

# WITENA CEO & VR REPORT 2025

INSIGHTS INTO CORPORATE SWITZERLAND

---



## EXECUTIVE SUMMARY

Das Jahr 2025 markierte erneut eine dynamische Phase von Führungswechseln bei Unternehmen, die im Swiss Performance Index (SPI) kotiert sind. Basierend auf unserer Analyse der öffentlich bekannt gegebenen Ernennungen beobachteten wir 125 Berufungen auf Ebene der Konzernleitung sowie 107 Berufungen auf Ebene des Verwaltungsrats.

Während 2024 hinsichtlich der Führungswechsel ein Spitzenjahr darstellte, zeigen die Zahlen von 2025 eine leichte Normalisierung des gesamten Ernennungsvolumens. Dennoch bestätigt die Analyse, dass der Markt für Spitzenführungspositionen weiterhin sehr aktiv ist und in seiner Selektionslogik strukturell konstant bleibt.

Mehrere zentrale Erkenntnisse ergeben sich aus der diesjährigen Auswertung:

Erstens bleiben die Ernennungen in die Konzernleitung überwiegend männlich geprägt: 2025 wurden 96 Männer und 29 Frauen berufen. Der Frauenanteil bei den Neubesetzungen in der Konzernleitung liegt damit bei rund 23 Prozent und ist gegenüber den Vorjahren nahezu unverändert.

Das Durchschnittsalter der neu ernannten Konzernleitungsmitglieder betrug 51,3 Jahre und bestätigt, dass Unternehmen Führungskräfte weiterhin meist in den frühen bis mittleren Fünfzigern in die oberste Führungsebene berufen.

Zweitens bleibt der Weg in die Top-Führung klar definiert. Die frontorientierte Führungsposition ist weiterhin die wichtigste Vorstufe für den Eintritt in die Konzernleitung. Bei männlichen Ernennungen waren mit Abstand die häufigsten vorherigen Funktionen an der Front, gefolgt von Finance-Rollen und CEO-Funktionen eines anderen Unternehmens. Bei weiblichen Ernennungen dominierten ebenfalls die Frontrollen, gefolgt von Finance, gefolgt von COO-Positionen. Die Logik bleibt unverändert: Nachgewiesene operative Führungserfahrung und Ergebnisverantwortung (P&L) sind die entscheidenden Kriterien.

Drittens folgen CEO-Ernennungen weiterhin einem konservativen und erfahrungsgesteuerten Muster. Die überwiegende Mehrheit der neu ernannten CEOs hatte zuvor bereits eine CEO- oder Divisional-CEO-Funktion inne. Zudem werden CEOs meist innerhalb derselben Branche rekrutiert. Die seit Jahren geltende Regel bleibt bestehen: An der Spitze kotierter Unternehmen werden keine Experimente gemacht.

Auf Verwaltungsratsebene verzeichneten wir 107 Neuberufungen, darunter 48 Frauen und 59 Männer, was einem Frauenanteil von rund 45 Prozent unter den neu ernannten Verwaltungsratsmitgliedern entspricht. Das Durchschnittsalter der neuen Verwaltungsratsmitglieder lag bei 57,1 Jahren und unterstreicht die anhaltende Präferenz für erfahrene und seniorige Profile. Von den 22 neu ernannten Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten – darunter drei Frauen – hatten 18 zuvor eine CEO-Funktion ausgeübt. Das Präsidium ist in der Schweiz faktisch weiterhin ein CEO-Markt.

Über die vergangenen drei Jahre hinweg bleiben mehrere strukturelle Muster erkennbar. Verwaltungsratsberufungen stabilisieren sich im Alterskorridor Ende fünfzig. Die Diversität in den Konzernleitungen wird weiterhin durch die Pipeline von Führungskräften mit P&L-Erfahrung begrenzt. Und trotz internationaler Mobilität bleibt die Rekrutierung von Führungskräften in der Schweiz stark in kultureller Nähe und regionaler Vertrautheit zur Schweiz verankert.

## **METHODOLOGIE**

Witena analysierte alle Unternehmen, die im Kalenderjahr 2025 im Swiss Performance Index vertreten waren.

Für Mehrjahresvergleiche haben wir über die Jahre 2023, 2024 und 2025 hinweg konsistente Einschlusskriterien angewendet und die Funktionskategorien harmonisiert (CEO, Divisional CEO, CFO, CHRO, CIO, General Counsel und weitere). Dies ermöglicht eine verlässliche Analyse struktureller Führungstrends im Jahresvergleich.

- Es wurden Ad-hoc-Mitteilungen gemäss Art. 53 KR berücksichtigt und News der Unternehmen.
- Massgeblich für die Zuordnung ist jeweils das Datum der Ad-hoc-Mitteilung.
- Es wurden nur Ernennungen in die Konzernleitung oder in den Verwaltungsrat des jeweiligen Konzerns berücksichtigt. Veränderungen in der Schweizer Gesellschaft wurden nur erfasst, sofern der Schweizer CEO (oder andere Führungskräfte) gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung sind.
- Veränderungen innerhalb der Konzernleitung (Interimbesetzungen, Personen, die ausscheiden oder innerhalb des Executive Committee andere Verantwortungsbereiche übernehmen) werden nicht kommentiert.
- Veränderungen bei Unternehmen in ausserordentlichen Situationen (z. B. Delisting, Fusion etc.) wurden nicht berücksichtigt.
- Die Daten basieren auf den im Swiss Performance Index 2025 kotierten Unternehmen (siehe nächste Seite).
- Wenn wir vom CEO sprechen, meinen wir stets den Group CEO.
- Wenn wir von Divisional CEOs sprechen, meinen wir Funktionen mit divisionaler Verantwortung und klarer Frontausrichtung.

