

# WITENA CEO & VR REPORT 2023

INSIGHTS INTO CORPORATE SWITZERLAND



## EXECUTIVE SUMMARY

Auch dieses Jahr haben wir uns die Wechsel bei allen SPI-kotierten Unternehmen auf Stufe Gruppenleitung und Verwaltungsrat angesehen. Das sind die wesentlichen Erkenntnisse daraus:

- Der durchschnittliche Verwaltungsrat ist 56 Jahre alt, männlich und hatte davor P&L Verantwortung in der Geschäftsleitung.
- Der durchschnittliche Group CEO ist 52 Jahre alt, hält den Schweizer Pass und ist männlich.
- Insgesamt herrscht auf Stufe Verwaltungsrat mehr Diversität, aber bei genauerem Hinsehen zeichnet sich eine bedenkliche Entwicklung ab.

## **Methodologie**

Witena hat alle Unternehmen überprüft, die im Jahr 2023 im Swiss Performance Index vertreten waren. Die Unternehmen sind auf den nächsten Seiten aufgelistet.

Dabei wurde die folgende Methodik angewandt:

- Relevant sind nur Ad-hoc-Meldungen gemäss Art. 53 LK
- Massgebend für die Meldung ist das Datum der Ad-hoc-Meldung
- Es wurden nur Ernennungen in die Konzernleitung oder den Verwaltungsrat des betreffenden Konzerns berücksichtigt. Änderungen in der Schweizer Gesellschaft wurden nur dann registriert, wenn der Schweizer CEO (oder andere Führungskräfte) auch der Konzernleitung angehören.
- Änderungen in der Konzernleitung werden nicht kommentiert (Personen, die zurücktreten oder andere Bereiche im Executive Committee übernehmen)
- Änderungen bei Unternehmen, die in ausserordentlichen Umständen sind (z.B. Dekotierung, Merger etc.) werden nicht übernommen
- Die Daten wurden von den im Swiss Performance Index 2023 aufgeführten Unternehmen übernommen (gemäss nächster Seite).

|                        |                        |                        |                    |
|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| ABB                    | Edisun Power           | Medartis Hldg          | Swiss Steel Hldg   |
| Accelleron             | EFG Intl               | medmix                 | Swiss Life Hldg    |
| Addex Therapeutics     | Elma Electronic        | Meier Tobler           | Swiss Re           |
| Adecco Group           | Emmi                   | Metall Zug             | Swisscom           |
| Adval Tech Hldg        | EMS-CHEMIE HLDG        | Meyer Burger           | Swissquote Grp     |
| AEVIS VICTORIA         | EPIC Suisse            | Mikron Hldg            | Talenthouse        |
| AIRESIS                | Evolva Hldg            | mobilezone hldg        | Tecan Grp          |
| Alcon                  | Feintool Int           | Mobimo Hldg            | TEMENOS            |
| Allreal Hldg           | Flughafen Zürich       | Molecular Partners     | The Swatch Grp     |
| ALSO Holding           | Forbo Hldg             | Montana Aerospace      | Thurgauer KB       |
| Aluflexpack            | Fundamenta Real Estate | Nestle                 | Titlisbahnen       |
| ams-OSRAM              | Galenica               | Newron Pharma          | TX Group           |
| APG SGA                | GAM                    | Novartis               | u-blox Hldg        |
| Arbonia                | Geberit                | Novavest               | UBS Group          |
| Arundel                | Georg Fischer          | ObsEva                 | V-ZUG Hldg         |
| ARYZTA                 | Givaudan               | OC Oerlikon            | Valiant Holding    |
| Ascom Hldg             | Glarner KB             | ONE swiss bank         | Varia US Proper    |
| ASMALLWORLD            | Graubuendner KB        | Orascom Development    | VAT Group          |
| Autoneum Hldg          | Groupe Minoteries      | Orell Fuessli          | VAUDOISE ASSURANCE |
| Avolta                 | Gurit Hldg             | Orior                  | Vetropack Hldg     |
| BACHEM HLDG            | Helvetia Hldg          | Partners Group         | Villars Hldg       |
| Baloise Hldg           | HIAG Immo              | Peach Property         | Vontobel Holding   |
| Barry Callebaut        | Highlight Ev&En        | Perrot Duval Hldg      | VP Bank            |
| Basilea Pharmaceutical | HOCHDORF Hldg          | Phoenix Mecano         | VZ Holding         |
| BB Biotech             | Holcim                 | PIERER Mobility        | Walliser KB        |
| BC Jura                | Huber + Suhner         | PLAZZA -               | Wartecck Invest    |
| BC Vaudoise            | Hyp Bk Lenzburg        | PolyPeptide            | WISeKey Int Hlg    |
| BEKB                   | Idorsia                | Private Equity         | Xlife Sciences     |
| BELIMO Hldg            | Implenia               | PSP Swiss Property     | Ypsomed Hldg       |
| Bell Food Group        | ina invest hldg        | R&S Group Hldg         | Zehnder Grp        |
| Bellevue Group         | INFICON HLDG           | RELIEF THER Hlg        | Zueblin Imm Hldg   |
| BKW                    | Interroll Hldg         | Rieter Hldg            | Zug Estates        |
| BLKB                   | Intershop Hldg         | Roche Hldg             | Zurich Insurance   |
| Bossard Hldg           | Investis Hldg          | Romande Energie        | Zwahlen et Mayr    |
| Bque Cant Geneve       | IVF HARTMANN Hldg      | Sandoz Group           |                    |
| Bucher Industries      | Julius Baer Grp        | Santhera Pharma        |                    |
| Burckhardt Compression | Jungfraubahn Hldg      | Schindler Hldg         |                    |
| Burkhalter Hldg        | Kardex Hldg            | Schlatter Ind          |                    |
| BVZ Hldg               | KB Basel               | Schweiter Technologies |                    |
| Bystronic              | Kinarus Th Hldg        | Sensirion Hldg         |                    |
| Calida Hldg            | Klingelnberg           | SF Urban Prop          |                    |
| Carlo Gavazzi          | Komax Hldg             | SFS Group              |                    |
| Cembra Money Bank      | Kudelski               | SGS                    |                    |
| CI COM                 | Kuehne+Nagel Int       | SHL Telemedicine       |                    |
| Cicor Technologie      | Kuros Bioscienc        | Siegfried Hldg         |                    |
| Cie Fin Tradition      | Lalique Group          | SIG Group              |                    |
| CieFinRichemont        | LandisGyr Gr           | Sika                   |                    |
| Clariant               | lastminute.com         | SKAN Group             |                    |
| COLTENE HLDG           | LECLANCHE              | SNB                    |                    |
| Comet Hldg             | Lem Hldg               | SoftwOne Hldg          |                    |
| COSMO Pharma           | Leonteq                | Sonova Hldg            |                    |
| CPH Chem&Pap           | Liechtenst. Landesbank | Spexis                 |                    |
| Crealogix Hldg         | Lindt & Spruengli      | SPS                    |                    |
| Daetwyler Hldg         | Logitech Intl          | St.Galler KB           |                    |
| DKSH Hldg              | Lonza Grp              | Stadler Rail           |                    |
| DocMorris              | Luzerner KB            | StarragTornosGr        |                    |
| dormakaba Hldg         | MCH Group              | Straumann Hldg         |                    |
| Dottikon               | Medacta Group          | Sulzer                 |                    |



