schillingreport 2025

Trans-parenz an der Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

schillingreport 2025

IMPRESSUM

Der schillingreport ist eine Publikation der guido schilling ag – executive search
Prime Tower, Hardstrasse 201, CH-8005 Zürich, +41 44 366 63 33, info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch, www.schillingreport.ch

© Mai 2025 by guido schilling ag

Layout: André Juchli, www.inkognito.ch; Druck: Druckerei Hürlimann AG, www.huerlimann-druck.ch;
Fotos: Guido Schilling, Günter Bolzern, www.bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht

INHALTSVERZEICHNIS

MILESTONES 4

EDITORIAL 5

GASTBEITRAG
Doris Leuthard | «Frauen gehören ins Haus: ins Rathaus, ins Bundeshaus, ins Geschäftshaus!» 6

GENDER DIVERSITY
Gender Diversity im privaten Sektor 8
Generationenprojekt Gender Diversity in der Geschäftsleitung 14
Gender Diversity im öffentlichen Sektor 17
Gender-Diversity-Pipeline 20

NATIONALITÄTEN, ALTER UND VERWEILDAUER DER GREMIUMSMITGLIEDER 22
Nationalitäten in der Geschäftsleitung 23
Alter und Verweildauer der Gremiumsmitglieder 24

ÜBERSICHT DER EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN 28
ALLGEMEINE ANGABEN ZUM SCHILLINGREPORT 30
KONTAKT 31

INTERVIEWS MIT VERTRETERN/VERTRETERINNEN DER WIRTSCHAFT UND DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS
Urs Kaufmann 12
Jacques Sanche 13
Martin Bühler 16
Reto Wyss 18
Vincenz Blaser 19
Mario Irminger 21
Stefan Mäder 26
Michèle Rodoni 27

> Eine echte Geschlechterdurchmischung in den Führungsgremien startet ab einem Frauenanteil von 40 %.
>
> Guido Schilling

Gesellschaftliche und politische Entwicklungen

Entwicklung schillingreport

Frauenstimmrecht in der Schweiz — 1971

Erste Frau im Bundesrat — 1984

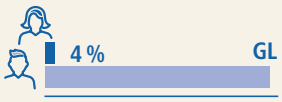
Frauenanteil im Parlament
Nationalrat 21.5 %
Ständerat 17.4 %
— 1995

Gleichstellungsgesetz tritt in Kraft — 1996

20 Jahre schillingreport – 20 Jahre Transparenz an der Spitze der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors.

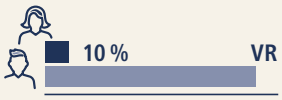
schillingreport

2006
Die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber
GL: 2 weibliche CEOs | Frauenanteil 4 %



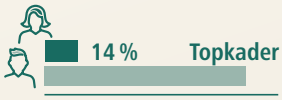
Mehr weibliche als männliche Studierende an Schweizer Hochschulen — 2007

2010
Ergänzung mit der Zusammensetzung der Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber
GL: 3 weibliche CEOs | Frauenanteil 4 %
VR: 1 Präsidentin | Frauenanteil 10 %



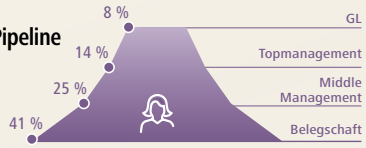
Vernehmlassung Aktienrechtsrevision — 2015

2016
Ergänzung mit der Zusammensetzung des Topkaders der öffentlichen Verwaltung (Public Sector)
GL: 3 weibliche CEOs | Frauenanteil 6 %
VR: 1 Präsidentin | Frauenanteil 16 %
Public Sector: 14 % weibliche Topkader



Erwerbstätigenquote bei den Frauen 60 % — 2019

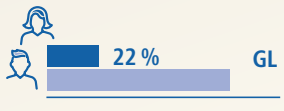
Ergänzung mit der Gender-Diversity-Pipeline der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen

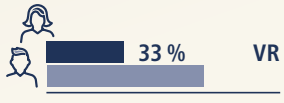


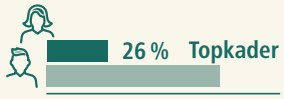
Aktienrechtsrevision tritt in Kraft — 2023

2024
Geschlechterrichtwerte werden in GL (20 %) und VR (30 %) erreicht

2025
20 Jahre schillingreport
GL: 12 weibliche CEOs | Frauenanteil 22 %
VR: 7 Präsidentinnen | Frauenanteil 33 %
Public Sector: 26 % weibliche Topkader







Berichterstattungspflicht Geschlechterrichtwert im VR — 2026

Berichterstattungspflicht Geschlechterrichtwert in der GL — 2031

Bereits zum 20. Mal ziehen die Daten des schillingreport die Aufmerksamkeit der interessierten Leserschaft auf sich. Ich werde oft gefragt, was der Anstoss für diese Datenerhebung gewesen sei. Damals war bereits deutlich erkennbar, dass die Schweiz vor einem Fachkräftemangel stand, was grosse Auswirkungen auf das wirtschaftliche Wachstum haben würde. Aufgrund meiner Erfahrung im Umgang mit der Besetzung von Toppositionen war für mich klar, dass ein riesiges Potenzial in der Entwicklung der Gender Diversity, also der Entwicklung von Frauen in Führungspositionen, ungenutzt war. So war es meine Intention, mit dem schillingreport Transparenz zur Zusammensetzung der Führungsgremien der grössten Schweizer Arbeitgeber zu schaffen. Ich war überzeugt, dass hiermit die Grundlage gelegt werden konnte, die Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu sensibilisieren. Auch interessierte es mich, welchen theoretischen und praktischen Hintergrund, Alter, Nationalität, Erfahrung und Geschlecht die Geschäftsleitungen hatten und was sich diesbezüglich über längere Zeit entwickelte. Für mich war klar, der schillingreport würde jährlich erscheinen, denn nur so konnte die Entwicklung nachvollzogen und analysiert werden. Ende der Nullerjahre wurde aufgrund der Entwicklung in den Geschäftsleitungen deutlich, dass, um Fortschritte in der Geschlechterdurchmischung zu erreichen, der Verwaltungsrat in die Erhebung einbezogen werden musste, denn dort werden in der strategischen Personalplanung die Weichen gestellt.

2006 starteten wir mit den Zusammensetzungen der Geschäftsleitungen. Ab 2010 bezogen wir auch die Zusammensetzung der Verwaltungsräte in unsere Erhebung ein. 2016 nahmen wir auf Wunsch der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz den öffentlichen Sektor, also die 26 Kantone und den Bund, in unseren Report auf. Im gleichen Jahr erhoben wir erstmals die Gender-Diversity-Pipeline mittels einer ergänzenden Befragung der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen und des öffentlichen Sektors zu den Frauenanteilen auf den Führungsstufen unterhalb der Geschäftsleitung. 20 Jahre nach der ersten Erhebung präsentiert sich der schillingreport als eine umfassende Übersicht zu den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors – und liefert Transparenz an der Spitze.

Ein Interessenschwerpunkt, der sich von Beginn an herauskristallisierte, betraf die Gender Diversity, wofür sich der schillingreport klar als das Standardwerk etablierte. So nahm u.a. der Bundesrat in der Vernehmlassung zur Aktienrechtsrevision 2015 Bezug darauf. Gleichzeitig ist es mir wichtig, zu betonen, dass der schillingreport viele überaus interessante Entwicklungen zu Themen wie Alter, Aus- und Weiterbildung, Nationalität, Lebenslaufdynamik und mehr der unterschiedlichen Samples zulässt – weit über die Geschlechter hinaus.

Lassen Sie mich nach der Retrospektive noch einen Blick nach vorne richten. Heute drehen sich die Diskussionen um Themen wie Gender Diversity, ausländische Arbeitskräfte und auch weiterhin um den Fachkräftemangel. Auf der langfristigen Zeitachse der Wirtschaftsgeschichte werden diese heute heiss diskutierten Entwicklungen höchstens eine blasse Reminiszenz sein. Beim 50. Geburtstag des schillingreport werden Männer und Frauen in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor gleichgestellt sein. Die Teamperspektive wird eine viel wichtigere Rolle als Einzelperspektiven spielen, die Gemeinschaftsarbeit und die gemeinsamen Ziele werden im Vordergrund stehen. Niemand wird sich mehr daran erinnern, wie es früher war. So wie die heutigen jungen Frauen sich nicht vorstellen können, dass ihre Grossmütter nicht wahl- und stimmberechtigt waren, werden künftige Generationen von den damaligen Diskussionen um Frauenquoten lesen und verständnislos den Kopf schütteln.

Ich wünsche Ihnen viele interessante Einblicke beim Lesen dieser Jubiläumsausgabe. Verschaffen Sie sich einen Überblick, was sich in den vergangenen 20 Jahren an der Spitze der Schweizer Wirtschaft getan hat, und verpassen Sie auf keinen Fall den hoch interessanten Gastbeitrag von Alt-Bundesrätin Doris Leuthard sowie die Interviews mit inspirierenden Persönlichkeiten der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Auf weitere 20 Jahre Transparenz an der Spitze der Schweizer Wirtschaft!

Ihr Guido Schilling

«FRAUEN GEHÖREN INS HAUS: INS RATHAUS, INS BUNDESHAUS, INS GESCHÄFTSHAUS!»

Text: Doris Leuthard | **Foto:** Fabio Baranzini

Vor 20 Jahren, im Jahr 2005, wurde Ellen Johnson als erste Frau auf dem afrikanischen Kontinent zum Staatsoberhaupt gewählt und Angela Merkel als erste Frau zur Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland. Für einmal war die Schweiz schneller. Mit Ruth Dreifuss stellten wir bereits 1999 die erste Bundespräsidentin. Ich war die dritte.

Auch der Anteil weiblicher CEOs war damals äusserst gering. Laut schillingreport betrug der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Arbeitgeber gerade einmal 4 %.

Und auch in der Wissenschaft ist es nicht besser: Seit 1901 wurden 981 Nobelpreise vergeben, darunter an 66 Frauen, was 6,7 % entspricht. Mehrheitlich ging er an Frauen für den Frieden oder in der Literatur. Auch das sagt etwas aus über die Rolle der Frauen.

> Uns waren Lösungen und Sachpolitik wichtig. Zusammenarbeit trotz Differenzen.

Für meine Wahl in den Nationalrat wie auch in den Bundesrat hat es geholfen, eine Frau zu sein. Frauenförderung wurde grossgeschrieben, und die politischen Parteien agierten entsprechend. Zu Beginn meiner Tätigkeit als Wirtschaftsministerin war es nicht einfach, auf Ministerkonferenzen – etwa der OECD – traf ich wenige Kolleginnen. Man fiel auf. Es tat gut, sich mit einer Kollegin auszutauschen. Eine Verbundenheit stellte sich oft rasch ein und half. Jede von uns wusste: Ich muss mir Respekt erarbeiten, und das geht nicht ohne profunde Dossierkenntnisse, somit nur mit mehr Arbeitseinsatz. Eine grössere Frauenpräsenz gerade in «klassischen» Männerdomänen wie Wirtschaft und Finanzen ist wichtig und sollte sich weiterentwickeln. Die Asiatinnen sind uns da voraus, teils auch die nordischen Länder. Heute erlebe ich viele junge Frauen als selbstbewusst und eloquent. Gut so. Noch besser, wenn sie sich der Verantwortung tatsächlich stellen!

Als im Oktober 2010 Simonetta Sommaruga in den Bundesrat gewählt wurde, waren wir eine Frauenmehrheit mit Eveline Widmer-Schlumpf, Micheline Calmy-Rey und mir. Es war eine historische Konstellation und ein bedeutender Schritt für die Gleichstellung. Leider bestand sie nur bis Ende Dezember 2011. In dieser Zeit fällten wir mehrere wichtige Entscheide, und das im Bewusstsein, dass wir drei unterschiedliche politische Parteien repräsentierten: Diskussionen rund um die Lohngleichheit gewannen an Bedeutung. Es macht einen Unterschied, wenn mehr Frauen in der Regierung sitzen. Uns waren Lösungen und Sachpolitik wichtig. Zusammenarbeit trotz Differenzen. Frauen haben einen anderen Hintergrund, andere Erfahrungen und setzen entsprechende Akzente. Die grössere weibliche Präsenz und Vorbildfunktion wurde rasch spürbar, auch in der Verwaltung, in der parallel zur Politik die Zahl der Frauen in Führungspositionen zunahm und der Führungsstil sich veränderte. Ich hoffe, dass sich das kollaborative Element weiter verstärkt, da heutige komplexe Herausforderungen andere Herangehensweisen erfordern.

Seit ich wieder in der Privatwirtschaft tätig bin, haben sich die Themen rund um Gleichberechtigung und Frauenpräsenz weiterentwickelt. Die gesetzlichen Richtwerte helfen und sind für Unternehmen eine Herausforderung. Man muss längerfristig planen. In Verwaltungsräten braucht es immer mehr strategische Fähigkeiten, eine internationale Erfahrung und gute Englischkenntnisse. In den Geschäftsleitungen fehlen nach wie vor Leaderinnen. Frauen, die bereit sind, die Extrameile zu gehen, denn der Leistungsdruck bleibt hoch. Frauen, die sich durchsetzen können und Kritik nicht fürchten. Frauen, bzw. Mütter, die mit ihrem Partner eine gute Lösung finden für Kinderbetreuung und Haushalt.

> Im Zeitalter von KI werden Faktoren wie Empathie und Kreativität wichtiger, Eigenschaften, die vielen Frauen zugutekommen.

Es freut mich, dass heute viele Paare diese Fragen partnerschaftlich angehen und unsere Gesellschaft offener geworden ist punkto Gleichberechtigung der Eltern, Kitaplätzen und engagierter Väter. Einfach ist es nach wie vor nicht. Aber voller Möglichkeiten, voller spannender Aufgaben. Auch wenn Frauen nach wie vor kritischer beäugt werden: Die Gesellschaft traut es mittlerweile den Frauen zu, Führungsaufgaben ebenso gut erfüllen zu können. Es braucht aber noch mehr Vorbilder, und daher ist es wichtig, fähige und willige Frauen zu ermutigen und zu begleiten. Das wirtschaftliche Umfeld ist wettbewerblicher geworden, und die digitalen Technologien erfordern neue Fähigkeiten. Ich bin überzeugt, dass im Zeitalter von KI Faktoren wie Empathie und Kreativität wichtiger werden, Eigenschaften, die vielen Frauen zugutekommen. Für Frauen erweisen sich meines Erachtens auch das interdisziplinäre Arbeiten, die Möglichkeit von Videokonferenzen und die grössere Kollaboration als vorteilhaft. Multitasking liegt uns in der Regel ja.