## **Abkürzungen:**

CEO = Chief Executive Officer

CFO = Chief Financial Officer

COO = Chief Operating Officer

GC = General Counsel

CIO = Chief Information Officer

CDO = Chief Digital Officer

CHRO = Chief Human Resources Officer

CRO = Chief Risk Officer

CMO = Chief Marketing Officer

M&A = meint den Head Mergers & Acquisitions

VR = Verwaltungsrat

ESG = Environmental, Social Governance

GEC = Group Executive Committee

ABB	Edisun Power	Medartis Hldg	Swiss Life Hldg
Accelleron	EFG Intl	medmix	Swiss Re
Addex Therapeutics	Emmi	Meier Tobler	Swisscom
Adecco Group	EMS-CHEMIE HLDG	Metall Zug	Swissquote Grp
Adval Tech Hldg	EPIC Suisse	Meyer Burger	Tecan Grp
AEVIS VICTORIA	EvoNext Holdings	Mikron Hldg	TEMENOS
AIRESIS	Feintool Int	Mindmaze	The Swatch Grp
Alcon	Flughafen Zürich	mobilezone hldg	Thurgauer KB
Allreal Hldg	Forbo Hldg	Mobimo Hldg	Titlisbahnen
ALSO Holding	Fundamenta Real Estate	Molecular Partners	TX Group
Amrize	Galderma	Montana Aerospace	UBS Group
ams-OSRAM	Galenica	Nestle	V-ZUG Hldg
APG SGA	GAM	Newron Pharma	Valiant Holding
Arbonia	Geberit	Novartis	Varia US Proper
ARYZTA	Georg Fischer	Novavest	VAT Group
Ascom Hldg	Givaudan	OC Oerlikon	VAUDOISE ASSURANCE
ASMALLWORLD	Glarner KB	Orell Fuessli	Vetropack Hldg
Autoneum Hldg	Graubuendner KB	Orior	Villars Hldg
Avolta	Groupe Minoteries	Partners Group	Vontobel Holding
BACHEM HLDG	Gurit Hldg	Peach Property	VP Bank
Barry Callebaut	Helvetia Hldg	Perrot Duval Hldg	VZ Holding
Basilea Pharmaceutical	HIAG Immo	Phoenix Mecano	Walliser KB
BB Biotech	Highlight Ev&En	PIERER Mobility	Warteck Invest
BC Jura	Holcim	PLAZZA	WISeKey Int Hlg
BC Vaudoise	HT5	PolyPeptide	Xlife Sciences
BEKB	Huber + Suhner	Private Equity	Ypsomed Hldg
BELIMO Hldg	Hyp Bk Lenzburg	PSP Swiss Property	Zehnder Grp
Bell Food Group	Idorsia	R&S Group Hldg	Zueblin Imm Hldg
Bellevue Group	Implenia	Rieter Hldg	Zug Estates
Bioversys	INFICON HLDG	Roche Hldg	Zurich Insurance
BKW	Interroll Hldg	Romande Energie	
BLKB	Intershop Hldg	Sandoz Group	
Bossard Hldg	Investis Hldg	Santhera Pharma	
Bque Cant Geneve	IVF HARTMANN Hldg	Schindler Hldg	
Bucher Industries	Julius Baer Grp	Schlatter Ind	
Burckhardt Compression	Jungfraubahn Hldg	Schweiter Technologies	
Burkhalter Hldg	Kardex Hldg	Sensirion Hldg	
BVZ Hldg	KB Basel	SF Urban Prop	
Bystronic	KlingelInberg	SFS Group	
Calida Hldg	Komax Hldg	SGS	
Carlo Gavazzi	Kudelski	SHL Telemedicine	
Cembra Money Bank	Kuehne+Nagel Int	Siegfried Hldg	
Cham Swiss Prop	Kuros Bioscience	SIG Group	
Cicor Technologie	LandisGyr Gr	Sika	
Cie Fin Tradition	lastminute.com	SKAN Group	
CieFinRichemont	Lem Hldg	SMGH	
Clariant	Leonteq	SNB	
COLTENE HLDG	Liechtenst. Landesbank	SoftwOne Hldg	
Comet Hldg	Lindt & Spruengli	Sonova Hldg	
COSMO Pharma	Logitech Intl	SPS	
Curatis Holding	Lonza Grp	St.Galler KB	
CPH Chem&Pap	Luzerner KB	Stadler Rail	
Daetwyler Hldg	MCH Group	StarragTornosGr	
DKSH Hldg	Medacta Group	Straumann Hldg	
DocMorris		Sulzer	
dormakaba Hldg		Sunrise Communications	
Dottikon			

## Über Witena

Witena ist die führende Executive-Search-Boutique der Schweiz, im Besitz der Partner und vollständig unabhängig. Wir rekrutieren nach dem Credo «Hiring for Cultural Fit», um die besten Talente – regional oder global – für Ihre Geschäftsleitung oder Ihren Verwaltungsrat zu gewinnen.

Mit sechs Jahren Erfahrung in der Erstellung dieses Berichts haben wir eine der umfassendsten Datensammlungen zur Zusammensetzung der obersten Führungs- und Verwaltungsratsebenen in der Schweiz aufgebaut. Durch die Kombination dieser Daten mit unserer Branchenexpertise bieten wir unseren Kunden fundierte, datenbasierte Einblicke sowie strategische Beratungsleistungen zur Förderung von Best Practices in der Corporate Governance.

Herausgeber

**Oliver Berger**

oliver.berger@witena.com

## EINFÜHRUNG

Zum sechsten Mal in Folge analysieren wir in dieser Reihe die Zusammensetzung und Dynamik der obersten Führungsgremien der Schweiz. Mit drei Jahren konsistenter Vergleichsdaten (unter Ausklammerung der Covid-Krisenjahre) sind wir nun in der Lage, über jährliche Momentaufnahmen hinauszugehen und strukturelle Entwicklungen zu identifizieren.

Die Daten bestätigen ein grundlegendes Prinzip, das die Schweizer Corporate Governance seit Jahrzehnten prägt: Ernennungen auf höchster Führungsebene werden von Erfahrung, operativer Glaubwürdigkeit und kultureller Passung bestimmt. In Zeiten zunehmender Komplexität und geopolitischer Unsicherheit zeigen Unternehmen keine Bereitschaft zu Experimenten auf den obersten Führungsetagen.

Während sich die öffentliche Diskussion häufig auf Diversität und Repräsentation konzentriert, zeigt unsere Analyse klar, dass das entscheidende Auswahlkriterium für top Führungskräfte weiterhin nachweisliche Führungserfahrung in Funktionen mit direkter operativer und finanzieller Verantwortung ist.

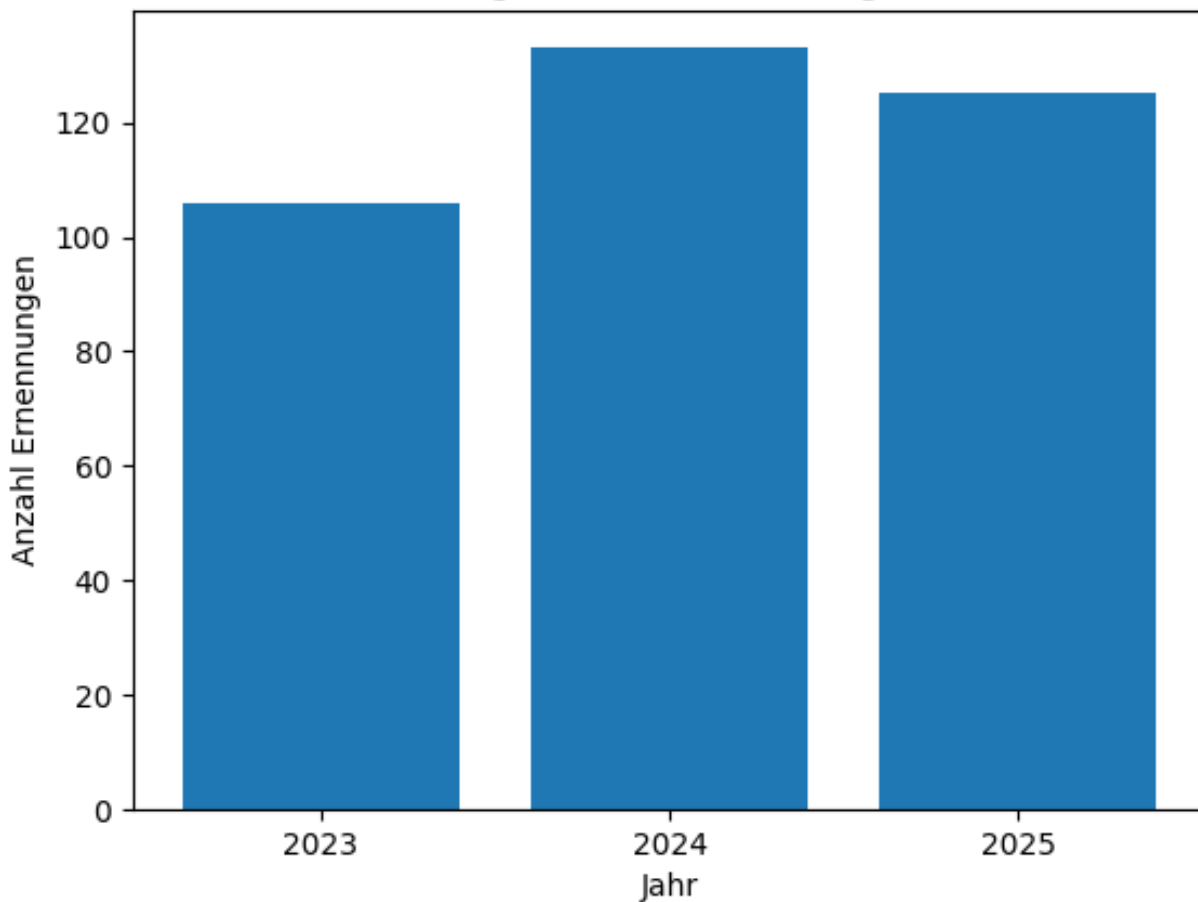
## ERKENNTNISSE FÜR DAS GROUP EXECUTIVE COMMITTEE

### Ernennungsvolumen und Demografie

Im Jahr 2025 beobachteten wir 125 Ernennungen in die Konzernleitungen von im SPI kotierten Unternehmen. Zum Vergleich: 2024 waren es 133 Ernennungen, 2023 insgesamt 106. Obwohl das Volumen im Vergleich zu 2023 weiterhin erhöht ist, scheint sich der Markt nach dem aussergewöhnlichen Wechseljahr 2024 stabilisiert zu haben. Von den 125 neu ernannten Konzernleitungsmitgliedern waren 96 Männer und 29 Frauen, was einem Frauenanteil von rund 23 Prozent entspricht. Dieses Verhältnis liegt weitgehend auf dem Niveau der Vorjahre und verdeutlicht das anhaltende strukturelle Ungleichgewicht auf der obersten operativen Führungsebene.