## Über Witena

Witena ist die führende Executive Search Boutique der Schweiz, im Besitz ihrer Partner und völlig unabhängig. Wir rekrutieren nach dem Credo „Hiring for Cultural Fit“ und arbeiten ausschliesslich für Schweizer Unternehmen, um die besten Talente regional oder global für Ihre Geschäftsleitung oder Ihren Verwaltungsrat zu gewinnen.

Herausgeber  
**Oliver Berger** [oliver.berger@witena.com](mailto:oliver.berger@witena.com)

### Intro

Ein weiteres Jahr haben wir uns damit befasst, welche Profile es in die Geschäftsleitung und in den Verwaltungsrat der SPI-kotierten Unternehmen in der Schweiz schaffen. Die Erkenntnisse und Daten haben wir dieses Jahr mit unseren Kunden und deren Rekrutierungen abgeglichen, um ein kompletteres Bild zu erhalten. Auch im vergangenen Jahr wurden Expertise und Erfahrung am stärksten gewichtet. Wenig verwunderlich, werden auf den beiden Toplevels, keine Experimente gemacht. Zu viel Verantwortung hängt an den Entscheidungen der höchsten Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern.

Wir haben uns 209 Unternehmen angeschaut, wovon sieben Unternehmen bzw. deren Personalveränderungen nicht in den Report einfließen, aufgrund Umstände, wie Dekotierung, schwere Turbulenzen, Übernahme etc. Somit deckt der vorliegende Report 202 Unternehmen ab. Insgesamt wurden 119 Veränderungen im Verwaltungsrat festgestellt und 106 Veränderungen in der Gruppengeschäftsleitung.

### Erkenntnisse für den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz rekrutiert sich immer noch hauptsächlich aus den CEOs und Divisions-CEOs der operativen Levels darunter. In diesem Bereich sind nach wie vor Personen gefragt, welche auf dem operativen Level P&L Verantwortung trugen. Der Verwaltungsrat konstituiert sich durch Profile, welche spezifische Expertise, die für das jeweilige Unternehmen wichtig sind, mitbringen. Daher erstaunt es nicht, dass insbesondere Divisions-CEOs, CEOs und generell Personen mit mehrjähriger Erfahrung in der Geschäftsleitung die besten Chancen haben, in den Verwaltungsrat einzuziehen. Für Profile, die keine P&L Verantwortung hatten, ist der Weg in den Verwaltungsrat sehr schwierig. In dieser Hinsicht kommen nur noch CFOs und Frauen mit entsprechendem Track Record in einem spezifischen Bereich in Frage.

