

schillingreport 2017

Trans-
parenz
an der
Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
1 Executive Summary	5
2 Einleitung	7
3 Allgemeine Angaben zum Report	7
4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	10
4.1 Zusammensetzung der Gremien	10
4.2 Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone sowie der Geschäftsleitungsmitglieder	12
4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder	12
4.4 Sprachen im öffentlichen Sektor	15
Gastbeitrag von Valentin Vogt	16
5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	18
5.1 Frauenanteile in der Gesamtsicht	18
5.2 Frauenanteile der Unternehmen nach Hierarchiestufen	19
5.3 Die Gender Diversity der Unternehmen im Branchenvergleich	22
6 Die Nationalitäten im Private Sector	26
6.1 Geschäftsleitung	26
6.2 Verwaltungsrat	28
6.3 Frauen	30
7 Ein Blick auf interessante Untergruppen	32
7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten	32
7.2 SMI-Unternehmen	36
7.3 Bundesnahe Unternehmen	41
7.4 Unternehmen in öffentlichem Besitz	41
7.5 Kantonalkassen im Vergleich mit den übrigen Banken	42
8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen	44
9 Anhang	46
10 Kontakt	46
Interviews mit Vertretern der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors	
Gilbert Achermann	11
Antoinette Hunziker-Ebnetter	21
Andreas Schmid	27
Barbara Schüpbach-Guggenbühl	33
Pierin Vincenz	39
Esther Waeber-Kalbermatten	43

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	KMU	kleine und mittlere Unternehmen
bzgl.	bezüglich	Ltd.	Limited
bzw.	beziehungsweise	plc	Public Limited Company
CEO	Chief Executive Officer	SMI	Swiss Market Index
CFO	Chief Financial Officer	SPI	Swiss Performance Index
d.h.	das heisst	u.a.	unter anderem
etc.	et cetera	VR	Verwaltungsrat
GL	Geschäftsleitung	VRP	Präsident/in des Verwaltungsrats
HR	Human Resources	z.B.	zum Beispiel

Editorial



Seit 12 Jahren sorgt der schillingreport für Transparenz an der Spitze – eine halbe Ewigkeit im hoch getakteten Geschäftsleben! Der Wandel, den ich in dieser Zeit mitverfolgen durfte, ist eindrücklich: Corporate Governance hat sich zu einem stark beachteten Thema in der öffentlichen Wahrnehmung entwickelt. Diversity an der Spitze ist kein Randthema mehr. 2017 arbeiten mehr Ausländer in den Geschäftsleitungen als je zuvor – ein Spiegelbild der global stark vernetzten Schweizer Volkswirtschaft. In den Geschäftsleitungen stieg der Frauenanteil von 4 % im 2006 auf 8 % im 2017, in den Verwaltungsräten seit 2010 von 10 % auf 17 %.

Die Wirtschaft verändert sich in flottem Schritt. So liegt es auf der Hand, dass sich auch unser Report mit ihr entwickelt. Mit Freude präsentiere ich Ihnen daher den überarbeiteten sowie erweiterten schillingreport 2017.

Zum einen haben wir unsere 2016 erstmals durchgeführte Untersuchung des öffentlichen Sektors darin integriert und ausgebaut. Nahmen im Vorjahr 11 Kantone teil, konnten wir 2017 alle Kantone und die Bundesverwaltung analysieren, was die Aussagekraft der Daten stärkt.

Zum anderen machen wir die Gender-Diversity-Pipeline der 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz transparent, das heisst den Frauenanteil in den zwei Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung sowie der gesamten Belegschaft. Die Resultate stimmen mich zuversichtlich: In der Schweizer Wirtschaft wächst eine starke Generation an weiblichen Leadern heran, auch wenn wir davon an der obersten Spitze der Unternehmen lange Zeit wenig gesehen haben. Wir kommen voran mit unserem Generationenprojekt Gender Diversity! Hier geht es schlussendlich um viel mehr als nur um Frauenanteile, es ist ein gesellschaftliches Thema mit vielen Aspekten. Umso mehr spornen mich die tollen Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline an, weiterhin vollen Einsatz zu geben, um Frauen bei entsprechenden Searches für Toppositionen vorzuschlagen. Hier habe ich mir ein Ziel gesetzt: Jede meiner Shortlists für VR- oder GL-Positionen führt mindestens eine, besser zwei Frauen auf. Ich bin überzeugt, dass diese Transparenz auch für die Unternehmen eine grosse Motivation ist, ihren Pool an talentierten Frauen noch besser zu nutzen.

Ein Highlight sind für mich auch dieses Jahr unsere Interviews. Es ist mir eine grosse Ehre, dass wir vier erfahrene Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten sowie zwei namhafte Führungspersönlichkeiten aus dem Public Sector dafür gewinnen konnten, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mit uns zu teilen. Wir erhalten damit die Chance, mit ihren Augen auf die grossen Herausforderungen unserer Zeit zu blicken. Weiter freut es mich sehr, dass Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt in einem Gastbeitrag seine Initiative für eine bessere Gender Diversity an der Spitze vorstellt.

Der schillingreport basiert auf unserer bewährten Eigenrecherche. Daneben haben uns die Unternehmen, insbesondere bei der Erfassung der Gender-Diversity-Pipeline, ihre relevanten Daten aus eigenen Stücken zur Verfügung gestellt. Dafür möchte ich allen teilnehmenden Unternehmen ein grosses Dankeschön aussprechen: Erst ihr Beitrag ermöglicht diese einzigartige Zusammenstellung, die uns einen neuen Einblick in die Entwicklung und die Erfolge in der Förderung der Gender Diversity über die gesamte Pipeline hinweg gewährt.

Es ist insgesamt beeindruckend, welche Initiative die Unternehmen in Sachen Gender Diversity an den Tag legen. Sie sind sich bewusst geworden, dass eine starke Geschlechterdurchmischung im Kader nicht nur gesellschaftlich wünschenswert ist, sondern ihnen langfristig hoch qualifizierte Führungskräfte für die Besetzung von Schlüsselfunktionen ermöglicht. Gerne überlasse ich Sie an dieser Stelle den Zahlen und Fakten und bin gespannt, welche Schlüsse Sie daraus ziehen. Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Erkunden des neuen schillingreport!

Ihr Guido Schilling

1 Executive Summary

Die Schweizer Unternehmen verbessern ihre Gender Diversity an der Spitze: Mehr als ein Fünftel aller neuen Geschäftsleitungsmitglieder sind weiblich – ein Rekord nach 10 Jahren «Treten an Ort». Die Zahl der Ausländer in den Geschäftsleitungen nimmt wieder zu. In der Gender Diversity dienen der öffentliche Sektor und die SMI-Unternehmen als Vorreiter. Die von der öffentlichen Hand geführten Unternehmen haben punkto Geschlechterdurchmischung noch Aufholbedarf.

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Frauenanteil in der Geschäftsleitung – ein Sprung nach vorn

Der Wirtschaft gelingt es, deutlich mehr Vakanzen in ihren Geschäftsleitungen mit Frauen zu besetzen. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber springt von 6% auf 8%, von allen Neuzugängen in den Geschäftsleitungen waren 21% weiblich – im Vorjahr nur 4%. Die Entwicklung des Frauenanteils in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen stimmt zuversichtlich: Der Anstieg um 2 Prozentpunkte in einem Jahr ist gleich gross wie in den gesamten 10 Jahren zuvor, als der Frauenanteil von 4% auf 6% zunahm. Dieser Fortschritt dürfte die Perspektive einer besseren Geschlechterdurchmischung auch langfristig verbessern: Da die Umsetzung der Gender Diversity wesentlich von den gesellschaftlichen Werthaltungen abhängt, sind in der Öffentlichkeit sichtbare weibliche Vorbilder wichtig, an denen sich die nächste Generation orientieren kann.

Frauenanteil im Verwaltungsrat – kleine Schritte reichen nicht

In den Verwaltungsräten der Unternehmen wurden ebenfalls 21% der offenen Mandate mit einer Frau besetzt, damit stieg der Frauenanteil dort auf 17% (16% im Vorjahr). Dieser Zuwachs reicht nicht aus, um den allseits angestrebten Frauenanteil von 30% zu erreichen. Will die Schweizer Wirtschaft den Anschluss an die anderen Länder Westeuropas nicht verlieren, muss sie den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Die Schweiz läuft sonst Gefahr, den Anschluss an die anderen Länder Westeuropas zu verlieren, die teils deutlich höhere Frauenanteile verzeichnen. Ein Aufholen sollte möglich sein: Es gibt heute genügend hervorragend qualifizierte Kandidatinnen, die sich für Verwaltungsratsmandate eignen. Das Ziel von 30% und mehr Verwaltungsrätinnen ist innert nützlicher Frist erreichbar – auch ohne entsprechende staatliche Regulierung. Blickt man auf den öffentlichen Sektor, ist das Vergleichsgremium mit 24% weiblichen Regierungsräten sowie 14% weiblichen Topkadern deutlich weiter als die Privatwirtschaft.

Deutsche und Amerikaner verstärken die Geschäftsleitungen der grössten Schweizer Arbeitgeber

Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen ist im vergangenen Jahr von 43% auf 45% angestiegen. Stärker vertreten sind vor allem Deutsche (+7 Mitglieder) und US-Amerikaner (+6), die Zahl der Schweizer (-12) und Briten (-3) ging hingegen zurück. Die Schweiz verfügt, gemessen an ihrer Grösse, über sehr viele global erfolgreiche Unternehmen. Der Pool an Schweizer Führungskräften reicht daher nicht aus, um alle Positionen in den Geschäftsleitungen optimal zu besetzen. Die Bestqualifizierten, egal ob Schweizer oder Ausländer, werden auch in Zukunft wichtig bleiben, um ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum der grossen Schweizer Arbeitgeber zu gewährleisten.

Gender-Diversity-Pipeline der bedeutendsten Unternehmen der Schweiz

Der schillingreport schafft in diesem Jahr erstmals Transparenz über die gesamte Gender-Diversity-Pipeline hinweg. Grundlage für die Befragung sind die 250 wichtigsten Unternehmen der Schweiz, von denen 113 ihre Daten zur Verfügung gestellt haben. In diesem Sample befinden sich 9% Frauen in den Geschäftsleitungen, 14% im Topmanagement und 21% im Middle Management. Diese Frauen bilden die Pipeline für zukünftige Spitzenpositionen – ein hoher Frauenanteil im Middle Management wird sich daher in Zukunft positiv auf den Frauenanteil in der Geschäftsleitung auswirken. Noch immer sind aktuell jedoch viele Managerinnen in Supporteinheiten tätig, was ihre Einflussnahme auf das Business schmälert; wird von CEOs und Geschäftsbereichsleitern doch oftmals erwartet, dass sie in einem operativen Verantwortungsbereich Erfahrung gesammelt haben.

Der öffentliche Sektor ist der Privatwirtschaft voraus

Zum ersten Mal erhebt der schillingreport 2017 auch die Führungsgremien aller 26 Kantone sowie der Bundesverwaltung. Bund und Kantone weisen in ihren höchsten Führungspositionen einen Frauenanteil von 14% auf, deutlich mehr als in der Privatwirtschaft. Der öffentliche Sektor ist für weibliche Führungskräfte ein attraktiver Arbeitgeber, weil er die Vereinbarkeit von Familie und Karriere fördert – zum Beispiel bieten viele öffentliche Verwaltungen bereits seit längerer Zeit sinnvolle Teilzeitmodelle an. Darüber hinaus zeigen die Zahlen des schillingreport, dass die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem Sektor zusehends durchlässiger sind: 47% der untersuchten Führungskräfte bei der öffentlichen Hand verfügen über berufliche Erfahrung im Privatsektor. Es ist zu erwarten, dass dieser Anteil zunehmen wird. Sowohl die Verwaltung als auch die Privatwirtschaft profitieren von den Erfahrungen aus dem jeweils anderen Sektor.

Öffentliche Unternehmen und Kantonalbanken

Eine Sonderrolle nehmen die Unternehmen in öffentlichem Besitz ein: Die öffentliche Hand kann bei diesen Unternehmen die Diversity-Ziele ohne Umweg über eine allgemeinverbindliche Quotenlösung einfordern. Es zeigt sich, dass die öffentlichen Unternehmen über einen Frauenanteil von 9 % in den Geschäftsleitungen sowie von 11 % im Topmanagement und von 17 % im Middle Management verfügen, womit sie deutlich hinter dem Gesamtsample zurückliegen. Um diese Werte direkt mit denjenigen der Privatwirtschaft zu vergleichen, muss indes auch die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in Betracht gezogen werden: Im Sample der öffentlichen Unternehmen finden sich viele Banken, zudem einige Energie- und Transportunternehmen. Letztere Branche verfügt traditionell über tiefe Frauenanteile in der Belegschaft, was sich tendenziell negativ auf den Frauenanteil in Führungspositionen auswirkt. Vergleicht man speziell die Gender-Diversity-Pipeline der Kantonalbanken mit den übrigen Banken im Gesamtsample, lässt sich erkennen, dass die kantonalen Institute noch Nachholbedarf haben: Sie verfügen über 9 % Frauenanteil im Topmanagement, respektive 8 % in den Geschäftsleitungen. Die übrigen Banken kommen auf Werte von 12 % im Topmanagement und 9 % in den Geschäftsleitungen. Im Middle Management sind bei den Kantonalbanken 17 % weiblich, bei den weiteren Banken 20 %.

2 Einleitung

Seit 12 Jahren erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der rund 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Seit letztem Jahr wurde die Auswertung auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, indem die Topkader aller 26 Kantone und der Bundesverwaltung analysiert wurden. Zusätzlich hat die guido schilling ag die 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz angefragt, ihre Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline bekannt zu geben, um so das Potenzial an Managerinnen auf den Stufen Topmanagement und Middle Management sichtbar zu machen. Der schillingreport schafft «Transparenz an der Spitze» und hat sich als unabhängiges und anerkanntes Instrument der Bestandsaufnahme und weiterführenden Analyse der Führungsetagen in der Schweiz etabliert.

Die Daten zu den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber wurden vom internen Projektteam der guido schilling ag zusammengetragen. Eigene Recherchen, persönliche Befragungen und direkte Anfragen bei Unternehmen, die üblicherweise keine Daten öffentlich publizieren, machen die Erhebung so wertvoll. Die Vollständigkeitsrate der Daten für die Geschäftsleitungen beträgt 98 %, jene für die Verwaltungsräte liegt bei 99 %. Die Daten für den öffentlichen Sektor wurden ebenfalls vom internen Projektteam der guido schilling ag recherchiert und durch die Mehrzahl der Kantone sowie die Bundesverwaltung verifiziert. Für die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline wurden die 250 bedeutendsten Unternehmen direkt angefragt, da dieses Zahlenmaterial nicht öffentlich zugänglich oder recherchierbar ist. Der Stichtag für sämtliche Erhebungen ist der 31. Dezember 2016.

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

In diesem Jahr enthält der schillingreport eine Reihe von Interviews mit Vertretern aus den strategischen Gremien des privaten und des öffentlichen Sektors. Ihre Ansichten bieten neben der Datenanalyse eine interessante und abwechslungsreiche Lektüre.

3 Allgemeine Angaben zum Report

Im zwölften Erhebungsjahr wartet der schillingreport mit einer Neuerung auf. Der Report der grössten Schweizer Arbeitgeber wurde um den öffentlichen Sektor und die Zusammensetzung von dessen Topkader sowie um die Gender-Diversity-Pipeline der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen ergänzt. Das interne Projektteam der guido schilling ag recherchierte die relevanten Daten über die unterschiedlichsten Kanäle und fragte fehlende Daten direkt bei den Unternehmen nach. So stellten viele Unternehmen Informationen zur Verfügung, welche nicht öffentlich zugänglich sind. Der schillingreport basiert auch in seinem zwölften Erscheinungsjahr auf einer soliden Datenkonsistenz.

Anhang

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

Untersuchte Samples

Die Liste aller einbezogenen Firmen kann den Seiten 44 und 45 entnommen werden. Dabei wird zwischen mehreren Samples unterschieden, die zur besseren Orientierung durch eine entsprechende Farbgebung gekennzeichnet sind.

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

Das Sample zur Privatwirtschaft mit den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern, so wie es seit 2006 analysiert wird, wird im gesamten Report mit Private Sector bezeichnet. Das Sample Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, wird mit Gender-Diversity-Pipeline betitelt. Sowohl für den Private Sector als auch die Gender-Diversity-Pipeline werden die 20 Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) gesondert ausgewertet. Das Sample des öffentlichen Sektors beinhaltet alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung und wird Public Sector genannt. Der Stichtag für sämtliche Erhebungen ist der 31. Dezember 2016.

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

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

Das Sample Private Sector beinhaltet sowohl Konzerne als auch deren Tochtergesellschaften, welche den Kriterien der Auswahl genügen. Diese vermeintliche Doppelspurigkeit erweist sich als notwendig, da manche Tochtergesellschaften eine dominante Rolle im Schweizer Markt einnehmen. So wurde beispielsweise sowohl die Konzernmutter Zurich Insurance Group als auch die Schweizer Ländergesellschaft Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG ausgewertet. Ein weiteres Beispiel für eine Mehrfachfassung ist die Coop-Gruppe mit ihren Tochtergesellschaften Bell AG und Bell Schweiz AG. Bei der Erhebung der Verwaltungsräte wurden die Tochtergesellschaften, Ländergesellschaften und Konzerndivisionen konsequenterweise weggelassen.

GL/Topkader/Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector		Gender-Diversity-Pipeline	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	139	140	27	27	257	257
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	119	119	27	27	113	142
Vollständige Abgaben verfügbar	117	117	19	19	101	134

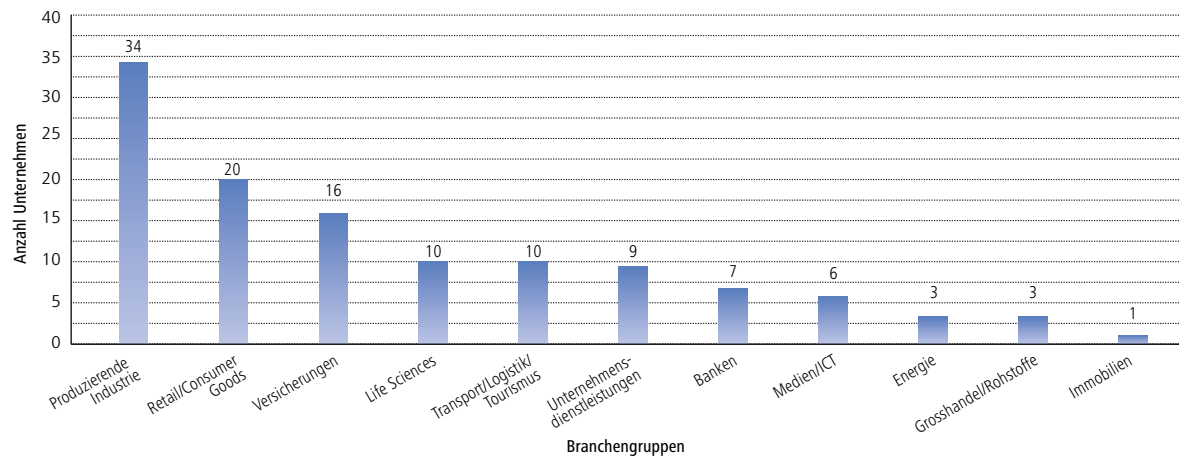
Die Grösse des Private-Sector-Samples variiert über die Jahre aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens können zur Folge haben, dass die zugrunde liegenden Kriterien für die Aufnahme in den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Aktuell wurden für den Private Sector 892 Geschäftsleitungsmitglieder in 119 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden in 26 Kantonen und der Bundesverwaltung 1013 Topkader untersucht. Für die Analyse der Gender-Diversity-Pipeline wurden die Zahlen von 113 Unternehmen ausgewertet.