Das Durchschnittsalter der ernannten Personen lag bei 51,3 Jahren, wobei zwischen Männern und Frauen praktisch kein Unterschied bestand. Diese Altersstabilität bestätigt, dass der Eintritt in die Konzernleitung in der Regel nach substantieller operativer Erfahrung erfolgt – meist nach einer langen Entwicklung über mittlere und höhere Führungsebenen hinweg.

### Ernennungen in Konzernleitungen (SPI)



#### **Das Feeder-System: Divisional CEO als wichtigste Eintrittspforte**

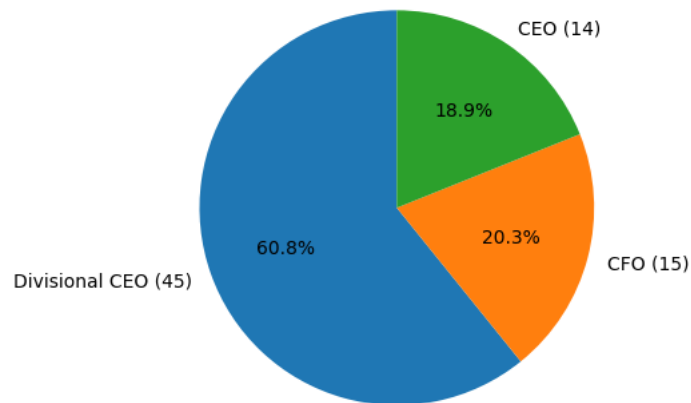
Die markanteste Bestätigung der Vorjahreserkenntnisse ist die anhaltende Dominanz der Rolle des Divisional CEO als primärer Zubringer in die Konzernleitung.

Bei den männlichen Ernennungen waren die drei häufigsten vorherigen Funktionen:

- **Divisional CEO mit 45 Ernennungen**
- **CFO mit 15 Ernennungen**
- **CEO mit 14 Ernennungen**

In diesem Kontext meinen wir mit Divisional CEO, dass es sich um Personen handelt, die zuvor in einer frontorientierten Rolle im Unternehmen tätig waren. Mit CFO werden Personen taxiert, die davor in der CFO Funktion auf lokaler oder regionaler Ebene gearbeitet haben oder im Finance oder Controlling tätig waren. Ähnliches gilt für die Taxierung CEO: hier waren die Personen als lokaler oder regionaler CEO tätig, bevor sie in die Konzernleitung berufen wurden.

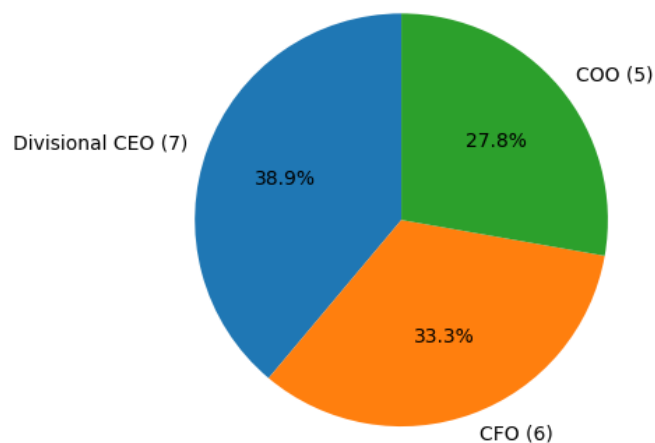
Vorherige Funktionen - Männliche Ernennungen



Bei den weiblichen Ernennungen waren die drei häufigsten vorherigen Funktionen:

- **Divisional CEO mit 7 Ernennungen**
- **CFO mit 6**
- **COO mit 5**

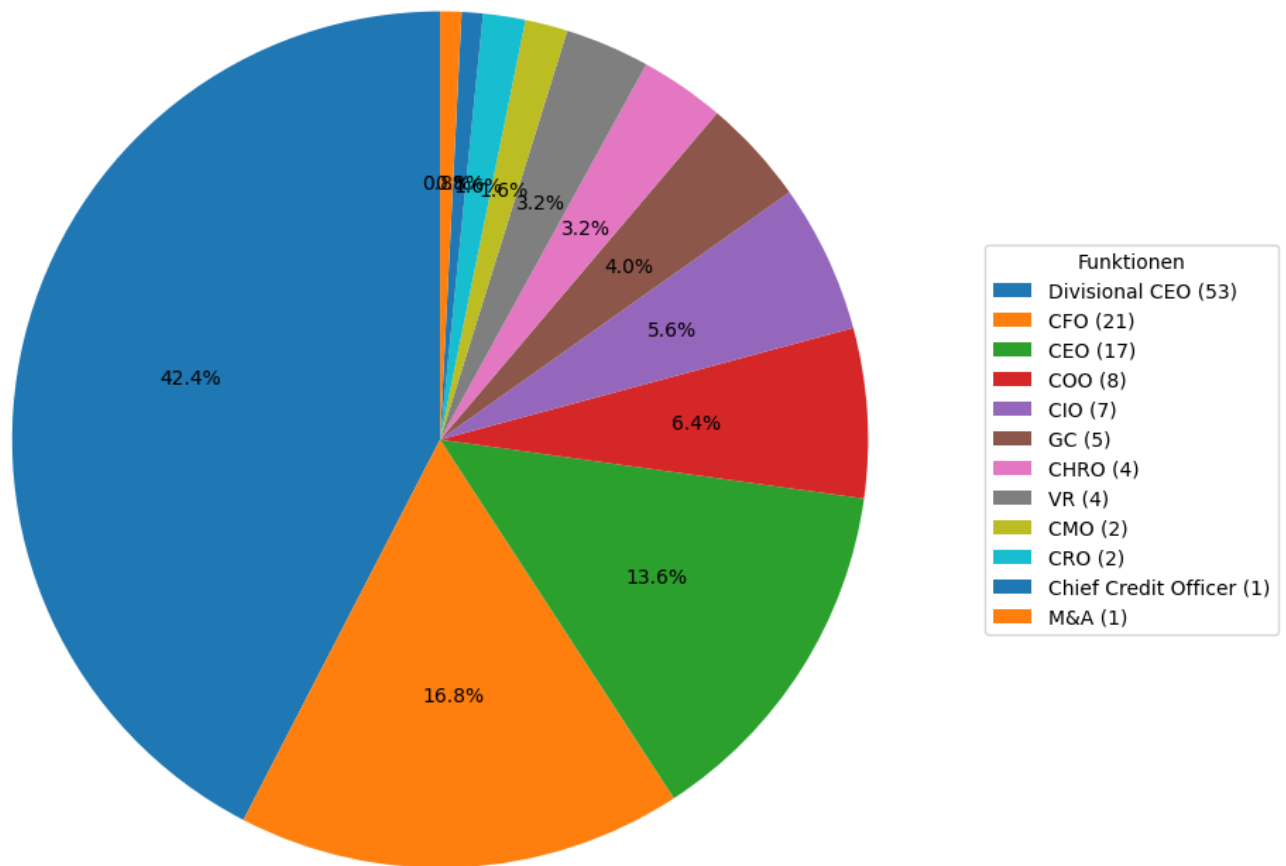
Vorherige Funktionen - Weibliche Ernennungen



Diese Daten untermauern eine zentrale Erkenntnis dieser Berichtreihe: Konzernleitungspositionen werden überwiegend mit Führungspersönlichkeiten besetzt, die umfassende operative Fronterfahrung und Ergebnisverantwortung mitbringen. Funktionale Exzellenz allein genügt in der Regel nicht für den Eintritt in das oberste Führungsgremium, sofern sie nicht mit klarer Führungsverantwortung und messbarer Geschäftsergebnisverantwortung verbunden ist.