Wir alle wissen, dass Führungspositionen trotz guten und durchmischten Teams oft auch einsam machen. Ein gutes Netzwerk ist daher wichtig und das Eingeständnis, dass man nicht überall perfekt sein kann! Daran können auch Social Media mit vielen Klischees zu Frauen nichts ändern. Wie sagte die erste Ständeratspräsidentin so schön: Ja, Frauen gehören ins Haus: ins Rathaus, ins Bundeshaus, ins Geschäftshaus!

Doris Leuthard

Doris Leuthard studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und erlangte 1989 das Lizenziat sowie 1991 das Rechtsanwaltspatent. Bis 2006 arbeitete sie als Rechtsanwältin in Wohlen und Muri. Ihre politische Karriere begann 1993, als sie zur Schulrätin des Bezirks Muri gewählt wurde. 1997 folgte die Wahl in den Grossen Rat des Kantons Aargau. 1999 wurde sie in den Nationalrat gewählt und gehörte der Kommission für Wirtschaft und Abgaben an. Von 2002 bis 2006 sass sie im Verwaltungsrat der Neuen Aargauer Bank und der Elektrizitätsgesellschaft Laufenburg. 2004 wurde sie zur Parteipräsidentin der CVP Schweiz (Die Mitte) gewählt. Von 2006 bis 2018 war sie Mitglied des Schweizer Bundesrats. In dieser Funktion war sie Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (2006 bis 2010) und des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (2010 bis 2018) sowie Bundespräsidentin der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2010 und 2017).

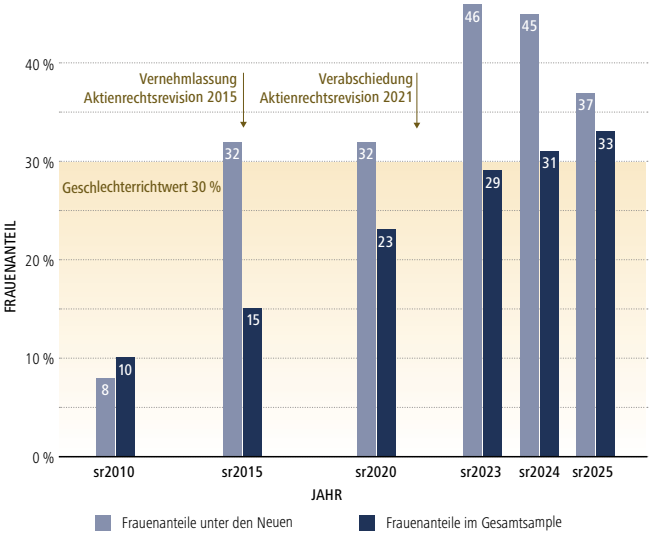
Seit ihrem Rücktritt aus dem Bundesrat gehört sie dem Verwaltungsrat von Coop und der Bell Food Group an. Weitere Verwaltungsratsmandate hat sie bei der Transgourmet Holding und bei Stadler Rail. Sie ist im Stiftungsrat der ETH Zürich Foundation und setzt sich besonders für die Förderung der Klimaforschung ein. Sie ist Präsidentin der Stiftung Swiss Digital und der Ulrico Hoepli-Stiftung. Zudem ist sie Co-Präsidentin des Europa Forum in Luzern, des sogenannten «Lucerne Dialogue», und Jury-Präsidentin des Green Business Award, des Umweltpreises der Wirtschaft in Luzern.

GENDER DIVERSITY IM PRIVATEN SEKTOR

Die Frauenanteile in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber haben sich über die vergangenen 20 Jahre stark verändert. 2006 wurde noch kaum über das Thema Gender Diversity gesprochen, ab 2010 veränderte sich die öffentliche Debatte und stützte sich zunehmend auf die Daten aus dem schillingreport, welcher die Entwicklungen abbildet.

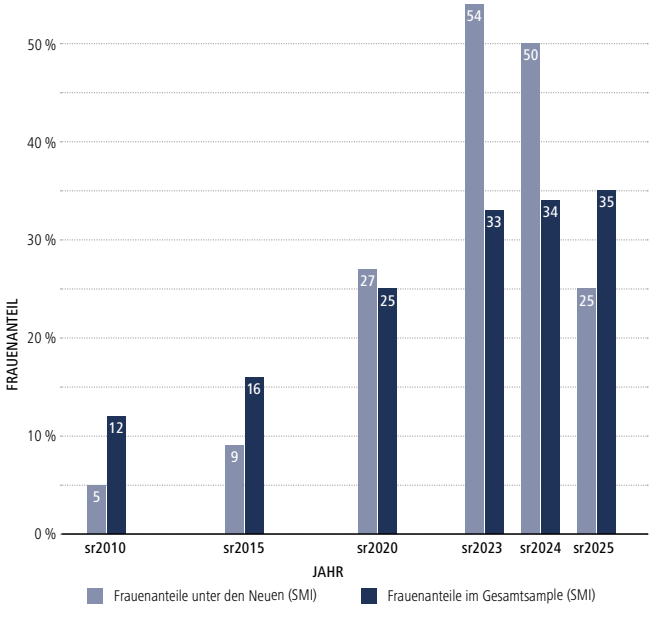
FRAUENANTEILE IM VERWALTUNGSRAT IM GESAMTSAMPLE

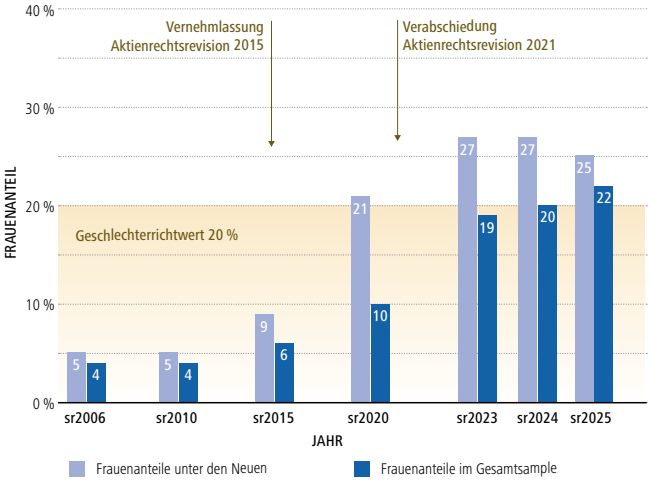
Der Frauenanteil im Verwaltungsrat betrug 2010 10 % und entwickelte sich bis 2020 relativ konstant auf 23 %. Ab 2020 stieg der Anteil Verwaltungsrätinnen stärker an, da die Firmen zeitweise zwischen 37 % und 46 % der Vakanzen mit Frauen besetzten. Dies führte dazu, dass 2024 bereits die Vorgabe des Geschlechterrichtwerts von 30 % übertroffen wurde. Aktuell zählen die Verwaltungsräte 33 % weibliche Mitglieder. So positiv diese Zunahme an weiblichen Verwaltungsrätinnen ist, gehört die Schweiz im Vergleich mit den europäischen Ländern zu den Schlusslichtern: Frankreich verzeichnet bereits 48 %, Italien 45 % und Norwegen sowie UK je 44 % Frauen im Verwaltungsrat. Beachtenswert ist, dass es auch Länder ohne staatliche Regulierung wie UK, Dänemark, Finnland und Schweden gibt, die deutlich positiver unterwegs sind als manche Länder, die über eine Quotenregelung verfügen.



FRAUENANTEILE IM VERWALTUNGSRAT IM SMI

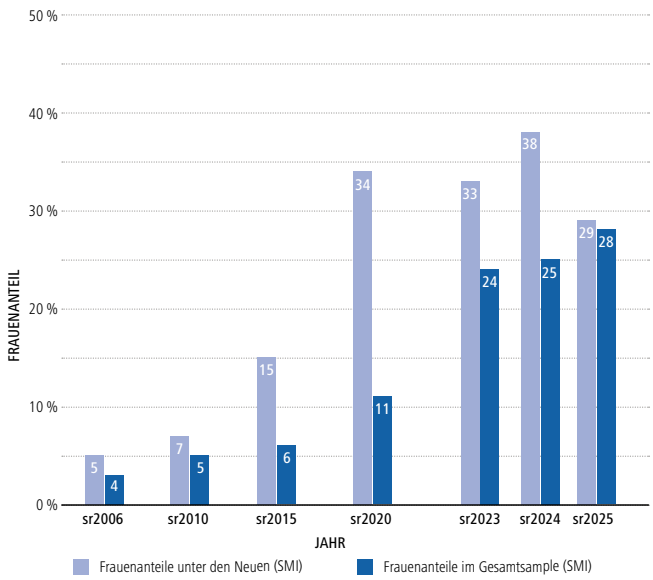
Die 20 im SMI notierten Konzerne verzeichneten 2010 12 % Frauen im Verwaltungsrat. Das Gesamtsample ohne SMI lag damals bei 9 %. 10 Jahre später, also 2020, hatte der SMI den Frauenanteil auf 25 % verdoppelt. Die Entwicklung im SMI nahm schneller Fahrt auf als im Gesamtsample, sodass die SMI-Unternehmen bereits 2022 den Geschlechterrichtwert von 30 % erreichten. Über die vergangenen 5 Jahre besetzten die SMI-Unternehmen mindestens ein Viertel – 2023 und 2024 sogar über die Hälfte – der Vakanzen mit Frauen, womit der SMI aktuell einen Frauenanteil im Verwaltungsrat von 35 % verzeichnet und klarer Vorreiter betreffend Gender Diversity ist.





FRAUENANTEILE IN DER GESCHÄFTSLEITUNG IM GESAMTSAMPLE

Der Frauenanteil in der Geschäftsleitung lag 2006 bei 4 %. Innerhalb von 15 Jahren erreichten die 100 grössten Arbeitgeber einen Frauenanteil von 10 %. Erst ab 2020 lässt sich eine steilere Entwicklung feststellen, da es den Unternehmen gelang, mehr Vakanzen mit Frauen zu besetzen und gleichzeitig weniger Frauen zu verlieren. So erreichten sie 2024 den geforderten Geschlechterrichtwert von 20 %. Aktuell verzeichnen die Unternehmen 22 % Frauen in der Geschäftsleitung. Weshalb diese Entwicklung so lange benötigte und noch benötigen wird, wird im Abschnitt «Generationenprojekt Gender Diversity in der Geschäftsleitung» erörtert.



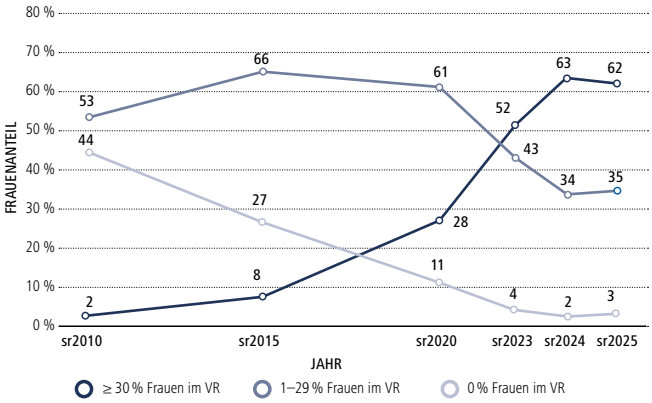
FRAUENANTEILE IN DER GESCHÄFTSLEITUNG IM SMI

Bei der Betrachtung der 20 SMI-Konzerne zeigt sich, dass diese 2006 mit einem Frauenanteil in der Geschäftsleitung von 3 % tiefer starteten als das Gesamtsample ohne die SMI-Unternehmen mit 4 %. Bis 2020 änderte sich daran auch wenig, beide Samples lagen damals bei rund 10 %. Seither entwickelte sich der SMI sehr positiv und knackte bereits 2022 den Richtwert von 20 %. Heute verzeichnet der SMI 28 % Frauen in der Geschäftsleitung, während das Gesamtsample ohne SMI bei exakt 20 %, also dem geforderten Geschlechterrichtwert, steht.

FRAUENANTEILE IM VERWALTUNGSRAT NACH UNTERNEHMEN

Die Betrachtung der Unternehmen nach Frauenanteilen zeigt, dass sich der Anteil Unternehmen mit mindestens 30 % Frauen im Verwaltungsrat insbesondere seit 2020 sehr positiv entwickelte. Verzeichneten 2010 gerade einmal 2 % der Unternehmen einen Frauenanteil im Verwaltungsrat von mindestens 30 %, waren es 2020 bereits 28 %. Aktuell haben 62 % der Unternehmen mindestens 30 % Frauen in ihrem obersten strategischen Gremium. Der Anteil Unternehmen mit Frauenanteilen im Verwaltungsrat zwischen 1 und 29 % stieg von 53 % in 2010 auf 66 % in 2015, bevor er zugunsten von Frauenanteilen mit mindestens 30 % auf aktuell 35 % sank. 2010 zählten 44 % der Unternehmen keine einzige Frau im Verwaltungsrat, aktuell weisen nur noch 3 % der Unternehmen keine Frau im Verwaltungsrat auf.

33 Unternehmen haben den Geschlechterrichtwert von 30 % im Verwaltungsrat noch nicht erreicht. Von diesen sind 21 börsenkotiert (wovon 3 im SMI), was bedeutet, dass sie ab 1. Januar 2026 gemäss dem neuen Aktienrecht verpflichtet sind, im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und die Massnahmen zur Verbesserung darzulegen, wenn dieser Richtwert von 30 % nicht eingehalten wird.