### Der durchschnittliche Verwaltungsrat ist 56 Jahre alt, männlich und hatte davor P&L Verantwortung in der Geschäftsleitung

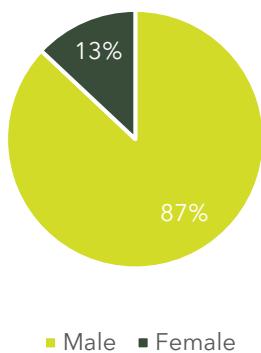
Wir sahen im letzten Jahr 119 Nominierungen in den Verwaltungsrat. Davon waren 14 neue Chairman-Ernennungen zu registrieren und 2 neue Chairwoman. Das älteste Verwaltungsratsmitglied war 74 Jahre alt, das Jüngste 32. Im Schnitt lag das Alter der Ernennungen bei 55.98 Jahren, was sich mit unseren Empfehlungen deckt, zwischen 55 und 58 Jahren das nicht-exekutive Level anzustreben. Verhältnismässig junge Verwaltungsratsmitglieder und solche, die zum Zeitpunkt der Wahl über 62 Jahre alt sind, sehen wir selten. Einerseits gibt es bei vielen Unternehmen immer noch die Alterslimite bei 70 Jahren. Diese Alterslimite sehen wir als nicht mehr zeitgemäß, da es heute gute Gründe gibt, ältere VR-Mitglieder über das 70. Altersjahr hinaus zu engagieren. Allerdings sind wir sehr wohl für eine Amtszeitbeschränkung. Da die meisten Unternehmen von einem VR-Mitglied wünschen, zwei Amtsperioden à 4 Jahren zu absolvieren, ist 62 Jahre die letztmögliche Chance in den Verwaltungsrat einzuziehen. Viele verdiente Geschäftsleitungsmitglieder verpassen diesen Zeitpunkt und arbeiten bis zum Pensionsalter 65. Eine frühzeitige Planung der nicht-exekutiven Karriere ist daher sinnvoll.

Andererseits sehen wir VR-Mitglieder unter 45 Jahren als weniger empfehlenswert, da diesen in aller Regel die gewünschte Geschäftsleitungserfahrung bzw. General Management-Erfahrung über mehrere Jahre fehlt. Auch hier gibt es immer wieder Ausnahmen, aber das Durchschnittsalter zeigt klar, dass die meisten VR-Mitglieder über 50 Jahre alt sind.

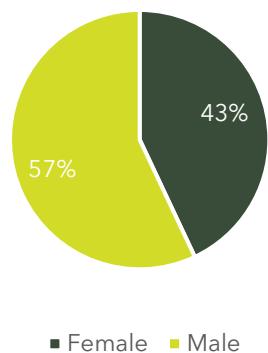
**W.**

Insgesamt stammen die neu nominierten Mitglieder aus 17 verschiedenen Nationen, wobei die Schweiz mit 68 Nominierten immer noch klar die Mehrheit stellt, gefolgt von den USA mit 12 Nominierten, Deutschland mit 10 und Frankreich mit deren 8. Dabei wurden 68 männliche Mitglieder des Verwaltungsrats nominiert und 51 weibliche. Dies ist grundsätzlich ein positiver Trend, dass man in den börsenkotierten Unternehmen die Diversität nicht nur beim Geschlecht, sondern auch bei der Nationalität hochhält. Bei genauerem Hinsehen zeichnet sich hier eine bedenkliche Tendenz ab.

Geschlechterverteilung  
Verwaltungsratspräsidium



Geschlechterverteilung  
Verwaltungsrat



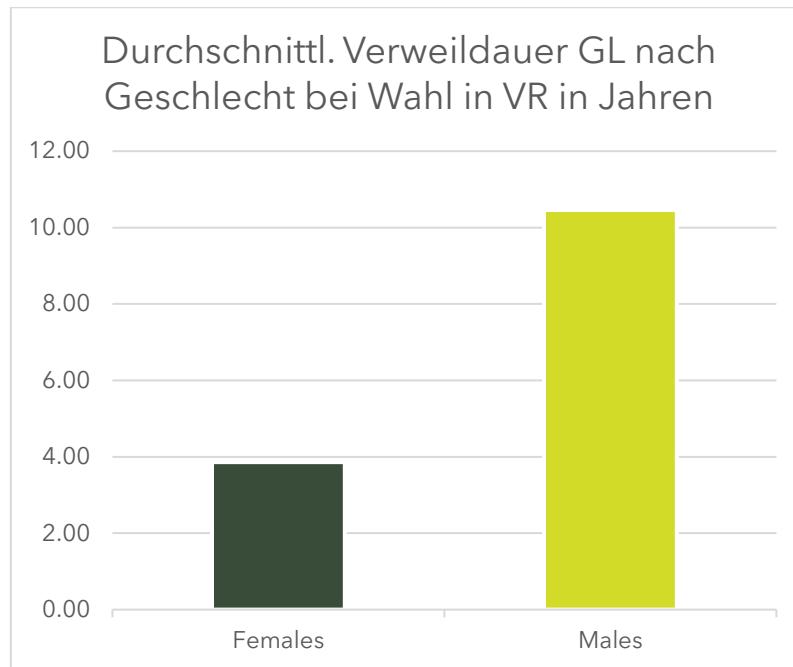
### **Grosse Diskrepanz zwischen männlichen und weiblichen Mitgliedern des Verwaltungsrats**