Zusätzlich zeigt sich hier klar, weshalb wir nicht mehr weibliche Konzernleitungsmitglieder sehen. Während die Männer ganz überwiegend aus den frontorientierten Positionen rekrutiert werden, ist die Pipeline an Frauen in frontorientierten Rollen sehr dünn ausgelegt. Frauen werden immer noch häufig aus den Backoffice-Rollen für Konzernleitungsfunktionen rekrutiert.

### Vorherige Funktionen Geschäftsleitung



Die Grafik zeigt das über Jahre geltende Bild: der einfachste Weg in die Konzernleitung führt über Frontpositionen. 70 bzw. 56% von 125 neuen Konzernleitungsmitgliedern stammen aus Frontrollen. Egal ob Mann oder Frau, wer dereinst in die Konzernleitung berufen werden möchte, dem empfehlen wir früh in einer Sales-Rolle zu starten und sich danach kontinuierlich Führungsthemen zu widmen. Selbstverständlich braucht es auch die unterstützenden Funktionen. Aber in der Sales-Funktion wird weniger häufig abgebaut als in Backoffice-Funktionen. Daher fungiert die Sales-Funktion zusätzlich als guter Kündigungsschutz. Die jeweiligen Funktionsbezeichnungen in der Grafik signalisieren die jeweiligen Funktionsgruppen, aus denen die Personen in die Konzernleitung gewählt wurden.

### Neue Rolle und strukturelle Anpassungen

Obwohl die strukturellen Muster weitgehend konstant bleiben, konnten wir 2025 ein interessantes Signal beobachten: die Ernennung eines Chief AI Officer (CAIO) in einem SPI-kotierten Unternehmen. Auch wenn diese Funktion bislang selten ist, spiegelt sie die wachsende strategische Bedeutung von künstlicher Intelligenz auf Unternehmensebene wider.

Die Schaffung einer dedizierten C-Level-AI-Funktion signalisiert, dass AI nicht mehr nur als technologisches Instrument verstanden wird, sondern zunehmend als strategische Kernkompetenz mit Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität, Risikomanagement und Geschäftsmodellinnovation. Themen wie Data Governance, algorithmische Verantwortlichkeit, Cybersecurity, regulatorische Compliance und ethische Fragestellungen verlagern sich damit vom operativen IT-Bereich auf die Ebene der Konzernleitung.

Ob sich diese Rolle als strukturelles und dauerhaftes Element in Konzernleitungen etabliert, bleibt abzuwarten. Derzeit erfolgen solche Ernennungen selektiv und nicht systematisch, häufig getrieben durch Branchendynamik, digitalen Reifegrad oder Wettbewerbsdruck. In vielen Organisationen sind AI-Verantwortlichkeiten weiterhin beim CIO, CTO oder Chief Digital Officer angesiedelt sowie im Legal-Bereich, da AI-Governance eine zentrale Rolle spielt.

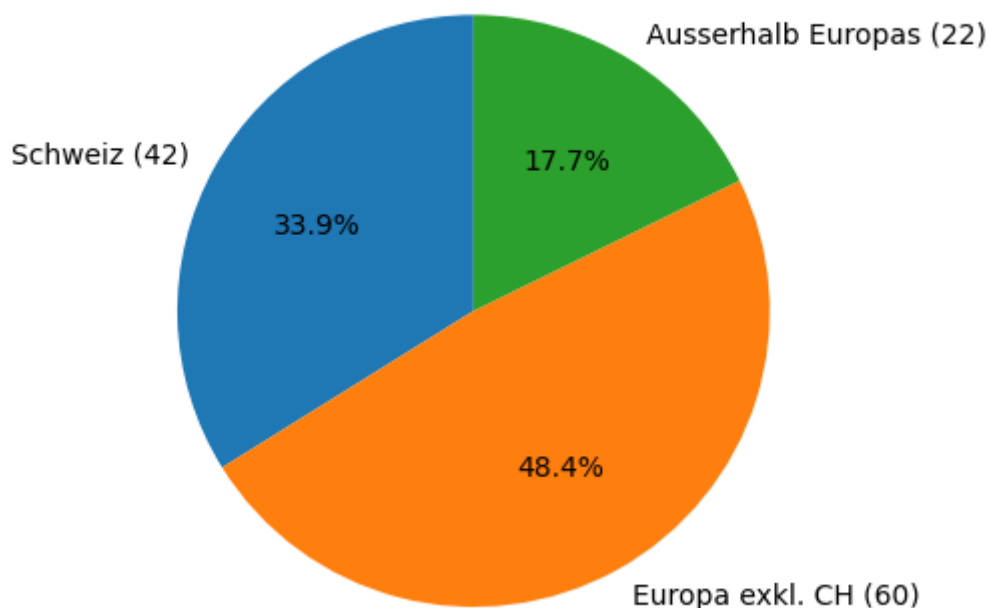
Dennoch sind Verwaltungsräte gut beraten, AI-Governance und technologische Aufsicht explizit in den obersten Führungsstrukturen zu verankern. Auch ohne dedizierte CAIO-Funktion werden klare Verantwortlichkeiten auf Konzernleitungsebene – kombiniert mit ausreichender AI-Kompetenz im Verwaltungsrat – zunehmend entscheidend. Technologische Kompetenz, insbesondere im Kontext AI-getriebener Transformation, dürfte sich langfristig von einer differenzierenden Zusatzqualifikation zu einer grundlegenden Führungsvoraussetzung entwickeln.

### Nationalitätsmuster

Wie in den Vorjahren bleiben die Ernennungen in die Konzernleitung regional konzentriert. Schweizer Staatsangehörige stellen mit 43 Mitgliedern die grösste Gruppe, gefolgt von Führungskräften aus Deutschland (20 Mitglieder), den USA (13 Mitglieder) sowie weiteren europäischen Nachbarstaaten.

Trotz Globalisierung spielen kulturelle Nähe, regulatorische Vertrautheit und sprachliche Übereinstimmung weiterhin eine entscheidende Rolle bei der Auswahl von Spitzenführungskräften in der Schweiz. Nur 23 der 125 neu ernannten Personen wurden ursprünglich ausserhalb Europas geboren. Trotz ihres internationalen Erscheinungsbildes bleiben Schweizer Konzernleitungen damit überwiegend schweizerisch und europäisch geprägt.

### Nationalität neuer Konzernleitungsmitglieder (Total 124)



### CEO-Ernennungen: Keine Experimente an der Spitze

Die CEO-Funktion bleibt die am stärksten pfadabhängige Position in der Schweizer Unternehmenslandschaft. Die Mehrheit der neu ernannten CEOs war zuvor entweder CEO eines anderen Unternehmens oder Divisional CEO. Wechsel aus CFO- oder anderen funktionalen Rollen in die CEO-Position bleiben die Ausnahme. Wenn sie stattfinden, sind sie meist situationsbedingt – etwa in Restrukturierungsphasen oder bei finanziellen Turnaround-Mandaten.

Die Schlussfolgerung bleibt eindeutig: Der Weg zum CEO ist weiterhin klar über operative Frontverantwortung und Umsatz- bzw. Ergebnisverantwortung definiert.