VR/Bundes- und Regierungsrat/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector		Gender-Diversity-Pipeline	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	100	101	27	27	257	257
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	90	90	27	27	112	141
Vollständige Abgaben verfügbar	89	89	27	27	112	141

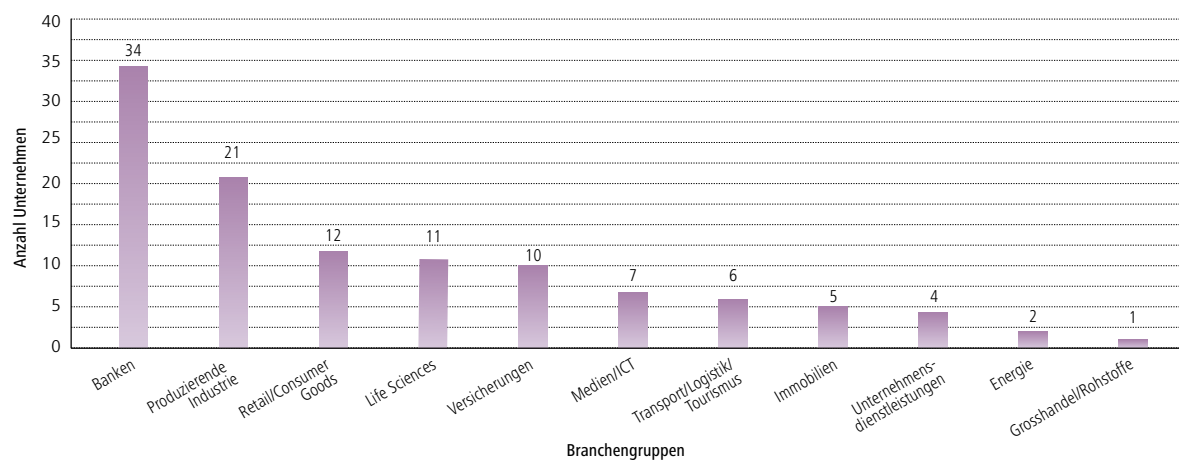
Das Sample der Verwaltungsräte im Private Sector ist kleiner als jenes der Geschäftsleitungen, da die Verwaltungsräte von Schweizer Ländergesellschaften sowie solche von Konzerndivisionen nicht einbezogen wurden. Eine Erhebung dieser Gremien würde das Bild des Samples verzerren. Aktuell wurden 833 Verwaltungsratsmitglieder in 90 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden 162 Bundesrats- und Regierungsratsmitglieder bezüglich der Frauenanteile analysiert. Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden die Verwaltungsräte von 112 Unternehmen evaluiert.

Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen

Im schillingreport 2017 sind für den Private Sector 119 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen vertreten. Es dominieren die Produzierende Industrie (34) und Retail/Consumer Goods (20). Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 23 Unternehmen vertreten.



Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden 113 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen untersucht. Es dominieren die Banken (34) und die Produzierende Industrie (21). Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 44 Unternehmen vertreten.



4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

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

4.1 Zusammensetzung der Gremien

Geschäftsleitungen und Topkader

Zusammensetzung der GL und Topkader	Private Sector				Public Sector			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	119				27			
Total Mitglieder	892	100 %	129	100 %	1013	100 %	89	100 %
Anteil Frauen	67	8 %	27	21 %	144	14 %	18	20 %
Anteil Männer	825	92 %	102	79 %	869	86 %	71	80 %
Anteil Schweizer	492	55 %	45	35 %				
Anteil Ausländer	400	45 %	84	65 %				
Anteil Neue	129	14 %			89	9 %		

Der öffentliche Sektor hat mit 14 % deutlich höhere Frauenanteile im Topkader als die Privatwirtschaft mit 8 % in ihren Geschäftsleitungen. In den Geschäftsleitungen entwickelte sich der Frauenanteil während der vergangenen 10 Jahre von 4 % auf 6 % mit durchgehend relativ tiefen Frauenanteilen unter den neu gewählten Geschäftsleitungsmitgliedern. Die Fluktuation im Public Sector ist mit 9 % tiefer als in der Privatwirtschaft mit 14 %, beide Sektoren haben aber hohe Frauenanteile unter den neu berufenen Mitgliedern mit 21 % im privaten und 20 % im öffentlichen Sektor. Somit haben sowohl die Privatwirtschaft als auch die öffentliche Verwaltung ein Fünftel Frauen unter den Neuen in ihren operativen Führungsgremien. So gelang im Private Sector der Sprung von 6 % auf 8 % weibliche Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Ausländeranteile wurden nur für die Unternehmen der Privatwirtschaft erhoben, da der Public Sector im Topkader nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung der Ausländeranteile keinerlei Relevanz hat. Im Private Sector steigt der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von 43 % auf 45 %, wobei die neu im Erhebungsjahr hinzugekommenen Geschäftsleitungsmitglieder 65 % Ausländer zählen. Anders ausgedrückt, verfügen zwei Drittel der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder nicht über einen Schweizer Pass.

Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte

Zusammensetzung der Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte	Private Sector				Public Sector	
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	90				27	
Total Mitglieder	833	100 %	107	100 %	162	100 %
Anteil Frauen	143	17 %	22	21 %	39	24 %
Anteil Männer	690	83 %	85	79 %	123	76 %
Anteil Schweizer	511	61 %	59	55 %		
Anteil Ausländer	322	39 %	48	45 %		
Anteil Neue	107	13 %				

In den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft finden sich 17 % weibliche Mitglieder (2016 16 %). Unter den neu gewählten Verwaltungsratsmitgliedern sind 21 % weiblich. Jeder fünfte vakante VR-Sitz wurde somit mit einer Frau besetzt. Im Vorjahr betrug dieser Wert 23 %, 2015 sogar 33 %. Die politischen Gremien des Bundes und der Kantone weisen bereits 24 % Bundes- und Regierungsrätinnen auf, wobei der Bund 29 % Bundesrätinnen zählt.

Der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft beträgt 39 % (2016 38 %), wobei 45 % der neu gewählten Verwaltungsratsmitglieder über keinen Schweizer Pass verfügen. Im Public Sector wird auf diese Erhebung verzichtet, da die politischen Ämter ausschliesslich Schweizern vorbehalten sind.

«Es hilft sehr, wenn CEOs selber erleben, was es heisst, auf der anderen Seite des Tisches zu sitzen.»



Gilbert Achermann

VR-Präsident Straumann Holding AG

Gilbert Achermann ist seit 2010 VR-Präsident der Straumann Holding AG. Von 2009 bis 2014 war er zudem VRP der Siegfried Holding AG. Gilbert Achermann begann seine berufliche Laufbahn im Investment Banking der UBS, für die er in der Schweiz, in New York, London und Frankfurt tätig war. 1998 stiess er als Finanzchef zur Straumann-Gruppe, als deren CEO er von 2002 bis 2010 tätig war. Er verfügt über einen Executive MBA des IMD Lausanne und einen Abschluss als Betriebsökonom HWW in St. Gallen. Gilbert Achermann ist VR-Mitglied der Julius Bär Holding AG sowie VRP und Co-CEO der Vitra Holding AG, einem Einrichtungs- und Einzelhandelsunternehmen in Familienbesitz. Zudem ist er Vizepräsident des VR der Luxusuhrenmanufaktur H. Moser & Cie.

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Partnerschaftlich im Umgang, unternehmerisch im Geiste, offen und direkt in der Kommunikation.

Mit den immer höheren Erwartungen an den Verwaltungsrat wird die Führungsrolle der Präsidenten anspruchsvoller, auch zeitlich. Mit welchen Massnahmen begegnen Sie dieser Veränderung?

Zeit und kompetente, engagierte Mitspieler im Team haben. Im 2017 plane ich mehr als 100 Tage für meine VRP-Rolle bei Straumann. Es sind ja neben den regulatorischen, rechtlichen Faktoren vielmehr die «hausgemachten» erhöhten Anforderungen. Die Straumann-Gruppe ist mittlerweile globaler aufgestellt als manches SMI-Unternehmen. Das Geschäftsmodell ist sehr komplex, die technologischen Veränderungen rasant und die sich verändernde Wettbewerbssituation alles andere als einfach. Vor diesem Hintergrund die Nummer eins zu sein und vor allem zu bleiben, braucht Engagement, Kompetenz und Zeit auf allen Ebenen.

Die Vorteile einer guten Geschlechterdurchmischung liegen auf der Hand. Warum schaffen es die Unternehmen trotzdem nicht, mehr Frauen in ihre Führungsgremien zu holen?

Bei Straumann sind 46% der Belegschaft und 31% des Kaders Frauen. Ab diesem Jahr haben wir im VR einen Frauenanteil von 30%, in der Konzernleitung haben wir derzeit eine Frau. Grundsätzlich sind Positionen kompetenzbasiert zu besetzen. Manchmal braucht es aber etwas

Offenheit in Bezug auf die Beurteilung von Werdegängen, Leistungsausweisen und Arbeitsmodellen. Ich erlebe immer wieder, dass insbesondere HR-Verantwortliche gefangen sind im zu gradlinigen Denken.

Welchen Mehrwert erwarten Sie mit einer besseren Gender Diversity im Verwaltungsrat und im operativen Management?

«Diversity» ist für mich weit mehr als «Gender». Um weiterzukommen, braucht es unbequeme Querdenker, komplementäre Teams, kulturelle Vielfalt, Mut zum Gestalten und unternehmerisches Handeln.

Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um den Frauenanteil zu erhöhen?

Keine speziellen. Wir nehmen uns viel Zeit für Themen wie Nachfolgeplanung, Talentmanagement, aber auch persönliche Weiterentwicklung unserer Führungsleute. Wann immer es Möglichkeiten gibt, unsere Diversity im Rahmen dieser Prozesse zu stärken, tun wir das.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Ich unterstütze dies, und zwar auch für Konzernleitungsmitglieder. Der zeitliche Aufwand sollte allerdings nicht mehr als 10% bis 15% betragen. Es hilft sehr, wenn CEOs selber erleben, was es heisst, auf der anderen Seite des Tisches zu sitzen. Genauso wichtig ist natürlich, dass Verwaltungsräte sich in die Rolle der operativen Verantwortlichen einfühlen können. Dies kann man allerdings nur, wenn man selber einmal Teil des C-Levels war.

Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Verwaltungsrat?

Das hat viel mit Geisteshaltung zu tun. Unser VR muss die Produkte verstehen, ist nahe am Markt und am Kunden. Dies stellen wir neben der ordentlichen Sitzungsarbeit sicher mit jährlichen Co-Travels mit den Vertriebsleuten, Teilnahme an Kongressen und Messen, internen Produktschulungen etc. Zudem haben wir 2016 unser jährliches Strategiemeeting zusammen mit 15 Experten aus aller Welt durchgeführt. Es ging darum, unsere aktuellen strategischen Gedanken sehr kritisch zu hinterfragen und insbesondere langfristige Weichenstellungen anzudenken. Die sehr heterogene Gruppe der externen Teilnehmer hat sichergestellt, dass wir über den Tellerrand raussehen.

Die Schweizer Wirtschaft soll weiter wachsen, doch die Bevölkerung altert und die Zuwanderung von Hochqualifizierten nimmt ab. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Mangel um?

Als agile, erfolgreiche Firma mit gutem Ruf kommen wir an die richtigen Leute ran. Das beste Rezept ist, sicherzustellen, dass die Erfolgsgeschichte weiterschrieben wird. Daran arbeiten wir täglich.

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

Die Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Bestehende	924	24	139	767
Neue	89	3	12	74
Total	1013	27	151	841

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

Die Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder

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

	Verantwortungsbereiche der GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	571	64 %	321	36 %	80	62 %	49	38 %
Männer	542	66 %	283	34 %	69	68 %	33	32 %
Frauen	29	43 %	38	57 %	11	41 %	16	59 %

64 % der Geschäftsleitungsmitglieder sind in einer Business-Funktion tätig, unter den Neuen wurden 62 % mit einer Business-Rolle betraut. Unter den Frauen finden sich nur 43 % in einer Business-Funktion, unter den Neuen gar nur 41 %. Während die Mehrheit der Frauen (57 %) eine Support-Einheit führt, sind zwei Drittel der männlichen Geschäftsleitungsmitglieder im Kerngeschäft des Unternehmen tätig und nur ein Drittel in der Führung von Service-Einheiten.

4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder

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

Private Sector

Geschäftsleitungen

Erfahrung der GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Grösse des Samples	883	100 %	129	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	500	57 %	67	52 %
Vorher in anderer GL tätig	195	22 %	35	27 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	53	6 %	4	3 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	135	15 %	23	18 %

63 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen tätig und wurden somit intern rekrutiert. Dies zeigt, wie wichtig das interne Talentmanagement ist. 28 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in einem anderen Unternehmen in der Geschäftsleitung tätig. Demgegenüber weisen nur 15 % keine relevante Erfahrung im

Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Hierbei kann es sich auch um Manager handeln, die aus Grosskonzernen eingestellt wurden und nicht im obersten Führungsgremium der Unternehmung einsassen, sondern z.B. auf Stufe Geschäftsbereich in einer Führungsposition unterhalb der Konzernleitung tätig waren. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern zeigt sich, dass 18 % der Neuen weder Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mitbringen noch unternehmensintern rekrutiert wurden. 30 % der Manager unter den Neuen bringen Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mit.

Durchschnittliche Erfahrung der GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	5 Jahre	18 Jahre	13 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	5 Jahre	10 Jahre	5 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 13 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 5 Jahren in das Führungsgremium berufen.

Verwaltungsräte

Herkunft der VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	131	16 %	14	13 %
Vorher CEO im Unternehmen	11	8 %	3	21 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	22	17 %	3	21 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	12	9 %	-	-
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Untern.	86	66 %	8	57 %

Im Jahr 2017 wurden insgesamt 833 Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 131 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (16%). Davon waren 8% als CEO angestellt, 17% gehörten der Geschäftsleitung an, und 9% 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 833 Verwaltungsratsmitgliedern 12% in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 59 Personen sitzen gleichzeitig in mehreren Verwaltungsräten des untersuchten Samples ein und besetzen insgesamt 136 Sitze. 30 Geschäftsleitungsmitglieder sitzen zudem gleichzeitig im Verwaltungsrat einer anderen im Report einbezogenen Unternehmung ein und besetzen insgesamt 32 Mandate.

Durchschnittliche Erfahrung der VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher operativ im Unternehmen tätig	9 Jahre	24 Jahre	15 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt. Verwaltungsratsmitglieder, die zuvor operativ im Unternehmen tätig waren, weisen mit 9 Jahren ein etwas längeres Dienstalter auf. Sie gehören dem Unternehmen im Schnitt seit 24 Jahren an und wurden nach 15-jähriger Tätigkeit in den Verwaltungsrat berufen. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder wurden ebenfalls nach einem durchschnittlichen Dienstalter von 15 Jahren in das strategische Führungsgremium gewählt.

Public Sector

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

Dienstalter

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
	7 Jahre	8 Jahre	7 Jahre	7 Jahre
Frauen	5 Jahre	6 Jahre	4 Jahre	6 Jahre
Männer	7 Jahre	8 Jahre	8 Jahre	7 Jahre

Das Dienstalter der untersuchten Personen beträgt durchschnittlich 7 Jahre. Die Staatsschreiber und Staatsschreiberinnen haben dabei das höchste Dienstalter mit 8 Jahren Tätigkeit in der aktuellen Rolle. Über alle Samples hinweg zeigt sich, dass die Frauen jeweils auf eine kürzere Tätigkeit in der aktuellen Position zurückblicken als ihre männlichen Kollegen.

Erfahrung

	Gesamtsample		Dienstalter in aktueller Position	Dienstalter beim Kanton	Eintritt Kanton bis Eintritt in akt. Position
Vorher im gleichen Kanton tätig (nahtlos)	457	53 %	7 Jahre	18 Jahre	11 Jahre
Vorher nicht im gleichen Kanton tätig	398	47 %	7 Jahre		

53 % der Personen waren vor der Übernahme ihrer aktuellen Position bereits ohne Unterbruch beim gleichen Kanton wie heute bzw. beim Bund beschäftigt. Somit hat sich über die Hälfte dieser Topkader intern entwickelt. Im Durchschnitt sind diese Personen seit 18 Jahren beim Bund/Kanton tätig, gelangten nach 11 Jahren in die aktuelle Position und arbeiten in dieser seit durchschnittlich 7 Jahren. Die von extern in ihre Position gelangten Personen, die vorher also nicht beim gleichen Kanton bzw. in der Bundesverwaltung tätig waren, arbeiten ebenfalls seit 7 Jahren in der aktuellen Position.

Durchlässigkeit

	Gesamtsample		Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
Vorher schon im gleichen Kanton tätig	494	56 %	16	59 %	78	58 %	400	55 %
Vorher in Privatwirtschaft tätig	229	32 %	4	19 %	30	30 %	195	33 %
Vorher in öff.-rechtl. Umfeld tätig	375	53 %	14	67 %	51	51 %	311	53 %
Vorher in Privatwirtschaft und öff.-rechtl. Umfeld tätig	106	15 %	3	14 %	19	19 %	84	14 %

Insgesamt waren 56 % der untersuchten Personen schon vor ihrer aktuellen Position bei ihrem aktuellen Arbeitgeberkanton/beim Bund tätig: 93 % davon ohne Unterbruch, 7 % sind Führungskräfte, die den Kanton/Bund verlassen hatten und wieder zurückkamen. 47 % der untersuchten Personen waren bereits einmal in der Privatwirtschaft tätig, bevor sie ihre aktuelle Position übernahmen, 2016 waren es 38 %. Die Durchlässigkeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor nimmt zu. 68 % übten zuvor schon eine Tätigkeit bei einer anderen öffentlichen Verwaltung aus. 15 % waren zuvor sowohl in der Privatwirtschaft als auch in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte der öffentlichen Hand über ihre gesamte Berufslaufbahn hinweg über zahlreiche Erfahrungen verfügen, die über die aktuelle Organisation hinausreichen und auch einen «professionellen» Blick über den Tellerrand erlauben.

Von den 98 neu in die Position gelangten Personen wurden 41 % intern rekrutiert (2016 50 %). 57 % der Neuen waren zuvor in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig, 25 % haben Erfahrung aus der Privatwirtschaft, und 18 % haben sowohl Erfahrung aus einer anderen öffentlichen Verwaltung als auch aus der Privatwirtschaft. Am häufigsten werden die Staatsschreiber/innen und der Bundeskanzler kantons-/bundesintern rekrutiert. 59 % der untersuchten Staatsschreiber/innen und der Bundeskanzler gelangten von intern in ihre Position. Bei den Generalsekretärinnen und -sekretären sind es 58 %, bei den Amtsleiter/innen 55 %. Fast die Hälfte der Generalsekretärinnen und -sekretäre (49 %) bringt Erfahrung aus der Privatwirtschaft mit, bei den Amtsleiter/innen sind es 48 % und bei den Vorsteherinnen und Vorstehern der Kanzleien ein Drittel.

4.4 Sprachen im öffentlichen Sektor

Muttersprache

	Gesamtsample		Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Deutsch	381	75 %	12	80 %	61	85 %	308	74 %
davon bilingue mit Deutsch als 1. Muttersprache	7	2 %	2	17 %			5	2 %
Französisch	100	20 %	2	13 %	9	13 %	89	21 %
davon bilingue mit Französisch als 1. Muttersprache	4	4 %					4	4 %
Italienisch	23	5 %	1	7 %	2	3 %	20	5 %
davon bilingue mit Italienisch als 1. Muttersprache	1	4 %					1	5 %
Luxemburgisch	1	< 1 %					1	< 1 %

Bei den Sprachkenntnissen der Topkader des öffentlichen Sektors dominieren die Landessprachen. Unter den untersuchten Personen haben 75 % Deutsch, 20 % Französisch und 5 % Italienisch als Muttersprache.