Durchschnittlich haben die nominierten Verwaltungsratsmitglieder 7.64 Jahre in einer Geschäftsleitung verbracht, bevor sie den Sprung in den Verwaltungsrat schaffen. Bei den Männern liegt der Schnitt jedoch bei 10.64 Jahren, während er bei den Frauen bei 3.86 Jahren liegt. Die Quote der nominierten Verwaltungsratsmitglieder, welche Teil einer Geschäftsleitung waren, bevor sie in den Verwaltungsrat gewählt wurden, liegt bei den Frauen bei 55%, während sie bei den Männern bei 79% liegt. Es zeigt sich aufgrund der Daten auch, dass Frauen, wenn sie in der Geschäftsleitung sind, dort weniger lange verharren als die Männer. Das bedeutet, dass Männer im Verhältnis öfter und länger auf dem Geschäftsleitungsniveau tätig waren als Frauen, bevor sie den Schritt auf das nicht-exekutive Level vollzogen haben. Hierzu ist wichtig zu wissen, dass diese Trennung nicht scharf erfolgen muss. Oft behält ein Mitglied der Geschäftsleitung seine operative Rolle und nimmt daneben ein oder zwei nicht-exekutive Rollen an. Dies empfiehlt sich auch, um eine geschmeidige Transition vom operativen zum nicht-operativen Level anzugehen.

Es ist für einen Mann heutzutage eher die Ausnahme, ohne Geschäftsleitungserfahrung in den Verwaltungsrat einer kotierten Gesellschaft gewählt zu werden, während es bei den Frauen in fast der Hälfte der Fälle möglich war. Der im Raum stehende Schluss, dass weibliche Mitglieder des Verwaltungsrats im Vergleich zu ihren männlichen Pendants eine schlechtere Qualifikation für ihre Rolle mitbringen, muss stark vermieden werden. Einerseits stellen wir fest, dass wir sehr gut qualifizierte weibliche Mitglieder des Verwaltungsrats finden – auch wenn es nominell noch weniger gibt als männliche. Dies liegt historisch bedingt und wird sich in den nächsten 7-9 Jahren ändern. Andererseits gibt es – so verwunderlich dies klingen mag – schlicht zu wenig qualifizierte männliche und weibliche Kandidaten für den Verwaltungsrat. Dies hat verschiedene Gründe. Nicht jedes Mitglied der Geschäftsleitung möchte nach Jahren der operativen Führung Verwaltungsrat werden. Nicht jedes Geschäftsleitungsmittel qualifiziert sich für das nicht-exekutive Level, sei es aus Persönlichkeitsgründen, wegen der Reputation oder wegen anderen Verfehlungen. Daher ist es häufig unumgänglich auch Personen für den Verwaltungsrat zu empfehlen, die davor nicht Mitglied der Geschäftsleitung waren. Insbesondere für das Risk und

Audit Committee eignen sich sehr wohl Personen mit entsprechender Expertise, die nicht immer Mitglied der Geschäftsleitung waren.

Die benannte Ungleichheit wird bis auf Weiteres bestehen bleiben, da für Geschäftsleitungsrollen überdurchschnittlich mehr Männer rekrutiert werden als Frauen. Lediglich 24% oder 26 weibliche Mitglieder der Geschäftsleitung wurden letztes Jahr neu rekrutiert. Demgegenüber stehen 76% oder nominell 80 männliche Mitglieder der Geschäftsleitung. Wenn wir davon ausgehen, dass in den Verwaltungsrat auch in Zukunft vorwiegend Mitglieder von Geschäftsleitungen Einzug halten, dann erreichen wir womöglich knapp die oftmals geforderten 30% weibliche Mitglieder des Verwaltungsrats.



### **Rollierende Nachfolgeplanung**

Die meisten unserer Kunden betreiben im Nomination Committee eine rollierende, ständige Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat. Dies sehen wir als wichtigen Bestandteil eines jeden Nomination Committee. Wie bereits erörtert, ist der verfügbare Talentspool von verdienten Führungskräften endlich, die zum Unternehmen passen und den Verwaltungsrat mit den jeweiligen Kompetenzen ergänzen können. Daher macht es Sinn, sich ständig zu überlegen, wer für welches Mitglied des Verwaltungsrats oder als generelle Ergänzung in Frage kommt.

### **Direkter Wechsel aus der Geschäftsleitung in den Verwaltungsrat**

Immer wieder kommt es vor, dass Mitglieder der Geschäftsleitung direkt in den Verwaltungsrat wechseln, ohne eine sog. «cooling off-Periode». In unserer Praxis ist dies von Fall zu Fall zu beurteilen und sollte nicht generell verunmöglicht werden. Dies deckt sich mit der gängigen Praxis bei unseren Kunden. Es kann durchaus Sinn machen, dass ein CEO oder ein Mitglied der Geschäftsleitung direkt in den Verwaltungsrat gewählt wird, um auf dem nicht-exekutiven Level ihr Know-how weiter einzubringen. Meist ist dies Teil einer langjährigen Nachfolgeplanung bzw. Karriereplanung, was durchaus für die Weitsicht des Unternehmens spricht, und Kontinuität sicherstellt. Gemäß unserer Praxis macht es meist Sinn, dass insbesondere der CEO nicht direkt zum Chairman berufen wird, sondern erst als einfaches Mitglied des Verwaltungsrats agiert, um dem nachkommenden CEO genügend Freiraum für die eigene Entfaltung zu lassen.