### **“Der durchschnittliche CEO ist 52 Jahre alt, Schweizer und männlich.”**

Diesen Satz haben wir bereits 2024 an dieser Stelle geschrieben – und im Jahr davor und im Jahr davor. Er gilt auch für 2025, wobei der durchschnittliche CEO im Schnitt ein Jahr jünger geworden ist.

Im vergangenen Jahr beobachteten wir 30 CEO-Wechsel. Davon waren 5 CEOs weiblich und 25 männlich. Wie im Vorjahr führte der häufigste Weg zum Group CEO über eine Frontfunktion. Von den 30 neuen Group CEOs waren zuvor 10 Divisional CEOs und 12 CEOs anderer Unternehmen. Damit bleiben CEOs weitgehend unter sich. Erfahrung und Seniorität sind weiterhin entscheidende Faktoren.

Zudem stellten wir fest, dass unsere Kunden weniger auf aufstrebende Talente setzten und stattdessen stärker auf bewährte Führungspersönlichkeiten vertrauten.

Mit 13 Group CEOs mit Schweizer Pass stellten Schweizer Staatsangehörige die Mehrheit, gefolgt von 5 Amerikanern und 5 Deutschen. Aufgrund der geringen absoluten Zahlen sehen wir darin keinen Trend hin zu einer stärkeren US-Orientierung der Unternehmen. Mit 24 CEOs aus europäischen Ländern stammte die grosse Mehrheit entweder aus der Schweiz oder aus geografisch und kulturell nahestehenden Ländern.

Asiatische, südamerikanische oder afrikanische CEOs bleiben in der Schweiz die Ausnahme. Die Mehrheit der neuen CEOs stammt aus der Schweiz und Europa. Selbst viele CEOs mit einem nicht-schweizerischen Pass haben zuvor in ihrer Karriere in der Schweiz gearbeitet.

Auch bei einer erweiterten Betrachtung aller neuen Konzernleitungsmitglieder halten nur 22 von 124 einen Pass ausserhalb Europas. Von den 102 europäischen Mitgliedern sind 42 Schweizer Staatsangehörige und bilden damit mit Abstand die grösste Gruppe. Neue Konzernleitungsmitglieder werden somit weiterhin primär aus Nachbarländern beziehungsweise kulturell nahestehenden Ländern rekrutiert. Viele von ihnen waren bereits zuvor in der Schweiz tätig.

### **Wechsel vom Verwaltungsrat in die CEO-Funktion**

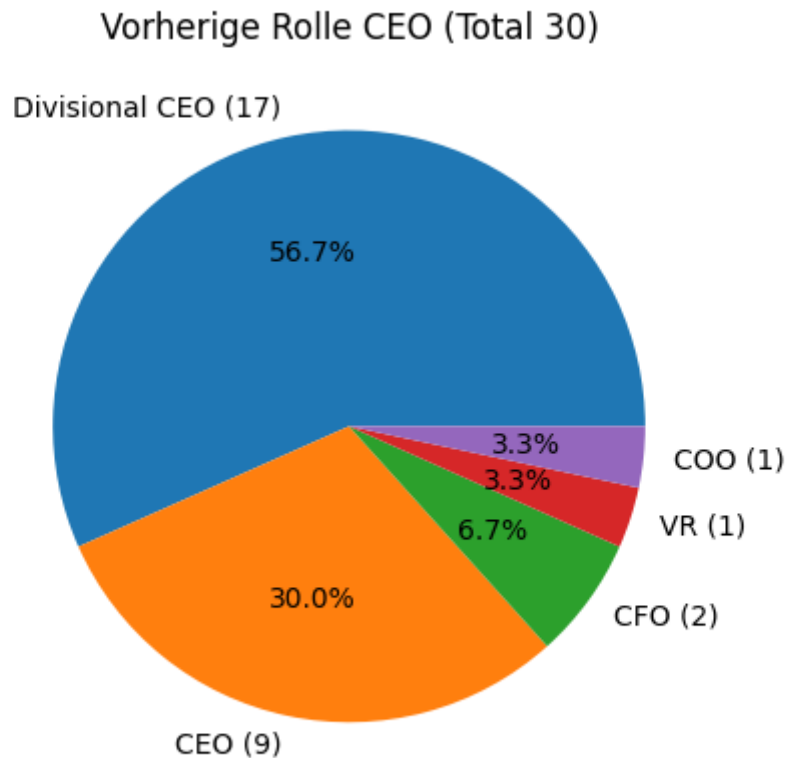
Es kommt immer wieder vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrats dauerhaft oder interimistisch die CEO-Funktion übernehmen. Dies kann ein gangbarer Weg sein, da der Verwaltungsrat das Unternehmen bereits sehr gut kennt. Meist geschieht dies in Situationen, in denen ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist, der CEO entlassen wurde und rasch eine neue Führung implementiert werden muss.

Gerade wenn es einem Unternehmen nicht gut geht, sehen wir es als Pflicht des Verwaltungsrats – insbesondere des Nomination Committees –, proaktiv Nachfolgepläne zu prüfen und in Szenarien zu denken. Zu oft erleben wir, dass lediglich eine einzige Nachfolgelösung ins Auge gefasst wurde. Fällt diese weg, steht der Verwaltungsrat unter erheblichem Druck, kurzfristig einen neuen CEO zu finden.

Die vorausschauende Evaluation von Szenarien, Kandidaten und Nachfolgeplänen sollte daher laufend gemeinsam mit dem Executive-Search-Partner überprüft werden.

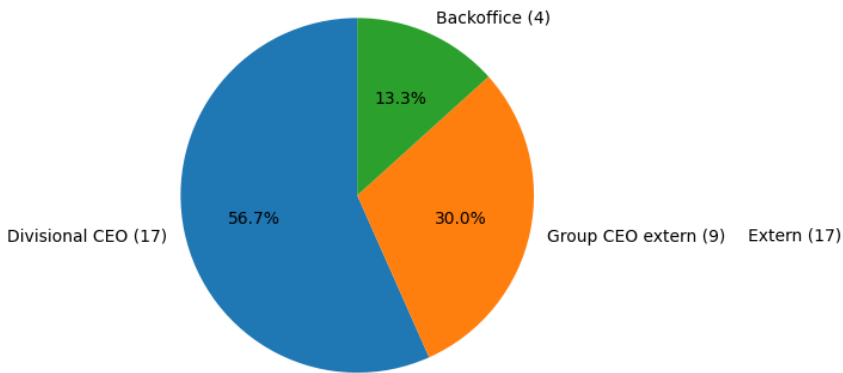
### Woher stammen die neuen CEOs?

Wie in den vergangenen Jahren kamen von den 30 neuen CEOs lediglich 4 aus Backoffice-Rollen. Die grosse Mehrheit (26 bzw. 87 Prozent) wechselte aus Frontfunktionen in die CEO-Rolle. Davon waren 17 zuvor Divisional CEOs und 9 bereits Group CEOs anderer Unternehmen. Unter einer Divisional-CEO-Rolle verstehen wir Funktionen mit divisionaler Verantwortung und entsprechender P&L-Verantwortung.

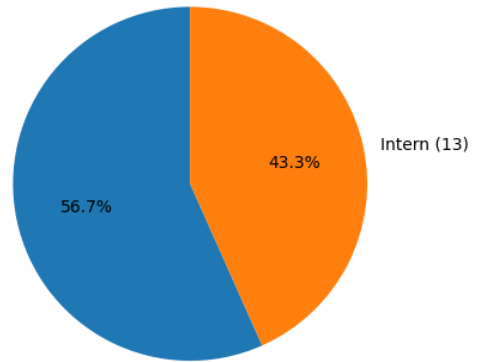


Im vergangenen Jahr wurden 17 externe Kandidaten gegenüber 13 internen Kandidaten zum CEO ernannt. Damit wurden leicht mehr Externe als Interne berücksichtigt. Dies entspricht auch dem langjährigen Durchschnitt, der stets eine leichte Präferenz zugunsten externer Kandidaten zeigt. Dennoch bleibt der interne Nachfolger ein valabler Kandidat im CEO-Rennen, und es wäre schade, bei einer CEO-Suche nicht auch auf interne Talente zurückgreifen zu können.