Weitere Sprachen

Muttersprache	Deutsch		Französisch		Italienisch	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Vorher operativ im Unternehmen tätig	381	100 %	100	100 %	23	100 %
Weitere Sprachen						
Deutsch			78	78 %	20	87 %
Französisch	278	73 %			22	96 %
Italienisch	84	22 %	16	16 %		
Englisch	304	80 %	70	70 %	17	74 %

Bei der Betrachtung der weiteren Sprachen im Gesamtsample ist eine sehr gute Abdeckung einer zweiten Landessprache sowie der englischen Sprache ersichtlich. Bei den Personen mit deutscher Muttersprache ist augenfällig, dass mehr Personen Englisch sprechen (80 %) als Französisch (73 %), während bei den Personen mit französischer oder italienischer Muttersprache mehr Deutsch (78 % bzw. 87 %) als Englisch (70 % bzw. 74 %) sprechen. Trotzdem darf hier von einer hohen Abdeckung beider Zweitsprachen gesprochen werden. Italienisch sprechen hingegen nur wenige der deutschsprachigen (22 %) und der französischsprachigen (16 %) Kader.

Gastbeitrag

«Freiwillige Massnahmen statt Quoten»



Valentin Vogt

Präsident Schweizerischer
Arbeitgeberverband

Valentin Vogt präsidiert seit 2011 den Schweizerischen Arbeitgeberverband. Von 2000 bis 2011 war er CEO von Burckhardt Compression, seither ist er Verwaltungsratspräsident. Er hatte die frühere Sulzer-Einheit 2002 zusammen mit Geschäftsleitungskollegen über ein Management Buy-out (MBO) erworben und 2006 an die Börse gebracht. Der HSG-Ökonom war von 1985 bis zum MBO in verschiedenen Positionen für Sulzer tätig. Valentin Vogt ist unter anderem Mitglied des Verwaltungsrats von Bucher Industries und der Kistler Holding. Zudem ist er Mitglied im Wirtschaftsbeirat (Region Zürich) der Schweizerischen Nationalbank.

Mit der Botschaft zur Aktienrechtsreform hat der Bundesrat eine Geschlechterquote für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen zuhnden des Parlaments verabschiedet. Nach seinem Willen sollen künftig mindestens 30 Prozent Frauen in Verwaltungsräten und 20 Prozent Frauen in Geschäftsleitungen grosser börsenkotierter Gesellschaften sitzen.

Die Wirtschaft teilt das Ziel des Bundesrats, den Frauenanteil an der Spitze der Unternehmen zu erhöhen. Wir bauen dabei aber nicht auf eine Quotenregelung. Es ist nicht Sache des Staates, in die Personalpolitik der Unternehmen einzugreifen. Die Wirtschaftsführer wissen zudem längst, dass eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter in den Verwaltungsräten der Unternehmen bessere Leistungen ermöglicht und dass das vorhandene Potenzial der Frauen noch zu wenig genutzt wird.

In unserem Land hat sich das liberale Prinzip stets bewährt, wonach der Staat zurücksteht, wenn die Wirtschaft selbst Massnahmen ergreift. Gesetzliche Quoten sind deshalb der falsche Weg. Sie würden zu einer blossen Rechtfertigungs-Bürokratie führen, die bestenfalls volkserzieherische Konformität verordnet. Ein überzeugender Wandel kommt so weder in den Köpfen und schon gar nicht in den Herzen an.

Überzeugungsarbeit statt Quoten: Vor diesem Hintergrund hat die Wirtschaft ihre Massnahmen für mehr Frauen in Verwaltungsräten verstärkt. Im November 2016 haben der Schweizerische Arbeitgeberverband und seine Projektpartner, im Executive Search tätige Personalberatungsfirmen, zur Unterzeichnung eines selbstverpflichtenden Grundsatzpapiers aufgefordert. Damit soll eine weitere deutliche Steigerung des Frauenanteils in den Verwaltungsräten in der Schweiz erreicht werden. Als weiteres Ziel wird angestrebt, dass kein Verwaltungsrat der Top150-Unternehmen in der Schweiz rein männlich zusammengesetzt ist. Dabei sollen Unternehmen mit fünf oder weniger Verwaltungsräten mindestens eine Frau in ihrem Verwaltungsrat haben; Unternehmen mit mehr als fünf Verwaltungsräten sollen mindestens zwei Frauen im Verwaltungsrat vorweisen.

Die Initianten setzen sich dafür ein, dass eine grosse Zahl der Personalberatungsfirmen den «Code of Conduct» unterzeichnet, sodass sich dieser Kodex als wichtiger Standard durchsetzt. Damit die Unternehmen mit den gesteckten Zielvorgaben nicht alleine dastehen, werden bis Mitte 2017 konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung erarbeitet.

Gefordert sind neben den Unternehmen und dem Staat freilich auch Investoren, Executive-Search-Firmen und die Frauen selbst. Mit dem «Code of Conduct» sollen Personalberater ihren Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in Verwaltungsräten leisten. Letztlich laufen jedoch alle noch so einfallsreichen Bemühungen ins Leere, wenn nicht die Bereitschaft der Frauen zunimmt, beruflich weiterzukommen. Diese Gefahr ist nicht ganz von der Hand zu weisen, denn gemäss einer Studie der Universität Zürich will nur eine von drei Frauen die sich bietenden Chancen nutzen.

Das soll keine billige Ausrede, sondern vielmehr Ansporn sein, als Arbeitgeber – soweit es in unserer Macht steht – weiterhin auf eine bessere Geschlechterdurchmischung in Führungsgremien hinzuarbeiten. Um die selbst auferlegten Ziele bis 2021 zu erreichen, sind die Initianten aber darauf angewiesen, dass sämtliche involvierten Akteure am gleichen Strang ziehen.

Weitere Informationen zum Code of Conduct: www.arbeitgeber.ch/tag/code-of-conduct



«Der Frauenanteil in Verwaltungsräten soll weiter steigen»

Jens Alder | VRP Alpiq Holding AG, VRP Goldbach Group AG



«Gefordert sind alle Stakeholder»

Hans Hess | VRP Reichle & De-Massari Holding AG, VRP Comet Holding AG



«La diversité est une chance pour l'entreprise et est créatrice de valeur»

«Vielfalt ist eine Chance für das Unternehmen und schafft Mehrwert»

Carole Hübscher | VRP Caran d'Ache SA



«Beratungsfirmen nehmen eine zentrale Vermittlerrolle bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats ein»

Monika Ribar | VRP Schweizerische Bundesbahnen SBB



«Es braucht ein Umdenken in der ganzen Gesellschaft»

Pierin Vincenz | VRP Helvetia Gruppe

5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

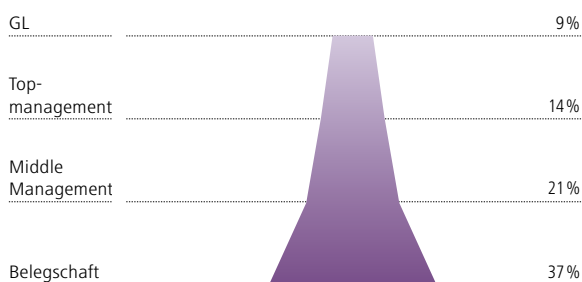
In diesem Kapitel stehen die Frauenanteile in den untersuchten Samples des privaten und öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund. Das Sample Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden und für das 113 Unternehmen ihre Daten zur Verfügung gestellt haben, ist ein anderes Sample als jenes der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber, das seit 2006 untersucht wird.

5.1 Frauenanteile in der Gesamtsicht

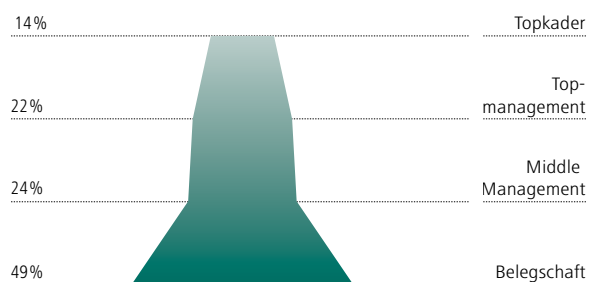
Stufe	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
VR-Präsidium	4 %	
Verwaltungsrat/Regierungs- und Bundesrat	17 %	24 %
CEO	4 %	
Geschäftsleitung/Topkader	9 %	14 %
Topmanagement	14 %	22 %
Middle Management	21 %	24 %
Gesamtbelegschaft	37 %	49 %

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat der untersuchten 113 Unternehmen beträgt 17 % und bei den VR-Präsidien 4 %. Während in der operativen Gesamtbelegschaft 37 % Frauen vertreten sind, sind es im Middle Management 21 % und im Topmanagement 14 %. Es lässt sich ein deutlicher und kontinuierlicher Rückgang des Frauenanteils von einer Hierarchiestufe zur nächsthöheren feststellen. Auf Stufe Geschäftsleitung nimmt dieser Anteil noch einmal stark ab; die untersuchten Unternehmen kommen auf 9 % Frauen, was allerdings 1 Prozentpunkt über dem Schnitt der 100 grössten Arbeitgeber liegt. Auf Stufe CEO finden sich 4 % Frauen. Im Sample des Public Sector haben 9 Kantone ihre Frauenanteile auf den Stufen unter dem Topkader ausgewertet, und es zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den 113 privatwirtschaftlichen Unternehmen, allerdings mit höheren Werten. Für das Topkader wurden alle 27 öffentlichen Verwaltungen ausgewertet. In den einbezogenen Kantonen findet sich in der Belegschaft fast die Hälfte Frauen, auf Stufe Middle Management sind es 24 % und im Topmanagement 22 %.

Gender-Diversity-Pipeline Privatwirtschaft



Gender-Diversity-Pipeline Public Sector

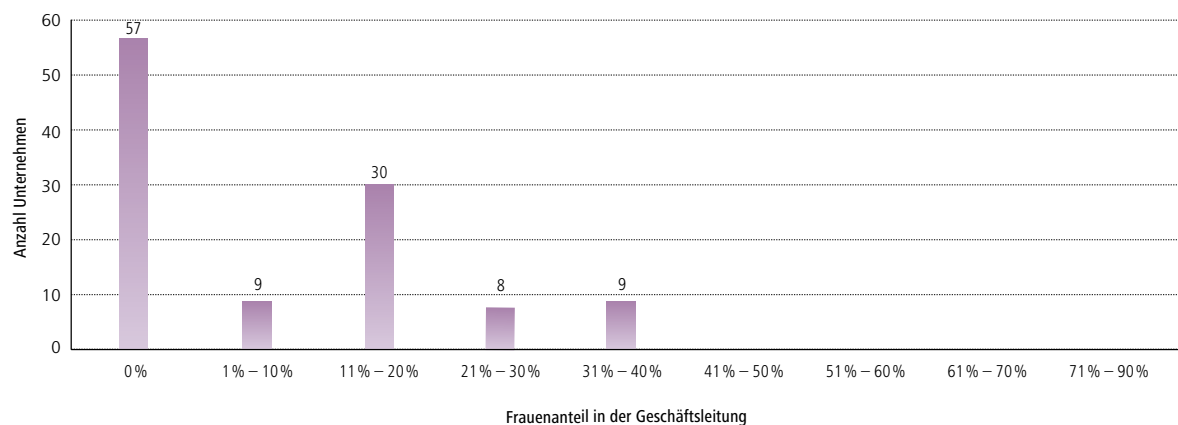


Die obigen Zahlen lassen sich anhand dieser Grafiken sehr gut als Pipeline anzeigen, welche klar aufzeigt, dass die Frauenanteile in den unteren Stufen deutlich höher sind als auf Stufe Geschäftsleitung. Die Pyramidenform ist charakteristisch für viele teilnehmende Unternehmen sowie deren Branchenwerte,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

5.2 Frauenanteile der Unternehmen nach Hierarchiestufen

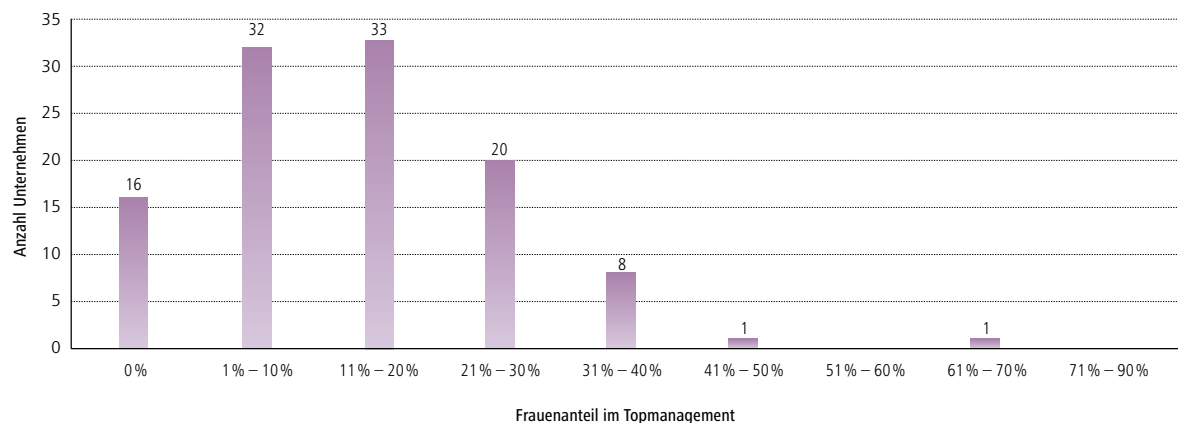
Eine Betrachtung der Frauenanteile nach Hierarchiestufen ist insbesondere bzgl. der Häufigkeitsverteilung der Unternehmen interessant und soll aufzeigen, welche Frauenanteile am häufigsten vorkommen. Die Verteilung macht deutlich, wie stark sich die Ausgangslage der teilnehmenden Unternehmen bzgl. Gender Diversity aktuell unterscheidet: Die Vorreiter nähern sich einer ausgeglichenen Geschlechtervertretung in den Führungsgremien rasch an. Ihnen gegenüber steht eine grosse Gruppe von Unternehmen, die auf allen Hierarchiestufen noch über beträchtliches Aufholpotenzial verfügen.

Geschäftsleitung



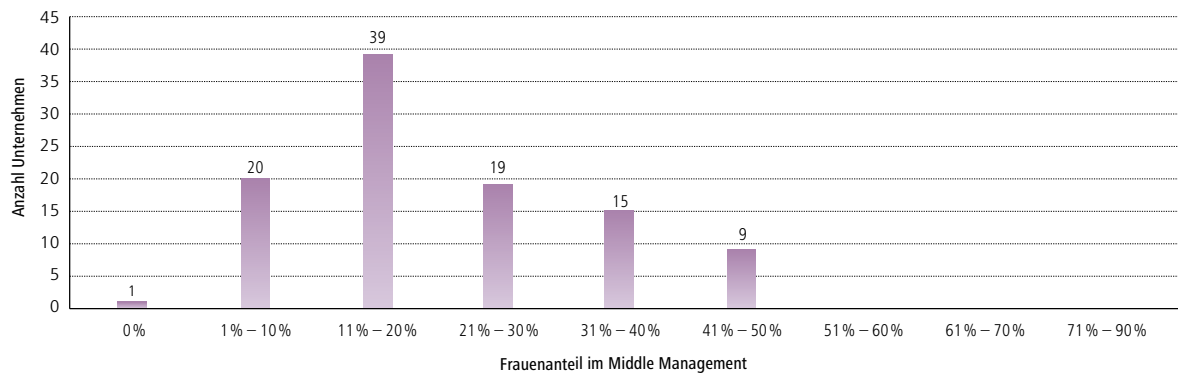
57 Unternehmen haben keine Frauen in der Geschäftsleitung, das sind 50% des Gesamtsamples. Eine Häufung von 30 Unternehmen zählt zwischen 11 und 20% Frauen in der Geschäftsleitung. Die auf den ersten Blick nicht dem Trend entsprechende niedrige Zahl von 9 Unternehmen mit einem Frauenanteil zwischen 1 und 10% rührt daher, dass viele Geschäftsleitungen weniger als 10 Mitglieder aufweisen, was einen einstelligen Prozentanteil verunmöglicht. Nur 9 Unternehmen (8%) haben mehr als 30% Frauen in der Geschäftsleitung.

Topmanagement



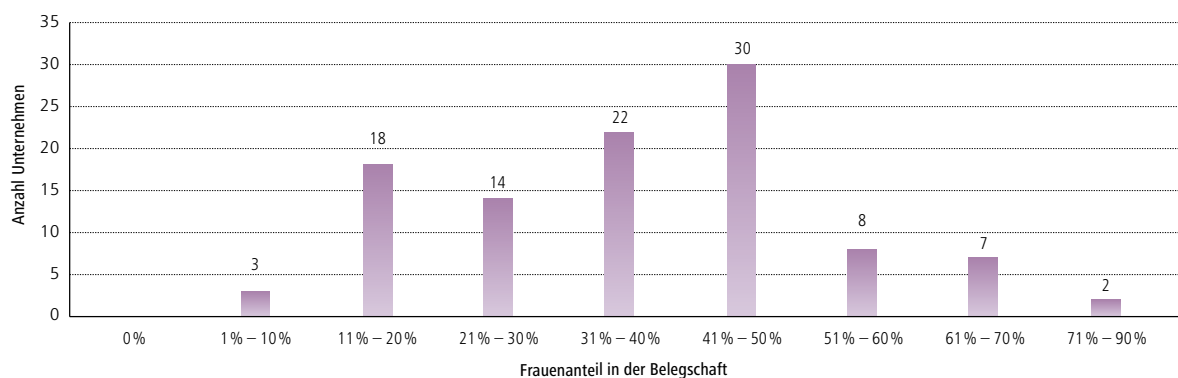
14% (16) der untersuchten Unternehmen haben keine Frauen im Topmanagement. Bei 59% (65) der Unternehmen sind zwischen 1 und 20% weibliche Führungskräfte im Topmanagement beschäftigt. 27% der Unternehmen (30) verfügen über mehr als 20% Frauen im Topmanagement. Erst 10 Unternehmen erreichen auf dieser Hierarchiestufe einen Frauenanteil von mehr als 30%.

Middle Management



Nur 1 Unternehmen beschäftigt keine Frauen im Middle Management. Anders als auf den höheren Hierarchiestufen ergibt sich die höchste Konzentration an Unternehmen im Bereich zwischen 11 und 20% Frauenanteil (39) sowie zwischen 21 und 30% (19). 24 Unternehmen beschäftigen mehr als 30% Frauen im Middle Management, in 2 dieser Unternehmen stellen die Frauen auf dieser Hierarchiestufe genau die Hälfte der Führungskräfte.

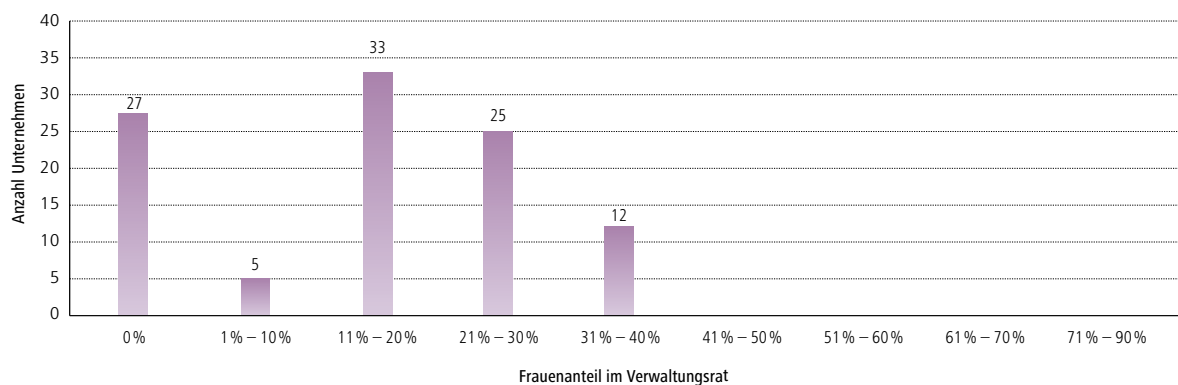
Belegschaft



Am häufigsten beschäftigen die Unternehmen 41 bis 50% Frauen in der Gesamtbelegschaft. Diese 30 Unternehmen entsprechen 29% der untersuchten Unternehmen. 34 Unternehmen (33%) beschäftigen weniger als 30% Frauen, darunter befinden sich überproportional viele Unternehmen der Produzierenden Industrie. In 17 (16%) der teilnehmenden Unternehmen stellen Frauen die Mehrheit der Belegschaft.