### **Bildung, Weiterbildung & sonstige Anforderungen an CEOs**

Von den 25 neu gewählten CEOs, hatten 7 Betriebswirtschaft an der Universität studiert. Weitere 3 haben Betriebswirtschaft an einer Fachhochschule absolviert. Damit gehört das Studium der Betriebswirtschaft immer noch zur besten Basis, um Group CEO zu werden. Dies gilt nicht nur dieses Jahr, sondern bereits alle Jahre davor. Auf dem 2. Platz folgen die Studiengänge Volkswirtschaft und Mechanical Engineering, gleichauf mit jeweils 3 Absolventen. Weitere Studiengänge sind ebenfalls vertreten, es fällt jedoch auf, dass kein einziger neuer CEO gewählt wurde, der lediglich eine Lehre abgeschlossen hatte. Wir sahen zwei CEOs, welche ursprünglich eine Lehre abgeschlossen hatten, sich jedoch danach kontinuierlich weitergebildet haben. Die Dominanz von Betriebswirtschaft wird zusätzlich dadurch unterstrichen, dass meist diejenigen, die keine betriebs- oder volkswirtschaftliche Ausbildung abgeschlossen hatten, dieses Know-how durch einen (E)MBA-Studiengang ergänzten. So haben 8 CEOs einen MBA abgeschlossen. Promoviert hatten nur zwei der CEOs. Dies ist ein Trend, den wir schon länger beobachten, insbesondere für den internationalen Raum.

Bei der Bildung und Weiterbildung fällt auf, dass es für Schweizer Führungskräfte keine eigentliche Kaderschmiede gibt. Zwar ist die Auswahl mit 25 CEOs sehr klein, aber auch wenn wir Daten der vergangenen Jahre hinzuziehen, zeigt sich, dass die Führungskräfte ihre Bildung und Weiterbildung an ganz unterschiedlichen Instituten in der Schweiz und im Ausland absolviert haben.

Ebenfalls zeigt sich, dass die Führungskräfte in der Tendenz klar in ihrem „Setup“ ihre Karriere absolvieren, bis zur Beförderung in die Geschäftsleitung. Das bedeutet, dass Führungskräfte, welche bei einem grossen internationalen Unternehmen in die Geschäftsleitung möchten, auch in diesem Umfeld ihre Karriere absolviert haben. Der Wechsel vom kleinen, nationalen Unternehmen zum grossen, internationalen Unternehmen in die Geschäftsleitung ist und war fast unmöglich. Ebenso verbleiben Führungskräfte in stark regulierten Branchen wie Life Sciences und Finanzdienstleistungen unter sich. Der Wechsel von einem wenig regulierten Umfeld in ein stark reguliertes Umfeld glückt nur vereinzelt. Umgekehrt gibt es immer wieder Führungskräfte, die vom Grosskonzern in die Geschäftsleitung eines KMU wechseln oder vom stark regulierten Umfeld ins weniger stark regulierte.

Was wir in der täglichen Arbeit feststellen, ist ein stärker werdender Fokus auf Soft Skills. Namentlich sind dies Fähigkeiten, die mit Führung von komplexen Situationen wie auch Anpassungsfähigkeit in Korrelation stehen. Als wichtigste weiche Anforderung bei unseren Suchen und auch bei unseren Kunden, ist die Fähigkeit der Selbstreflexion, gefolgt von Empathie und Resilienz. Alle drei Eigenschaften werden als massgebliche Erfolgsfaktoren identifiziert, wenn es darum geht, ein Unternehmen im vielfältigen Kontext von sich dauernd verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen, sei es technologischer, kommerzieller wie auch kultureller Art, erfolgreich in die Zukunft zu führen oder fit für die Zukunft zu halten.

### **Co-Leadership oder Top Sharing als neues Leadership-Modell?**

Wir haben letztes Jahr zwei CEO-Positionen gesehen, die jeweils von einer Doppelspitze bekleidet wurden. Unter allen SPI-kotierten Unternehmen ist dies die Ausnahme und dennoch wurde in den Medien gefragt, ob das Exempel Schule machen könnte. Wir denken nicht: Aus unserer Praxis gibt es nur ein klares Modell, in dem Co-CEO Leadership funktioniert. Nämlich dann, wenn zwei sich komplementär ergänzende und sogar konkurrenzierende Führungspersönlichkeiten die Rolle bekleiden, um intern bewusst Wettbewerb unter den beiden Lagern an Mitarbeitenden zu entfachen. Dies kann, in der richtigen Kultur, zu einer Outperformance gegenüber etablierten Führungskulturen führen und wie ein Booster für die beiden Mitarbeiterlager dienen. In allen anderen Settings ist die Vorstellung, dass zwei gemeinsam in einem harmonischen Miteinander die Rolle besser ausfüllen als jemand alleine, bislang wenig erfolgsversprechend. Insbesondere, wenn Transformationen anstehen, sehen wir in unserer Praxis bislang klare Nachteile der geteilten Führung. Dies mag auch daran liegen, dass die Organisationen in ihren Kulturen noch nicht den nötigen Reifegrad für eine geteilte Führung erreicht haben. Wir dürfen gespannt sein, wie sich dies weiterentwickelt, aber unserer Ansicht nach, sehen wir hier Stand heute noch keine grossflächige Realisierung möglich, bzw. grossen Bedarf an der Etablierung der zugrundeliegenden Mechanismen, Kulturen, Rollendefinitionen, Mindset, Strukturen und Prozesse.