Herkunft der 30 neuen CEOs

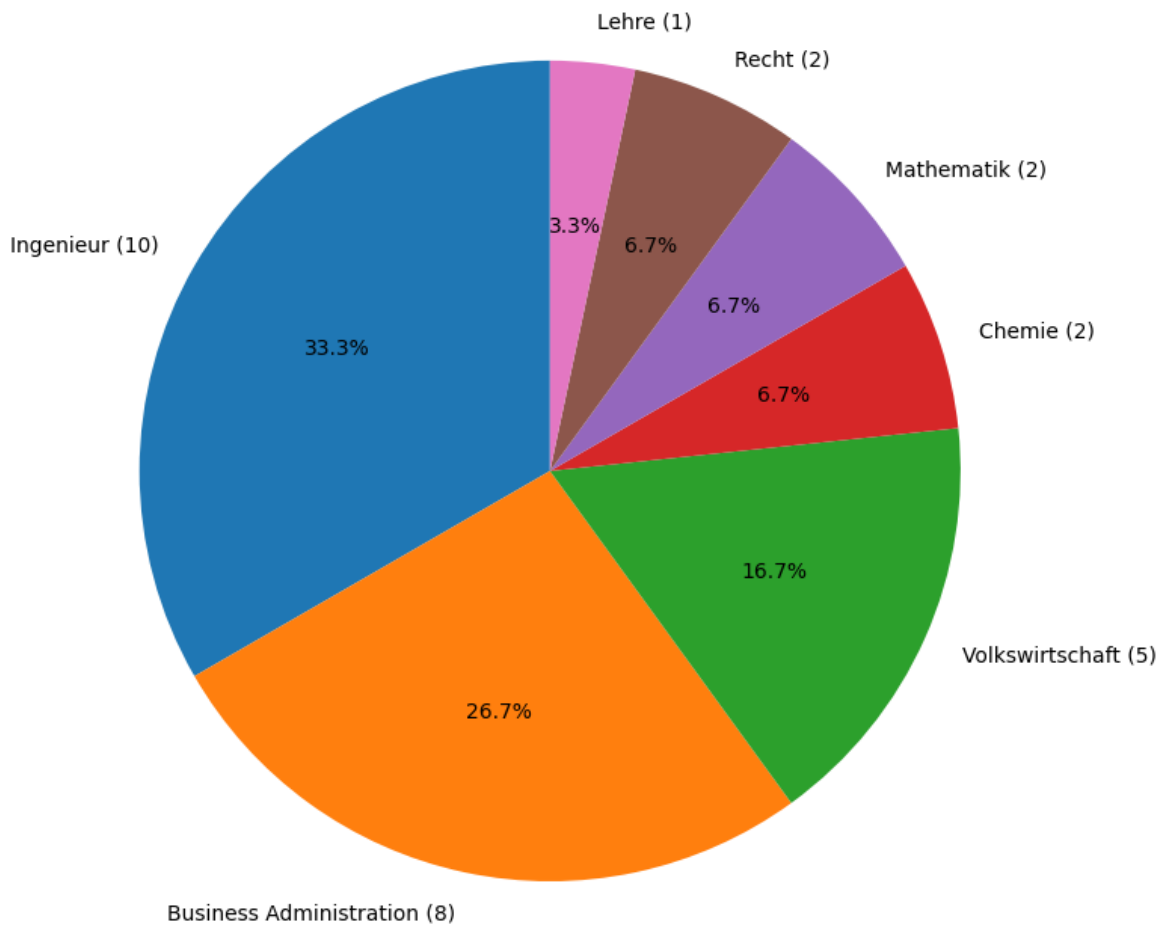


CEO-Ernennungen 2025 - Extern vs. Intern (Total 30)



Zehn der neuen CEOs haben ursprünglich ein Ingenieurstudium absolviert, acht studierten Betriebswirtschaft und fünf Volkswirtschaft. Dahinter folgen Abschlüsse in Chemie, Mathematik und Recht. Nur ein Kandidat begann ursprünglich mit einer Berufslehre. Langfristig betrachtet empfiehlt sich damit klar eine tertiäre Ausbildung, wenn man eine CEO-Rolle anstrebt.

Bildung der CEOs (Total 30)



## **Ist das Studium noch die richtige Wahl für unsere Jungen?**

In Zeiten von künstlicher Intelligenz müssen wir die Bildungsfrage differenzierter betrachten. Vor fünf Jahren hätten wir jedem Jugendlichen klar zu einem Studium geraten. National wie international galt ein Hochschulabschluss als vielversprechendster Bildungsweg für eine sichere Berufswahl und Karriere.

Mit dem zunehmenden Einsatz von Artificial Intelligence und den hohen Jugendarbeitslosigkeitsraten – insbesondere im umliegenden Ausland und gerade unter Hochschulabsolventen – gewinnt die Berufslehre wieder an Bedeutung. Stand heute erachten wir insbesondere eine handwerkliche Lehre als sicherere Wahl gegenüber bestimmten Studienrichtungen wie Recht, Volkswirtschaft oder Betriebswirtschaft. Ein Studium in Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Chemie oder Medizin hingegen bleibt aus unserer Sicht weiterhin eine solide Wahl mit sehr guten Berufsaussichten.

Es wird spannend sein zu beobachten, welche Tätigkeitsfelder künftig durch künstliche Intelligenz ersetzt oder zumindest stark verändert werden. Einerseits werden neue Berufsprofile mit neuen Anforderungen an Aus- und Weiterbildung entstehen. Andererseits stehen auch Bildungsinstitutionen – inklusive Universitäten – vor der Realität, dass Wissen ubiquitär verfügbar ist, individueller und präziser vermittelt werden kann und häufig zu geringeren Kosten zugänglich ist. Die Art und Weise, wie unsere Kinder lernen und Wissen konsumieren, wird sich grundlegend verändern – und damit auch die Profile künftiger Führungskräfte.

## **CEO-Weiterbildung**

Viele CEOs ergänzen ihr Grundstudium weiterhin mit einem MBA. Auch ein Doktorat gilt nach wie vor als valable Weiterbildung nach dem Universitätsabschluss. Insbesondere für Personen mit Ingenieur- oder Medizinstudium sehen wir den MBA als exzellente Ergänzung, wenn sie sich gezielt auf Führungs- oder Managementaufgaben vorbereiten möchten.

Darüber hinaus erweitern viele Führungskräfte ihre Ausbildung durch Weiterbildungen im Bereich Soft Skills. Dies ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn Führungsverantwortung angestrebt wird. Mit zunehmender Managementverantwortung treten fachliche Themen in den Hintergrund – gezielte Investitionen in Leadership-Kompetenzen werden damit zentral.

## **Führungserfahrung und Selbstreflexion**

Wie im Vorjahr waren Führungserfahrung auf der Erfahrungsseite und Selbstreflexion auf der Kompetenzseite die beiden wichtigsten Anforderungen unserer Kunden an neue Führungskräfte. Erfahrung in der jeweiligen Branche und/oder in der spezifischen Funktion war ebenso zentral.

Dies lässt wenig Raum für kreative Experimente. Kunden im börsenkotierten Umfeld setzen nicht auf Wagnisse, sondern auf verlässliche Führungspersönlichkeiten: entweder Führungskräfte von Wettbewerbern in gleicher Funktion oder Personen, die den nächsten logischen Karriereschritt innerhalb der Hierarchie vollziehen.

## **Erreichung der Gender Equality**

Obwohl wir auf Verwaltungsratsebene gute Fortschritte in Richtung Gender Equality erzielt haben, kommt es auf operativer Ebene kaum voran. Die Pipeline an weiblichen Führungskräften – insbesondere für die CEO-Rolle – bleibt dünn. Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten beobachten wir eine Tendenz, Diversität in der Geschäftsleitung weniger stark zu gewichten.