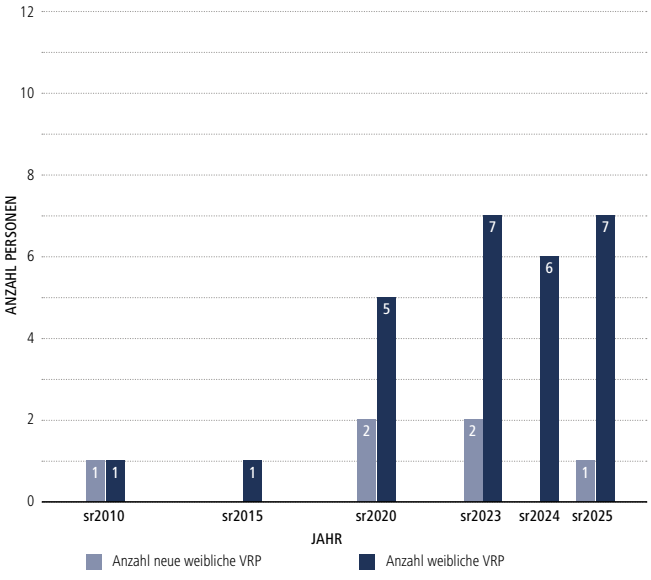
ART. 734f OBLIGATIONENRECHT

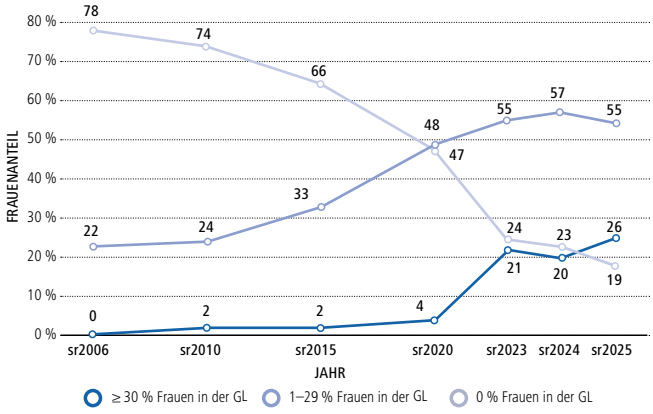
Sofern nicht jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten ist, sind im Vergütungsbericht bei Gesellschaften, welche die Schwellenwerte gemäss Artikel 727 Absatz 1 Ziffer 2 überschreiten, anzugeben:

1. die Gründe, weshalb die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind; und
2. die Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts.

PRÄSIDENTINNEN DES VERWALTUNGSRATS

2010 fand sich mit Irene Kaufmann-Brändli (Coop) eine einzige Verwaltungsratspräsidentin unter den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern, aktuell sind es 7. Dies sind: Wendy Becker (Logitech), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (SBB), Petra Rumpf (Straumann), Suzanne Thoma (Sulzer), Nayla Hayek (Swatch) und Esther von Ziegler (ZFV).

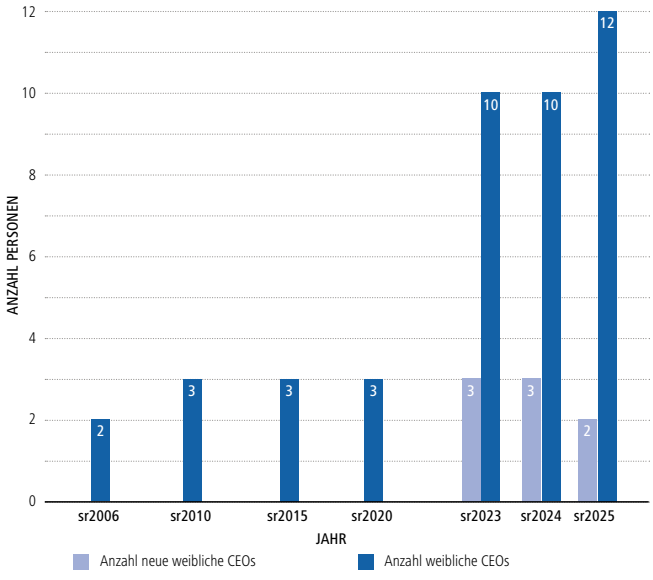




FRAUENANTEILE IN DER GESCHÄFTSLEITUNG NACH UNTERNEHMEN

Die Betrachtung der Unternehmen nach Frauenanteilen zeigt, 78 % der Unternehmen hatten 2006 keine einzige Frau in der Geschäftsleitung, und kein Unternehmen erreichte damals einen Frauenanteil von mindestens 30%. Aktuell beschäftigen bereits 26 % der Unternehmen mindestens 30 % Frauen in ihrem obersten operativen Gremium. 2006 hatten erst 22 % der Unternehmen einen Frauenanteil von 1 bis 29 %. Dies stieg bis 2024 auf 57 % der Unternehmen an und sinkt nun zugunsten von Unternehmen mit mindestens 30 % Frauen in ihrem obersten operativen Führungsgremium. Es zeigt sich, dass der Schlüssel zu ausgewogener Geschlechterdurchmischung darin liegt, indem es den Unternehmen gelingt, mindestens 3 Frauen in ihren obersten Führungsteams zu etablieren.

51 Unternehmen erreichen den Richtwert von mindestens 20 % Frauen in der Geschäftsleitung noch nicht. Von diesen sind 24 börsenkotiert (wovon 7 im SMI), was bedeutet, dass sie ab 1. Januar 2031 gemäss dem neuen Aktienrecht verpflichtet sind, im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und die Massnahmen zur Verbesserung darzulegen, wenn dieser Richtwert von 20 % nicht erreicht wird.



WEIBLICHE CEOs

2006 gab es 2 weibliche CEOs. Dies waren Heliane Canepa (Nobel Biocare) und Susy Brüschweiler (SV Group). 15 Jahre später, 2020, zählten wir 3 weibliche CEOs. Dies waren Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie) und Suzanne Thoma (damals noch bei der BKW). Die grosse Steigerung kam erst über die vergangenen 5 Jahre. Aktuell zählen wir 12 weibliche CEOs. Dies sind: Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Ricarda Demarmels (Emmi), Hanneke Faber (Logitech), Sabine Keller-Busse (UBS Switzerland), Nadja Lang (ZFV), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie), Géraldine Picaud (SGS), Michèle Rodoni (Mobiliar), Lara Skripitsky (McDonald's Suisse), Nora Teuwsen (ABB Schweiz), Suzanne Thoma (Sulzer) und Susanne Wille (SRG SSR). Interessant ist, dass 10 dieser Unternehmensleiterinnen intern berufen wurden, dies bedeutet, dass sie bereits im Unternehmen beschäftigt waren, als sie zum CEO ernannt wurden. Nur Nora Teuwsen (ABB Schweiz) und Hanneke Faber (Logitech) wurden von extern als CEO ins Unternehmen geholt.

«DER KAMPF UM TALENTE WIRD SICH WEITER VERSCHÄRFEN.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die Gremien sind tatsächlich diverser geworden, und damit hat die Vielfalt der Meinungen und Perspektiven zugenommen, was zu besser abgestützten Entscheiden führt. Die Diversität und die Quoten stehen glücklicherweise nicht mehr für sich selbst im Zentrum, sondern der Kompetenzgewinn durch die grössere Vielfalt der Erfahrungen und Persönlichkeiten. Neben der Zusammensetzung der Teams ist vor allem auch entscheidend, dass man in jeder Position die am besten geeigneten Persönlichkeiten mit entsprechender Leistungsfähigkeit und -bereitschaft einsetzt. Der konsequente Aufbau der Diversität über alle Managementebenen hinweg ist eine wichtige, langfristige Aufgabe. Nur wenn dieser Aufbau konsequent gemacht wird, gelingt es schliesslich auch auf den oberen Führungsebenen, diverse Teams mit internen Kandidatinnen und Kandidaten zu formen. Hier wurde in den letzten Jahren in vielen Firmen wichtige Aufbauarbeit geleistet.

Urs Kaufmann

Urs Kaufmann (*1962, Schweizer) war von 2023 bis 2024 Mitglied des Verwaltungsrats der Bucher Industries AG, die weltweit rund 14 200 Mitarbeitende zählt, und präsidiert diesen seit 2024. Seit 2017 ist er auch Präsident des Verwaltungsrats der Huber + Suhner AG in Pfäffikon, bei der er von 2002 bis 2017 als CEO tätig war. Der diplomierte ETH-Ingenieur arbeitete davor bereits von 1994 bis 2002 in verschiedenen Funktionen bei der Huber + Suhner AG und von 1987 bis 1993 bei Zellweger Uster. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der SFS Group AG in Heerbrugg sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Müller Martini Holding AG in Hergiswil.

Welche zukünftigen Entwicklungen müssen Unternehmen berücksichtigen, um ihre strategischen Ziele auf den Arbeitsmarkt auszurichten und ihren Erfolg zu sichern?
Der Kampf um Talente wird sich weiter verschärfen, und entsprechend attraktiv müssen Unternehmen sein für die heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden. Wenn es gemeinsam gelingt, eine wertschätzende Unternehmenskultur zu prägen, den Mitarbeitenden den Sinn und ihren wichtigen individuellen Beitrag zum Ganzen transparent zu machen, ihre Leidenschaft für die gemeinsamen Ziele zu wecken und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, dann ist die Chance auf Erfolg sehr hoch.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist mit 49 % auf einem Höchststand. Worauf führen Sie dies zurück?
Diversität ist nicht nur eine Frage von Gender, auch die kulturelle Vielfalt ist entscheidend. Viele Schweizer Unternehmen sind global tätig und beschäftigen in anderen Ländern bedeutend mehr Mitarbeitende als in der Schweiz. Deshalb ist es auch enorm wertvoll, wenn andere kulturelle und gesellschaftliche Prägungen in die Diskussionen auf Geschäftsleitungsebene einfliessen.

Das Durchschnittsalter der CEOs steigt zunehmend an. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
Das Durchschnittsalter der ganzen Gesellschaft steigt zunehmend an, und dies hat einen Einfluss auf das Durchschnittsalter der ganzen Belegschaft. Viele Industrieunternehmen setzen bei der Rekrutierung bewusst auf eine gute Mischung zwischen Kontinuität und neuen Impulsen von aussen. Wenn ein CEO ein Unternehmen erfolgreich führt, ergibt es keinen Sinn, sie oder ihn auszutauschen, nur um das Durchschnittsalter zu senken. Wichtig erachte ich jedoch, dass sich nicht das gesamte Geschäftsleitungsteam in der gleichen Altersgruppe bewegt und damit eine kontinuierliche Erneuerung möglich wird.

Ihr Unternehmen erreicht die geforderten Geschlechterrichtwerte noch nicht. Welche Massnahmen haben Sie diesbezüglich getroffen?
In Technologieunternehmen wird für die Führung einer Division oft eine technische Ausbildung vorausgesetzt. Erfreulicherweise wächst der Anteil der Absolventinnen von Ingenieurstudiengängen an den ETHs und den technischen Fachhochschulen, aber er bewegt sich nach wie vor weit unter 50 %. Obwohl wir bei den Rekrutierungsprozessen meistens vorschreiben, dass auf der «Shortlist» auch mindestens die Hälfte Frauen sein sollten, gelingt es am Schluss oft nicht, eine Frau für eine solch technisch geprägte Aufgabe zu gewinnen – aber wir bleiben dran! Auf Stufe Verwaltungsrat wird an der kommenden GV die Zuwahl einer kompetenten Frau vorgeschlagen.

«DIE SCHWEIZ IST EIN ATTRAKTIVER ARBEITSORT UND BIETET VIEL LEBENSQUALITÄT.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die Gremien sind diverser geworden, nicht nur im Hinblick auf das Geschlecht, sondern auch in Bezug auf die Expertise und die Internationalität. Das wirkt sich positiv auf die Entscheidungsfindung aus.

Welche zukünftigen Entwicklungen müssen Unternehmen berücksichtigen, um ihre strategischen Ziele auf den Arbeitsmarkt auszurichten und ihren Erfolg zu sichern?
Die nächste Generation stellt erweiterte Anforderungen an ihre Arbeitgeber. Wichtiger geworden sind Arbeitsbedingungen mit höherer zeitlicher und räumlicher Flexibilität. Hinzu kommt der Anspruch, mit der Arbeit einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Die nächste Generation will sich stärker mit dem Unternehmenszweck identifizieren. Sie fordert einen intensiveren Austausch und Wertschätzung.

Mit unserem Auftrag bei Bucher Industries, die gesunde Ernährung der Welt zu ermöglichen, sind wir gut aufgestellt. Wertschätzung, Respekt und Kompetenz sind uns seit jeher wichtig. Diese Werte sind tief in Bucher Industries verankert.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist mit 49 % auf einem Höchststand. Worauf führen Sie dies zurück?
Die Schweiz ist ein attraktiver Arbeitsort und bietet gleichzeitig viel Lebensqualität. Sie verfügt über ein gutes Schulsystem, bietet hohe Sicherheit, liegt zentral in Europa und zeichnet sich durch eine erstklassige Verkehrsanbindung aus. Das zieht gute Führungskräfte an. Zudem sind viele Schweizer Unternehmen global tätig und beschäftigen eine grosse Zahl Mitarbeitende in lokalen Gesellschaften. Der Talentpool für Führungspositionen in der Schweiz ist grösser geworden. Hinzu kommt, dass Diversität im Sinne von Meinungsvielfalt in der Schweiz einen grossen Stellenwert hat. Meinungsvielfalt und ein Konsens haben eine lange Tradition.

Nach welchen Grundsätzen leben Sie Ihre Führungsrolle aus?
Gerade in einem Unternehmen, das so dezentral organisiert ist wie Bucher, muss ich Vertrauen schenken und Freiräume gewähren, vorausgesetzt man bewegt sich im vereinbarten Zielkorridor und zeigt sich ambitioniert. Der Umgang muss so gestaltet sein, dass Debatten offen und ehrlich geführt werden können, um dann die besten Entscheidungen treffen zu können. Dafür braucht es Anstand und Respekt.