## **Erkenntnisse für das Group Executive Committee**

Der Trend aus den letzten Jahren hat sich fortgesetzt: Auch 2023 war der beste Weg Group CEO zu werden, wenn man davor Divisional CEO war, gefolgt von der Rolle als CEO einer anderen Unternehmung. Auch andere Wege standen offen, so über den CFO, oder den General Counsel, jedoch sind sie eher selten der Fall. Gemäss unseren Daten wird tendenziell dann ein CFO in die Group CEO Rolle gewählt, wenn das Unternehmen in Schieflage ist und saniert werden muss. Dann ist es oftmals der CFO, der die Rolle des Group CEO übernimmt. Er kennt aufgrund seiner Tätigkeit die Zahlen und weiss daher, wo er ansetzen muss. Es ist damit auch klar, dass der CFO bereits Teil der Organisation war und praktisch nie von aussen kommt, wenn er direkt die CEO-Rolle übernimmt. Die Unternehmen rekrutieren damit nach demselben Muster wie alle Jahre davor: Man wählt denjenigen zum CEO, der bei einem anderen Unternehmen in der Divisionsverantwortung war und dort grössere Teams geführt hat und P&L-Verantwortung mitbringt. Oder man gewinnt den CEO eines Mitbewerbers, dem man ein grösseres Tätigkeitsgebiet oder mehr Verantwortung übertragen kann.

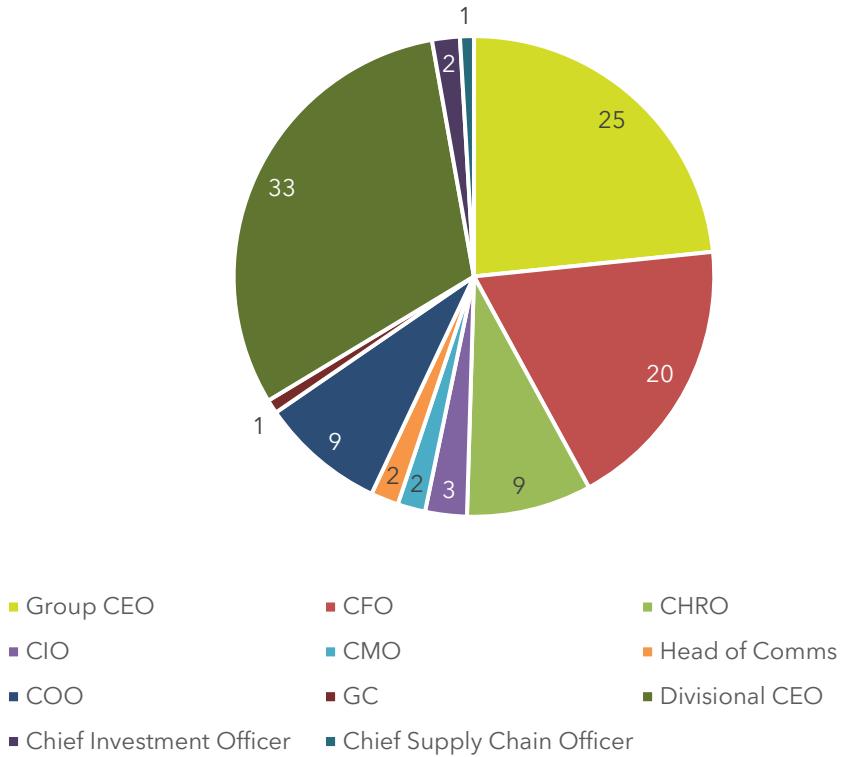
Der Weg in die Geschäftsleitung führt in aller Regel wiederum über Frontposition mit Führungsverantwortung. 42% aller Ernennungen für die Gruppengeschäftsleitungen hatten davor eine Frontrolle. 13% waren in einer Finance-Rolle und erkloppen die Geschäftsleitung als CFO.

## **Keine Experimente bei der Wahl von Geschäftsleitungsmitgliedern**

Wir haben für diesen Report auch unsere Kunden befragt, um die Daten zu validieren. Gerade für die Wahl von Mitgliedern für die Gruppenleitung und für den CEO, ist die Meinung unserer Kunden und die Datenlage klar: Es werden keine Experimente gemacht. Wer in die Gruppenleitung der kotierten Unternehmen einziehen möchte, muss seine Rolle voll und ganz ausfüllen. Dabei zählen Erfahrung, Expertise und Führung. Alle weiteren Merkmale stehen hinten an. Für die Frontrollen ist zudem klar, dass die Personen über P&L-Erfahrung verfügen müssen. Auch hier macht der CFO eine Ausnahme, jedoch in derart kleiner Zahl, dass sie vernachlässigbar ist. Aus allen anderen Nicht-P&L-Rollen tendiert die Chance, Divisional-CEO oder gar Group CEO zu werden, gegen null. Dies hat Auswirkungen auf die Geschlechter-Diversität: Die überwiegende Anzahl Divisional CEO und CEO sind männlich. Die Frauen haben hier klar das Nachsehen. Immer noch ziehen Frauen mehrheitlich in die Geschäftsleitung, wenn es um keine P&L-Verantwortung geht, im Besonderen im Bereich HR. Damit wird leider zum wiederholten Male faktisch widerlegt, was die Öffentlichkeit zu sehen glaubt und andere Studien und Auswertungen propagieren: Die Frauen sind in der Geschäftsleitung nicht auf dem Vormarsch. Die Pipeline für weibliche Führungskräfte in Front-Positionen ist alles andere als gefüllt. 2023 war für die Geschlechter-Diversität sogar ein schlechtes Jahr und es hat sich bestätigt, was wir bereits 2022 gesehen haben: Wenn es in der Wirtschaft ruppiger wird, verliert die Diversität an Gewicht und man setzt auf das Bewährte. In der Realität bedeutet dies männliche Erfahrung und Expertise.

