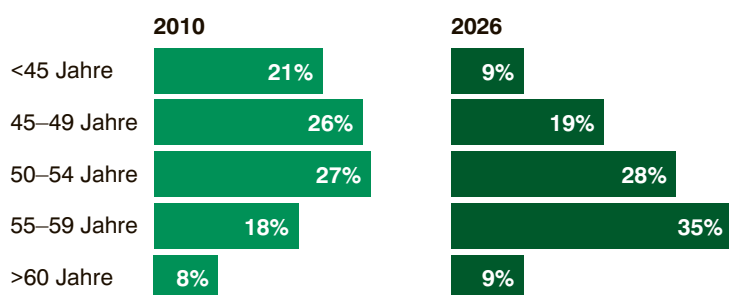


Topmanager werden immer älter

Geschäftsleitungsmglieder von Schweizer Unternehmen:
Verteilung nach Alter



Grafik: ssc / Quelle: Schillingreport

Kein Manager ist unter 50

GL-Mitglieder der Raiffeisen-Gruppe

Name	Alter
Philipp Ackermann	63
Helen Fricker	58
Niklaus Mannhart	58
Markus Voegelin	56
Gabriel Brenna (CEO)	52
Roalnd Altwegg	52
Christian Poerschke	51

Alter am Ende des Jahres 2025

Tabelle: ssc / Quelle: Raiffeisen



Allesamt männlich und mindestens 55 Jahre alt: Die Geschäftsleitung der Baselbieter Firma Endress + Hauser. Foto: PD

Manager über 50 sind die Norm

Überalterung in der Führungsetage Die Geschäftsleitungen werden gemäss einem Bericht immer älter. Diese Entwicklung sei problematisch, sagt Autor Guido Schilling. Eine Verjüngung nötig hätten etwa UBS, Axpo und Zurich.

Simon Schmid

Elegant gekleidet und mit entspanntem Lächeln: So präsentiert sich die Geschäftsleitung von Endress + Hauser auf ihrem offiziellen Pressebild. Der offensichtliche Schönheitsfehler: Auf dem Bild sind nur Männer. Während der Anteil weiblicher Führungskräfte in Schweizer Firmen laut einer neuen Studie des Headhunters Guido Schilling inzwischen bei gut einem Fünftel liegt, ist im Management des Baselbieter Mess- und Automatisierungstechnikherstellers keine einzige Frau vertreten.

In der Geschäftsleitung von Endress + Hauser gibt es aber noch eine weitere demografische Einseitigkeit. Keines der Mitglieder ist unter 55 Jahre alt. Und vier

von sechs sind über 60. Damit steht das Industrieunternehmen aus Reinach beispielhaft für einen Trend, der gemäss dem Schilling-Report seit einigen Jahren zu beobachten ist: die (Über-)Alterung im Management.

Fehlende Vielfalt sorgt für blinde Flecken

Die Studie untersucht in ihrer 21. Ausgabe, wie sich die Geschäftsleitungen der grössten hundert Arbeitgeber zusammensetzen. Ein Befund lautet: Die darin vertretenen Personen werden älter. So lag das Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen 2010 noch bei 50 Jahren. Heute liegt es bei 53 Jahren.

Wie das Papier herausstreicht, liegt der Hauptgrund dafür nicht in der generellen Bevölkerungs-

alterung. Sondern man muss heute eine umfangreichere Karriere absolviert haben, bis man in eine Geschäftsleitung berufen wird. Das mittlere Einstiegsalter ist von 47 auf 50 Jahre gestiegen.

Im selben Zug hat sich auch die Altersverteilung verschoben. Deutlich gestiegen ist der Anteil jener Geschäftsleitungsmitglieder, die zwischen 55 und 59 Jahre alt sind. Deutlich gefallen ist der Anteil der unter 50-Jährigen.

Der Studienautor erklärt dies mit den gestiegenen Anforderungen: Die Welt sei komplexer geworden, die Kadenz externer Ereignisse nehme zu. Das verlange nach «bewährter Führungs- und Lebenserfahrung», sagt Schilling. Allerdings weist er auch auf die problematischen Aspekte des Trends hin. Die abnehmende Ge-

nerationenvielfalt könne «strategische Blind Spots» erzeugen: etwa bei der Nutzung von modernen Technologien oder beim Zugang zu jüngeren Kundengruppen und potenziellen Mitarbeitenden. «Eine Firma, deren Geschäftsleitung durchwegs über 55 Jahre alt ist, hat am Arbeitsmarkt für junge Talente womöglich eine verringerte Strahlkraft.»

Generell hält Schilling eine gute Durchmischung für vorteilhaft. «Je grösser die Diversität von Managementgremien auch beim Alter ist, desto qualifiziertere Entscheide können diese Gremien in der Regel fällen.»

Endress + Hauser betont, dass solche Reports eine Momentaufnahme seien. Für den Erfolg sei es wichtig, dass man die Kunden

und Märkte verstehe und die wesentlichen Technologien beherrsche. «Das stellen wir durch eine hoch qualifizierte und diverse Belegschaft sicher», sagt ein Sprecher. Das Durchschnittsalter in der Geschäftsleitung sei dafür aber kein Massstab.

Immerhin: Dieses Jahr stossen vier neue Personen in die Geschäftsleitung von Endress + Hauser. Diese wird dadurch auch deutlich jünger werden.

Durchmischung ist keine Erfolgsgarantie

Laut Guido Schilling gibt es weitere Firmen, bei denen sich eine Verjüngung aufdrängt. Dazu zählen etwa Arysza, Axpo, Bobst, Bühler, Forbo, Sulzer, Swissport, UBS und Zurich. Bei ihnen ist das Durchschnittsalter auf Stufe der

Geschäftsleitung deutlich gestiegen – und liegt jeweils bei über 56 Jahren.

Auch die Manager bei Raiffeisen zählen mit knapp 56 Jahren im Schnitt zu den älteren. Dies im Gegensatz zu 2010, als das Führungsteam der Bankengruppe noch ein mittleres Alter von knapp 48 Jahren aufwies.

Das Beispiel von Raiffeisen zeigt aber auch, dass eine breite Durchmischung per se noch keine Erfolgsgarantie ist. In den frühen 2010er-Jahren leitete Pierin Vincenz die Bank, umgeben von einer eher jungen Geschäftsleitung. Die Ära endete in einer Serie von Krisen und Skandalen, welche die Bank am Ende viel Geld kostete und ihr eine beträchtliche Rufschädigung einbrachte.