Gesamthaft präsentiert sich also auch im Vergleich der Hierarchiestufen ein deutliches Muster: Je höher die Hierarchiestufe, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen zu mehr als 30% vertreten sind. Erfüllen auf Stufe Gesamtbelegschaft 69 Unternehmen dieses Kriterium, sind es im Middle Management 24, im Topmanagement noch 10 und in der Geschäftsleitung 9 Unternehmen.

Verwaltungsrat



27 Unternehmen (26%) haben keine Frauen im Verwaltungsrat – das sind deutlich weniger als auf Stufe Geschäftsleitung, allerdings mehr als im Topmanagement. 12 Unternehmen (11%) beschäftigen bereits mehr als 30% Verwaltungsrätinnen. Der Grossteil der Unternehmen (58 bzw. 52%) weist 11 bis 30% Frauen im Verwaltungsrat auf.

«Gemischte Teams weisen eine höhere Flexibilität im Denken und Handeln auf.»



Antoinette Hunziker-Ebnetter

VR-Präsidentin der Berner Kantonalbank AG

Seit Mai 2015 ist Antoinette Hunziker-Ebnetter VR-Präsidentin der Berner Kantonalbank AG (BEKB). Seit 2006 ist sie CEO und Gründungspartnerin von Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaft.

Bis 2005 leitete sie bei der Bank Julius Bär & Co. als Mitglied der Konzernleitung den Handel und Verkauf. Davor war sie Vorsitzende der Schweizer Börse. Mitte der 1990er-Jahre zeichnete Antoinette Hunziker-Ebnetter für den Aufbau und die Inbetriebnahme der Elektronischen Börse Schweiz verantwortlich. Sie besitzt ein Lizentiat in Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen sowie ein Diplom der Swiss Banking School. Ergänzend engagiert sich Antoinette Hunziker-Ebnetter als Mitgründerin bei der waterkiosk foundation, deren Projekte Zugang zu sauberem Trinkwasser in Schwellenländern ermöglichen.

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Integrität ist für mich eine absolute Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Ich pflege einen partizipativen Führungsstil, denke und handle in Szenarien und halte mir verschiedene Optionen offen. Mein Ziel ist es, zukunftssichernde Perspektiven zu entwickeln und umzusetzen. Dabei baue ich auf meine innere Standhaftigkeit und meine Verankerung in den Werten.

Mit den immer höheren Erwartungen an den Verwaltungsrat wird die Führungsrolle der Präsidenten anspruchsvoller, auch zeitlich. Mit welchen Massnahmen begegnen Sie dieser Veränderung?

Indem ich mich auf meine drei Haupttätigkeiten, die Co-Führung meiner Firma Forma Futura, das VR-Präsidium der Berner Kantonalbank und meine Arbeit für die waterkiosk foundation, konzentriere. In der Folge habe ich in den vergangenen Jahren verschiedene Mandate in Verwaltungsräten, Beiräten und Forschungsgruppen aufgegeben.

Sie haben sich im Beirat von Get Diversity für eine bessere Gender Diversity engagiert. Woran liegt es, dass viele Schweizer Unternehmen in diesem Bereich gegenüber den globalen Vorreitern einen Rückstand aufweisen?

Meiner Meinung nach gibt es zwei Hauptgründe: Erstens «verlieren» wir viele Frauen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren, weil diese höchstens zu 40 oder 50 Prozent arbeiten wollen. Im Hinblick auf die Übernahme einer oberen Führungsfunktion ist aber auch in der Übergangsphase ein Teilzeitpensum von mindestens 60 Prozent nötig. Zweitens haben wir in der Schweiz leider immer noch nicht ein optimales Angebot für die externe Kinderbetreuung. Hier sind uns beispielsweise die skandinavischen Länder weit voraus.

Welchen Mehrwert erwarten Sie mit einer besseren Gender Diversity im Verwaltungsrat und im operativen Management?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass gemischte Gremien und Teams bessere Lösungs-, Kompromiss- und Kommunikationsfähigkeiten haben. Sie weisen eine höhere Flexibilität im Denken und Handeln auf und sind stärker im Prüfen und Abwägen von Handlungsalternativen.

Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um den Frauenanteil zu erhöhen?

Wir haben bei der BEKB das Projekt «Diversité» lanciert. Alle Stellen werden bei uns auch als Teilzeitstellen ausgeschrieben, und jedes Departement ist dazu angehalten, Co-Führungen anzubieten und umzusetzen. Wir machen Frauen und Männern Mut, das Angebot von modernen Arbeitsmodellen zu prüfen und davon zu profitieren.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Es ist aus meiner Sicht an und für sich sinnvoll, wenn der operative Leiter eines Unternehmens auch Einblick in die Tätigkeit eines Verwaltungsrates hat und entsprechende Erfahrungen sammeln kann. Man muss aber darauf achten, dass es dabei nicht zu gegenseitigen Abhängigkeiten kommt. In unseren Grundsätzen zur Corporate Governance haben wir bei der BEKB deshalb festgehalten, dass Mitglieder der Geschäftsleitung nicht Mitglied des Verwaltungsrats eines Unternehmens sein dürfen, in dem ein Verwaltungsrat der BEKB Geschäftsleitungsmitglied ist.

Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Verwaltungsrat?

Mit Wissensaufbau und laufender Reflexion. Wir führen Impuls-Workshops durch, erarbeiten eine Digitalisierungsstrategie und stimmen diese mit unserem Geschäftsmodell und der IT-Strategie ab. Zur Abdeckung der Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden haben wir einen Bereich «Digitale Transformation» geschaffen.

Die Schweizer Wirtschaft soll weiter wachsen, doch die Bevölkerung altert und die Zuwanderung von Hochqualifizierten nimmt ab. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Mangel um?

Die BEKB ist eine Ausbildungsbank. Rund 10 Prozent unserer Arbeitsplätze sind gleichzeitig auch Ausbildungsplätze. Damit können wir zu einem guten Teil aus eigener Kraft für einen guten Nachwuchs sorgen. Bei den übrigen Stellen streben natürlich auch wir nach den besten Mitarbeitenden. Unser Image als solide Bank und moderne Arbeitgeberin hilft uns, die Lücken nach unseren Vorstellungen auszufüllen.

5.3 Die Gender Diversity der Unternehmen im Branchenvergleich

Die verschiedenen Wirtschaftszweige verfügen über sehr unterschiedliche Grundvoraussetzungen bezüglich Gender Diversity. Diese Voraussetzungen müssen berücksichtigt werden, wenn das Potenzial spezifischer Massnahmen zur Stärkung der Gender Diversity beurteilt wird. Die Frauenanteile an der Basis und in mittleren Management-Positionen weichen je nach Branche stark voneinander ab und beeinflussen dadurch die Chance eines einzelnen Unternehmens, eine breit ausgebaute Pipeline an weiblichen Talenten aufzubauen und an die Spitze zu führen.

Die Frauenanteile der Branchen im Überblick

Die 113 teilnehmenden Unternehmen wurden in diesem Report 11 Branchenclustern zugeteilt, welche einen Vergleich mit ähnlich gelagerten Unternehmen einerseits, zwischen den Branchen andererseits ermöglichen.

9 von 11 untersuchten Branchenclustern weisen genügend Unternehmen auf, um ein repräsentatives Branchenprofil zu ermitteln – die Mindestzahl an Unternehmen pro Branche wurde dabei bei 4 festgelegt. Im Sample dominieren die Banken (34) sowie die Produzierende Industrie (21). Aus der Energiebranche haben sich 2 Unternehmen am Report beteiligt, was für eine Publikation der Resultate nicht ausreicht. Diese beiden Unternehmen, Alpiq und BKW, stehen insofern hervor, als sie beide über einen weiblichen CEO verfügen.

Frauenanteile nach Hierarchiestufe im Branchenvergleich

Frauenanteile	Banken	Versicherungen	Medien/ICT	Unternehmens- dienstleistungen	Transport/logistik/ Tourismus	Immobilien	Produzierende Industrie	Life Sciences	Retail/ Consumer Goods
Anzahl Unternehmen	34	10	7	4	6	5	21	11	12
VR-Präsidium	9 %	-	-	-	17 %	-	-	-	-
Verwaltungsrat	21 %	22 %	16 %	5 %	25 %	6 %	11 %	22 %	12 %
CEO	3 %	10 %	-	-	17 %	-	-	-	-
Geschäftsleitung	8 %	13 %	15 %	7 %	11 %	5 %	5 %	12 %	8 %
Topmanagement	11 %	18 %	19 %	22 %	18 %	13 %	11 %	16 %	19 %
Middle Management	19 %	30 %	22 %	27 %	17 %	17 %	14 %	27 %	26 %
Belegschaft	44 %	43 %	31 %	52 %	34 %	40 %	18 %	34 %	49 %

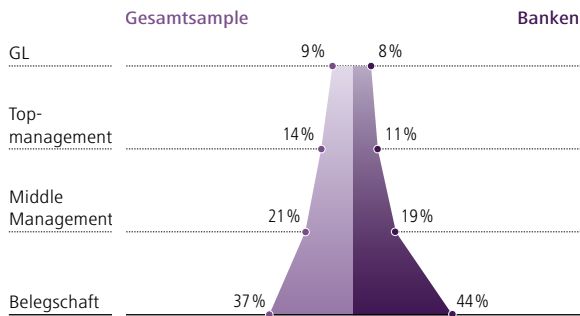
Den grössten Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft weisen die Branchencluster Unternehmensdienstleistungen (52 %) und Retail/Consumer Goods (49 %) auf, die tiefsten Werte finden sich in der Produzierenden Industrie (18 %). Die anderen Branchen befinden sich relativ nahe beim Mittelwert des Gesamtsamples (37 %). Auf Stufe Middle Management verzeichnen die Versicherungen mit 30 % sowie die Life Sciences und die Unternehmensdienstleistungen mit 27 % über den höchsten Anteil an weiblichen Führungskräften. Die übrigen Branchen verzeichnen Anteile zwischen 26 % (Retail/Consumer Goods) und 14 % (Produzierende Industrie).

Im Topmanagement stellt das Branchencluster Unternehmensdienstleistungen mit 22 % den höchsten Frauenanteil, es folgen die Medien/ICT sowie Retail/Consumer Goods (jeweils 19 %). Auf dieser Hierarchiestufe verfügen die Banken und die Produzierende Industrie mit jeweils 11 % über die wenigsten weiblichen Führungskräfte. Die Situation in den Geschäftsleitungen sieht etwas anders aus: Bei den Medien/ICT sind 15 % der GL-Mitglieder weiblich, bei den Versicherungen 13 %, in der Immobilienwirtschaft und der Produzierenden Industrie lediglich 5 %. Die meisten Branchen weisen hier einen Wert auf, der nahe am Durchschnittswert aller teilnehmenden Unternehmen (9 %) liegt.

Die Frauenanteile der einzelnen Branchen

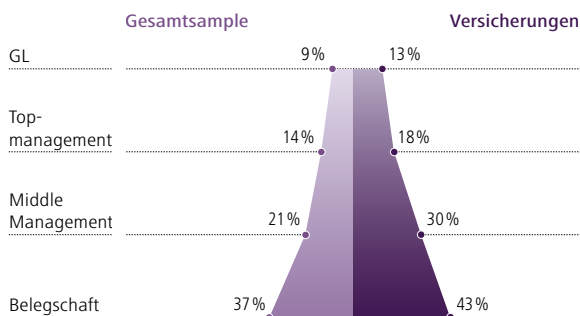
Die Branchen weisen sehr divergente Grundvoraussetzungen bzgl. Frauenanteil auf, was bei der Festlegung von Diversity-Zielen und bei der Definition von relevanten Vergleichswerten Berücksichtigung finden kann. Aus diesem Grund interessiert ein detaillierter Blick auf die Ausgangslage und die aktuelle Pipeline an weiblichen Talenten, über welche die einzelnen Branchen derzeit verfügen.

Banken



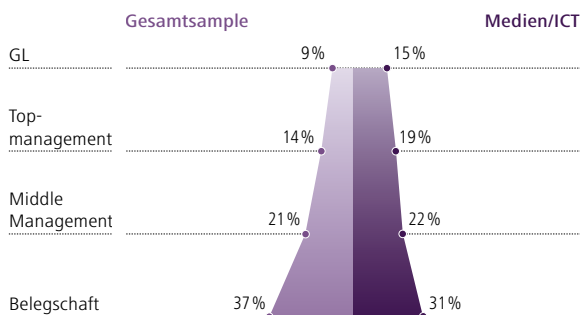
Das untersuchte Sample der Bankbranche umfasst 34 Institute, dazu gehören die beiden Grossbanken, mehrere grosse Privatbanken sowie 19 Kantonalbanken. Im Vergleich mit dem Gesamtsample ist der Frauenanteil auf Stufe der Gesamtbelegschaft mit 44 % überdurchschnittlich hoch, im Middle Management (19 %) und im Topmanagement (11 %) unterdurchschnittlich. 8 % der GL-Mitglieder in den teilnehmenden Banken sind weiblich sowie 3 % der CEOs. Mit 21 % Frauenanteil im Verwaltungsrat sowie 9 % unter den Präsidenten verfügen die Banken in den strategischen Führungsgremien über eine vergleichsweise gute Gender Diversity.

Versicherungen



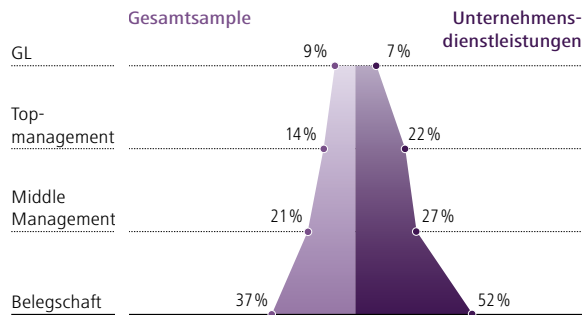
Die am Report teilnehmenden 10 Versicherungsinstitute verfügen im Durchschnitt über 43 % Frauen in ihrer Gesamtbelegschaft. Es besteht somit grosses Potenzial, die Gender Diversity an der Spitze über interne Talententwicklung weiter auszubauen. Im Middle Management arbeiten 30 % Frauen und im Topmanagement 18 % – beide sind im Vergleich mit dem Gesamtsample überdurchschnittliche Werte. 1 Versicherung (10 %) wird von einem weiblichen CEO geführt, 13 % der GL-Mitglieder sind weiblich. Die Frauen stellen bei den Versicherungen keine VR-Präsidenten, allerdings 22 % der VR-Mitglieder.

Medien/ICT



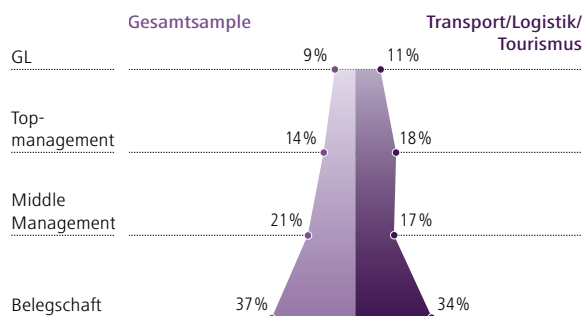
Die Medien-, Informatik- und Telco-Unternehmen werden gemeinsam als Cluster ausgewiesen, weil sich die Anforderungsprofile und Tätigkeitsbereiche dieser Unternehmen zusehends annähern. Das Branchencluster mit 7 Unternehmen verfügt im Middle Management wie im Topmanagement über hohe Frauenanteile von 22 % bzw. 19 %. In den Geschäftsleitungen sind 15 % der Mitglieder Frauen, weibliche CEOs gibt es bei den teilnehmenden Unternehmen keine. Die Werte auf Managementstufe sind im Vergleich zum Gesamtsample hoch, besonders angesichts der Tatsache, dass der Anteil der weiblichen Belegschaft insgesamt nur bei 31 % liegt. Es gelingt dieser Branche bereits relativ gut, ihre internen Talente zu entwickeln. 16 % aller Verwaltungsratsmitglieder aus dem Cluster Medien/ICT sind Frauen, über eine VR-Präsidentin verfügt die Branche nicht.

Unternehmensdienstleistungen



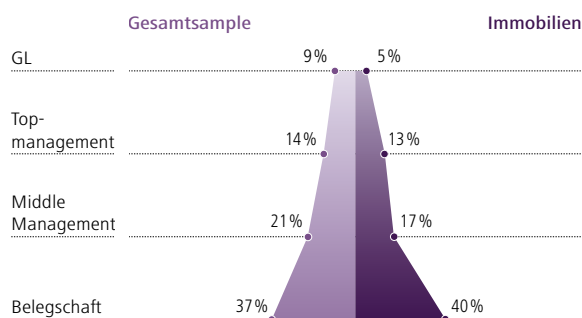
Die heterogene Gruppe der Unternehmensdienstleistungen weist einen Frauenanteil von 52% in der Belegschaft auf. Das Topmanagement ist zu 22% weiblich, das Middle Management zu 27%. Beide sind überdurchschnittliche Werte. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen (7%) liegt dagegen unterhalb des Durchschnitts im Gesamtsample. Keines der 4 Unternehmen dieses Branchenclusters hat eine Frau als CEO oder als VR-Präsident. Mit 5% der Verwaltungsratsmitglieder stellen die Frauen bei den Unternehmensdienstleistern einen sehr tiefen Anteil.

Transport/Logistik/Tourismus



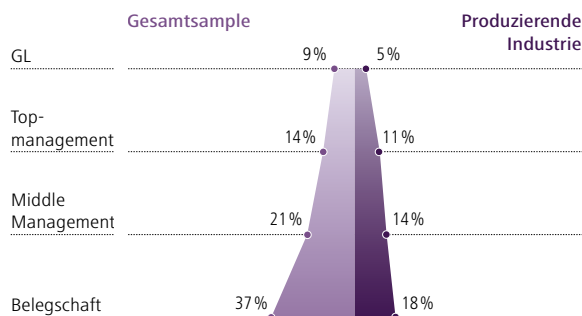
Bei den 6 teilnehmenden Unternehmen aus der Transport-, Logistik- und Tourismusbranche ist ein leicht unterdurchschnittlicher Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft (34%) zu erkennen, gleichzeitig arbeiten in dieser Branche überdurchschnittlich viele weibliche Führungskräfte. 1 von 6 CEOs ist weiblich – Susanne Ruoff von der Schweizerischen Post –, somit weist die Branche auf CEO-Stufe einen Frauenanteil von 17% aus. In den Geschäftsleitungen liegt der Frauenanteil bei 11%, im Topmanagement bei 18% und im Middle Management bei 17%. Die Pipeline zeigt daher eine im Vergleich zu den übrigen Branchen untypische Verbreiterung nach oben hin. Auch in den Verwaltungsräten der Branche sind die Frauen mit einem Anteil von 25% aller Mitglieder und 17% aller Präsidenten überdurchschnittlich gut vertreten.

Immobilien



Die Immobilienwirtschaft weist mit 40% Frauen in der Belegschaft einen überdurchschnittlichen Wert auf. Im Middle Management sind 17% der Führungskräfte weiblich, im Topmanagement 13%, in der Geschäftsleitung 5%. Weibliche CEOs gibt es keine in der Branche. Die Frauen-Pipeline der Immobilienunternehmen verjüngt sich nach oben hin stärker als bei anderen Branchen. Unter den VR-Präsidenten der Immobilienbranche finden sich keine Frauen, unter den VR-Mitgliedern stellen sie 6%.

