufung ins strategische Gremium operativ im Unternehmen tätig waren. Im Gesamtsample sind es 14 %, bei den Frauen 4 %. Der durchschnittliche Verwaltungsratspräsident ist seit 10 Jahren Mitglied des Verwaltungsrats und hat seit 6 Jahren das Präsidium inne. Die intern berufenen Verwaltungsratspräsidenten waren vor ihrer Wahl als Präsident des strategischen Führungsgremiums während durchschnittlich 17 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Insgesamt sind sie seit durchschnittlich 24 Jahren für das Unternehmen tätig. Die Verwaltungsratspräsidenten mit interner operativer Erfahrung sind durchschnittlich seit 8 Jahren an der Spitze des strategischen Gremiums, was 2 Jahre über dem Durchschnitt aller Verwaltungsratspräsidenten liegt.

© 2013, guido schilling ag

6 Anhang

Der komplette Anhang kann im Internet unter www.schillingreport.ch eingesehen und heruntergeladen werden.

Inhaltsverzeichnis

6.1 Die Führungsgremien der Unternehmen
- 6.1.1 Grösse der Gremien
- 6.1.2 Veränderungen innerhalb der Geschäftsleitungen
- 6.1.3 Zusammensetzung der Gremien
- 6.1.4 Alter der Gremiumsmitglieder
- 6.1.5 Ausbildung der Gremiumsmitglieder
- 6.1.6 Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder
- 6.1.7 Erfahrung der Geschäftsleitungsmitglieder
- 6.1.8 Korrelationen von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten

6.2 Frauen
- 6.2.1 Übersicht der weiblichen Gremiumsmitglieder
- 6.2.2 Alter der weiblichen Gremiumsmitglieder
- 6.2.3 Verantwortungsbereiche der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder

6.3 Ausländer
- 6.3.1 Übersicht der ausländischen Gremiumsmitglieder
- 6.3.2 Alter der ausländischen Gremiumsmitglieder
- 6.3.3 Nationalität der Gremiumsmitglieder
- 6.3.4 Verantwortungsbereiche der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder

6.4 SMI-Unternehmen
- 6.4.1 Grösse der SMI-Gremien
- 6.4.2 Veränderungen innerhalb der SMI-Geschäftsleitungen
- 6.4.3 Zusammensetzung der SMI-Gremien
- 6.4.4 Alter der SMI-Gremiumsmitglieder
- 6.4.5 Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder
- 6.4.6 Korrelationen von SMI-Geschäftsleitungen und SMI-Verwaltungsräten

6.5 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten
- 6.5.1 Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten
- 6.5.2 Alter der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

