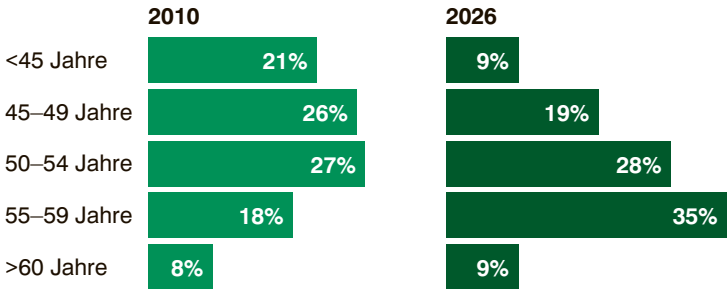


Politik & Wirtschaft

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 gespanntem 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 Automatisierungstechnikerherstellers 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 Geschäftsleitungsmglieder, 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 Aryzta, 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.

Warum Alphabet jetzt Milliarden in Franken und für ein Jahrhundert einsammelt

Begehrte Kombination Heute werden die neuen Anleihen erstmals an der Schweizer Börse gehandelt. Die Nachfrage ist gross.

Was machen Sie am 13. Februar 2126? Die meisten von uns werden dann nicht mehr unter den Lebenden weilen. Doch der Google-Mutterkonzern Alphabet verspricht, an diesem fernen Tag eine Anleihe über 1 Milliarde britische Pfund zurückzuzahlen, die er sich vor zwei Wochen geliehen hat. Der Techkonzern hat dazu ein seltenes Finanzinstrument wiederentdeckt, die Methusalem-Anleihe mit 100 Jahren Laufzeit.

Und als wäre das nicht exotisch genug, bedient sich der US-Konzern dabei auch noch im grossen Stil am Schweizer Kapitalmarkt. Heute werden die Franken-Anleihen von Alphabet erstmals offiziell an der Schweizer Börse SIX gehandelt. Die fünf Tranchen mit Laufzeiten zwischen 3 und 25 Jahren kamen bei Investoren gut an. Ursprünglich

wollte Alphabet rund 2,45 Milliarden Franken einsammeln. Wegen der grossen Nachfrage wurde das Volumen auf 3,055 Milliarden Franken aufgestockt. An mehreren deutschen Börsenplätzen werden die Anleihen bereits seit Mitte Februar gehandelt. Ihr Kurs ist seither gestiegen.

Kritiker sehen darin puren Übermut

Dass die Renditen, also der von Alphabet gezahlte Jahreszins, bloss zwischen 0,4 und 1,9 Prozent liegt, schreckte nicht ab. Die Kombination aus sicherem Franken und US-Technologie überzeugte offenbar Investoren aus aller Welt. Weil sie sich für den Kauf der Anleihe mit Franken eindecken mussten, wertete die Schweizer Währung zeitweise sogar gegen den Markttrend

auf, wie Analysten der französischen Bank Société Générale feststellten.

Noch spektakulärer ist jedoch die Methusalem-Anleihe. Für eine Milliarde britische Pfund hat sich Alphabet Geld geliehen, das erst im Jahr 2126 zurückgezahlt werden muss. Die Anleihe kam gut an. Der Ausgabepreis lag ganz leicht unter dem Nennwert, wird jedoch derzeit bei 102 Prozent gehandelt. Die Anleihe ist also seit der Emission im Wert gestiegen.

Mit der 100-jährigen Anleihe sichert sich der Konzern langfristig «billiges» Kapital.

Doch warum macht ein Unternehmen so etwas? Der Konzern plant, allein in diesem Jahr bis zu 185 Milliarden Dollar in die KI-Infrastruktur zu investieren – doppelt so viel wie im Vorjahr. Mit der 100-jährigen Anleihe sichert sich der Konzern langfristig «billiges» Kapital. Durch die Anleihen in Pfund und Franken verbreitert er seine Investorenbasis.

Solche Methusalem-Anleihen sind eine Seltenheit und meist Staaten vorbehalten. Im schnelllebigen Techsektor scheint das ein Wagnis. Kritiker sehen in 100-jährigen Firmenanleihen puren Übermut. Wer garantiert, dass es Alphabet in 100 Jahren noch gibt? Wenige Unternehmen überleben so lange. Und selbst wenn: Wegen der Inflation dürfte die Milliarde Pfund nicht mehr viel wert sein.

Anleihen gewinnen an Wert, wenn die Zinsen sinken. Sie verlieren, wenn die Zinsen steigen, weil dann neue Anleihen mit höherem Zins attraktiver sind. Je länger die Laufzeit einer Anleihe, desto zinsempfindlicher ist sie.

Für Infrastrukturprojekte wie Staudämme gedacht

Die Methusalem-Anleihe des Staats Österreich stieg nach der Emission 2017 auf über 200 Prozent im Jahr 2021. Seither hat sie jedoch 40 Prozent ihres Ausgabepreises verloren. Solche Langläufer sind deshalb nicht für Privatanleger gedacht. Hauptabnehmer sind Pensionskassen und Versicherungen. Sie müssen ihre langfristigen Verpflichtungen mit ebenso langfristigen Anlagen decken. Für sie ist ein AA-Rating von Alphabet fast so sicher wie eine

Staatsanleihe, bietet aber etwas mehr Zins. Eigentlich waren solche Langläufer nicht für schnelllebige Technologien, sondern für langlebige Infrastrukturprojekte wie Staudämme gedacht. Dass solche Schulden die Jahrhunderte überdauern können, zeigen die Niederlande. Dort gibt es «ewige Anleihen» für den Bau von Deichen aus dem 17. Jahrhundert. Die berühmteste, die heute der Yale-Universität gehört, wurde 1648 auf Ziegenleder geschrieben.

Wie es der Alphabet-Anleihe ergehen wird, werden wir nicht mehr erfahren, und es kümmert die Alphabet-Manager nicht. Ihre Rechnung ist aufgegangen, die 100-jährige war ebenso ein Erfolg wie das Anzapfen des Franken-Kapitalmarkts.

Armin Müller