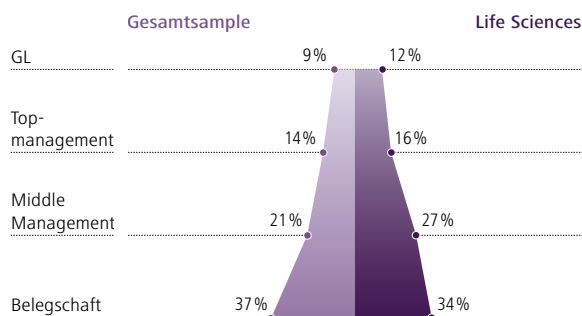
Produzierende Industrie



Diesem Cluster wurden die Maschinen-, Elektronik- und Metallindustrie, die Präzisionsindustrie sowie industrielle Bauzulieferer zugerechnet. Auf der einen Seite verfügen diese 21 Unternehmen mit 18% über einen sehr geringen Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft. Im Middle Management (14%) und im Topmanagement (11%) nähert sich das Branchencluster allerdings dem Durchschnittswert des Gesamtsamples an. In den Geschäftsleitungen sind in der Produzierenden Industrie 5% der Mitglieder weiblich, keines der teilnehmenden Unternehmen wird von einer Frau als CEO geführt.

Daraus ergibt sich eine charakteristische Frauen-Pipeline der Industriebetriebe: Eine schmale Basis, die sich nach oben hin jedoch weniger stark verjüngt als in anderen Branchen. Es gelingt den Schweizer Industrieunternehmen im Branchenvergleich also relativ gut, ihr Potenzial in der internen Talententwicklung zu nutzen. Ein weiterer Ausbau der Gender Diversity bedingt daher vor allem eine Erhöhung des Frauenanteils im Middle Management. Es hat keine Frauen unter den VR-Präsidenten der Produzierenden Industrie; 11% aller Mitglieder der Verwaltungsräte sind weiblich.

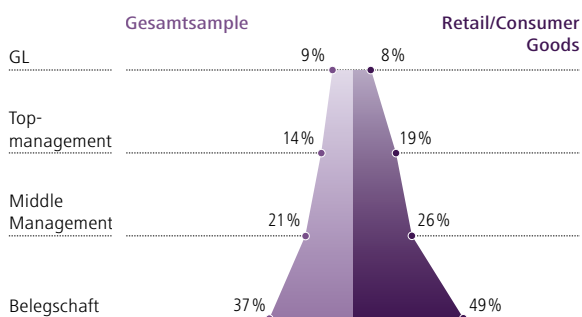
Life Sciences



Die Life Sciences – dazu wurden Chemie-, Pharma-, Medtech- und Biotechunternehmen gerechnet – haben an ihrer Basis 34% Frauen angestellt, ein leicht unterdurchschnittlicher Wert. Es gelingt den teilnehmenden Unternehmen dieser Branche indes sehr gut, ihr Potenzial an der Basis zu nutzen und Frauen ins Middle Management zu führen: Die Life Sciences weisen auf dieser Stufe einen hohen Frauenanteil von 27% auf. Auch im Topmanagement verfügt die Branche mit 16% über einen überdurchschnittlich hohen Anteil an weiblichen Führungskräften. In den Geschäftsleitungen sind 12% der Mitglieder weiblich, weibliche CEOs beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen der Life Sciences nicht. Die Branche hat sehr

gute Voraussetzungen, um durch eine konsequente Förderung der weiblichen Talente im Middle Management auch im Topmanagement und in der Geschäftsleitung Spitzenwerte im Frauenanteil zu erreichen. Die Verwaltungsräte der Life Sciences weisen einen Frauenanteil von 22% auf, weibliche VR-Präsidenten gibt es keine.

Retail/Consumer Goods



Zu diesem Branchencluster gehören Detailhandels-, Nahrungsmittel- und weitere Konsumgüterunternehmen. Das Cluster zeichnet sich aus durch einen hohen Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft von 49%. Die entsprechenden Werte im Topmanagement (19%) und im Middle Management (26%) liegen über dem Durchschnitt, während sich der Wert in der Geschäftsleitung (8%) sehr nahe am Durchschnitt der teilnehmenden Unternehmen aller Branchen befindet. Weibliche CEOs weist das Cluster Retail/Consumer Goods nicht auf. Die Pipeline an weiblichen Talenten zeigt einen charakteristischen Verlauf: Sie verjüngt sich mit einer jeweils steigenden Hierarchiestufe deutlich. Es gelingt dem Branchencluster weniger

gut als anderen Branchen, den sehr hohen Frauenanteil an der Basis für die interne Talententwicklung zu nutzen. Auf Verwaltungsratssebene stellen die Frauen 12% aller Mitglieder, die Verwaltungsratspräsidenten sind alle männlich.

6 Die Nationalitäten im Private Sector

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

6.1 Geschäftsleitung

Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	119			
Total GL-Mitglieder	892	100 %	129	100 %
Anteil Ausländer	400	45 %	83	64 %
Anteil Ausländer	400	100 %	83	100 %
Anteil Frauen	40	10 %	20	24 %
Anteil Männer	360	90 %	63	76 %
Anteil CEOs	119	100 %	19	100 %
Anteil Ausländer	45	38 %	8	42 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	219	100 %	36	100 %
Anteil Ausländer	139	63 %	30	83 %

Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen erhöhte sich von 2006 bis 2011 kontinuierlich um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %. Nach zweijähriger Stagnation war im schillingreport 2014 erstmalig eine Senkung zu verzeichnen: Der Ausländeranteil sank auf 42 % und stagnierte 2015 auf diesem Wert. 2016 Jahr stieg der Ausländeranteil um einen Prozentpunkt auf 43 % und erreichte in der aktuellen Erhebungsperiode wieder den Höchstwert von 45 %. Während die Ausländer unter den Neuen 2014 48 % und 2015 40 % ausmachten, waren es 2016 60 % und aktuell 64 %. Es zeigt sich, dass sich in den Geschäftsleitungen die Zu- und Abgänge von ausländischen Managern in etwa ausgleichen, weshalb der Ausländeranteil im Gesamtsample nur leicht variiert.

Die SMI-Unternehmen stagnieren aktuell bei einem Ausländeranteil von 63 % (2016 63 %, 2015 64 %, 2014 65 %). Sie liegen aber immer noch klar über dem Gesamtsample mit 45 %, was einer Differenz von 18 Prozentpunkten entspricht.

Bei den CEOs sank der Ausländeranteil von 43 % auf 38 %. Unter den Ausländern finden sich prozentual betrachtet mit 10 % mehr Frauen als im Gesamtsample (8 %). Auch unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 24 % etwas höher als im Gesamtsample mit 21 %. 2016 lag dieser Wert bei 5 %.

In 11 der untersuchten Unternehmen (9 %) sitzen keine Schweizer in den Geschäftsleitungen, während die Geschäftsleitungen von 18 der 119 einbezogenen Unternehmen (15 %) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind. Beide Zahlen sind weiterhin tief, was bedeutet, dass die Unternehmen zunehmend durchmischte Führungsgremien in Bezug auf die Nationalität aufweisen.

«Es ist beängstigend, wie leichtfertig wir mit den einstigen Standortvorteilen unseres Landes umgehen.»



Andreas Schmid

VR-Präsident Oettinger Davidoff AG

Andreas Schmid ist Präsident des Verwaltungsrats der Oettinger Davidoff AG (seit 2007) sowie der Flughafen Zürich AG (seit 2000) und präsidiert den Stiftungsrat der liberalen Denkfabrik Avenir Suisse (seit 2014). Daneben ist er Mitglied im Verwaltungsrat der Barry Callebaut AG, der Wirz Partner Holding AG sowie der Steiner AG. Von 2002 bis 2006 war Andreas Schmid Präsident des Verwaltungsrats der Kuoni Reisen Holding AG, von 2007 bis 2011 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Symrise AG und von 2009 bis 2016 Präsident des Verwaltungsrats der Gategroup Holding AG. Andreas Schmid hat an der Universität Zürich das Studium der Rechtswissenschaften abgeschlossen.

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Ich pflege einen direkten Führungsstil, ohne Umschweife und mit klaren Worten. Dabei ist mir die regelmässige Abstimmung mit dem CEO und der Geschäftsleitung sehr wichtig. Als VR-Präsident ist es mir ein Anliegen, über alle relevanten Geschäfte Bescheid zu wissen.

Mit den immer höheren Erwartungen an den Verwaltungsrat wird die Führungsrolle der Präsidenten anspruchsvoller, auch zeitlich. Mit welchen Massnahmen begegnen Sie dieser Veränderung?

Die Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance haben in den letzten Jahren zu einer deutlichen Professionalisierung der Verwaltungsratsarbeit geführt. Gleichzeitig hat aber auch der regulatorische Aufwand merklich zugenommen. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht. Damit ich mich als Präsident auch weiterhin auf die strategisch wichtigen Themen konzentrieren kann, braucht es im Hintergrund einen Corporate Counsel, der die administrativen Fäden der VR-Arbeit zusammenhält. Dann kommt hinzu, dass die Arbeit in Verwaltungsratsausschüssen heute einen viel grösseren Stellenwert hat als früher. Auch dies unterstützt und entlastet die Arbeit des Präsidenten.

Die Vorteile einer guten Geschlechterdurchmischung liegen auf der Hand. Warum schaffen es die Unternehmen trotzdem nicht, mehr Frauen in ihre Führungsgremien zu holen?

Nach meiner Einschätzung gibt es durchaus schon eine beachtliche Zahl an Unternehmen, die erkannt haben, wie wichtig die richtige Durchmischung in den Führungsgremien ist. Trotzdem sind heute eindeutig noch zu wenig aktive Frauen in Führungspositionen. Diese Diskrepanz kann nicht wegdiskutiert werden. Vielerorts hängt es sicher mit starren Arbeitszeitorstellungen und einem tradierten Rollenverständnis zusammen.

Welchen Mehrwert erwarten Sie mit einer besseren Gender Diversity im Verwaltungsrat und im operativen Management?

Frauen sind in Führungsgremien unverzichtbar. Die effektivsten Führungsgremien sind heterogen zusammengesetzt und damit meine ich nicht nur das Geschlecht, sondern die ganze Bandbreite an unterschiedlichen Kompetenzen, Branchenerfahrung und Kulturen. So ist sicher gestellt, dass unterschiedliche Perspektiven bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um den Frauenanteil zu erhöhen?

Wir fördern gezielt Frauen in Führungsfunktionen durch flexible Arbeitszeitmodelle und sind flexibel hinsichtlich des Arbeitsortes. Künftig werden wir Frauen in Führungspositionen auch Family Services zur Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung anbieten. Im Circle am Flughafen Zürich ist zum Beispiel eine Kindertagesstätte für die Kinder von Mitarbeitern geplant. Lohngleichheit und Chancengleichheit bei Bewerbungen sind selbstverständlich.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Das beurteile ich grundsätzlich positiv: Es ist für beide Seiten, den CEO und das Unternehmen, ein Gewinn. Ein VR-Mandat kann parallel zur Aufgabe als CEO bewältigt werden, es sei denn, das eigene Unternehmen befindet sich in einer Krisensituation, welche die uneingeschränkte Aufmerksamkeit des CEO erfordert.

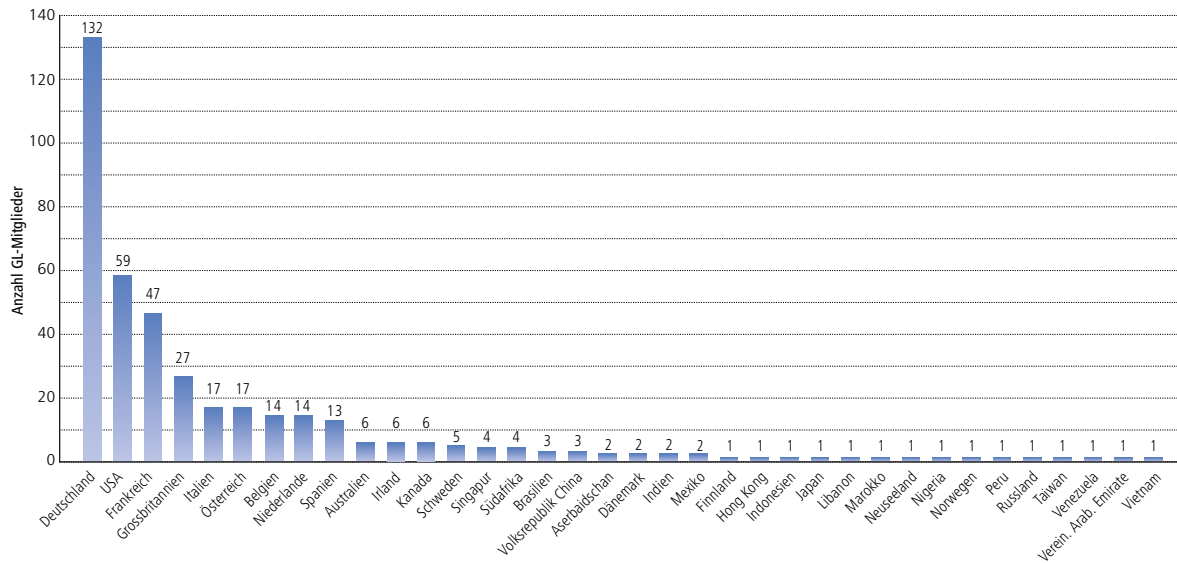
Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Verwaltungsrat?

Die digitale Transformation kann nur erfolgreich bewältigt werden, wenn der Verwaltungsrat das Geschäftsmodell und die strategische Positionierung des Unternehmens regelmässig kritisch hinterfragt. Für diese Themen haben wir einen zweitägigen Strategie-Review auf Stufe Verwaltungsrat pro Jahr.

Die Schweizer Wirtschaft soll weiter wachsen, doch die Bevölkerung altert und die Zuwanderung von Hochqualifizierten nimmt ab. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Mangel um?

Für die Oettinger Davidoff AG in Basel ist der freie Zugang von Grenzgängern sehr wichtig. Auch bei der Barry Callebaut AG finden wir nicht genügend Professionals auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Vor diesem Hintergrund ist es beängstigend, wie leichtfertig wir zuweilen mit den einstigen Standortvorteilen unseres Landes umgehen. Auch deshalb setze ich mich bei Avenir Suisse für eine weltoffene und liberale Schweiz ein.

Nationalität der ausländischen GL-Mitglieder



Am meisten ausländische Geschäftsleitungsmitglieder stammen unverändert aus Deutschland (132 von 400, 33%). Die 105 Angelsachsen (USA, GB, AUS, CAN, IRL, NZ) machen zusammen unverändert einen Anteil von 26% (2015 28%, 2014 29%) aus. Auch die 83 neuen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen mehrheitlich aus Deutschland und den angelsächsischen Ländern. Hier zeigt sich, dass die Deutschen mit 26 Personen – wie bereits 2016 – bei 31% liegen, während die 25 Angelsachsen 30% ausmachen (2016 24%).

6.2 Verwaltungsrat

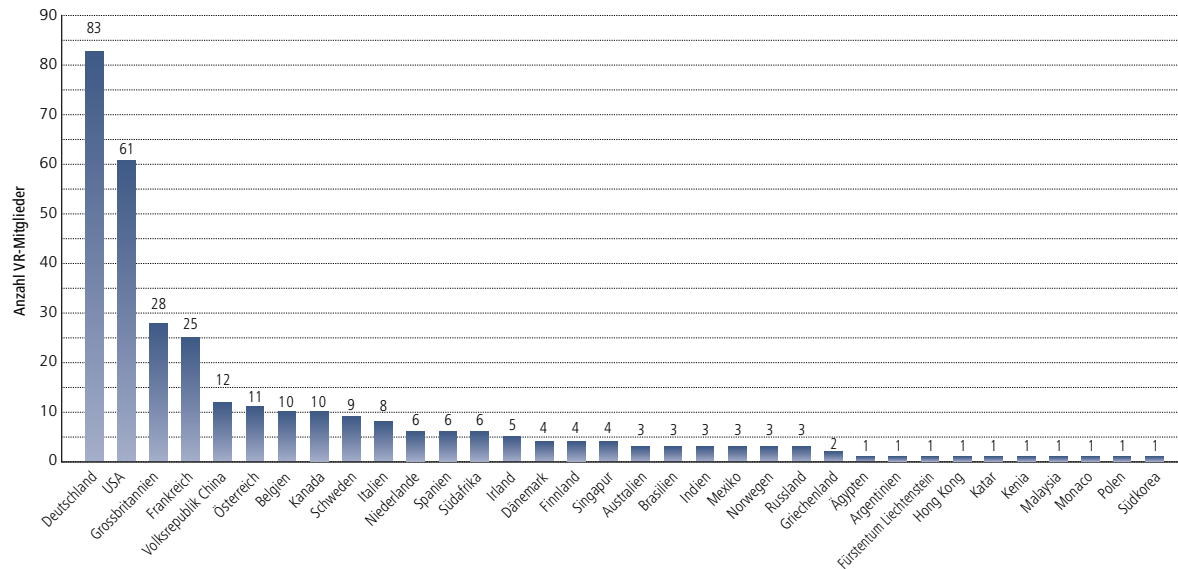
Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Anzahl Unternehmen	90			
Total VR-Mitglieder	833	100%	107	100%
Anteil Ausländer	322	39%	48	45%
Anteil Ausländer	322	100%	48	100%
Anteil Frauen	58	18%	12	25%
Anteil Männer	264	82%	36	75%
Anteil VRP	90	100%	14	100%
Anteil Ausländer	23	26%	4	29%
Anteil SMI-VR-Mitglieder	212	100%	25	100%
Anteil Ausländer	133	63%	16	64%

Mit 39% stieg der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten im Vergleich zum Vorjahreswert um 1 Prozentpunkt und liegt 6 Prozentpunkte unter dem der Geschäftsleitungen (45%). Unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich mit 26% weniger Ausländer als im Vorjahr (27%). Die Ausländeranteile unter den CEOs nahmen ebenfalls von 43% auf 38% ab. Eine Betrachtung des Frauenanteils zeigt, dass dieser unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 18% etwas höher ist als im Gesamtsample mit 17% und seit Beginn der Erhebung kontinuierlich anstieg. Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 25% auch nur leicht höher als im Gesamtsample mit 21%. Bei den SMI-Unternehmen rangiert der Anteil der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 63% ganze 24 Prozentpunkte über dem aller Verwaltungsratsmitglieder (39%).

In 6 der untersuchten Unternehmen (7%) sitzen keine Schweizer im Verwaltungsrat, während die Verwaltungsräte von 20 der 90 einbezogenen Unternehmen (22%) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind.

Nationalität der ausländischen VR-Mitglieder



Die 83 Deutschen dominieren auch unter den 322 ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit einem Anteil von 26%. Die zweitgrösste Gruppe stellen die USA mit 19% (61 Personen), gefolgt von Grossbritannien mit 9% (28) und Frankreich mit 8% (25). Betrachtet man die 107 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS, IRL), so machen diese insgesamt 33% aus. In der Gesamtbetrachtung der deutschsprachigen Länder stellen Deutschland, Österreich und Liechtenstein zusammen 30% der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder (95 Personen), was 3 Prozentpunkte unter den Angelsachsen liegt. Während die Deutschen in den Geschäftsleitungen also mehr als doppelt so viele Mitglieder stellen wie die US-Amerikaner, zeigt sich in den Verwaltungsräten ein anderes Bild: Zwar liegen die Deutschen auch hier vorne, stellen aber nur knapp ein Drittel mehr Verwaltungsratsmitglieder als die US-Amerikaner.

Die 48 neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder zeigen im Vergleich mit den Vorjahren ein interessantes Bild. Legten die Deutschen 2015 um 5 Prozentpunkte zu und stiegen auf 32%, so rangierten sie 2016 mit 25% als zweitgrösste ausländische Gruppe unter den Neuen nach den USA mit 27%. Die USA kamen 2015 mit 13% an zweiter Stelle nach den Deutschen, legten 2016 14 Prozentpunkte zu und waren die grösste ausländische Gruppe unter den neu berufenen Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell hingegen rangieren die Deutschen und die Briten unter den neu berufenen Verwaltungsratsmitgliedern mit 17% (je 8 Personen) vorne, gefolgt von den USA mit 15% (7) sowie China und Frankreich mit 8% (4). Insgesamt stellen die Angelsachsen (USA, GB) gemeinsam 32% (15) der neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder, während Deutschland und Österreich zusammen 19% (9) aufweisen. Somit zeigt sich, dass die neuen Verwaltungsratsmitglieder vornehmlich in der Schweiz, Grossbritannien, den USA, Deutschland, der Volksrepublik China und Frankreich rekrutiert wurden.