Mit 8 weiblichen Schweizerinnen, gefolgt von 4 Deutschen, stellen weibliche Schweizerinnen immer noch die Mehrzahl der neuen Geschäftsleitungsmitglieder. Dasselbe Bild zeigt sich bei den Männern mit 44 Schweizern, ebenfalls gefolgt von 13 deutschen Geschäftsleitungsmitgliedern. Hier zeigt sich klar, dass Männer in keinster Weise benachteiligt sind bei der Wahl in die Geschäftsleitung. Im Gegenteil. Sie stellen fast drei Mal so viele Mitglieder, wie die Frauen.

### Anzahl neue Executive Committee Mitglieder 2023 nach Rollen



#### **Der durchschnittliche Group CEO ist 52 Jahre alt, hält den Schweizer Pass und ist männlich**

Auch im vergangenen Jahr war der Weg zum Group CEO am einfachsten zu erreichen über eine Divisions-CEO Rolle. Von 25 neuen Group CEOs waren davor 13 Divisions-CEO, gefolgt von 9 CEOs anderer Unternehmen. Nur zwei waren davor CFO und einer Chief Investment Officer. Es wurden drei weibliche Group CEO ernannt die anderen 22 waren Männer. Mit 13 Group CEO mit Schweizer Pass, stellten die Einheimischen die Mehrheit dar, gefolgt von 8 Deutschen. Im Verhältnis zum vorletzten Jahr, wurden 11 weniger Group CEO ernannt, dafür mit 33 doppelt so viele Divisional-CEOs. Auch bei der dritthäufigsten Gruppe, den CFOs, wurden mit 22 gegenüber 14 im Jahr 2022, deutlich mehr CFOs ausgetauscht. Dies kann wiederum ein Zeichen der Unternehmen sein, sich für eher schwierige, anstehende Jahre zu wappnen.

#### **Führungserfahrung**

Gemäss stark überwiegender Meinung unserer Kunden, ist für den Einzug in die Geschäftsleitung die Führungserfahrung das wichtigste Kriterium. Wie die Person führt, welche Maxime sie vertritt, wieviel Spielraum sie lässt und wie sie die Meinung für Entscheide bildet, sind auch gemäss unserer Praxis die wesentlichen Punkte. Sie sind wichtiger als die fachliche Expertise. Zusätzlich braucht es für die Frontpositionen Erfahrung im Verkauf der Dienstleitung oder der Produkte. Wer dies nicht mitbringt und keine Kundenerfahrung hat, wird auf diesem Level gemäss unseren Daten fast keine Chance auf eine Rolle in der Geschäftsleitung haben. Umgekehrt braucht es für die Position als Chief Financial Officer, Chief Risk Officer, General Counsel etc. zwingend die fachliche Expertise. Hinzu kommt je länger, je mehr der Anspruch, dass ein CFO strategische und umfassende gesamtunternehmerische Perspektive einbringt, antizipieren und extrapoliieren kann, gar mit "predictives" umgehen kann und so massgeblich aus den bestehenden Daten die "Zukunft" beschreiben kann.

Die Führung ist auch bei den Fachpositionen wichtig, aber die Teams sind kleiner als an der Front, weshalb die fachliche Expertise im Vordergrund steht. Zudem hat sich gezeigt, dass die kulturelle Passung zum Team und zur

Unternehmung über alle Rollen als sehr relevant erachtet wird. Wer nicht passt, gar eine toxische Kultur verbreitet wird ausgewechselt.

### **Erreichung der Gender Equality**

Wird mit dem oben beschriebenen Ansatz und damit verbundenem Tempo weiterrekrutiert, erreichen wir die Gender Equality in der Geschäftsleitung und damit verzögert auch im Verwaltungsrat bis auf absehbare Zeit nicht. Wie wir bereits 2022 festhielten, führt der einfachste und statistisch erfolgreichste Weg in die Gruppengeschäftsleitung einzuziehen über den Verkauf, gefolgt von der Übernahme von mehr Führung und letztendlich P&L Verantwortung. Wenn wir mehr Frauen in Geschäftsleitungsfunktionen sehen möchten, braucht es früh die Begeisterung für den Verkauf. Wer das Produkt oder die Dienstleistung seines Unternehmens nie verkauft hat, wird es sehr schwer haben jemals in die Geschäftsleitung einzuziehen, geschweige denn CEO oder Verwaltungsrat zu werden. Oliver Berger hat deshalb mit verschiedenen Universitäten Vortragsreihen kreiert, um den Weg zum CEO aufzuzeigen und insbesondere auf die Wichtigkeit der Tätigkeit im Verkauf aufmerksam zu machen. Hier herrscht Handlungsbedarf, auf allen Seiten und bei allen Involvierten.