6.6 Liste der einbezogenen Unternehmen

© 2013, guido schilling ag

Liste der einbezogenen Unternehmen

ABB Ltd.
ABB Schweiz AG
Actelion Pharmaceuticals Ltd.
Adecco S.A.
AFG Arbonia-Forster-Holding AG
Allianz Suisse Gruppe
Alpiq Holding AG
ARYZTA AG
Autoneum Holding AG
AXA Winterthur
Axpo Holding AG
Bâloise-Holding
Barry Callebaut AG
Basler Versicherungen
Bell Schweiz AG
Bell AG
BKW FMB Energie AG
BLS-Gruppe
Bobst Group
Bucher Industries AG
Bühler AG
Burkhalter Holding AG
Charles Vögele Holding AG
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG
Clariant AG
Compagnie Financière Richemont SA
Coop Genossenschaft
Credit Suisse Group AG
CSS Gruppe
Dätwyler Holding AG
Denner AG
Die Schweizerische Post
DKSH Holding AG
Dufry AG
Emmi AG
Endress + Hauser AG
F. Hoffmann-La Roche AG
fenaco
Firmenich SA
Forbo International SA
Franke Holding AG
Galenica AG
gategroup
Geberit AG
Generali (Schweiz) Holding AG
Georg Fischer AG
Givaudan SA
Glencore International AG
Helsana Versicherungen AG
Helvetia Gruppe
Helvetia Schweiz
Hirslanden Privatklinikgruppe
Holcim Ltd.
IBM Schweiz AG
Implenia AG
ISS Holding AG
Jet Aviation Management AG
Julius Bär Holding AG
Kaba Holding AG
Kühne + Nagel International AG
Kuoni Reisen Holding AG
Landis+Gyr AG
Logitech International SA
Lonza Group AG
Magazine zum Globus AG
Manor AG
McDonald's Suisse Holding SA
Merck Serono S.A.
Mettler-Toledo Holding AG
Migros-Genossenschafts-Bund
Mövenpick Hotels & Resorts Management AG
Mövenpick Holding AG
Nestlé S.A.
Novartis AG
OC Oerlikon Corporation AG
Panalpina Welttransport (Holding) AG
Phoenix Mecano AG
PricewaterhouseCoopers
Raiffeisen Schweiz
Rieter Holding AG
Ringier Holding AG
Ruag Holding AG
SBB Cargo AG
Schindler Holding AG
Schindler (Schweiz) AG
SCHMOLZ+BICKENBACH AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB
Schweizerische Mobiliar
Versicherungsgesellschaft AG
SFS Holding AG
SGS SA
Siemens Schweiz AG
Siemens Schweiz AG, Building Technologies
Sika AG
SIX Group AG
Sonova Holding AG
SR Technics Switzerland AG
SRG SSR idée suisse
Stadler Rail AG
Sulzer AG
Suva
SV (Schweiz) AG
SV Group AG
Swiss International Air Lines AG
Swiss Life Holding
Swiss Life Schweiz
Swiss Re
Swisscom AG
Swissport International Ltd.
Syngenta AG
Tamedia AG
The Nuance Group
The Swatch Group Ltd.
Transocean Management Ltd.
UBS AG
Valora Holding AG
Xstrata plc
Zürcher Kantonalbank
Zurich Insurance Group
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

© 2013, guido schilling ag

7 Kontakt

Für Fragen und Auskünfte:

guidoschilling executive search

guido schilling ag
Prime Tower
Postfach 3218
Hardtstrasse 201
CH-8021 Zürich
Tel. +41 44 366 63 33
Fax +41 44 366 63 66

www.guidoschilling.ch
info@guidoschilling.ch

Über die guido schilling ag

Executive Search aus Leidenschaft. Die guido schilling ag entwickelte sich in den vergangenen 20 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

IMD INTERNATIONAL SEARCH GROUP

Branchennachrichten und Markttrends aus erster Hand. Mit den schillingnews gibt die guido schilling ag eine weitere Publikation heraus. Das Kundenmagazin nimmt Themen aus dem Umfeld des Executive Search auf und setzt diese redaktionell um. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der eigenen Branche, das Magazin wagt auch den Blick in verwandte Gebiete und setzt sich mit aktuellen Trends auseinander. Die schillingnews 2012 befassen sich in ihrem Leitartikel mit dem Thema «Ausländer in Schweizer Chefetagen» und stellen herausragende ausländische CEOs und Persönlichkeiten vor. Das Magazin kann kostenlos bestellt oder als PDF online bezogen werden.

www.schillingnews.ch

FSC www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C031882

© 2013, guido schilling ag

© 2013, guido schilling ag

guidoschilling
executive search

guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 Postfach 3218 CH-8021 Zürich
T +41 44 366 63 33 F +41 44 366 63 66 info@guidoschilling.ch www.guidoschilling.ch

Transparenz an der Spitze. Die guido schilling ag untersucht im schillingreport seit dem Jahr 2006 die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung sowie verschiedener Aspekte ihrer Geschäftsleitungsmitglieder. Seit 2010 werden im gleichen Umfang auch die Verwaltungsräte erfasst. Der schillingreport beinhaltet weiter alle Unternehmen des Swiss Market Index (SMI), welche zusammen mit den Untergruppen Frauen, Ausländer, CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gesondert untersucht werden. Der aktuelle Report kann kostenlos bestellt und auf Wunsch auch präsentiert werden.

www.schillingreport.ch