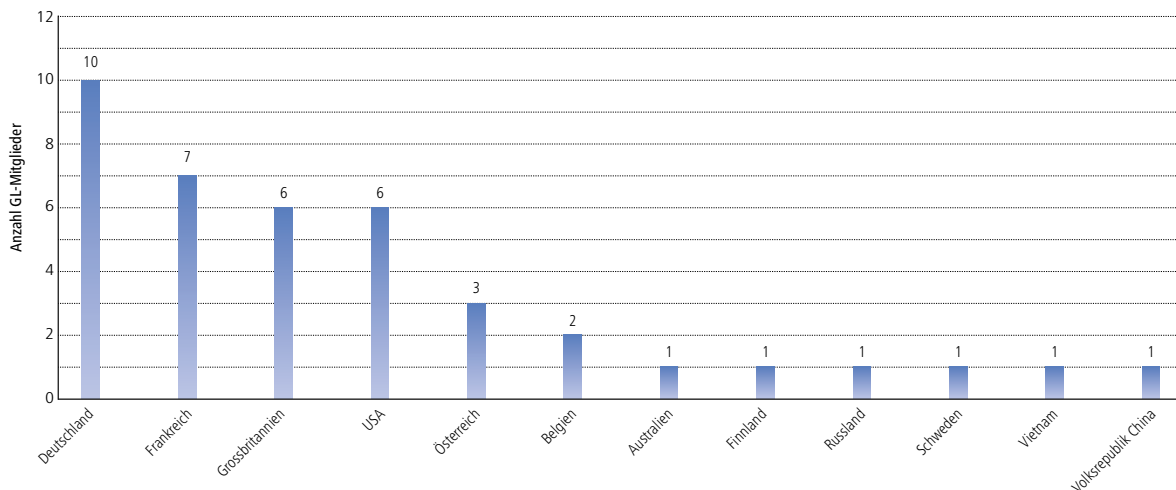
6.3 Frauen

Übersicht

	Geschäftsleitung				Verwaltungsrat			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Total weibliche Mitglieder	67	100 %	27	100 %	143	100 %	22	100 %
Anteil Schweizerinnen	27	40 %	7	26 %	85	59 %	10	45 %
Anteil Ausländerinnen	40	60 %	20	74 %	58	41 %	12	55 %
Total weibliche CEOs/VRP	4	100 %	1	100 %	2	100 %	1	100 %
Anteil Schweizerinnen	3	75 %	1	100 %	2	100 %	1	100 %
Anteil Ausländerinnen	1	25 %	-	-	-	-	-	-
Total weibliche SMI-Mitglieder	17	100 %	2	100 %	44	100 %	2	100 %
Anteil Schweizerinnen	3	18 %	2	100 %	16	36 %	2	100 %
Anteil Ausländerinnen	14	82 %	-	-	28	64 %	-	-
Total weibliche SMI-CEOs/SMI-VRP	-	-	-	-	1	100 %	-	-
Anteil Schweizerinnen	-	-	-	-	1	100 %	-	-
Anteil Ausländerinnen	-	-	-	-	-	-	-	-

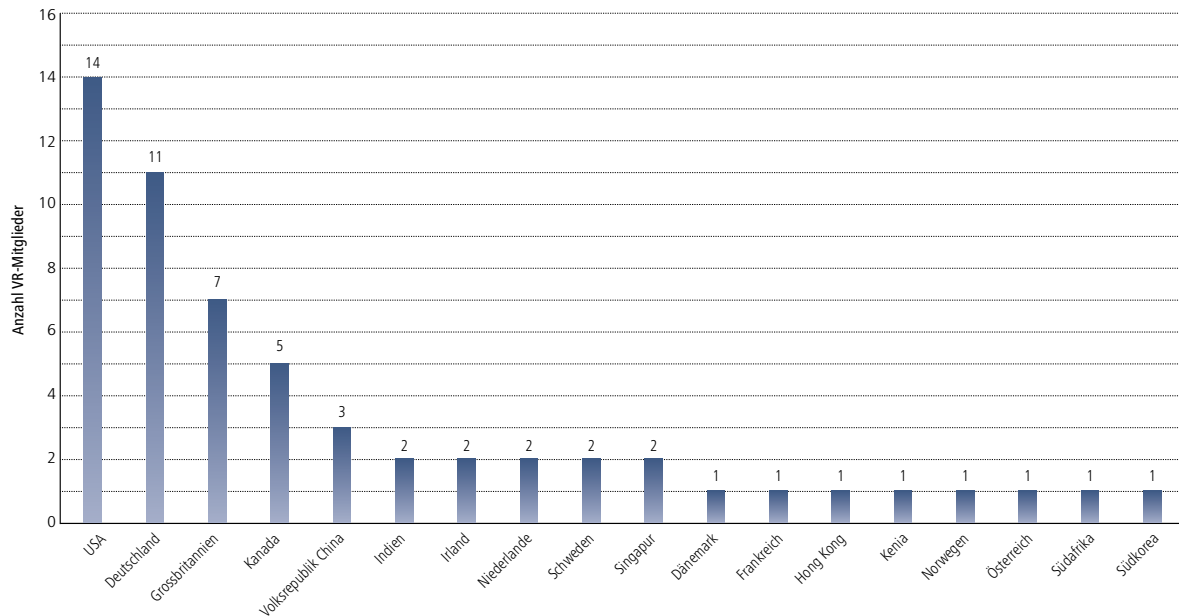
Von den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern haben nur 40 % einen Schweizer Pass. Unter den Neuen machen die Ausländerinnen 74 % aus. In den Verwaltungsräten sitzen 59 % Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es noch 62 %, vorletztes 68 %. Der Anteil der Ausländerinnen nimmt über den gesamten Erhebungszeitraum sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat fortlaufend zu, was darauf schliessen lässt, dass das Selbstverständnis für Frauen-Karrieren im Ausland höher ist als in der Schweiz. Hier hat die Schweiz Nachholbedarf, und zwar gesellschaftlich, politisch und in den Unternehmen.

Nationalität der Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen



Die grösste Gruppe unter den Ausländerinnen bilden die Deutschen: 25 % (10) aller weiblichen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben einen deutschen Pass (2016 38 %). Die Französischen (7) folgen auf dem zweiten Platz mit 18 %, aus den USA und Grossbritannien stammen je 15 % der Managerinnen (6). Unter den Neuen finden sich 4 Britinnen (20 %), 3 Österreicherinnen (15 %) und je 2 Deutsche, Französischen und US-Amerikanerinnen (10 %) sowie 7 weitere Nationen mit je 1 Managerin (2 %). Ein etwas anderes Bild zeigen die 17 weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder: Von ihnen haben nur 18 % (2016 31 %) einen Schweizer Pass. Von den 14 ausländischen SMI-Managerinnen stammen 5 (36 %) aus Grossbritannien, je 4 (29 %) aus Frankreich und den USA und 1 aus Belgien (7 %). Auch hier bilden die Angelsächsischen mit 65 % die deutlich grösste Gruppe. Erwähnenswert ist, dass die SMI-Unternehmen seit 2012 keine deutschen Managerinnen beschäftigen.

Nationalität der Ausländerinnen in den Verwaltungsräten



In den Verwaltungsräten sitzen 59% Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es noch 62%, im Jahr davor 68%. Betrachtet man nur die 58 ausländischen Verwaltungsrätinnen, so machen die Angelsächsischen 48% (28) aus, wobei die Hälfte (24%, 14 Personen) davon einen US-amerikanischen Pass besitzt. Deutsche weibliche Verwaltungsratsmitglieder sind mit 19% (11) vertreten, China mit 5% (3), Indien, die Niederlande, Schweden und Singapur stellen jeweils 3% oder 2 weibliche Verwaltungsräte. Weitere 8 Länder sind mit je einer Frau vertreten. Klammert man die SMI-Unternehmen aus dieser Untersuchung aus, so stellt sich ein Schweizerinnenanteil von 70% (69) unter den 99 Verwaltungsrätinnen ein. Dies hängt damit zusammen, dass 48% (28) aller ausländischen Verwaltungsrätinnen in SMI-Unternehmen tätig sind. Somit sind die im SMI notierten Unternehmen klar für die Globalisierung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten verantwortlich.

7 Ein Blick auf interessante Untergruppen

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

7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

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

Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Übersicht der CEOs	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	119			
Total CEOs	119	100 %	19	100 %
Anteil Frauen	4	3 %	1	5 %
Anteil Männer	115	97 %	18	95 %
Anteil Schweizer	74	62 %	11	58 %
Anteil Ausländer	45	38 %	8	42 %
Anteil Neue	19	16 %		
Anteil SMI-CEOs	20	100 %	2	100 %
Anteil Frauen	-	-	-	-
Anteil Männer	20	100 %	2	100 %
Anteil Schweizer	9	45 %	-	-
Anteil Ausländer	11	55 %	2	100 %
Anteil Neue	2	10 %		

Unter den 119 CEOs dominieren ganz klar die Männer. Es gibt nur 4 weibliche CEOs, nämlich Susanne Ruoff (Die Schweizerische Post), Jasmin Staiblin (Alpiq Holding AG), Suzanne Thoma (BKW Energie AG) und Philomena Colatrella (CSS Versicherung). Mit Philomena Colatrella wurde erstmals seit 3 Jahren wieder ein weiblicher CEO berufen.

Der Ausländeranteil unter den CEOs ist mit 38 % deutlich tiefer als im Gesamtsample aller GL-Mitglieder (45 %) und 4.5 Prozentpunkte tiefer als vergangenes Jahr. Die Zahl der ausländischen CEOs erreichte 2011 mit 44 % den höchsten Anteil und ist seither rückläufig. Die SMI-CEOs zeigen hier ein deutlich internationaleres Bild: 55 % aller SMI-CEOs verfügen über einen ausländischen Pass (2016 72 %). 2016 kamen insgesamt 19 CEOs neu in ihre Position, was einem Anteil von 16 % entspricht.

«Die Verwaltung muss unternehmerisch handeln, wenn sie keine reine «Erledigungsanstalt» sein will.»



Barbara Schüpbach-Guggenbühl

Präsidentin der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz

Barbara Schüpbach-Guggenbühl (1964) ist seit 2009 Staatsschreiberin und leitet die Staatskanzlei Basel-Stadt. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sie studierte Jurisprudenz in Basel und Neuchâtel. Ihre beruflichen Stationen: Gerichtsschreiberin am Steuergericht, Sekretärin des Kirchenrats der Römisch-Katholischen Kirche Basel-Stadt, I. Ratssekretärin und Leiterin Geschäftsstelle des Verfassungsrats und II. Ratssekretärin des Grossen Rats. Sie ist seit 2016 Präsidentin der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz und Vorstandsmitglied der Schweizerischen Informatikkonferenz.

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Ohne Mitarbeitende keine Führung, ohne Mitarbeitende, die in ihrem Arbeitsbereich über ein viel grösseres und aktuelleres Fachwissen verfügen als ich, keine Qualität – und ohne Mitarbeitende, die keine Lust auf Weiterentwicklung haben, keine Innovation. Dies ist mein Grundverständnis meiner Leitungsfunktionen im Betrieb und in Gremien. Komplementär dazu sehe ich meine Führungsfunktion, auch in Gremien mit Kolleginnen und Kollegen: Plattformen bieten, zuhören, Rahmenbedingungen und Ressourcen optimieren und zukunftsfähige Entscheide fällen.

Die Vorteile einer guten Geschlechterdurchmischung liegen auf der Hand. Warum schaffen es die Unternehmen trotzdem nicht, mehr Frauen in ihre Führungsgremien zu holen?

Bei der Besetzung von Strategieorganen und Verwaltungsräten müssen Quoten gelten, damit die inhaltlichen und die Umsetzungs-Strategien von Männern und Frauen definiert werden. Dann können sich Frauen in Führungspositionen besser mit den strategischen Vorgaben identifizieren und diese erfolgreicher umsetzen. Es braucht aber auch Veränderungen bei den Frauen selbst: Wir müssen uns von der «Ich bin halt eine Frau»-Denke endgültig verabschieden und entsprechend den Fähigkeiten Verantwortung übernehmen. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass Finanz- und Technologiethemata keine «Männerthemen» sind, sondern notwendige und zukunftsweisende Fragestellungen. Als Letztes ist die flächendeckende Umwandlung der Schulen in echte Ganztageschulen notwendig, damit Beruf und Familie wirklich vereinbar werden.

Ihre Kantonsverwaltung verfügt über einen überdurchschnittlichen Frauenanteil in den oberen Führungsebenen. Welche Massnahmen wurden hierfür ergriffen?

Die Frauen stellen ein Drittel des Kaders. Ein Faktor ist das überdurchschnittlich grosse Angebot an Teilzeitstellen auf allen Stufen, auch in Kaderpositionen. Somit ist eine berufliche Entwicklung zur Kaderfrau auch in Teilzeit möglich. Verschiedene Arbeitszeitmodelle (Fixzeit, Gleitzeit und Jahresarbeitszeit) und familienfreundliche Anstellungsbedingungen wie der bezahlte Urlaub bei unvorhersehbaren Betreuungsempässen von Kindern oder nahen Angehörigen ermöglichen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Regierungsrat verfolgt die berufliche Gleichstellung der Frauen seit langer Zeit als Schwerpunkt und lässt die Ziele alle vier Jahre mittels des CG Controllings überprüfen.

Das Verwaltungsmanagement steht im Spannungsfeld zwischen politischen Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen. Wie begegnen Sie diesem Spannungsfeld?

Die politischen Vorgaben erlebe ich persönlich nicht als Grenzen, da sie demokratisch legitimiert und somit immer wieder verhandelbar sind. Die Verwaltung muss unternehmerisch handeln, wenn sie keine reine «Erledigungsanstalt» sein will. Gesellschaftliche und technologische Entwicklungen müssen einfließen. Für die Staatskanzlei heisst das: Wir haben Kontakt zu allen Departementen, zur Stimmbevölkerung und arbeiten in den gesamtkantonalen Gremien verantwortlich mit. Dies gibt uns die Chance, Verwaltungsprozesse zu hinterfragen, zu spiegeln und gewinnbringend mit neuen Technologien zu verknüpfen.

Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Kanton?

In der Staatskanzlei setze ich in allen Abteilungen, auch den operativen, Interesse an Neuem voraus. Ich bin offen für das Ausprobieren und «In die Zukunft Denken», begrüsse auch gemeinsame Projekte mit der Privatwirtschaft, so etwa «Smart Regio Basel». Zukunftsweisende Projekte wie E-Voting und Open Data verfolge ich auch über längere Zeiträume hartnäckig. Durch die Mitarbeit in basel-städtischen und eidgenössischen Gremien habe ich die Chance, aktuelle Aspekte der digitalen Entwicklung mitzunehmen und «zu Hause» zu verknüpfen. Aber es braucht Zeit, Neugierde und die Fähigkeit, chronische Bedenkenträger auszublenden.

Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, wenn Führungskräfte in der Verwaltung Erfahrungen aus der Privatwirtschaft mitbringen? Gilt das auch für den umgekehrten Fall?

Ja, es gilt in beide Richtungen: Die Verwaltung profitiert von Mitarbeitenden der Privatwirtschaft, die ein kompetitives Arbeitsverständnis mitbringen. Die Privatwirtschaft kann von ehemaligen Verwaltungsmitarbeitenden lernen, dass eine überlegte, auf alle Seiten abgestimmte Entwicklung nachhaltiger ist als Schnellschüsse und nervöse Richtungswechsel.

Verwaltungsratspräsidenten

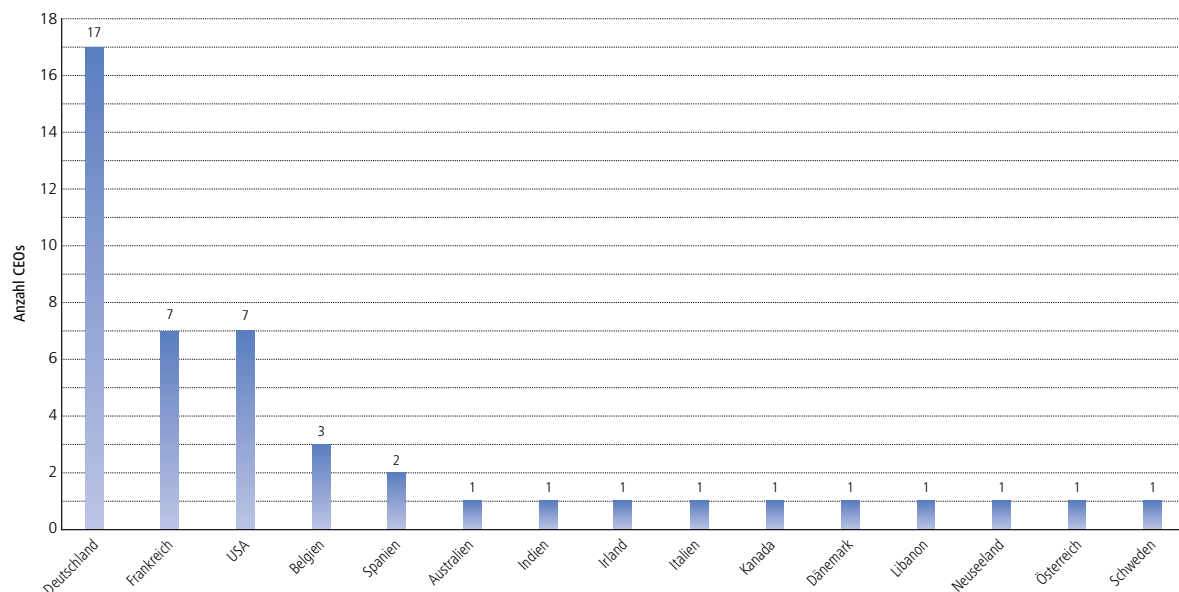
Übersicht der VRP	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	90			
Total VRP	90	100 %	14	100 %
Anteil Frauen	2	2 %	1	7 %
Anteil Männer	88	98 %	13	93 %
Anteil Schweizer	67	74 %	10	71 %
Anteil Ausländer	23	26 %	4	29 %
Anteil Neue	14	16 %		
Anteil SMI-VRP	20	100 %	1	100 %
Anteil Frauen	1	5 %	-	-
Anteil Männer	19	95 %	1	100 %
Anteil Schweizer	11	55 %	1	100 %
Anteil Ausländer	9	45 %	-	-
Anteil Neue	1	5 %		

Aufgrund der Wahl von Monika Ribar zur Präsidentin der SBB Schweizerischen Bundesbahnen finden sich unter den Verwaltungsratspräsidenten erstmals im gesamten Erhebungszeitraum gleichzeitig zwei Präsidentinnen. Die weitere Präsidentin ist Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.). Trotzdem bleibt der Frauenanteil unter den Verwaltungsratspräsidenten tief.

Unter den Verwaltungsratspräsidenten gibt es mit 26 % relativ gesehen wenig Ausländer. Unter den Neuen finden sich 29 % ausländische Verwaltungsratspräsidenten (2016 27 %). 16 % der Verwaltungsratspräsidien wurden neu besetzt.