Typischerweise weiblich geprägte Funktionen wie Head HR verschwinden teilweise wieder aus den Geschäftsleitungen. Auch das Thema ESG, das vereinzelt im Executive Committee verankert war, ist – zumindest auf oberster Führungsebene – wieder weitgehend verschwunden.

Damit bestätigt sich erneut: Die meisten Geschäftsleitungspositionen werden mit Personen besetzt, die zuvor Frontrollen innehatten. Frontrollen sind jedoch nach wie vor überwiegend männlich besetzt. Der statistisch erfolgreichste Weg in die Konzernleitung führt weiterhin über Sales-Funktionen, gefolgt von zunehmender Führungsverantwortung und letztlich P&L-Verantwortung.

Frauenförderung für Geschäftsleitungspositionen führt daher über Vertriebsrollen. Diese Weichen müssen früh gestellt werden. Frauen selbst sollten bewusst darauf achten, frühzeitig Sales-Rollen zu übernehmen und dies mit Führungserfahrung und letztendlich P&L Verantwortung zu ergänzen.

## **CEO Ernennung und Aktienkurskorrelation**

Wie bereits im letzten Jahr erörtert, hat einzig die CEO-Ernennung eine messbare und wiederholt nachweisbare Korrelation mit dem Aktienkurs. Daher haben wir im vergangenen Jahr viel Research rund um CEO Ernennungen getätigt und verfügen mittlerweile über ein detailliertes Datenset, was bei einer CEO Ernennung beachtet werden muss, was vom Verwaltungsrat und dem CEO nach der Ernennung getan werden muss und wie sich die Kommunikation auswirkt. Wir teilen die Daten und Erkenntnisse stets mit unseren Kunden bei CEO-Suchen und haben ein Handbuch dazu entwickelt. Aber es lässt sich klar sagen, dass der Aktienkurs bei der Ernennung eines neuen CEOs in die eine oder andere Richtung ausschlägt. Unser Ziel ist es, durch Daten den Verwaltungsrat dahingehend zu begleiten, dass er datenbasierte, risikoärmere und fundiertere Entscheide bei der Ernennung eines CEO tätigt, um mit dem richtigen Profil den Aktienkurs positiv zu beeinflussen. Dabei geht es zunächst darum den «richtigen» CEO auszuwählen, der den «richtigen» Track Record mitbringt.

Im Anschluss machen viele Verwaltungsräte den Fehler, sich nach der oftmals intensiven Rekrutierungsphase zurückzunehmen und den CEO punktuell vor seinem offiziellen Start einzubeziehen. Gerade in der Phase bis zum Start des CEO, braucht es hingegen eine Art Flurbereinigung im Unternehmen, die vom Chairman oder Interim CEO gesteuert werden muss. Hierzu gehören operative Initiativen, Organisationsbereinigungen und finanzielle Aspekte, stets mit dem Ziel, dem CEO einen optimalen Start ohne Altlasten zu ermöglichen.

Sobald der CEO gestartet ist, hat er nach unseren Daten im Schnitt 73 Tage Zeit, bis seine Handlungen und seine Kommunikation keinen Einfluss auf den Aktienkurs mehr haben. Nach diesem Zeitpunkt lässt sich zumindest keine Korrelation mit seiner Ernennung mehr feststellen und der Aktienkurs reagiert wieder normal auf News.

## **ERKENNTNISSE FÜR DEN VERWALTUNGSRAT**

### **Ernennungsvolumen und Altersprofil**

Im Jahr 2025 verzeichneten wir 107 Neuberufungen in Verwaltungsräte. Dies entspricht einem Rückgang gegenüber den aussergewöhnlichen 143 Ernennungen im Jahr 2024, bewegt sich jedoch weiterhin in einem historisch robusten Rahmen. Die erhöhte Zahl im Jahr 2024 war teilweise auf Nachholeffekte sowie strukturierte Erneuerungszyklen im Zuge regulatorischer Anpassungen und Governance-Reformen der Vorjahre zurückzuführen. Die Zahl für 2025 signalisiert daher eher eine Normalisierung als eine Abschwächung der Verwaltungsraterneuerung.

Das Durchschnittsalter der neu ernannten Verwaltungsratsmitglieder lag bei 57,1 Jahren und bestätigt damit ein langfristig stabiles Muster: Der Schweizer Markt bevorzugt den Eintritt in den Verwaltungsrat im Alter zwischen 55 und 58 Jahren. Dieser Alterskorridor ist über die Zeit bemerkenswert konstant geblieben. Er spiegelt die hohe Bedeutung kumulierter Führungserfahrung, finanzieller Aufsichtskompetenz und früherer Governance-Mandate wider.

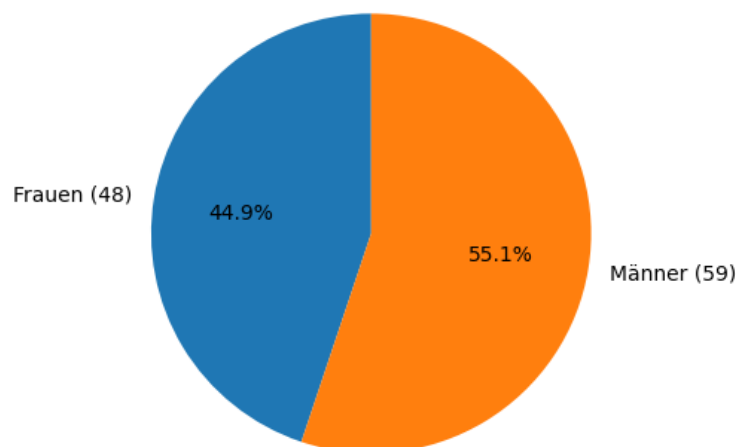
Das jüngste neu ernannte Verwaltungsratsmitglied war 31 Jahre alt, das älteste 72. Einzelne Ausreisser zeigen zwar eine gewisse Offenheit sowohl für jüngere als auch sehr erfahrene Profile, bleiben jedoch Ausnahmen. Ernennungen unter 45 Jahren sind weiterhin selten und meist mit spezifischer Expertise – etwa in den Bereichen Digitalisierung, Technologie oder Unternehmertum – verbunden und weniger mit klassischen CEO-Karrierpfaden. Auffällig ist zudem, dass erstmalige Verwaltungsratsmitglieder tendenziell etwas jünger sind als Mehrfachmandatsträger. Dies deutet darauf hin, dass der Einstieg in die Verwaltungsratsstätigkeit in der Regel einer vollständigen operativen Karriere folgt. Serial Board Professionals hingegen erweitern ihre Mandatsportfolios häufig bis Mitte der Sechziger, insbesondere wenn Kontinuität und institutionelles Wissen geschätzt werden. Die zunehmende Komplexität von Governance, regulatorischen Anforderungen, ESG-Erwartungen, Cyber-Risiken sowie geopolitischen Unsicherheiten verstärken die Präferenz für erfahrene Führungspersönlichkeiten. Verwaltungsräte suchen verstärkt nach Personen, die Krisensituationen, Transformationsprogramme und Kapitalmarktanforderungen aus eigener Erfahrung kennen. Gleichzeitig deutet die Datenlage darauf hin, dass die echte generationelle Erneuerung eher graduell als disruptiv verläuft. Obwohl die Diskussion um Kompetenzprofile – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, AI und Nachhaltigkeit – an Intensität gewonnen hat, stehen weiterhin breite Führungserfahrung und P&L-Verantwortung über rein technischer Expertise.

### **Gender-Zusammensetzung**

Von den 107 neu ernannten Verwaltungsratsmitgliedern waren 48 Frauen und 59 Männer, was einem Frauenanteil von rund 45 Prozent entspricht.

Dieser Wert liegt deutlich höher als der Frauenanteil auf Ebene der Konzernleitung und zeigt, dass die Fortschritte in Richtung Diversität auf Verwaltungsratsebene schneller voranschreiten als im operativen Topmanagement.