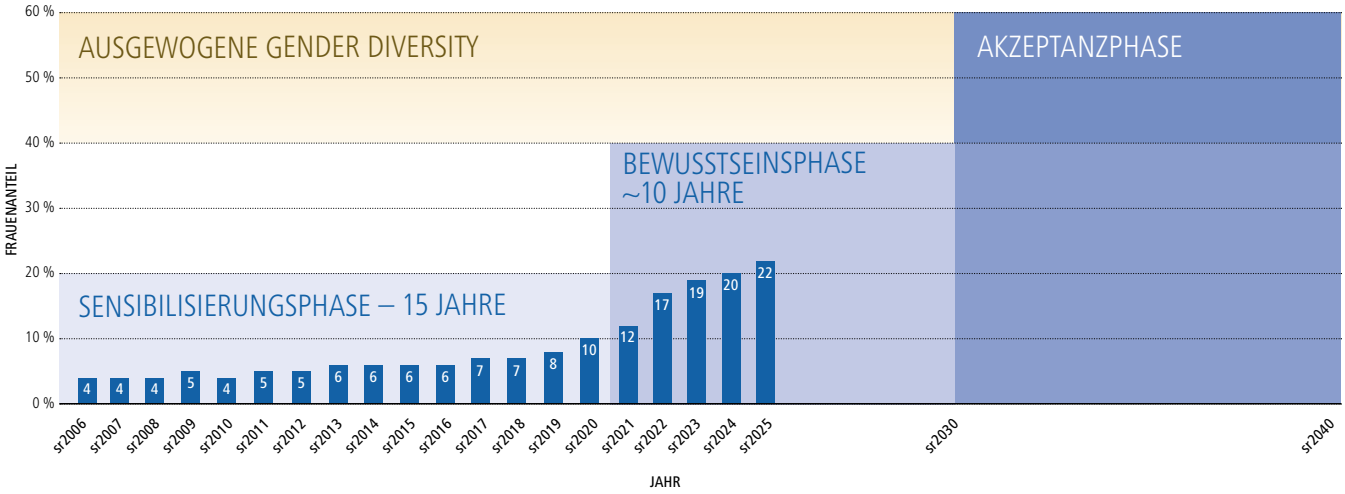
Welche Tipps haben Sie für junge Leute, die eine Karriere anstreben?
Die Arbeitsstelle sollte die eigenen Stärken ansprechen und trotzdem herausfordern. Die Unternehmenskultur und damit verbunden auch der/die Vorgesetzte sollte zu einem passen. Daraus entsteht die hohe Motivation, die zu Spitzenleistungen antreibt und auch zum Erfolg führt.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung der Arbeitnehmenden und Agilität?
Die zunehmende Digitalisierung und die künstliche Intelligenz werden bei den administrativen Arbeiten zur weiteren Automatisierung führen. Die Arbeitnehmenden müssen entsprechend weitergebildet werden, um den veränderten Ansprüchen gerecht zu werden. Gut möglich, dass mit der schnelllebigen Welt auch das Bedürfnis entsteht, dass die Firma oder der Arbeitsort wieder stärker identitäts- und wertstiftend wirken.

Jacques Sanche

Jacques Sanche (*1965, Schweizer und kanadischer Staatsangehöriger) ist seit 2016 CEO von Bucher Industries, die weltweit rund 14 200 Mitarbeitende zählt. Der promovierte Ökonom der Universität St. Gallen war von 2007 bis 2015 CEO der Belimo Holding AG in Hinwil. Von 2004 bis 2007 gehörte er der Konzernleitung der WMH Walter Meier Holding in Stäfa an und fungierte gleichzeitig als CEO der WMH Tool Group in Chicago, USA. Davor hatte er von 1997 bis 2004 diverse leitende Funktionen bei der WMH Walter Meier Holding inne. Jacques Sanche ist Mitglied des Verwaltungsrats der Schweiter Technologies AG in Steinhausen.

GENERATIONENPROJEKT GENDER DIVERSITY IN DER GESCHÄFTSLEITUNG



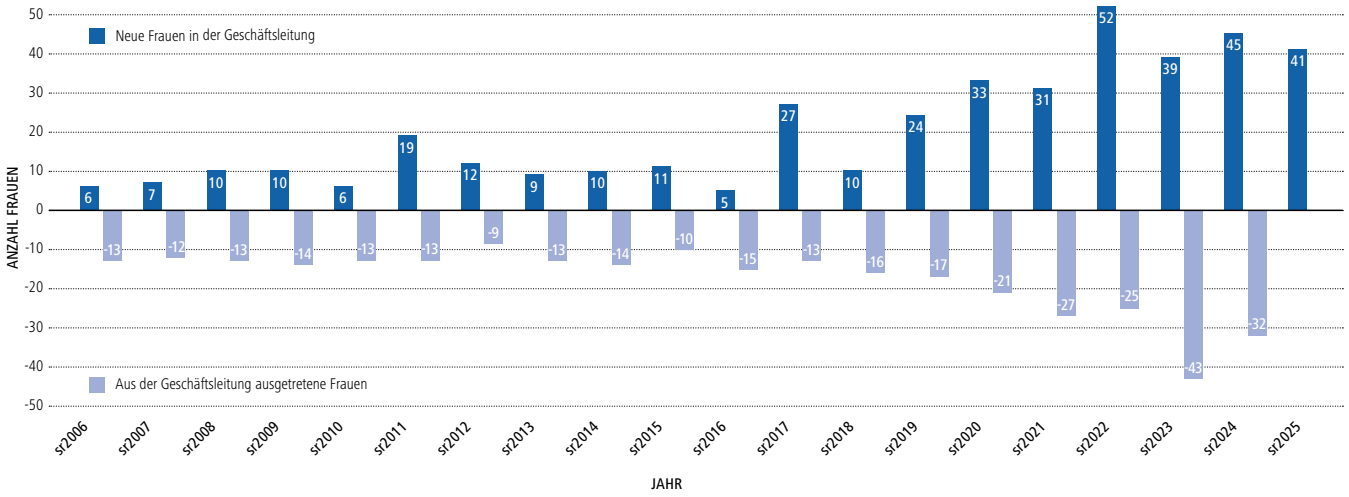
Die Entwicklung der Frauenanteile im Verwaltungsrat nahm schneller stärker Fahrt auf als in den Geschäftsleitungen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass Verwaltungsrat ein Teilzeitmandat ist, was der Planung vieler Frauen entgegenkommt, gleichzeitig werden in einem Verwaltungsratsgremium verschiedene Kompetenzen gesucht, die nicht immer einen CEO-Background erfordern. So sieht das Kompetenzprofil eines Verwaltungsrats oft eine Anzahl Experten-/Expertinnenrollen vor, für die sich hervorragend qualifizierte Frauen finden lassen.

In der Geschäftsleitung stellt sich die Situation hingegen anders dar. Der Frauenanteil entwickelte sich von 4 % in 2006 auf aktuell 22 %. Es dauerte 15 Jahre, bis ein Frauenanteil von 10 % erreicht wurde. Es war ein langes Treten an Ort. Diese «Sensibilisierungsphase» war geprägt von den «Early Movers» unter den Unternehmen, die sinnvolle Massnahmen einführten, um ihre Gender-Diversity-Pipeline auszubauen. Sie erkannten, wie wichtig eine eigene Pipeline mit weiblichen Talenten für die Arbeitgeberattraktivität und den Geschäftserfolg ist. Auf die Sensibilisierungsphase folgte die «Bewusstseinsphase». Die Wichtigkeit durchmischter Teams ist im Alltag der Entscheider/innen angekommen, die Unternehmen investieren in zukunftsfähige Programme und setzen sich für eine familienfreundliche Personalpolitik ein. Aktuell beschäftigen 81 % der Unternehmen mindestens eine Frau in der Geschäftsleitung. Viele Länder – Frankreich, Norwegen, Schweden und UK, um nur einige Beispiele zu nennen – sind schon deutlich weiter, was dieses Thema anbelangt. Dort ist es für Frauen seit Jahrzehnten gängig, dass man auch mit Familie zu hohen Pensen weiterarbeitet und Karriere macht. Diesbezüglich besteht in der Schweiz bekanntermassen Nachholbedarf. Noch gibt es viele Arbeitgeber, die erst am Anfang stehen mit der Entwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik und deren Mehrwert auch noch zu wenig erkennen. Die Höhe der Rückkehrquote von Frauen nach Mutterschaftsurlauben ist noch zu selten ein Ziel der HR-Strategie und eine Messgrösse für den Erfolg von Führungskräften. Die Arbeitgeber mit einer guten Kultur der Vielfalt

> Es ist nicht nur wichtig, neue Managerinnen zu gewinnen, sondern auch, die bestehenden zu halten.

sind da klar im Vorteil, und es wird sich rasch zeigen, dass sie weniger Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Spitzentalenten haben werden – im Hinblick auf den sich akzentuierenden Fachkräftemangel ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die Überschreitung der 30 %-Grenze markiert den Übergang zur «Akzeptanzphase». In dieser reifen Phase werden die Unternehmen über alle Führungsstufen hinweg durchgehend Männer- und Frauenanteile zwischen 40 und 60 % vorweisen, eine breite Geschlechterdurchmischung wird der Regelfall, das Thema Gender Diversity wird keines mehr sein. Einige Unternehmen weisen bereits weit über ein Drittel Frauen in der Geschäftsleitung aus, sie werden die grossen Gewinner im Kampf um gute Talente sein, denn eine gute Durchmischung zahlt stark auf die Arbeitgeberattraktivität ein.

FLUKTUATION DER WEIBLICHEN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER



Ein Grund, weshalb die Frauenanteile in der Geschäftsleitung nicht stärker anstiegen, liegt in der Fluktuation. Trotz hohem Zuwachs an Frauen verzeichneten die Unternehmen auch hohe Abgänge. Im Fluktuationsmuster ist rasch erkennbar, dass den weiblichen Zugängen in die Geschäftsleitungen jeweils auch viele Abgänge gegenüberstehen. Aktuell wurden 41 Frauen neu in die Geschäftsleitungen berufen, während gleichzeitig 32 Frauen ausgetreten sind. Netto bedeutet dies, dass das Frauensample um nur 9 Managerinnen angestiegen ist. Ähnliches ist über die Jahre zu beobachten. Es wird klar, dass es nicht nur wichtig ist, neue Managerinnen zu gewinnen, sondern auch, die bestehenden zu halten.

Bei der detaillierten Betrachtung der neuen Geschäftsleitungsmitglieder, zeigt sich, dass 61 % bereits im Unternehmen tätig waren, bevor sie in die Geschäftsleitung kamen. Dieser Anteil intern Berufener blieb über die vergangenen Jahre in etwa gleich. Von den männlichen Geschäftsleitungsmitgliedern wurden 64 % intern berufen, bei den weiblichen sind es 52 %. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 48 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder von extern ins Unternehmen und in die Geschäftsleitung kamen. Dies könnte ein Grund für die kürzere Verweildauer der ausgetretenen weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sein. Eine extern rekrutierte Frau, die u.U. erstmals in eine Geschäftsleitungsfunktion kommt, muss sich nicht nur mit der neuen Rolle in der Geschäftsleitung, sondern auch mit dem Unternehmen, der Kultur und den Gegebenheiten vertraut machen. Intern Berufene haben den Vorteil, dass sie die unternehmensspezifische DNA kennen und bereits vernetzt sind.

Die intern beförderten Frauen wurden bereits nach 8 Jahren Betriebszugehörigkeit in die Geschäftsleitung berufen, während es bei den Männern 10 Jahre sind. Der Ausländeranteil in der Geschäftsleitung oszilliert seit vielen Jahren um 45 % und beträgt aktuell 49 %. Auf das Geschlecht heruntergebrochen, stammen 47 % der männlichen und 55 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder nicht aus der Schweiz. Unter den neu berufenen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich 63 % ohne Schweizer Pass. Deutlich internationaler sind die Unternehmen im SMI zusammengesetzt mit 73 % ausländischen Geschäftsleitungsmitgliedern, wobei von den Männern 69 % und von den Frauen 84 % keinen Schweizer Pass besitzen. Ausländische Manager/innen müssen sich zusätzlich mit Land und Leuten vertraut machen. Im Gegensatz zu anderen Ländern hat die Vereinbarkeit von Familie und Karriere in der Schweiz zudem noch keine Tradition.

Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern fällt auf, dass die Frauen mit 51 Jahren um einiges jünger sind bei Eintritt in das Gremium als ihre männlichen Kollegen, die mit 54 Jahren berufen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder jünger sind, früher befördert werden, eher keinen Schweizer Pass haben und deutlich kürzer im Gremium verweilen als ihre männlichen Kollegen. Diese Faktoren zusammen sind Gründe, weshalb die Fluktuation der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder hoch ist und der Frauenanteil in der Geschäftsleitung über die vergangenen Jahre nicht stärker anstieg.

«ES GILT DER STABILITÄT UNSERER POLITISCHEN INSTITUTIONEN SORGE ZU TRAGEN.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Ich bin überzeugt, dass die Gleichstellung den Grundstein für eine gerechtere, starke und stabile Gesellschaft legt. Diversität ist auch für die Verwaltung bedeutsam. In Graubünden gehen wir dieses Thema mit dem Aktionsplan Gleichstellung aktiv an. Dank dieser Initiative hat sich das Bewusstsein für die Thematik verbessert. Dennoch sind wir noch nicht dort, wo wir sein wollen. Bei Führungspositionen in der Verwaltung ist der Frauenanteil noch zu gering.

Welche Entwicklungen müssen berücksichtigt werden, damit die Schweizer Wirtschaft auch in 20 Jahren noch erfolgreich ist?
In den aktuellen Zeiten gilt es der Stabilität unserer politischen Institutionen Sorge zu tragen. Wir brauchen Rechts- und Planungssicherheit, damit die Unternehmen weiterhin investieren. Wir dürfen uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Unternehmerische Ansätze und Eigenverantwortung gilt es zu fördern.

Martin Bühler

Martin Bühler erwarb 1997 das Lehrerpatent und studierte Politikwissenschaft an der Universität Zürich. Von 1998 bis 2008 war er als Lehrer tätig und leistete Friedensförderungseinsätze im Nahen Osten und auf dem Balkan. Danach wechselte er in den Bereich Internationale Beziehungen Verteidigung. Von 2013 bis 2016 war er als Verwaltungsdirektor an der PHGR tätig. 2016 übernahm er die Leitung des Amts für Militär und Zivilschutz und des kantonalen Führungsstabs. Im 2022 wurde er in die Bündner Regierung gewählt. Seit 2023 ist er Vorsteher des Departements für Finanzen und Gemeinden. Er ist Oberst im Generalstab des Kommandos Spezialkräfte.

Öffentliche Verwaltungen müssen politische Vorgaben erfüllen, zugleich aber auch den finanziellen Anforderungen genügen und sich permanent weiterentwickeln. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?
Das Zusammenspiel zwischen Exekutive und Legislative führt zu einem gewissen Gleichgewicht, das die Umsetzung politischer Vorgaben und die Einhaltung finanzieller Rahmenbedingungen gewährleistet. Letztlich entscheidet die Bevölkerung darüber, welche Aufgaben vom Staat in welcher Priorität zu erledigen sind. Als Finanzminister weise ich gerne deutlich darauf hin, dass mehr staatliche Aufgaben stets mehr Staatsausgaben bedeuten.

Welche Bereiche sehen Sie, in denen die öffentliche Verwaltung schlanker, effektiver und produktiver werden könnte?
Bei administrativen und repetitiven Prozessen kann die digitale Transformation und der Einsatz von KI zur Effizienzsteigerung beitragen. Dies bietet grosses Potenzial, verwaltungsintern und im Austausch mit Bevölkerung und Wirtschaft.