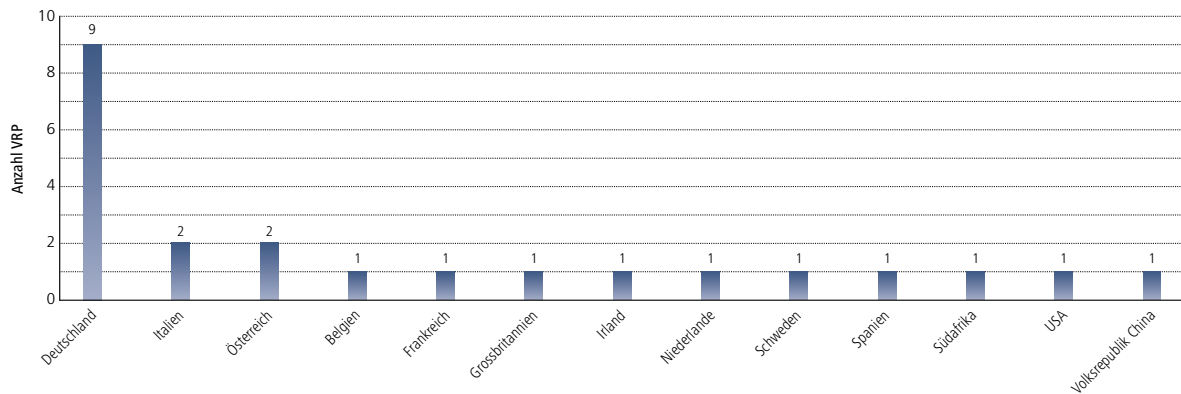
Nationalität der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Nationalität der ausländischen CEOs



74 (62 %) der 119 CEOs haben einen Schweizer Pass. Die 17 Deutschen (14 %) bilden wie in den Geschäftsleitungen die grösste ausländische Gruppe. Die französischen und US-amerikanischen CEOs liegen mit 7 Vertretern (je 6 %) auf Platz 2. Die 3 belgischen CEOs (3 %) rangieren auf dem 3. Platz. Interessant dabei ist, dass 4 von 7 französischen, 3 von 7 US-amerikanischen und 2 von 3 belgischen CEOs einem SMI-Unternehmen vorstehen. Unter den 19 neu eingetretenen CEOs befinden sich 11 Schweizer (58 %), während es im Vorjahr 22 % und 2015 53 % waren. 16 % der neuen CEOs sind Deutsche (3 Personen), und 11 % stammen aus den USA (2). Franzosen wurden im Erhebungsjahr keine berufen.

Nationalität der ausländischen VRP



Es gibt prozentual gesehen mehr Schweizer Verwaltungsratspräsidenten als CEOs. Während 74 (62 %) der 119 CEOs Schweizer sind, haben von den 90 Verwaltungsratspräsidenten 67 (74 %) einen Schweizer Pass. Die 9 Deutschen bilden die grösste ausländische Gruppe und stellen 39 % aller ausländischen Verwaltungsratspräsidenten. Es folgen die Italiener und die Österreicher mit 2 Verwaltungsratspräsidenten (je 9 %). Die ausländischen Verwaltungsratspräsidenten verteilen sich auf 13 Nationen, d.h., die meisten Länder sind nur einmal vertreten: Ein ähnliches Bild liess sich auch in den vergangenen Jahren beobachten.

Erfahrung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Erfahrung der CEOs	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	119	100 %	19	100 %
CEO kommt von intern	85	71 %	14	74 %
CEO kommt von extern	34	29 %	5	26 %

71 % der CEOs waren bereits im Unternehmen tätig vor ihrer Ernennung und wurden somit intern berufen. Unter den neuen CEOs sind es gar fast zwei Drittel.

Durchschnittliche Erfahrung der CEOs	als CEO	in aktueller GL	im Unternehmen
Gesamtsample	5 Jahre		
Intern berufene CEOs	5 Jahre	9 Jahre	20 Jahre
Extern gewählte CEOs	4 Jahre		

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

VRP

Erfahrung der VRP	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	90	100 %	14	100 %
VRP kommt von intern	69	77 %	9	64 %
VRP kommt von extern	21	23 %	5	36 %
Vorher bereits in diesem VR tätig	65	72 %	9	64 %
Vorher CEO im Unternehmen	16	18 %	3	21 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	12	13 %	1	7 %

77 % der Verwaltungsratspräsidenten waren bereits operativ oder im Verwaltungsrat des Unternehmens tätig, bevor ihnen das Präsidium übertragen wurde. Nur 23 % der Präsidenten kamen als Unternehmensexterne in ihre Rolle. 72 % waren bereits in diesem Verwaltungsrat tätig, 18 % hatten zuvor die Position als CEO inne und/oder 13 % waren in der Geschäftsleitung engagiert. Unter den neu berufenen Präsidenten finden sich 21 %, die zuvor CEO waren.

Durchschnittliche Erfahrung der VRP	als VRP	in aktuellem VR	im Unternehmen
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher bereits in diesem VR tätig	6 Jahre	12 Jahre	26 Jahre
Extern gewählte VRP	4 Jahre		

Durchschnittlich sind die Präsidenten seit 6 Jahren im Amt, die intern berufenen Präsidenten amten ebenfalls seit 6 Jahren in dieser Rolle. Jene Präsidenten, die bereits zuvor als Verwaltungsrat tätig waren, sind seit 12 Jahren im aktuellen Verwaltungsrat engagiert, und die zuvor operativ tätigen Präsidenten sind seit 26 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Die extern gewählten Verwaltungsratspräsidenten sind erst seit 4 Jahren im Amt.

7.2 SMI-Unternehmen

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

Zusammensetzung der SMI-Gremien

Zusammensetzung der SMI-GL	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total GL-Mitglieder	219	100 %	36	100 %
Anteil Frauen	17	8 %	8	22 %
Anteil Männer	202	92 %	28	78 %
Anteil Schweizer	80	37 %	6	17 %
Anteil Ausländer	139	63 %	30	83 %
Anteil Neue	36	16 %		
Anteil SMI-CEOs	20	100 %	3	100 %
Anteil Schweizer	9	45 %	1	33 %
Anteil Ausländer	11	55 %	2	67 %
Anteil Neue	3	15 %		

In den SMI-Unternehmen entwickelte sich der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen über 8 Jahre positiv um 5 Prozentpunkte von 3 % in 2006 auf erstmals 8 % in 2013. Dabei gelang den SMI-Unternehmen von 2012 bis 2013 eine Steigerung des Frauenanteils in den Geschäftsleitungen von 6 % auf 8 % (+33 %). 2014 zeigt sich ein anderes Bild: Erstmals war ein Rückgang des Frauenanteils zu verzeichnen. Der Frauenanteil in den SMI-Geschäftsleitungen sank auf 6 % und stagnierte seither. Dieses Jahr gelang es den SMI-Unternehmen, den Frauenanteil in den Geschäftsleitungen – wie im Gesamtsample – auf 8 % zu erhöhen, was u.a. dank einem Anteil von 22 % Frauen unter den neu gewählten Mitgliedern möglich war.

Während der Ausländeranteil in den SMI-Unternehmen 2013 mit 68 % den bisher höchsten Wert erreichte, fiel er 2014 auf 65 % und liegt aktuell – wie im Vorjahr – bei 63 %. Die im SMI notierten Unternehmen setzen ihre Geschäftsleitungsgremien trotzdem deutlich internationaler zusammen als das Gesamtsample. Die CEOs der SMI-Unternehmen zeigen eine interessante Entwicklung. Letztes Jahr betrug der Ausländeranteil unter den SMI-CEOs 71 %, aktuell sinkt er auf 55 %. Anders ausgedrückt, haben 9 von 20 SMI-CEOs einen Schweizer Pass, während es 2016 nur 6 waren.

Zusammensetzung der SMI-Verwaltungsräte

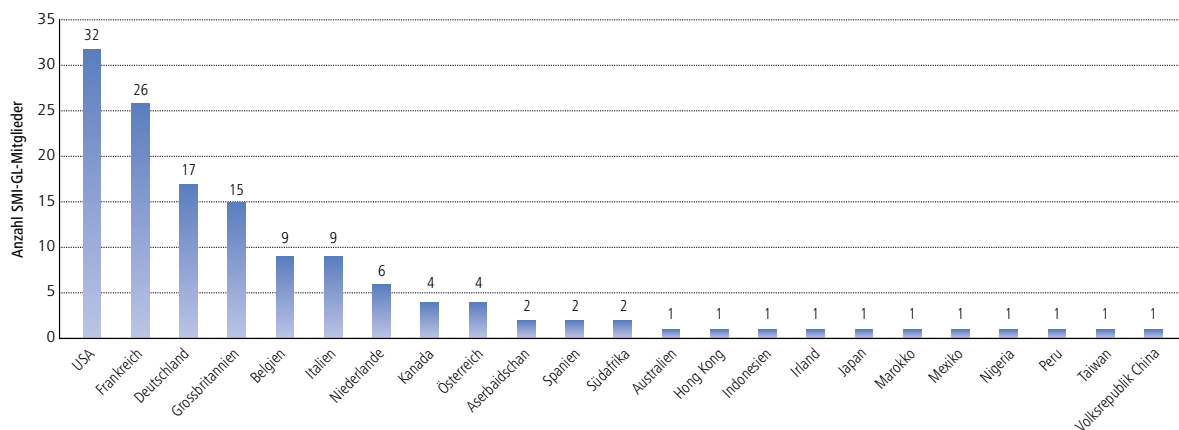
Zusammensetzung der SMI-VR	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total VR-Mitglieder	212	100 %	25	100 %
Anteil Frauen	44	21 %	8	32 %
Anteil Männer	168	79 %	17	68 %
Anteil Schweizer	79	37 %	9	36 %
Anteil Ausländer	133	63 %	16	64 %
Anteil Neue	25	12 %		
Anteil SMI-VRP	20	100 %	1	100 %
Anteil Schweizer	11	55 %	1	100 %
Anteil Ausländer	9	45 %	-	-
Anteil Neue	1	5 %		

Von den untersuchten Samples weisen die SMI-Verwaltungsräte mit 21 % den höchsten Frauenanteil aus. Dieser Wert steigerte sich seit dem letzten Jahr um 3 Prozentpunkte. Eine Erklärung für diese Erhöhung liefert der Frauenanteil unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern von 32 %.

In SMI-Verwaltungsräten stagniert der Ausländeranteil bei 63 %. Der Ausländeranteil unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern liegt bei 64 %, während er letztes Jahr 71 % und 2015 82 % betrug. Seit 2010 erhöhte sich der Ausländeranteil in den SMI-Verwaltungsräten insgesamt um 11 Prozentpunkte. 11 von 20 SMI-VRP haben einen Schweizer Pass.

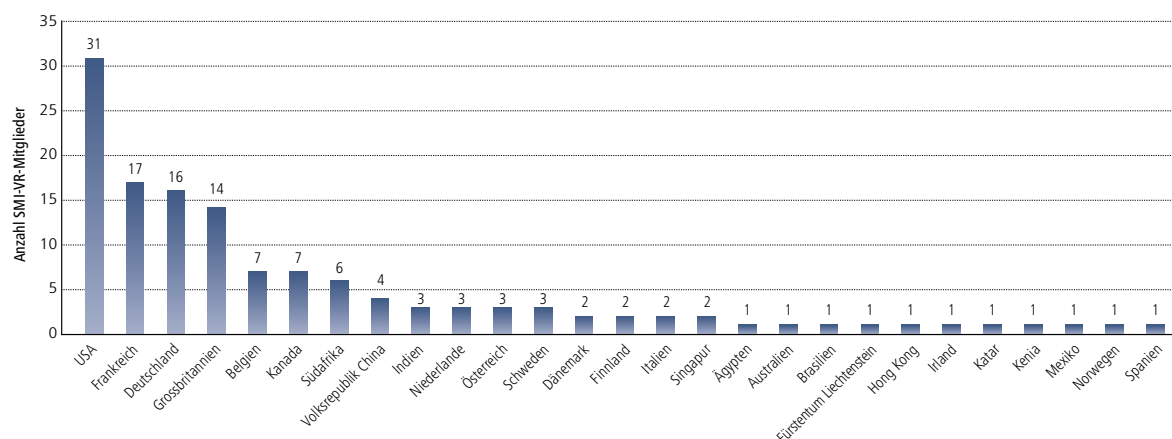
Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen



Die angelsächsischen Länder (USA, GB, AUS, CAN und IRL) stellen mit 53 Personen (38 %) über ein Drittel der 139 ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder. Deutschland belegt mit 17 Personen (12%; 2016 8%) Rang 3 nach den USA mit 23 % (32 Personen) und Frankreich mit 19 % (26). Grossbritannien rangiert mit 11 % (15) auf Rang 4. Auch die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder bestätigen diesen Trend: 30 % der neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind US-Amerikaner (9 Personen), hinzu kommen jeweils 6 Deutsche und Briten (20 %) sowie 4 Franzosen (13 %). Die 16 neuen angelsächsischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder (USA, GB, CAN) stellen 53 % aller neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, 2016 waren es 31 %, 2015 50 %. Besonders US-Amerikaner sind bei der Neubesetzung vakanter SMI-Geschäftsleitungspositionen ein wichtiger Rekrutierungspool. Der Vergleich zwischen Gesamtsample und SMI zeigt, dass die deutschen Manager in den SMI-Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen, während sie unter den Ausländern des Gesamtsamples klar dominieren.

Verwaltungsräte



Eine etwas andere Verteilung zeigen die Verwaltungsräte der SMI-Unternehmen. Auch hier dominieren unter den 133 Ausländern die 54 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS und IRL) mit 41 %, wobei die 31 US-Amerikaner mit 23 % die grösste Gruppe stellen. Die 17 Franzosen kommen an zweiter Stelle mit 13 %, und die 16 Deutschen belegen Rang 3 mit 12 %, dicht gefolgt von den 14 Briten mit 11 %. Unter den 16 neu gewählten ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern im SMI dominieren die 10 Angelsachsen (USA, GB und IRL) mit 62 %. Während die USA in den SMI-Unternehmen deutlich mehr Verwaltungsratsmitglieder stellen als Deutschland, beschäftigt das Gesamtsample mehr deutsche Verwaltungsratsmitglieder (83 Personen) als US-amerikanische (61).

Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder

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

	Verantwortungsbereiche der SMI-GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer SMI-GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	143	65 %	76	35 %	24	67 %	12	33 %
Männer	135	67 %	67	33 %	21	75 %	7	25 %
Frauen	8	47 %	9	53 %	3	38 %	5	63 %

65 % alle SMI-Geschäftsleitungsmitglieder üben eine Business-Funktion aus, unter den Neuen wurden 67 % mit einer Business-Rolle betraut. Beide Werte liegen nahe beim Gesamtsample (64 %, bzw. 62 %). Unter den Frauen finden sich 47 % in einer Business-Funktion, unter den Neuen sind es 38 %. Ähnlich wie beim Gesamtsample sind nur knapp die Hälfte der Frauen in einer Business-Funktion tätig, während zwei Drittel der Männer eine Business-Rolle innehaben.

Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	219	100 %	36	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	147	67 %	23	64 %
Vorher in anderer GL tätig	38	17 %	10	28 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	12	6 %	-	-
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	22	10 %	3	8 %

73 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 17 % sammelten zuvor Erfahrung in einer anderen Geschäftsleitung, 10 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Von den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern haben 8 % (2016 13 %) keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung.

«Man muss bei der Kultur und bei den Rahmenbedingungen ansetzen.»



Pierin Vincenz

VR-Präsident Helvetia Gruppe

Pierin Vincenz hat das Präsidium des Verwaltungsrats der Helvetia Gruppe am 1. Oktober 2015 übernommen, seit dem Jahr 2000 war er bereits Mitglied des Verwaltungsrats. 1979 begann er seine Karriere bei der Schweizerischen Treuhandgesellschaft, wo er bis 1982 tätig war. Von 1986 bis 1990 arbeitete er im Bereich Treasury des Schweizerischen Bankvereins und ab 1990 als Treasurer bei Hunter Douglas. 1996 stiess er zur Raiffeisen Gruppe. 1999 wurde er zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung (CEO) ernannt – eine Funktion, die er bis Ende September 2015 innehatte. Pierin Vincenz studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und promovierte gleichenorts.

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Klare Ziele, offenes Feedback und eine Kultur, die Chancen anpackt, die aber auch Fehler zulässt.

Sie haben im vergangenen Herbst gemeinsam mit Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt eine Initiative für mehr Frauen an der Spitze der Schweizer Wirtschaft lanciert. Warum schaffen es die Unternehmen bisher noch nicht, mehr Frauen in ihre Führungsgremien zu holen?

Das lässt sich leider nicht einfach «verordnen». Man muss bei der Kultur und bei den Rahmenbedingungen ansetzen. Gerade Letztere hat man als Unternehmen nicht unbedingt alle selbst im Griff. Aber man kann sich Ziele setzen und sich daran messen lassen.

Welchen Mehrwert erwarten Sie mit einer besseren Gender Diversity im Verwaltungsrat und im operativen Management?

Frauen bringen immer wieder andere Sichtweisen ein. Das führt zu innovativeren und breiter abgestützten Entscheiden. Zudem verschärft sich in der Schweiz der Fachkräftemangel. Es gibt ein enormes Potenzial an top ausgebildeten Frauen. Die Schweizer Wirtschaft kann es sich gar nicht leisten, auf sie zu verzichten.

Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um den Frauenanteil zu erhöhen?

Helvetia strebt bereits mit einigen Massnahmen wie flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Krippenplätzen nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Frauenanteil erhöht sich damit aber nicht automatisch, das erfordert eine Veränderung der Kultur. Um den Stellenwert von Diversity weiter zu erhöhen, haben wir das Thema in der neuen Unternehmensstrategie helvetia 20.20 verankert.

Die immer stärkere Regulation schränkt den Spielraum der Unternehmen in der Schweiz zunehmend ein. Wie gehen Sie mit dieser Entwicklung um, und wie beurteilen Sie diese?

Regulierung ist dann gut, wenn sie ihr Ziel vor Augen hat, nämlich die Stabilität der Gesellschaft und des Finanzplatzes. Dazu braucht es einen Dialog zwischen den Unternehmen, den Interessenvertretern und der Politik. Wenn Regulierung undifferenziert ist, wird es für die Unternehmen schwierig. Die Schweiz muss Sorge tragen zu ihrer Wirtschaftsfreiheit.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Ein oder zwei Mandate können sinnvoll sein, schliesslich ist es bereichernd, in andere Unternehmen Einblick zu erhalten. Aber auch für soziale oder politische Engagements sollte Platz sein. Allerdings muss der Verwaltungsrat sicherstellen, dass der CEO sich auf das eigene Unternehmen und die damit verbundenen Aufgaben konzentriert. Gerade in kritischen Phasen muss er Zeit und Reserven haben, sich mit schwierigen Fragen auseinanderzusetzen.

Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Verwaltungsrat?

Die Digitalisierung ist ein zentraler Aspekt der Unternehmensstrategie von Helvetia und ein Dauerthema im Verwaltungsrat. Veränderungen verstehen wir als Chancen. Gegen disruptive Entwicklungen dürfen wir nicht ankämpfen. Wir müssen einen Weg finden, diese zum eigenen Vorteil zu nutzen. Helvetia investiert z.B. in InsurTechs und arbeitet mit diesen direkt zusammen. Gerade in einer derart fundamentalen Transformation geht die Energie von den Mitarbeitenden aus. Dafür braucht es eine Kultur, die Innovation und Flexibilität fördert.

Die Schweizer Wirtschaft soll weiter wachsen, doch die Bevölkerung altert und die Zuwanderung von Hochqualifizierten nimmt ab. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Mangel um?

Die Integration von älteren Mitarbeitenden ist neben dem Geschlecht einer der beiden Schwerpunkte des Diversity-Managements von Helvetia. Wir fördern lebenslanges Lernen, um die Potenziale unserer Mitarbeitenden optimal zu unterstützen und sie weiterzuentwickeln. Strategische Personalplanung und Nachfolgemangement helfen, um künftigen Engpässen zu begegnen. Gleichzeitig müssen wir mit einer starken Marke als attraktiver Arbeitgeber bekannt sein.

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in die GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	6 Jahre	20 Jahre	14 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	6 Jahre	9 Jahre	3 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	4 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	4 Jahre		

Blickt man auf das Dienstalter im Unternehmen, zeigt sich, dass firmenintern beförderte SMI-Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen, nämlich durchschnittlich 14 Jahre, bis sie in die Geschäftsleitung eintreten, als die Personen des Gesamtsamples, die nach 13 Jahren berufen werden. Die durchschnittliche Erfahrung der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder im Unternehmen beträgt 20 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 3 Jahren in das Führungsgremium, im Gesamtsample sind es 5 Jahre.