Verwaltungsrat 2025 – Neuernennungen (Total 107)



### **Managementenerfahrung und Tenure**

Eine besonders bemerkenswerte Erkenntnis für 2025 betrifft die vorherige operative Führungserfahrung. Die durchschnittliche Verweildauer auf Konzernleitungsebene betrug bei neu ernannten Verwaltungsrätinnen 10,9 Jahre, bei ihren männlichen Kollegen 11,0 Jahre.

Im Gegensatz zu früheren Jahren, in denen Frauen tendenziell mit etwas kürzerer operativer Erfahrung in Verwaltungsräte eintraten, zeigt die Datenlage 2025 nahezu Parität hinsichtlich der Führungserfahrung. Dies könnte darauf hindeuten, dass der Pool hochqualifizierter weiblicher Führungskräfte mit fundiertem operativem Hintergrund sukzessive wächst. Da im Verwaltungsrat oftmals auch Backoffice Rollen – insbesondere CFO und CRO – sehr willkommen sind, widerspricht dies nicht unserer Erkenntnis, dass die Pipeline an Frauen für Konzernleitungsfrontfunktionen dünn gesät ist.

### **Verwaltungsratspräsidium: Weiterhin ein CEO-Markt**

Von den 22 neu ernannten Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten – darunter drei Frauen – hatten 18 zuvor eine CEO-Funktion inne. Dies bestätigt eine anhaltende strukturelle Realität: Während Verwaltungsratsmandate aus unterschiedlichen Talentpools stammen können, bleibt das Präsidium überwiegend ehemaligen CEOs vorbehalten.

Die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten beziehungsweise der Verwaltungsratspräsidentin erfordert in der Schweiz weiterhin höchste operative Führungsglaubwürdigkeit. Investoren, Regulatoren, Proxy Advisors und Geschäftsleitungen erwarten aus erster Hand Erfahrung in der Führung komplexer Organisationen, im Krisenmanagement, im Umgang mit Kapitalmärkten und in strategischen Hochrisikoentscheidungen.

Die Daten zeigen zudem, dass frühere P&L-Gesamtverantwortung auf Konzernebene faktisch eine Voraussetzung darstellt. Ehemalige Divisional CEOs oder Führungskräfte ohne Gesamtunternehmensverantwortung werden deutlich seltener zu Präsidentinnen oder Präsidenten ernannt als frühere Group CEOs. Dies unterstreicht die weiterhin zentrale Bedeutung der letztlichen Verantwortung für Strategie, Kultur und Performance.

Interessanterweise hat die Diversitätsdiskussion zwar das Profil von Verwaltungsratsmitgliedern verbreitert, auf Präsidiumsebene ist dieser Effekt jedoch deutlich weniger sichtbar. Der Weg ins Präsidium bleibt eng, strukturiert und stark erfahrungsgetrieben. Internationale Erfahrung, Führung börsenkotierter Unternehmen sowie frühere Verwaltungsrats Erfahrung – oft inklusive Ausschussvorsitzen – erhöhen die Ernennungswahrscheinlichkeit zusätzlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Obwohl sich die Zusammensetzung der Verwaltungsräte hinsichtlich Hintergrund und Expertise schrittweise diversifiziert, vollendet das Präsidium in der Schweiz weiterhin den Höhepunkt einer CEO-Karriere.

### **Nationalitätenverteilung**

Die Verwaltungsratsberufungen spiegeln eine internationale Diversität wider: Insgesamt sind 20 verschiedene Nationalitäten vertreten bei den Neuernennungen. Dennoch stellen Schweizer Staatsangehörige klar die grösste Gruppe, gefolgt von deutschen und amerikanischen Ernennungen.

Kulturelle Nähe bleibt ein wichtiger, wenn auch nicht ausschliesslicher Faktor bei der Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern.

### **MEHRJÄHRIGE TRENDS 2023-2025 (ohne Covid-Krisendaten)**

Mit drei Jahren konsistenter Daten werden strukturelle Muster sichtbar.

Erstens erreichte die Fluktuation in Führungspositionen 2024 ihren Höhepunkt und stabilisierte sich 2025. Der Markt scheint sich nach einem aussergewöhnlich dynamischen Jahr normalisiert zu haben.

Zweitens hat sich das Berufungsalter für Verwaltungsräte in allen drei Jahren im Korridor der späten Fünfziger stabilisiert, was die anhaltende Senioritätsprämie unterstreicht.

Drittens bleibt der Weg zum CEO und zum Verwaltungsratspräsidenten bemerkenswert stabil und konservativ. Operative Führung mit P&L-Verantwortung ist weiterhin die entscheidende Voraussetzung.

Viertens unterscheidet sich der Fortschritt in der Diversität deutlich je nach Governance-Ebene. Während sich die Verwaltungsratsberufungen 2025 der Parität annähern, bleiben die Ernennungen in die Konzernleitung stark männlich dominiert. Der entscheidende Engpass liegt in den Zubringerrollen – insbesondere bei vertriebsgetriebenen Führungspositionen.

Schliesslich signalisieren neue Rollen wie CAIO eine Anpassung an die technologische Transformation, doch der strukturelle Wandel auf oberster Führungsebene verläuft eher evolutionär als disruptiv.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### 1. Die CEO-Pipeline stärken.

Da die Funktion des Divisional CEO weiterhin die wichtigste Zubringerrolle für CEO-Positionen darstellt, müssen Unternehmen, die eine grössere Diversität anstreben, frühzeitig weibliche Talente in P&L-verantwortlichen Frontfunktionen entwickeln. Zusätzlich müssen die Aus- und Weiterbildung sowie die Karrierewege in den Frontrollen bewusst von Unternehmen im Auge behalten werden, da wir in diesen Frontfunktionen die Führungskräfte der Zukunft entwickeln.

### 2. Technologie und Innovation im Verwaltungsrat verankern.

Wir sehen bei Verwaltungsräten immer noch eine starke Überrepräsentation von Rollen im Bereich Audit, Regulatory und Legal im Vergleich zu Technologie. Viele Verwaltungsräte beschäftigen daher noch immer nicht ein Technology Committee und fokussieren wenig auf Innovation. Hier wird unseres Erachtens eine grosse Flanke offengelassen.

### 3. Nachfolgeplanung für das Präsidium gezielt gestalten.

Angesichts der weiterhin dominierenden Rolle ehemaliger CEOs unter den Verwaltungsratspräsidenten bleibt eine strukturierte, langfristige Nachfolgeplanung essenziell. Das Ringen um die besten Group CEO Talente muss frühzeitig im Verwaltungsrat geplant und koordiniert werden, da die Rolle des Chairman in der Schweiz weiter an Gewicht gewinnt.

### 4. Technologische Aufsicht explizit verankern.

Ob durch dedizierte KI-Führungsrollen oder durch klar definierte Verantwortlichkeiten innerhalb bestehender Ressorts: Verwaltungsräte und Konzernleitungen müssen eine robuste Governance der digitalen Transformation sicherstellen.

## FAZIT

Die Daten für 2025 bestätigen eher Kontinuität als Disruption. Die börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz priorisieren bei Spitzenbesetzungen weiterhin Erfahrung, operative Glaubwürdigkeit und kulturelle Passung.

Während auf Verwaltungsratsebene Fortschritte in der Diversität sichtbar sind, liegt auf operativer Ebene der entscheidende Hebel für ein langfristiges strukturelles Gleichgewicht früher in der Karrierepipeline – im Vertrieb, in operativer Führung und in der P&L-Verantwortung.

Das Top-Management bleibt ein Bereich, in dem Experimente selten und Leistungsnachweise ausschlaggebend sind. In diesem Sinne bestätigt 2025, was wir kontinuierlich beobachten: In der Corporate Switzerland wird Glaubwürdigkeit operativ erworben, bevor sie strategisch anvertraut wird.

Für Fragen und Anregungen:

**Oliver Berger, Teilhaber**

oliver.berger@witena.com