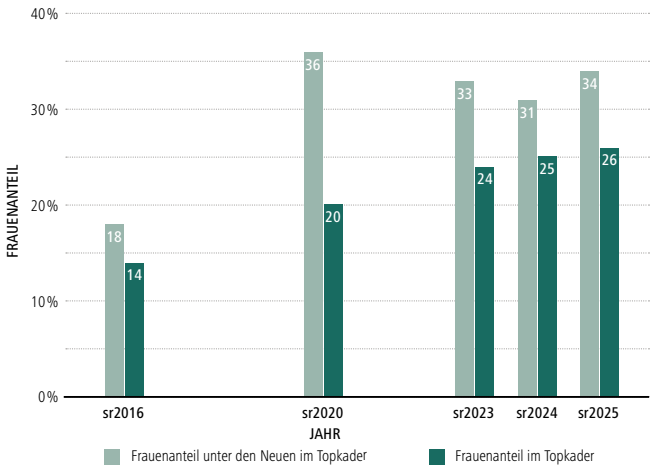
Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, wenn die Führungskräfte in der Verwaltung Erfahrungen aus der Privatwirtschaft mitbringen?
Es ist immer vorteilhaft, wenn Mitarbeitende Erfahrungen aus anderen beruflichen Umfeldern mitbringen. Mitarbeitende, die unternehmerische Freiheiten nutzen und Erfolgsdruck aushalten, setzen auch in der Verwaltung neue Impulse.

Welche Attraktivität bieten Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die in der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen werden, für Manager/innen aus der Privatwirtschaft?
Stärken der Verwaltung als Arbeitgeberin sind die Möglichkeit, die breite Palette an Aufgaben mitzugestalten. Ein besonderer Mehrwert liegt in der sinnstiftenden Aufgabe, einen direkten Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Der ökologische Fussabdruck der Schweiz ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Kanton? Wie veränderte sich dies über die vergangenen 20 Jahre?
In Graubünden geniesst das Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert. Als Bergkanton sind wir von den Auswirkungen des Klimawandels stark und direkt betroffen. Aktuell, in der Aprilsession 2025, steht im Grossen Rat die Beratung des Aktionsplans «Green Deal für Graubünden» an. Geplant sind Investitionen in den Klimaschutz bis 2050 von einer Milliarde Franken.

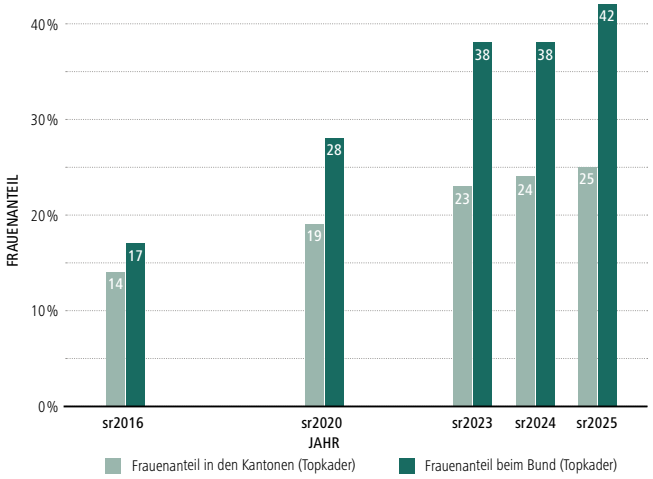
GENDER DIVERSITY IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Das Sample des öffentlichen Sektors beinhaltet alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung. Deren Topkader umfasst die 26 Staatsschreiber/innen und den Bundeskanzler, die Generalsekretärinnen und Generalsekretäre sowie die Amtsleiter/innen.



FRAUENANTEILE IM TOPKADER (PUBLIC SECTOR)

Bei Start der Erhebung der Frauenanteile im öffentlichen Sektor 2016 verzeichnete dieser bereits 14 % Frauen im Topkader. Das Sample der Privatwirtschaft lag damals noch bei 6 %. Der öffentliche Sektor hat schon lange Rahmenbedingungen, die es erlauben, Beruf und Familie gut zu vereinbaren. Zudem beschäftigt er vermehrt auch Berufsbilder, die stärker als in der Privatwirtschaft aus dem sozialen und philosophischen Bereich kommen. So gelang es ihm auch, nachhaltig Frauen ins Topkader zu berufen. 2020 verzeichnete der Public Sector bereits einen Frauenanteil von 20 % im Topkader und baute diesen kontinuierlich aus auf aktuell 26 %, wobei für 34 % der Vakanzen im vergangenen Jahr Frauen berufen wurden.



VERGLEICH ZWISCHEN BUND UND KANTONEN

Betrachtet man die Bundesverwaltung losgelöst von den Kantonen, so lag diese 2016 mit 17 % etwas weiter vorne als die 26 Kantone mit 14 %. Der Bund baute diesen Vorsprung kontinuierlich aus und verzeichnete bereits 2020 28 % Frauen im Topkader, als die Kantone noch bei 19 % lagen. Aktuell liegt der Frauenanteil im Topkader der Bundesverwaltung bei 42 %, die Kantone stehen bei 25 %. Dabei besetzte der Bund die Vakanzen in den vergangenen 4 Jahren konsequent mit 40 % oder mehr Frauen. Der Bund machte somit nicht nur Vorgaben, sondern löste das Geforderte vorbildlich ein.

«DIE VERWALTUNG BETRACHTET DIVERSITÄT HEUTE ALS RESSOURCE.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die Entwicklung in der Verwaltung verläuft parallel zum Wandel in der Gesellschaft. Was sich geändert hat, ist der Umgang mit diesem Wandel. Die Verwaltung betrachtet Diversität heute als Ressource. Der Austausch zwischen den Mitarbeitenden steht im Zentrum, denn für gute und mehrheitsfähige Lösungen braucht es alle.

Welche Entwicklungen müssen berücksichtigt werden, damit die Schweizer Wirtschaft auch in 20 Jahren noch erfolgreich ist?
Ordnungspolitisch ist die Schweiz gut aufgestellt. Diese Position muss sie halten. Entwicklungen, die nach besonderen politischen Strategien verlangen und auch die Verwaltungen speziell fordern, sind die Globalisierung samt gegenläufigen Tendenzen, der Klimawandel, die Migration und die Urbanisierung sowie die Digitalisierung.

Reto Wyss

Der Luzerner Regierungspräsident Reto Wyss, geboren 1965, verantwortet als Finanzdirektor die kantonale Ressourcenpolitik. Sein Departement ist zuständig für die Bereiche Finanzen und Steuern, das Personalwesen, die Informatik und die Hochbauten. Der Mitte-Politiker Wyss wurde 2011 in den Regierungsrat gewählt und seither dreimal im Amt bestätigt. Bis 2019 war er Bildungs- und Kulturdirektor; in dieser Funktion begleitete er den Ausbau der Universität Luzern. Wyss ist diplomierter Bauingenieur HTL/SIA und war vor 2011 Mitinhaber eines Bauingenieur-Büros.

Öffentliche Verwaltungen müssen politische Vorgaben erfüllen, zugleich aber auch den finanziellen Anforderungen genügen und sich permanent weiterentwickeln. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?
Das ist nicht nur ein Spannungsfeld, sondern der grundlegende Mechanismus unseres Staatswesens. Wie wir damit umgehen? Institutionalisiert! Anders wäre es nicht möglich: Die Aufgaben und Mittel, die Ambitionen und Regulatorien sind selten auf Anhieb kongruent. Sie müssen moderiert und einander angenähert werden. Bei der Moderation kommt den Regierungen eine zentrale Rolle zu.

Welche Bereiche sehen Sie, in denen die öffentliche Verwaltung schlanker, effektiver und produktiver werden könnte?
Die Anforderungen der Gesellschaft an die öffentliche Verwaltung steigen ständig. Eine Verwaltung, die sich nicht fortlaufend um Effizienz und Produktivität bemüht, kann diese Anforderungen gar nicht erfüllen. Das betrifft alle Verwaltungsbereiche.

Welche Attraktivität bieten Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die in der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen werden, für Manager/innen aus der Privatwirtschaft?
Öffentliche Aufgaben sind Aufgaben, die eine Einzelperson nicht bewältigen kann und die deshalb an das Gemeinwesen delegiert sind. Verwaltungsarbeit ist gemeinnützig und sinnstiftend. Zudem ist die Arbeit in der Verwaltung extrem vielfältig und spannend.

Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, wenn die Führungskräfte in der Verwaltung Erfahrungen aus der Privatwirtschaft mitbringen?
Vielfältige Erfahrungen sind immer ein Vorteil. Vorausgesetzt, die konkreten Erwartungen und Anforderungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer passen zueinander.

Der ökologische Fussabdruck der Schweiz ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Kanton? Wie veränderte sich dies über die vergangenen 20 Jahre?
Die Entwicklung über die letzten 20 Jahre nachzuzeichnen, würde Bücher füllen. Der politische Strategieprozess ist heute an übergeordnete Referenzsysteme wie die Agenda 2030 angelehnt. Die Nachhaltigkeitsziele werden über Sektorialstrategien in den einzelnen Aufgabenbereichen umgesetzt. Das Parlament gibt sich aktiv in diese Prozesse ein. Ich würde so weit gehen, zu sagen: Unser Verständnis von der Aufgabe der Politik ist heute, dass wir unseren Nachkommen eine lebenswerte Welt hinterlassen.

«FÜHREN HEISST: NETZWERKE MIT UNTERSCHIEDLICHEN AKTEUREN MODERIEREN.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die Führungsarbeit ist vielseitiger geworden. Nicht nur, weil das Führungspersonal heute heterogener ist hinsichtlich Geschlecht, Alter, Herkunft, Lebensgestaltung. Sondern auch, weil die Hierarchien flacher geworden sind. Führen heisst heute: interdisziplinäre Netzwerke mit unterschiedlichen Akteuren moderieren.

Welche Entwicklungen müssen berücksichtigt werden, damit die Schweizer Wirtschaft auch in 20 Jahren noch erfolgreich ist?
Eine Herausforderung ist die Digitalisierung. Der Föderalismus hat viele Vorteile bei der Entwicklung staatlicher Best Practices, aber bei der Etablierung digitaler Standards ist er ein Handicap. Wir müssen lernen, diesen Nachteil zu überwinden. Es geht darum, der Gesellschaft – einschliesslich der Wirtschaft – zeitgemässe Zugänge zu den öffentlichen Leistungen zu geben.

Öffentliche Verwaltungen müssen politische Vorgaben erfüllen, zugleich aber auch den finanziellen Anforderungen genügen und sich permanent weiterentwickeln. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?
Spannungsfelder erzeugen Dynamik, Dynamik produziert Arbeit. Das ist sozusagen ein Grundsatz der angewandten Verwaltungswissenschaften. Ich hoffe, Sie lassen das als Antwort gelten, auch wenn es physikalisch nicht ganz korrekt ist.

Welche Bereiche sehen Sie, in denen die öffentliche Verwaltung schlanker, effektiver und produktiver werden könnte?
Die Frage suggeriert, dass die öffentliche Verwaltung zu wenig schlank, effektiv und produktiv ist. Das entspricht nicht meiner Erfahrung. Das Thema ist eher: Wie gelingt es einem Mischkonzern – das ist ja die Verwaltung –, in jedem einzelnen Tätigkeitsgebiet zeitgemässe und bedarfsnahe Services anzubieten, ohne dass der Aufwand aus dem Ruder läuft. In diesem Punkt geht es uns wie der Privatwirtschaft, auch wenn die Basisleistungen vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind.

Welche Attraktivität bieten Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die in der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen werden, für Manager/innen aus der Privatwirtschaft?
Die Breite der Aufgaben, die über zahlreiche Schnittstellen miteinander verbunden sind. Das Arbeiten in Netzwerken. Hoch qualifizierte Teams. Die Befriedigung, die sich aus der Erbringung von Dienstleistungen ergibt. Die Gestaltungsfreiheit für innovationsfreudige Fachleute. Und vieles Weitere, das alle Klischees Lügen straft.

Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, wenn die Führungskräfte in der Verwaltung Erfahrungen aus der Privatwirtschaft mitbringen?
Es braucht sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Verwaltung unternehmerisches Denken. Ich würde im Zweifel Führungskräfte an ihren Kompetenzen messen, nicht an ihren früheren Arbeitgebern.

Der ökologische Fussabdruck der Schweiz ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Kanton? Wie veränderte sich dies über die vergangenen 20 Jahre?
Die Grundlagen, Prozesse und Instrumente, die sich mit der Planung und Umsetzung einer nachhaltigen Politik befassen, sind in den Zehnerjahren ergänzt, professionalisiert und koordiniert worden. Dahinter steckt viel unsichtbarer Verwaltungsaufwand, damit die Politik ihre Ziele und Tätigkeiten systematisch planen, ausführen und monitoren kann.

Vincenz Blaser

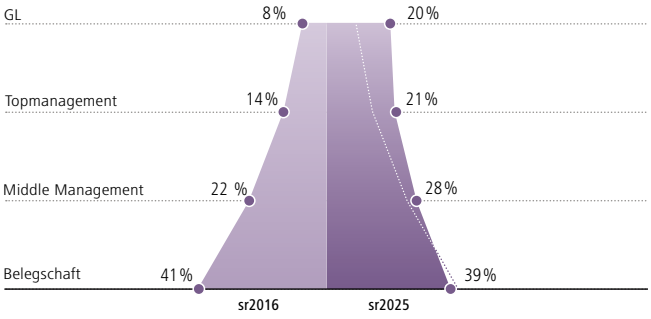
Vincenz Blaser, geboren 1965, wurde im Jahr 2020 zum Staatsschreiber des Kantons Luzern gewählt. Zu diesem Zeitpunkt blickte er bereits auf eine lange Laufbahn als Jurist und Verwaltungsprofi zurück. Von 2005 bis 2020 war Blaser Departementssekretär im Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Luzern. Zuvor führte er sieben Jahre lang die kantonale Bereitschafts- und Verkehrspolizei. Vor der Jahrtausendwende war er unter anderem als Gerichtsschreiber und Kanzleichef am Kriminalgericht des Kantons Luzern sowie als Rechtsanwalt tätig.

GENDER-DIVERSITY-PIPELINE

Die Gender-Diversity-Pipeline zeigt die Frauenanteile auf den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung – im Topmanagement und im Middle Management. Für die aktuelle Erhebung stellten 154 der 250 wichtigsten Schweizer Unternehmen sowie 19 Kantone und der Bund ihre Daten zur Verfügung.