Verwaltungsräte

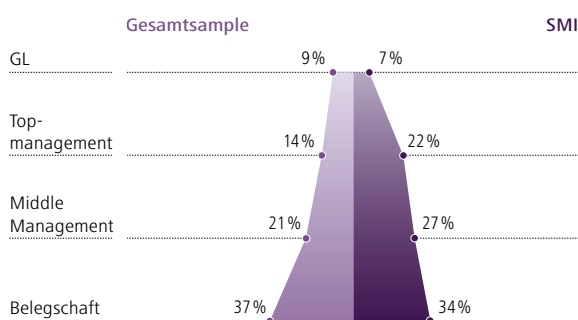
Durchschnittliche Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	9 Jahre	26 Jahre	17 Jahre

Die intern berufenen SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind seit 26 Jahren im Unternehmen beschäftigt und wurden nach 17 Jahren in den Verwaltungsrat berufen. Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt, was dem Dienstalter des Gesamtsamples entspricht.

Herkunft der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Vorher im Unternehmen tätig	24	11 %	1	4 %
Vorher CEO im Unternehmen	2	6 %	-	-
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	8	23.5 %	-	-
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	6	17.5 %	-	-
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	18	53 %	1	7 %

Im Jahr 2017 wurden insgesamt 212 SMI-Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 24 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (11 %). Davon waren 6 % als CEO angestellt, 23.5 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 17.5 % hatten beide Ämter inne. Von allen 212 Verwaltungsratsmitgliedern waren 10 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 14 Personen sitzen gleichzeitig in mehreren Verwaltungsräten des SMI ein und besetzen insgesamt 29 Sitze. 6 SMI-Geschäftsleitungsmitglieder haben je 1 Verwaltungsratsmandat in einem anderen SMI-Unternehmen.

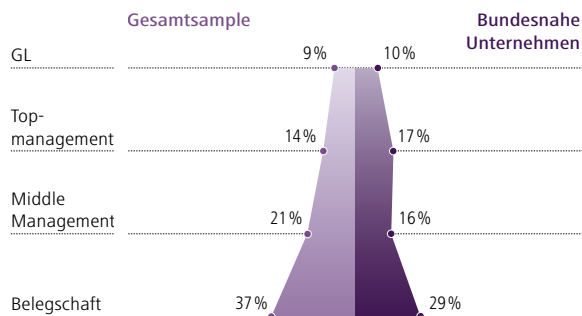
Gender-Diversity-Pipeline der SMI-Unternehmen



An der Erhebung der Gender-Diversity-Pipeline teilgenommen haben 9 von 20 SMI-Unternehmen, das entspricht einer Beteiligungsquote von 45 %. Die SMI-Unternehmen zählen in ihrer Belegschaft im Durchschnitt 34 % Frauen, das sind 3 Prozentpunkte weniger als im Gesamtsample. Sie verfügen über einen Frauenanteil im Middle Management von 27 % und im Topmanagement von 22 %. Die Werte auf diesen Hierarchiestufen liegen über den entsprechenden Werten des Gesamtsamples (21 % und 14 %). In den Geschäftsleitungen stellen die Frauen in SMI-Unternehmen 7 % der Mitglieder, was unter dem Anteil des Gesamtsamples liegt. Alle SMI-Unternehmen werden von einem Mann geführt, der Frauenanteil auf CEO-Ebene beträgt daher 0 %.

7.3 Bundesnahe Unternehmen

Die 5 grossen bundesnahen Betriebe – Post, Ruag, SBB, SRG und Swisscom – gehören zu den grössten Arbeitgebern der Schweiz. Ihre Resultate sind von besonderem Interesse, weil der Bund eine Vorreiterrolle in Sachen Gender Diversity einnehmen will. Eine Betrachtung der bundesnahen Unternehmen bietet sich dabei an, um die Auswirkungen der politisch gesetzten Rahmenbedingungen auf den Frauenanteil im Vergleich zur Privatwirtschaft zu untersuchen.



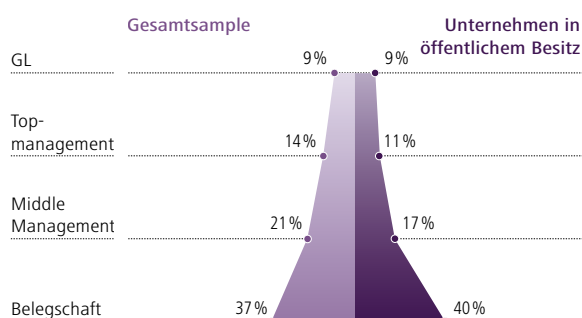
Alle 5 grossen bundesnahen Unternehmen haben an der Erhebung teilgenommen und vollständige Daten geliefert. 1 Unternehmen wird von einer Frau geführt, so ergibt sich ein hoher Frauenanteil von 20% auf CEO-Stufe. Die Geschäftsleitungen der bundesnahen Betriebe erreichen einen Frauenanteil von 10%, das ist leicht über dem Durchschnitt der Geschäftsleitungen aller untersuchten Unternehmen. Im Topmanagement arbeiten 17% Frauen, ebenfalls mehr als im Gesamtsample (14%). Auf Ebene Middle Management liegen die bundesnahen Unternehmen mit 16% Frauenanteil hinter dem Wert aller untersuchten Unternehmen zurück. In der Gesamtbelegschaft der 5 Unternehmen sind 29% Frauen tätig. Der

vergleichsweise tiefe Wert lässt sich erklären durch die Branchen, in denen die bundesnahen Unternehmen angesiedelt sind. Diese weisen gesamthaft tiefe Frauenanteile aus.

Die bundesnahen Unternehmen weisen somit eine atypische, zur Spitze hin breiter werdende Frauen-Pipeline im Management auf. Die im Vergleich hohen Frauenanteile im Topmanagement und in der Geschäftsleitung beeindrucken, wenn sie in Relation zum tiefen Frauenanteil an der Basis und im Middle Management gesetzt werden. Was die Frauenanteile an der Spitze betrifft, nehmen die Bundesunternehmen die Vorreiterrolle wahr, die ihnen zugesprochen wird. Dieser Befund wird unterstützt durch die überdurchschnittlich hohen Frauenanteile in den bundesnahen Unternehmen bei den Verwaltungsräten (25%) und den VR-Präsidenten (20%).

7.4 Unternehmen in öffentlichem Besitz

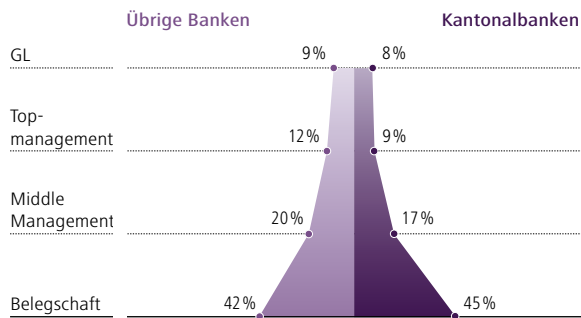
Auch die Kantone schenken der Gender Diversity zunehmende Beachtung, sowohl in ihrem eigenen Kader als auch in den Unternehmen, die sie kontrollieren. Eine gesonderte Auswertung des Frauenanteils dieser Unternehmen in öffentlichem Besitz bietet sich daher an. In diesem Sample enthalten sind die bundesnahen Unternehmen, die Mehrheit der grossen Energieversorger und der grösseren Kantonalbanken sowie weitere öffentlich kontrollierte Unternehmen aus dem Verkehrs- und Finanzsektor. Das Sample umfasst insgesamt 31 Unternehmen.



Auf CEO-Ebene verfügen die Unternehmen in öffentlichem Besitz über einen überdurchschnittlichen Frauenanteil von 10%. Auf Stufe der Geschäftsleitung sind es wie im Gesamtsample 9%. Das Topmanagement der Unternehmen in öffentlichem Besitz weist einen Frauenanteil von 11% auf, was unterhalb des Werts des untersuchten Gesamtsamples liegt (14%). Auf Ebene Middle Management liegen die Unternehmen in öffentlichem Besitz mit 17% Frauenanteil ebenfalls hinter dem Gesamtsample mit 21% zurück. Gesamthaft sind bei den 31 Unternehmen in diesem Sample 40% Frauen angestellt, 3 Prozentpunkte mehr als in der Vergleichsgruppe aller teilnehmenden Unternehmen. Hoch ist der Frauenanteil auch in den strategischen Führungsgremien – 20% der VR-Mitglieder und 13% der Präsidenten der Unternehmen in öffentlichem Besitz sind Frauen.

7.5 Kantonalbanken im Vergleich mit den übrigen Banken

Innerhalb der Finanzindustrie lassen sich die Kantonalbanken einer gesonderten Betrachtung zuführen. Ein Vergleich mit den übrigen Banken ermöglicht es, die Fortschritte der Kantonalbanken im Bereich der Gender Diversity innerhalb der Finanzbranche zu verorten. Das untersuchte Sample umfasst insgesamt 19 Kantonalbanken, die Vergleichsgrösse besteht aus den 15 weiteren teilnehmenden Finanzinstituten.



Die Gesamtbelegschaft der untersuchten Kantonalbanken verzeichnet einen überdurchschnittlichen Frauenanteil von 45 %, bei den weiteren Banken arbeiten 42 % Frauen. Im Middle Management sinkt der Frauenanteil bei den Kantonalbanken auf 17 %, im Topmanagement auf 9 %. Beide Werte liegen unterhalb der Vergleichszahlen der weiteren Finanzinstitute, bei denen im Middle Management 20 % und im Topmanagement 12 % Frauen tätig sind. Die Geschäftsleitungen der Kantonalbanken sind 8 % weiblich, was unter dem entsprechenden Wert des Gesamtamples (9 %) und der weiteren Banken (ebenfalls 9 %) liegt. Frauen stellen 7 % aller CEOs bei den übrigen Banken, während bei den untersuchten Kantonalbanken kein weiblicher CEO tätig ist.

18 % der Verwaltungsratsmitglieder sowie 16 % der Präsidenten der Kantonalbanken sind Frauen. In den strategischen Führungsgremien weisen die von den Kantonen kontrollierten Finanzinstitute also eine gute Gender Diversity auf, wobei die übrigen Banken mit 24 % Frauen im Verwaltungsrat deutlich besser abschneiden. Bei den übrigen Banken finden sich keine weiblichen VR-Präsidenten.

«Die Vielfalt eines Teams ist ein kraftvolles Element.»



Esther Waeber-Kalbermatten
Staatsrätin Kanton Wallis

Welches sind Ihre Führungsgrundsätze?

Die richtigen Leute an die richtigen Stellen setzen, damit sie ihr Potenzial an Wissen und Erfahrung ausschöpfen können. Die menschliche Dimension ist ebenfalls sehr wichtig. Die Person muss sich in ihrer Position und Situation wohlfühlen, um ihr Bestes leisten zu können und die Mitarbeitenden motivieren zu können. Schlussendlich ist für mich die Vielfalt in Bezug auf das Alter, das Geschlecht, die Ausbildung und die Kultur in einem Team ein kraftvolles Element.

Die Vorteile einer guten Geschlechterdurchmischung liegen auf der Hand. Warum schaffen es die privaten und öffentlichen Unternehmen trotzdem nicht, mehr Frauen in ihre Führungsgremien zu holen?

Die Erfahrung hat mir gezeigt, dass Frauen viel kritischer sind in ihrer Selbsteinschätzung. Sie stellen ihre Fähigkeiten tendenziell eher infrage und schlagen darum eher als ein Mann eine verantwortungsvolle Position aus. Ich bin manchmal mit der Situation konfrontiert, dass sich nur wenige oder gar keine Frauen für eine ausgeschriebene Kaderposition bewerben. Die Öffnung der Kaderpositionen hin zur Teilzeitarbeit oder zu Jobsharing trägt allerdings dazu bei, den Frauenanteil in leitenden Positionen zu erhöhen.

Welchen Mehrwert erwarten Sie von einer besseren Gender Diversity im Management der öffentlichen Verwaltung?

Die öffentliche Verwaltung erbringt Leistungen für eine Bevölkerung, die sich zu 50% aus Frauen zusammensetzt. Es wäre entsprechend normal, dass in der Verwaltung ebenfalls eine ausgewogene Geschlechterverteilung gewährleistet ist. Und dies auf allen Hierarchieebenen der Verantwortungskette. Durch ihre andere Lebenserfahrung denken Frauen anders, gewichten anders, sie treffen Entscheidungen anders. Mit Bestimmtheit hat z.B. die Anwesenheit von vier Frauen im Bundesrat den Entscheid zum Atomausstieg wesentlich beeinflusst. Ich stimme der Aussage von Hillary Clinton «Frauen sind das grösste unerschlossene Talentreservoir der Welt» zu.

Welche Massnahmen wurden in Ihrer Kantonsverwaltung ergriffen, um den Frauenanteil in den oberen Führungsebenen zu stärken?

Der Frauenanteil in den oberen Führungsebenen in der Walliser Verwaltung hat sich in den vergangenen Jahren stetig verbessert und ist von Jahr zu Jahr angestiegen. Auch wenn es immer noch Entwicklungspotenzial in diesem Bereich gibt, haben die eingeführten Massnahmen Erfolg gezeigt. Einerseits wurden im Bereich Personalmarketing und Kommunikation Massnahmen ergriffen, andererseits haben standardisierte Rekrutierungsprozesse mitgeholfen, den Anteil weiblicher Kaderpersonen zu erhöhen. Nicht zuletzt haben auch Investitionen in Führungsentwicklungsprogramme und die interne wie auch externe Fort- und Weiterbildung dazu beigetragen, die Situation zu verbessern.

Das Verwaltungsmanagement steht im Spannungsfeld zwischen politischen Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen. Wie begegnen Sie dieser Spannung?

In der Tat ist es nicht immer einfach, sich in diesem Spannungsfeld zurechtzufinden. Namentlich wegen seiner hoheitlichen Aufgaben ist der Staat nicht dem hektischen Profitstreben unterworfen. Er muss Aufgaben erfüllen, die sonst niemand an seiner Stelle ausführen kann bzw. darf. Diese Aufgaben sind in finanzieller Hinsicht oftmals nicht rentabel. Zudem haben der öffentliche Sektor wie auch die Privatwirtschaft eine soziale Verantwortung als Garanten einer nachhaltigen Gesellschaft.

Die digitale Transformation führt in jeder Branche zu überraschenden, disruptiven Entwicklungen. Wie begegnen Sie dieser Herausforderung in Ihrem Kanton?

Der Kanton Wallis ist durch die Ansiedlung eines Campus der ETH Lausanne stark in den Bereich Innovation impliziert. IDIAP, mit Sitz in Martigny, ist ein international angesehenes Forschungs-, Innovations- und Entwicklungszentrum im Bereich der Verwaltung von Multimedia-Informationen. Was die Veränderungen und gesellschaftliche Probleme betrifft, die diese digitale Transformation bewirkt, haben wir eine gute Zusammenarbeit mit dem kantonalen Datenschutzbeauftragten, der uns bei offenen Fragen zur Seite steht.

Die Schweizer Wirtschaft soll weiterwachsen, doch die Bevölkerung altert und die Zuwanderung von Hochqualifizierten nimmt ab. Wie gehen Sie in Ihrem Kanton mit dem drohenden Mangel um?

Das Wallis priorisiert mit den hohen Investitionen in den ETH-Campus und in die HES-SO Wallis die Bereiche Forschung und Innovation. Mittelfristig wichtig wird der Technologietransfer von der Forschung zur Anwendung und damit zur Schaffung von hochwertigen Arbeitsplätzen in der Industrie und der Dienstleistung. Der zweite Aspekt ist, bei der sozialen und beruflichen Integration von jungen Migrantinnen und Migranten erfolgreich zu sein. Dies ist eine grosse Herausforderung!

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

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

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline
LafargeHolcim Ltd.	•	
Landis+Gyr AG	•	
Leclanché SA		
LEM Holding SA		•
Leonteq AG		
Liebherr-International AG		
Liechtensteinische Landesbank		•
LifeWatch AG		
Logitech International SA	•	•
Lonza Group AG	•	
Luzerner Kantonalbank		•
Magazine zum Globus AG		
Manor AG	•	•
McDonald's Suisse Holding SA	•	
MCH Group AG		
Metall Zug Gruppe		
Mettler-Toledo Holding AG	•	
Meyer Burger Technology AG		
Micarna SA		
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•
Mikron Holding AG		•
Mobilezone AG		
Mobimo Holding AG		
Molecular Partners AG		
Mövenpick Holding AG	•	•
Myriad Group AG		
Nestlé S.A.	•	•
Nidwaldner Kantonalbank		•
Novartis AG	•	•
Obwaldner Kantonalbank		•
OC Oerlikon Corporation AG	•	
Octapharma AG		
Orascom Development Holding AG		
Orell Füssli Holding AG		•
Orior AG		•
Panalpina Welttransport (Holding) AG	•	
Pax Anlage AG		
Peach Property Group AG		
Perfect Holding SA		
Phoenix Mecano AG	•	
Planzer Transport AG		
Plazza Immobilien		•
PostFinance AG	•	•
PricewaterhouseCoopers	•	•
Privatklinikgruppe Hirslanden	•	
PSP Swiss Property AG		
Raiffeisen Schweiz	•	•
Rehau GmbH		
Rieter Holding AG	•	
Ringier Holding AG	•	
Rolex SA		
Romande Energie Holding SA		
Ronal AG		
Ruag Holding AG	•	•
Santhera Pharmaceuticals Holding AG		
Schaffhauser Kantonalbank		•
Schaffner Holding AG		•
Schindler Holding AG	•	•
Schlatter Holding AG		•
SCHMOLZ+BICKENBACH AG	•	•
Schweiter Technologies AG		
Schweizerische Bundesbahnen SBB	•	•
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•
Schweizerische Nationalbank		•
Schwyz Kantonalbank		

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline
Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft		
Selecta Management AG		
SFS Holding AG	•	•
SGS SA	•	
Siegfried Holding AG		
Siemens Schweiz AG	•	
Sika AG	•	•
SIX Group AG	•	•
Sonova Holding AG	•	•
SR Technics Group	•	
SRG SSR	•	•
St. Galler Kantonalbank		•
Stadler Rail AG	•	
Starrag Group Holding AG		
Straumann Holding AG		•
Sulzer AG	•	
Sunrise Communications AG		•
Suva	•	•
SV Group AG	•	•
Swiss Finance & Property Investment AG		
Swiss International Air Lines AG	•	•
Swiss Life Holding	•	
Swiss Prime Site		
Swiss Re	•	
Swisscom AG	•	•
Swissport International Ltd.	•	
Swissquote Group Holding AG		
Syngenta AG	•	•
Tamedia AG	•	•
Tecan Group AG		•
Temenos Group AG		•
Tetra Laval Group	•	
The Swatch Group Ltd.	•	
Thurgauer Kantonalbank		•
Tornos SA		
Triumph International Spiesshofer & Braun		
u-blox Holding AG		
UBS AG	•	•
Urner Kantonalbank		•
Valartis Group AG		
Valiant Holding AG		•
Valora Holding AG	•	•
VAT Group AG		
Vaudoise Assurances Holding SA		•
Vetropack Holding AG		
Villars Holding S.A.		
Von Roll Holding AG		
Vontobel Holding AG		•
VP Bank AG		•
VZ Holding AG		
Walliser Kantonalbank		
Walter Meier AG		
Warteck Invest AG		•
WiSeKey International Holding Ltd		
Ypsomed Holding AG		•
Zehnder Group AG		•
Züblin Immobilien Holding AG		
Zug Estates Holding AG		•
Zuger Kantonalbank		•
Zürcher Kantonalbank	•	•
Zürich Insurance Group	•	
Zwahlen & Mayr SA		

9 Anhang

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

10 Kontakt

Für Fragen und Auskünfte:



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

www.guidoschilling.ch
info@guidoschilling.ch

Über die guido schilling ag

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

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

www.imd-search.com





guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 CH-8005 Zürich
T +41 44 366 63 33 | info@guidoschilling.ch | www.guidoschilling.ch

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

www.schillingreport.ch