### **Vereinzelt bedenkliche Entwicklung bei weiblichen Führungskräften und Verwaltungsrätinnen**

Da der Druck von Investoren und der Öffentlichkeit auf Unternehmen gross ist, weibliche Führungskräfte einzustellen, hat sich hierbei still und heimlich auch ein negativer Trend mit verschiedenen Exponentinnen entwickelt. Unternehmen stellen Frauen für Führungsrollen an, die nach aussen hin suggerieren, dass die betreffende Person eine grosse Einheit führt. In Tat und Wahrheit hat die betroffene Frau jedoch nur eine Repräsentationsaufgabe, ohne tatsächliche Führung. Dasselbe gilt auch für Verwaltungsrätinnen, die gewählt werden und unverhältnismässig oft an Veranstaltungen das Unternehmen repräsentieren. Diese Aufgaben «pour la galerie» oder noch despektierlicher als «Maskottchen» des Unternehmens zu agieren, wie es eine weibliche Führungskraft unlängst ausdrückte, lehnen wir entschieden ab. Es schadet dem Ansehen der Frauen und hilft in keiner Weise Diversität zu etablieren.

### **Interne vs. externe Kandidatinnen und Kandidaten**

Interne Kandidatinnen und Kandidaten gehören in jede Suche für ein neues Mitglied der Geschäftsleitung hinzu. Es gehört zu einer guten Nachfolgeplanung, dass das Unternehmen zu jeder Zeit einen Nachfolgeplan für jedes Mitglied der Geschäftsleitung in der Schublade hat. Einerseits ist es wichtig, diesen Nachfolgeplan mit internen Personen zu füllen, andererseits begleiten wir jedes Jahr mehr Unternehmen, diesen Nachfolgeplan auch mit externen Kandidatinnen und Kandidaten zu ergänzen. Tritt die Vakanz ein, ist die Nachfolge rascher zur Stelle, mit den entsprechenden Vorteilen. Im vergangenen Jahr wurde von 106 Suchen 42-mal die interne Kandidatin oder der interne Kandidat in die Geschäftsleitung gewählt. Dies entspricht 39.62% und liegt geringfügig über dem langjährigen Schnitt.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

Wir möchten aus den Daten und den vielen Gesprächen mit unseren Kunden ein paar konkrete Handlungsempfehlungen ableiten und freuen uns auf das Feedback dazu von Ihnen:

- Ein ständiges Nomination Committee gewinnt in Zeiten von Talentknappheit an Wichtigkeit. Obschon die Talentknappheit erst auf den unteren Stufen angekommen ist, wird sie sich mittelfristig auch auf die oberen Stufen niederschlagen. Im Nomination Committee gilt es daher die richtigen strategischen HR-Themen zu behandeln und rollierend und kontinuierlich die obersten Teams und deren Kompetenzen und Soft Skills zu überprüfen, an den sich verändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen zu challengen und Talente im Unternehmen und im Markt zu kennen und zu fördern.
- Fördern Sie frühzeitig Verkaufserfahrung in ihrem Unternehmen, insbesondere bei weiblichen Talenten, wenn Sie mehr Geschlechterdiversität auf den obersten Levels wünschen. Verkaufserfahrung ist der Schlüssel zu den Frontrollen. Zudem sichert sich eine hervorragende Verkäuferin durch den eigenen Verkaufserfolg optimal gegen Stellenverlust ab. Backoffice-Funktionen werden stets zuerst und öfters abgebaut.
- Überarbeiten Sie ihre Rekrutierungs-Logik und Praxis, angepasst an die veränderten Rahmenbedingungen und stetig komplexer werdenden Realität: Was für neue Ansätze, Qualifikationen, Arbeitsweisen und Skills (future skills) sind gewinnbringend für Ihr Unternehmen und müssen entsprechend neu eingebracht werden?
- Vermeiden Sie die Ernennung weiblicher Talente nur für den Schein. Damit ist weder der Diversität noch den weiblichen Talenten geholfen, noch ihrem Unternehmen.
- Ergreifen Sie als junges Talent kontinuierlich mehr Führung, arbeiten Sie im Verkauf, bauen Sie sich ein Netzwerk auf, übernehmen Sie P&L-Verantwortung und achten Sie auf Ihren Ruf. Dann wird früher oder später der Ruf in die Geschäftsleitung kommen.
- Die Schweiz muss mehr Leute für den Verkauf begeistern und die Unternehmen sollten durch Mentoring und konkrete Massnahmen diese Tätigkeit fördern. Sie ist die Grundlage für top Manager und top Managerinnen. Während in den USA man stolz auf den Verkauf ist, versucht man in der Schweiz den Begriff mit Consultant, Berater und ähnlichem zu umgehen. Es wird Zeit wieder Stolz auf den Verkauf zu sein. Er ist die Nahrung für jedes Unternehmen.