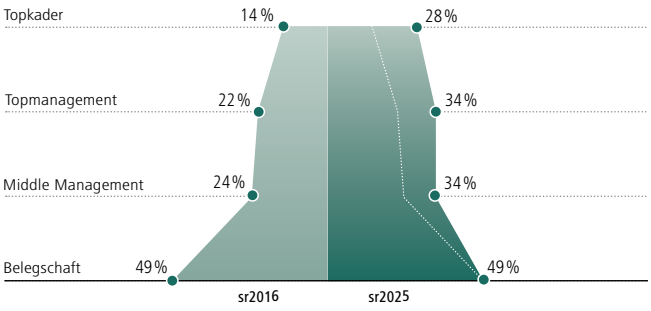
GENDER-DIVERSITY-PIPELINE PRIVATWIRTSCHAFT

In der ersten Erhebung 2016 zeigte sich, dass sich die Gender-Diversity-Pipeline stark nach oben verjüngte. Der Frauenanteil im Middle Management lag bei 25 %, im Topmanagement bei 14 % und auf Stufe Geschäftsleitung bei 8 %. In den folgenden 9 Jahren verbreiterte sich die Pipeline über alle Führungsstufen weiter: der Frauenanteil im Middle Management stieg auf 28 %, im Topmanagement auf 21 % und auf Stufe Geschäftsleitung auf 20 %. Diese Verbreiterung der Gender-Diversity-Pipeline ist der Schlüssel zu einer ausgewogenen Geschlechterdurchmischung in der Geschäftsleitung und auf allen weiteren Führungsebenen. Nur wenn es in den unteren Führungsstufen genügend Nachwuchs gibt, ist es auch wahrscheinlich, dass die Frauenanteile an der Spitze steigen.



GENDER-DIVERSITY-PIPELINE PUBLIC SECTOR

Die öffentliche Verwaltung verfügte bereits in der ersten Erhebung 2016 über eine breitere Gender-Diversity-Pipeline als der Private Sector. Der Frauenanteil betrug im Middle Management 24 %, im Topmanagement 22 % und im Topkader 14 %. Über die vergangenen 9 Jahre verbreiterte sich die Gender-Diversity-Pipeline nochmals substanziell: Die Frauenanteile im Middle- und Topmanagement stehen bereits bei je 34 %, im Topkader bei 28 %. Die Gender-Diversity-Pipeline des öffentlichen Sektors startete somit bereits mit besseren Zahlen als der Private Sektor und verbreiterte sich stark über die vergangenen 9 Jahre. Mit den hohen Frauenanteilen im Middle Management und im Topmanagement steht ein genügend grosses Potenzial an zukünftigen Topkaderfrauen zur Verfügung. Da die Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor hoch ist, profitieren auch die privaten Unternehmen von den qualifizierten Frauen aus der öffentlichen Verwaltung und umgekehrt.



«DIGITALISIERUNG UND GEOPOLITIK SETZEN VIELE GESCHÄFTSMODELLE UNTER DRUCK.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die Welt verändert sich rasant – Digitalisierung und geopolitische Entwicklungen setzen viele Geschäftsmodelle unter Druck. Unternehmen müssen sich unglaublich schnell neu erfinden. Das erhöht den Druck auf Führungsgremien, aktiv Führung wahrzunehmen, Schwerpunkte zu setzen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Früher konnten manche Verwaltungsräte zweimal im Jahr die Geschäftsergebnisse abnicken und dann gemütlich zum Lunch gehen. Diese Zeiten sind definitiv vorbei.

Welche zukünftigen Entwicklungen müssen Unternehmen berücksichtigen, um ihre strategischen Ziele auf den Arbeitsmarkt auszurichten und ihren Erfolg zu sichern?
Die junge Generation legt grossen Wert auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Ein Unternehmen sollte einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten und einen ausgezeichneten Ruf haben. Zudem sind attraktive Arbeitsmodelle gefragt, die über den Lohn hinausgehen – Weiterbildungsangebote, moderne Arbeitsinstrumente, Teilzeitmodelle, inspirierende Führungskräfte. Die Migros ist in all diesen Bereichen hervorragend aufgestellt.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist mit 49 % auf einem Höchststand. Worauf führen Sie dies zurück?
Diese Entwicklung spiegelt die Globalisierung wider. Unternehmen suchen weltweit nach den besten Talenten, Führungskräfte sind mobiler als je zuvor. Interessanterweise bildet die Migros hier eine Ausnahme: Bis auf ein Mitglied der Geschäftsleitung haben alle einen Schweizer Pass. Dies unterstreicht die starke Verwurzelung im Schweizer Markt.

Bei der Verweildauer der ausgetretenen Geschäftsleitungsmitglieder zeigt sich, dass die Frauen beim Austritt der Geschäftsleitung 3 Jahre angehörten, die Männer 7 Jahre. Worauf führen Sie diesen Unterschied zurück?
Der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen ist immer noch vergleichsweise niedrig. Unternehmen, die ihre Führungsgremien diverser aufstellen wollen, suchen gezielt nach qualifizierten Frauen und werben sie häufiger ab. Auch die Migros setzt viel daran, breit aufgestellte Führungsgremien zu haben. Bei uns gilt der feste Grundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» – egal auf welcher Hierarchiestufe und egal, ob die Arbeit von einer Frau oder einem Mann ausgeübt wird.

Welche Tipps haben Sie für junge Leute, die eine Karriere anstreben?
Eine solide Ausbildung ist das Fundament jeder Karriere. Dann braucht es Leidenschaft für das, was man tut, und die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen.

Nach welchen Grundsätzen leben Sie Ihre Führungsrolle aus?
Vorbildliche Führung ist entscheidend. Vorgesetzte sollten das vorleben, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten. Eine sorgfältige Rekrutierung ist der Schlüssel, um die besten Leute ins Team zu holen. Danach heisst es: Vertrauen schenken und Verantwortung übertragen.

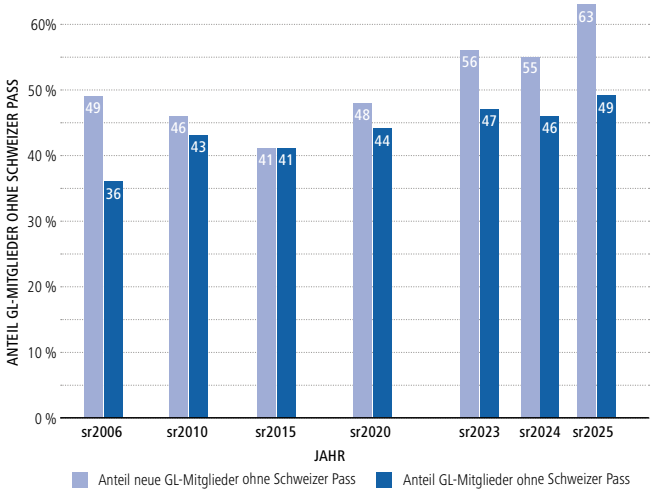
Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung der Arbeitnehmenden und Agilität?
Digitalisierung und künstliche Intelligenz ersetzen die Menschen nicht, doch sie sind wertvolle Werkzeuge, um deren Effizienz zu steigern. Deshalb müssen Unternehmen ihre Mitarbeitenden befähigen, neue Technologien zu nutzen. Trotz der Individualisierung der Arbeit gibt es einen Trend zurück ins Büro – was ich begrüsse –, da Austausch und Brainstorming wichtig bleiben. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden fordern, fördern und zu Bestleistungen anspornen.

Mario Irminger

Mario Irminger, 59, leitet seit Mai 2023 den Migros-Genossenschafts-Bund als Präsident der Generaldirektion. Zuvor führte er die Migros-Tochter Denner zwölf Jahre lang als CEO und hat den Schweizer Discounter in dieser Zeit erfolgreich weiterentwickelt. Unter seiner Führung steigerte Denner den Umsatz von 2.8 auf 3.7 Milliarden Franken und erhöhte den Marktanteil um 1.3 auf 11.7 Prozent. Davor arbeitete er 8 Jahre bei Ernst & Young als Wirtschaftsprüfer und 15 Jahre bei Heineken Schweiz, davon die meiste Zeit als Finanzchef.

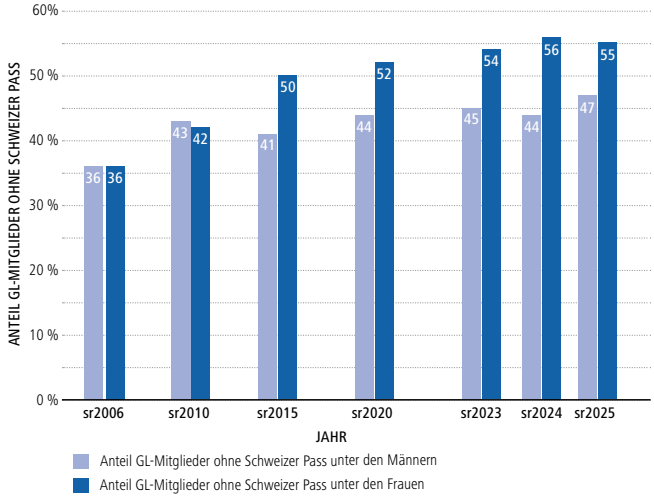
Nachfolgend werden drei sehr interessante Themen beleuchtet. Die Internationalisierung der Unternehmen verändert auch deren Führungsgremien. Gefragt sind heute nicht mehr die besten Manager/innen der Schweiz, sondern die besten Köpfe weltweit. Ein Zeichen dafür ist auch, dass bei den international tätigen Unternehmen als Konzernsprache immer öfter Englisch verwendet wird. Deshalb richtet sich ein Augenmerk auf die Nationalitäten in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Der nächste Abschnitt widmet sich Alter und Verweildauer der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Geschäftsleitung.

NATIONALITÄTEN IN DER GESCHÄFTSLEITUNG



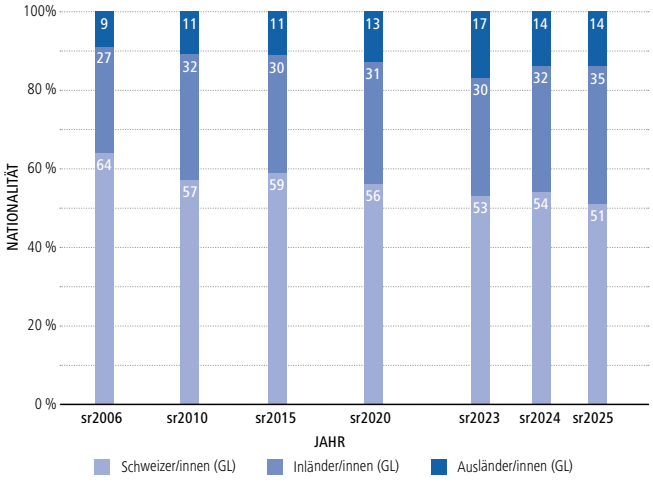
GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER OHNE SCHWEIZER PASS

Über die vergangenen 20 Jahre hat sich die Anzahl der vertretenen Nationalitäten stark vergrössert. 2006 fanden sich neben der Schweiz 23 weitere Nationalitäten in der Geschäftsleitung, 2025 sind es 48. Der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass nahm von 2006 mit 36 % auf 43 % in 2010 zu und oszillierte die folgenden 15 Jahre immer um 45 %. Erst aktuell stieg dieser auf den bisher höchsten Wert von 49 %, wobei 63 % der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder keinen Schweizer Pass haben. Diese Entwicklung lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass das umliegende Ausland seit der Pandemie mit einer Rezession kämpft. Die Schweiz mit ihrer weiterhin stabilen Wirtschaftslage gewinnt damit wieder an Attraktivität, weshalb es einfacher geworden ist, qualifizierte Führungspersönlichkeiten aus dem Ausland für Spitzenpositionen in der Schweiz zu gewinnen.



GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER OHNE SCHWEIZER PASS NACH GESCHLECHT

Betrachtet man die Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass nach Geschlecht, so zeigt sich, dass der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass 2006 unter den Männern und den Frauen bei 36 % lag. Über die nächsten 10 Jahre nahm der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass fortlaufend zu, wobei sich die Schere zwischen den Männern und den Frauen immer weiter öffnete. Aktuell verfügt mehr als die Hälfte der weiblichen GL-Mitglieder, nämlich 55 %, über keinen Schweizer Pass, während es bei den Männern mit 47 % weniger als die Hälfte sind. Die Unternehmen nutzen die ausländischen Rekrutierungsmärkte somit aktiv.



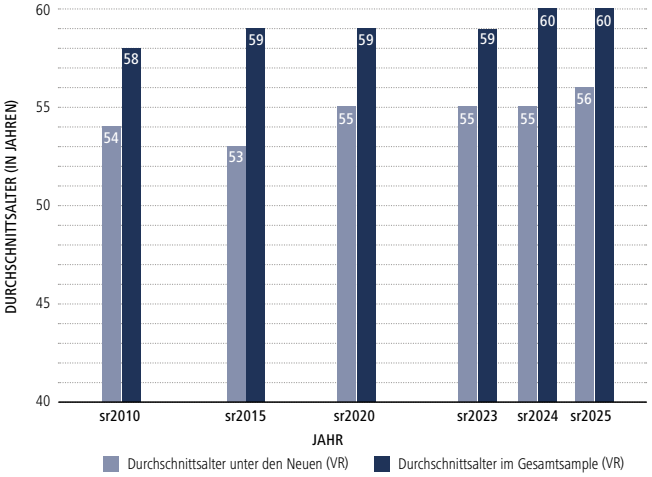
INLÄNDER/INNEN

Die Schweiz ist ein traditionelles Einwanderungsland. Analysiert man die Herkunft der Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass, fällt auf, dass diese einen wesentlichen Teil ihrer Karriere in der Schweiz verbrachten und somit als «Inländer/innen» gelten. 2006 waren 27 % «Inländer/innen», und nur 9 % wurden direkt aus dem Ausland in ihre Geschäftsleitungsrolle berufen. Über die vergangenen 20 Jahre nahm zwar der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass zu, gleichzeitig stieg aber auch der Anteil an «Inländern/Inländerinnen». Über ein Drittel der GL-Mitglieder waren und sind «Inländer/innen». In den vergangenen 5 Jahren wurden rund 15 % der neuen Geschäftsleitungsmitglieder direkt aus dem Ausland berufen. Der konstante «Inländer/innen»-Anteil spiegelt auch wider, wie gut die Integration in der Schweiz funktioniert.

ALTER UND VERWEILDAUER DER GREMIUMSMITGLIEDER

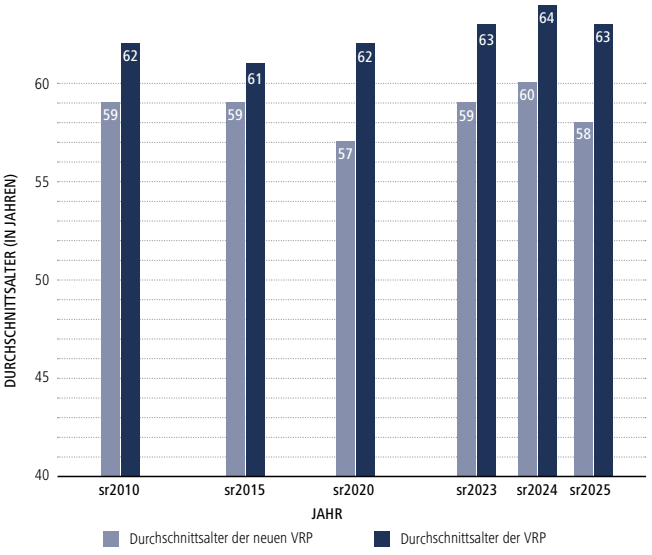
ALTER IM VERWALTUNGSRAT

Das Durchschnittsalter im Verwaltungsrat lag 2010 bei 58 Jahren und stieg über die vergangenen 15 Jahre auf aktuell 60 Jahre. Auch das Durchschnittsalter der neu gewählten Mitglieder des Verwaltungsrats ist mit 56 Jahren auf einem Höchststand. Im strategischen Gremium setzen die Unternehmen somit auf eine entsprechende Erfahrung, womit sich diese Altersentwicklung erklären lässt.



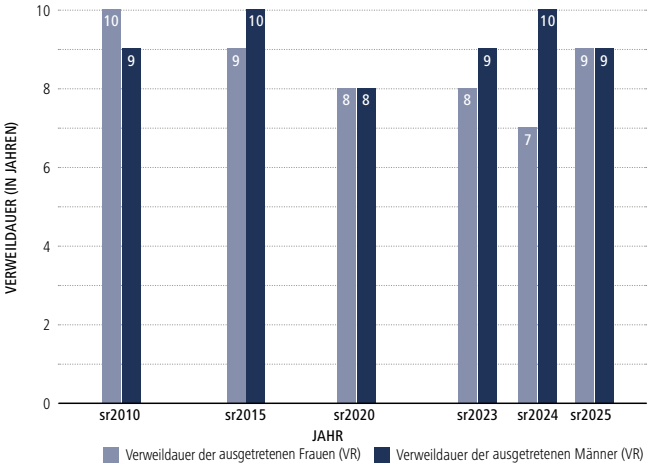
ALTER DER PRÄSIDENTEN/PRÄSIDENTINNEN DES VERWALTUNGSRATS

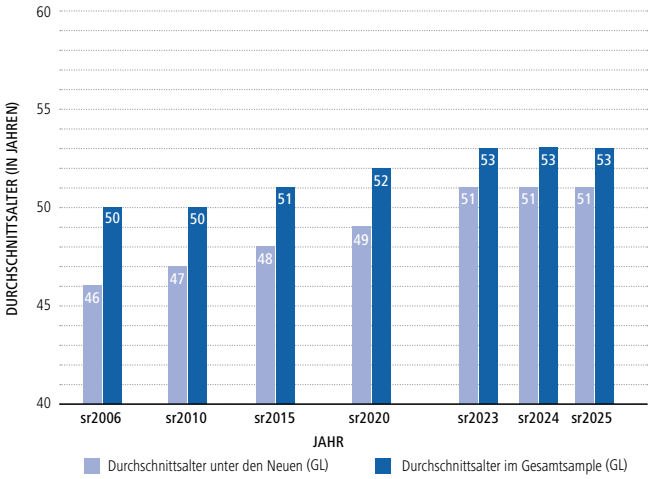
Im Präsidium lag das Durchschnittsalter bereits 2010 bei 62 und oszillierte in den folgenden 15 Jahren um diesen Wert. 2024 erreichte es mit 64 Jahren den Höchstwert, aktuell sind die Präsidenten/Präsidentinnen des Verwaltungsrats mit 63 Jahren 3 Jahre älter als das Gesamtsample der Verwaltungsräte. Die neuen Präsidenten/Präsidentinnen des Verwaltungsrats sind mit 58 Jahren etwas jünger als in den beiden vergangenen Jahren.



VERWEILDAUER IM VERWALTUNGSRAT

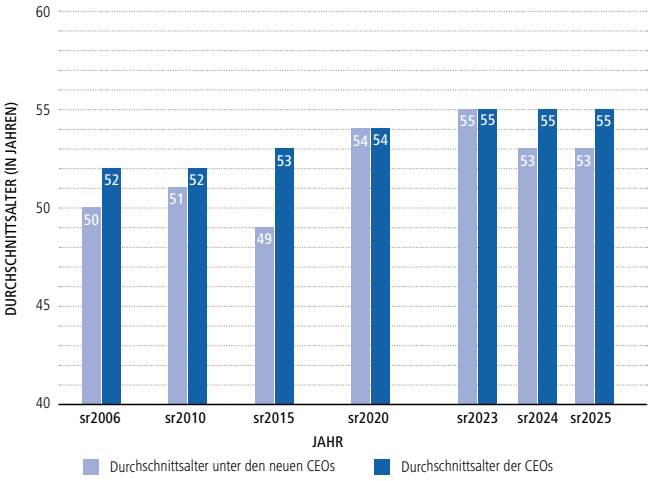
Bei Austritt aus dem Verwaltungsrat gehörten die Mitglieder dem Gremium im Durchschnitt 10 Jahre an. Aktuell ist dieser Wert mit 9 Jahren leicht tiefer. Interessant dabei ist, dass sich die Verweildauern der Männer und Frauen kaum unterscheiden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein Verwaltungsratssitz in der Regel nur alle 10 Jahre frei wird.





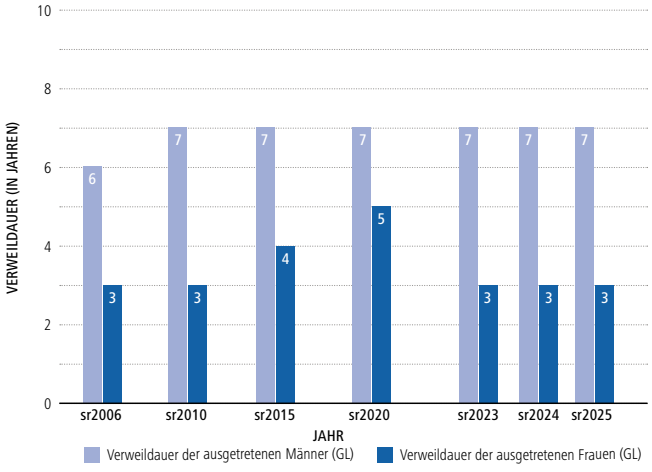
ALTER IN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Das Alter der Geschäftsleitungsmitglieder betrug 2006 50 Jahre. Dieses stieg langsam, aber kontinuierlich an auf 53 Jahre. Auch das Alter der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder stieg stetig an: 2006 waren die neuen Geschäftsleitungsmitglieder durchschnittlich 46 Jahre alt, in den letzten 3 Jahren lag das Durchschnittsalter der Neuen bei 51 Jahren.



ALTER DER CEOs

Die CEOs waren mit 52 Jahren bereits 2006 älter als das Gesamtsample der Geschäftsleitungsmitglieder mit 50 Jahren. Auch das Alter der CEOs stieg über die vergangenen 20 Jahre kontinuierlich auf 55 Jahre an und liegt aktuell immer noch 2 Jahre über dem des Gesamtsample.



VERWEILDAUER IN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Schaut man die Verweildauer der ausgetretenen Geschäftsleitungsmitglieder an, so zeigt sich, dass die ausgetretenen Männer dem Gremium konstant 7 Jahre angehörten. Sie begleiteten somit das Unternehmen gute eineinhalb Strategieperioden, wenn man davon ausgeht, dass eine Strategieperiode rund 4 bis 5 Jahre umfasst. Bei den Frauen war die Verweildauer immer tiefer und betrug in den letzten Jahren nur 3 Jahre. Es stellt sich die Frage, wie nachhaltig dies ist. Schon länger lässt sich feststellen, dass die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder jünger sind, früher befördert werden, eher keinen Schweizer Pass haben, eher von extern berufen werden und deutlich kürzer im Gremium verweilen als ihre männlichen Kollegen.

«DIE MENSCHEN BLEIBEN HEUTE LÄNGER FIT, UND VIELE WOLLEN LÄNGER ARBEITEN.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Die grösste Entwicklung in all den Jahren ist, dass es heute mehr Frauen in den Führungsgremien gibt. Das wurde gezielt verbessert, ehrlicherweise gibt es aber noch immer Potenzial. Tendenziell sind Funktionen wie HR, Kommunikation oder Legal durch Frauen besetzt, im Vertrieb und in den Finanzen gibt es noch wenige. Früher war der Stil einheitlicher, militärischer. Das ist heute weniger gefragt. Unterschiedliche Perspektiven sind wichtig, um die Unternehmen vorwärtszubringen. Es geht nicht mehr nur um die Eigenschaften von Personen, sondern viel mehr um inhaltliche Fragen. Schliesslich geht es bei einem Unternehmen immer um Leistung am Markt bzw. den Erfolg, und daran wird das Führungsgremium gemessen.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist auf einem Höchststand von 49 %. Worauf führen Sie dies zurück?
Wir stellen uns dem internationalen Wettbewerb. Dies hilft der Schweiz und hat ihr schon immer geholfen. Dadurch werden auch unsere Führungskräfte besser. Nur allein aufgrund eines internationalen Backgrounds ist jemand allerdings noch nicht unbedingt qualifizierter.

Auch das Durchschnittsalter der CEOs steigt zunehmend an. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
Diese Entwicklung ist weder gut noch schlecht. Sie ist dem demografischen Wandel geschuldet. Die Menschen bleiben länger fit, und viele wollen länger arbeiten. Für gewisse Jobs ist es zudem wichtig, dass jemand viel Erfahrung mitbringt. Ich bin überzeugt, dass das Thema durch den Markt geregelt wird. Denn die Verwaltungsräte eines Unternehmens wollen die besten CEOs wählen. Es kommt also auf die jeweilige Situation an.

Welche zukünftigen Entwicklungen müssen Unternehmen berücksichtigen, um ihre strategischen Ziele auf den Arbeitsmarkt auszurichten und ihren Erfolg zu sichern?
Ein wichtiges Thema ist der demografische Wandel, auf den wir zugehen und mit dem wir uns bisher noch zu wenig auseinandergesetzt haben. Die Menschen werden immer älter, die Arbeitsmärkte werden globaler, und der Zugang zum Arbeitsmarkt erfolgt über viele verschiedene Medien. Auch die neuen Technologien werden sich auf die Mitarbeitenden auswirken und auf das, was sie machen. Es wird entscheidend sein, wie sie dorthin geführt werden und dass sie sich eine gewisse Flexibilität erhalten. Die Ausbildung wird immer wichtiger, was brauchen die Jungen, um für all die Veränderungen bereit zu sein?
Auf der anderen Seite gibt es aber auch ganz viele Jobs, die es immer brauchen wird. Ich denke an die Arbeit in Spitälern oder an Handwerker/innen. Diese Arbeiten werden wichtig bleiben, auch wenn sich die Grundlagen ebenfalls verändern und Technologie neben Hammer und Schraubenzieher eine immer grössere Rolle spielt. Wenn wir auf den Arbeitsmarkt und die sich verändernden Anforderungen schauen, sollten wir nicht nur an Akademiker/innen denken.

Ihr Unternehmen hat die Geschlechterrichtwerte bereits erreicht. Welche Massnahmen haben diese Entwicklung herbeigeführt?
Der Verwaltungsrat der Mobiliar hat sich zum Ziel gesetzt, bewusst Mitglieder von unterschiedlicher Herkunft mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu suchen und auch bezüglich der Geschlechter eine angemessene Verteilung anzustreben. Das Thema Diversität hat in den letzten Jahren auch bei uns an Bedeutung gewonnen.

Stefan Mäder

Stefan Mäder ist Ökonom und unabhängiger Verwaltungsrat. Er promovierte an der Universität Zürich im Bereich Wirtschaftswissenschaften und startete seine Karriere als Ökonom bei der Schweizerischen Nationalbank. Anschliessend wechselte er zur Zürich Versicherung, bei der er in verschiedenen Führungsfunktionen tätig war, zuletzt als Finanzchef der Region Europa. 2010 wechselte er als Finanzchef und Mitglied der Konzernleitung zur Schweizer Börsenbetreiberin SIX Group. Seit seinem Rücktritt 2017 ist er als unabhängiger Verwaltungsrat tätig. Er präsidiert seit Mai 2023 den Verwaltungsrat der Versicherungsgesellschaft Mobiliar sowie seit Juni 2023 den Schweizerischen Versicherungsverband (SVV). Zudem sitzt er im Verwaltungsrat der Ringier AG.

«PURPOSE IST EIN WICHTIGES KRITERIUM FÜR DIE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT.»

Seit 20 Jahren liegt das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von diversen Führungsgremien. Was hat sich verändert?
Ich bin nun schon seit 35 Jahren in der Arbeitswelt. Damals gab es praktisch nur männliche Führungskräfte, viele waren Offiziere in der Armee und hatten ähnliche Sichten auf Managementthemen. Diversität spielte eine untergeordnete Rolle. Während der letzten 20 Jahre hat sich die Arbeitswelt laufend und grundlegend verändert. Technologische Fortschritte, erhöhte Automatisierung und massiv höhere Kundenerwartungen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Um die besten Antworten zu komplexen Fragestellungen in einer Welt mit erhöhten Unsicherheiten zu finden, sind diverse Teams Schlüssel zum Erfolg geworden. Die Vielseitigkeit in der Zusammensetzung von Führungsgremien wird heute zu Recht als Stärke wahrgenommen und ist eine wichtige Massnahme zur effektiveren Führung eines Unternehmens.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist auf einem Höchststand von 49 %. Worauf führen Sie dies zurück?
Ich sehe es als grosse Stärke, dass viele Firmen in der Schweiz sehr international arbeiten. Die Lebensqualität ist hoch und anerkannt. Entsprechend ist es logisch und sinnvoll, dass wir ausländische Führungskräfte anziehen. Darauf können wir stolz sein. Das fördert auch einen gesunden Wettbewerb für die Schweiz und die Schweizer und Schweizerinnen. Wir brauchen die besten Führungskräfte.

Sie zählen zu den 12 weiblichen CEOs unserer Erhebung. Was war Ihr Rezept? Nach welchen Grundsätzen leben Sie Ihre Führungsrolle aus?
Lernen, lernen, lernen. Flexibel und anpassungsfähig bleiben, Opportunitäten ergreifen, sich Schritt für Schritt weiterentwickeln, sich immer mal wieder aus der Komfortzone begeben und das Netzwerk pflegen. Dabei sollte man immer sich selbst bleiben und seine eigenen Werte leben. Zudem braucht jede Karriere neben viel Arbeit auch ein bisschen Glück.

Welche zukünftigen Entwicklungen müssen Unternehmen berücksichtigen, um ihre strategischen Ziele auf den Arbeitsmarkt sowie die Bedürfnisse der nächsten Generation auszurichten und ihren Erfolg zu sichern?
Sie sollen weiterhin Inklusion und Diversität pflegen. Diversität bezieht sich auf viele Merkmale wie Geschlecht, Generationen, Ausbildung, kulturellen Hintergrund oder Herkunft. Alle Generationen sollen sich wohlfühlen, voneinander lernen und gemeinsam arbeiten. Die gelebte Kultur in einem Unternehmen mit einem inspirierenden «Purpose» bleibt ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität eines Arbeitgebers und motiviert die Mitarbeitenden. Jede/r soll stolz sein, für die Firma zu arbeiten. Dazu spielen vermehrt Weiterbildungen und die Ermöglichung von «unüblichen» Karrierewegen eine wichtige Rolle.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung der Arbeitnehmenden und Agilität?
Führung braucht viel soziale und emotionale Kompetenz. Es braucht auch Mut und Entscheidungsfreude. Die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist zu einem zentralen Thema geworden. Es ist wichtiger denn je, als Coach zu agieren, der/die den Mitarbeitenden Vertrauen schenkt, aber auch den Rücken stärkt, wenn sie mal einen Fehler machen. Es ist die Verantwortung der Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeitenden marktfähig halten, sie antreiben, sich weiterzubilden, die Komfortzone zu verlassen und sich dem Umgang mit neuen Technologien zu öffnen.

Michèle Rodoni

Michèle Rodoni ist seit 2021 CEO der Mobiliar. Davor leitete sie den Vorsorgebereich und das Markt Management. Die gebürtige Genferin mit Tessiner Wurzeln hält einen Abschluss der Universität Lausanne als Aktuarin und bildete sich insbesondere in den USA weiter. Ihre Laufbahn startete sie bei der damaligen La Suisse, bei der sie zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung war. Danach übernahm sie bei der Swiss Life die Leitung der Finanzen und des Business Development in der internationalen Abteilung. Ab 2009 war sie als Direktorin Europa der Solvency-II-Programme im internationalen Versicherungskonzern Aviva in Paris tätig. Sie ist Vorstandsmitglied des SVV, Mitglied des Verwaltungsrats der Ringier AG, der Swiss Marketplace Group AG und Vorstandsmitglied der Swiss-American Chamber of Commerce.

ÜBERSICHT DER EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN

UNTERNEHMEN	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sr2025)
3A Composites AG		
Aargauische Kantonalbank		•
ABB Ltd.	•	
ABB Schweiz AG	•	
Accelleron Industries AG		•
Addex Therapeutics Ltd.		
Adecco Management & Consulting SA	•	
Adval Tech Holding AG		
Aéroport International de Genève		•
AEVIS VICTORIA SA	•	
Airesis SA		
Alcon Switzerland AG	•	
Allianz Suisse	•	
Allreal Holding AG		
Alpiq AG		•
ALSO Holding AG		
Aluflexpack AG		
AMAG Automobil- und Motoren AG		•
Amstein + Walthert AG		•
Angst & Pfister AG		
APG SGA AG		•
Appenzeller Kantonalbank		•
Arbonia AG	•	
ARYZTA AG	•	
Ascom Holding AG		•
Autoneum Holding AG	•	
Avaloq Group AG		
Avolta AG	•	
AXA Versicherungen AG	•	
Axpo Holding AG	•	
Bachem Holding AG		
Baloise Gruppe	•	
Banca dello Stato del Cantone Ticino		•
Bank Cler AG		
Bank J. Safra Sarasin AG		
Bank Julius Bär & Co. AG		
Bank Lombard Odier & Co		
Bank Vontobel AG		•
Banque Cantonale de Fribourg		
Banque Cantonale de Genève		
Banque Cantonale du Jura		•
Banque Cantonale du Valais		•
Banque Cantonale Neuchâteloise		
Banque Cantonale Vaudoise		
Barry Callebaut AG	•	
Basellandschaftliche Kantonalbank		•
Basilea Pharmaceutica Ltd		•
Basler Kantonalbank		•
Basler Verkehrs-Betriebe		
BDO AG		
Belimo Automation AG		
Bell Food Group AG	•	
Bellevue Group AG		•
Berner Kantonalbank AG		•
BKW AG	•	•
BLS AG	•	•
BNP Paribas (Suisse) SA		
Bobst Group SA	•	•
Bossard Holding		
Bucher Industries AG	•	•
Bühler AG	•	•
Burckhardt Compression AG		
Burkhalter Holding AG	•	•
BVZ Holding AG		•
Bystronic Group AG		•
Calida Holding AG		
Cembra Money Bank AG		•
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•	
Cicor Management AG		
Clariant AG	•	
Coca-Cola HBC	•	•
Coltène Holding AG		
Comet AG		

UNTERNEHMEN	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sr2025)
Compagnie Financière Richemont SA	•	
CONCORDIA Schweizerische Kranken- und Unfallversicherung AG		•
Coop Genossenschaft	•	
CPH Chemie + Papier Holding AG		
CREALOGIX AG		
CSL Vifor		
CSS Holding AG	•	•
Dätwyler Holding AG	•	•
Deloitte AG		
Denner AG	•	•
Die Schweizerische Post	•	•
Digitec Galaxus AG		
DKSH Holding AG	•	•
dormakaba International Holding AG	•	•
Dosenbach-Ochsner AG		
Dottikon Exclusive Synthesis AG		
DSM-Firmenich AG	•	
Edelweiss Air AG		
Edisun Power Europe AG		
EFG International AG		
Eidgenössische Bundesverwaltung		
Elca Informatik AG		
Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)		
Elma Electronic AG		•
Emil Frey AG		•
Emmi AG	•	•
EMS-CHEMIE HOLDING AG	•	
Endress + Hauser AG	•	
EQUANS Switzerland	•	•
ERNE AG		•
ERNI Group Holding AG		
Ernst & Young AG		
Evolva Holding AG		
Feintool International Holding AG		
F. Hoffmann-La Roche AG	•	•
fenaco	•	•
Flughafen Zürich AG		•
Forbo International SA	•	
Franke Holding AG	•	•
Frutiger AG	•	•
Galenica AG	•	•
GAM Investments AG		
gategroup AG	•	
Geberit AG	•	•
Generali (Schweiz) Holding AG		
Georg Fischer AG	•	•
Givaudan SA	•	
Glarner Kantonalbank		
Glas Trösch Holding AG	•	
Glencore plc	•	
Graubündner Kantonalbank		•
Gurit Holding AG		•
Helsana Versicherungen AG	•	•
Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG	•	•
HIAG Immobilien Holding AG		•
HOCHDORF Holding AG		•
Holcim Ltd	•	
HUBER+SUHNER AG	•	•
Hypothekarbank Lenzburg AG		•
IBM Schweiz AG	•	•
Idorsia Pharmaceuticals Ltd		
Implenia AG	•	•
Inficon Holding AG		
Interroll Holding AG		
Intershop Holding AG		
Investis Holding AG		•
ISS Holding AG	•	•
IVF Hartmann AG		•
Jet Aviation Management AG	•	
Julius Bär Gruppe AG	•	
Jungfraubahnen Management AG		
Kardex AG		
Klingelnberg AG		

UNTERNEHMEN	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sr2025)
Komax AG		
Kühne + Nagel International AG	•	•
Landis+Gyr AG	•	
LEM International SA		
Leonteq Securities AG		
Liebherr-International AG		
Liechtensteinische Landesbank		•
LLB Schweiz AG		•
Logitech International SA	•	•
Lonza Group AG	•	
Luzerner Kantonalbank		•
Magazine zum Globus AG		•
Manor AG	•	•
Marti Holding AG		
McDonald's Suisse Holding SA	•	•
MCH Group AG		
Medartis AG		
medmix Group AG		
Meier Tobler AG		•
Metall Zug AG		
Mettler-Toledo Holding AG	•	
Meyer Burger AG		
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•
Mikron Holding AG		
Mobilezone AG		•
Mobimo Management AG		•
Montana Tech Components AG		•
Nestlé S.A.	•	•
Nidwaldner Kantonalbank		•
Novartis AG	•	
NZZ-Mediengruppe		•
Obwaldner Kantonalbank		•
OC Oerlikon Corporation AG	•	•
Orascom Development Holding AG		
Orell Füssli Holding AG		•
ORIOR AG		
Partners Group Holding AG	•	•
Phoenix Mecano AG	•	•
Pictet Group SA	•	
Planzer Transport AG		•
PLAZZA AG		
PostFinance AG	•	
Privatklinikgruppe Hirslanden	•	
PSP Swiss Property AG		•
PwC Switzerland AG	•	•
Raiffeisen Schweiz	•	•
Rehau GmbH		
Restaurant Bindella terra vite vita SA		•
Rhätische Bahn AG		•
Rieter Holding AG	•	
Ringier Holding AG	•	•
Rolex SA		
Romande Energie Holding SA		
RONAL AG		
RUAG International AG		•
RUAG MRO Holding AG	•	
Saint-Gobain Weber AG		
Sandoz AG	•	
Santhera Pharmaceuticals Holding AG		
SAURER AG		
SBB Cargo AG	•	
Schaffhauser Kantonalbank		•
Schaffner Holding AG		
Schindler Holding AG	•	
Schlatter Holding AG		•
Schweiter Technologies AG		
Schweizerische Bundesbahnen SBB	•	•
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•
Schweizerische Nationalbank		•
Schwyzer Kantonalbank		•
Securitas AG		•
Selecta AG		
Sensirion AG		

UNTERNEHMEN	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sr2025)
SFS Holding AG	•	•
SGS SA	•	
Siegfried Holding AG		
Siemens Schweiz AG	•	
Siemens Schweiz AG, Smart Infrastructure	•	
SIG Holding Ltd.	•	•
Sika AG	•	
SIX Group AG	•	•
SKAN AG		•
Sonova Holding AG	•	
SR Technics Ltd.	•	•
SRG SSR	•	•
St. Galler Kantonalbank		•
Stadler Rail AG	•	
Starrag Group Holding AG		
Straumann Holding AG	•	•
Sulzer AG	•	•
Sunrise GmbH		•
Suva	•	•
SV Group AG	•	•
Swarovski AG		
SWICA Krankenversicherung AG		•
Swiss Finance & Property Group AG		•
Swiss International Air Lines AG	•	•
Swiss Life	•	•
Swiss Life Schweiz	•	
Swiss Prime Site AG		
Swiss Re Ltd	•	•
Swiss Steel Group	•	
Swisscom AG	•	•
Swissport International Ltd.	•	
Swissquote Bank AG		
Syngenta AG	•	
Tecan Group AG		•
Temenos Group AG		•
Tetra Laval Group SA	•	
The Swatch Group Ltd.	•	
Thurgauer Kantonalbank		•
TITLIS Bergbahnen AG		
Triumph Holding AG		
TX Group AG	•	•
U-blox AG		
UBS AG	•	•
UBS Switzerland AG	•	
Urner Kantonalbank		
Valiant Bank AG		•
Valora Holding AG	•	
VAT Group AG		
Vaudoise Versicherungen		
Vebego Schweiz Holding AG	•	
Vetropack Holding AG		
Villars Holding S.A.		
VISANA Services AG		
Von Roll Holding AG		
Vontobel Holding AG		•
VP Bank AG		•
VZ Gruppe AG		
V-ZUG Holding AG	•	•
Warteck Invest AG		•
Ypsomed Holding AG		•
Zehnder Group AG		•
ZFV-Unternehmungen	•	•
Zug Estates Holding AG		•
Zuger Kantonalbank		
Zur Rose Suisse AG		
Zürcher Kantonalbank	•	•
Zurich Insurance Group	•	
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•

ALLGEMEINE ANGABEN ZUM SCHILLINGREPORT

Seit 20 Jahren erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Seit acht Jahren wurde die Auswertung auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, indem die Topkader aller 26 Kantone und der Bundesverwaltung analysiert wurden. Zusätzlich fragt die guido schilling ag im Zweijahresrhythmus die 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz an, ihre Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline bekannt zu geben, um so das Potenzial an Managerinnen auf den Stufen Topmanagement und Middle Management sichtbar zu machen.

Der schillingreport schafft «Transparenz an der Spitze» und hat sich als unabhängiges und anerkanntes Instrument der Bestandsaufnahme und weiterführenden Analyse der Führungsetagen in der Schweiz etabliert.

Die Daten zu den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber wurden vom internen Projektteam der guido schilling ag zusammengetragen. Eigene Recherchen, persönliche Befragungen und direkte Anfragen bei Unternehmen, die üblicherweise keine Daten öffentlich publizieren, machen die Erhebung so wertvoll. Die Vollständigkeitsrate der Daten für die Geschäftsleitungen beträgt 99 %, jene für die Verwaltungsräte liegt ebenfalls bei 99 %. Die Daten für den öffentlichen Sektor wurden ebenfalls vom internen Projektteam der guido schilling ag recherchiert.

Für die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline wurden die 250 bedeutendsten Unternehmen direkt angefragt, da dieses Zahlenmaterial nicht öffentlich zugänglich oder recherchierbar ist. Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor sowie zur Gender-Diversity-Pipeline, zu der es dieses Jahr wieder aktuelle Zahlen gibt, ist der 31. Dezember 2024.

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

DATENGRUNDLAGE

Die Datengrundlage ist unter **www.schillingreport.ch/de/datengrundlage** verfügbar und gibt umfassend über alle Samples und alle Erhebungsjahre Auskunft. Diese enthält auch zusätzliche Auswertungen zu Ausbildungen und Alter der Gremiumsmitglieder, Sprachen im öffentlichen Sektor etc., die im Report nicht aufgeführt sind, und gibt somit einen weitreichenden Überblick zu den untersuchten Samples.

Scannen Sie den QR-Code, um auf die Website der Datengrundlage zu gelangen.

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

guidoschilling
executive search

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 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