08.07.2022 – 11:37 UNTERNEHMEN / SCHWEIZ

# Zu alt? Aber nicht für den Verwaltungsrat

Die Posten der Verwaltungsräte und Topmanager in der Schweiz sind noch immer fest in der Hand der Generation 60+.

SIEGMUND SKALAR



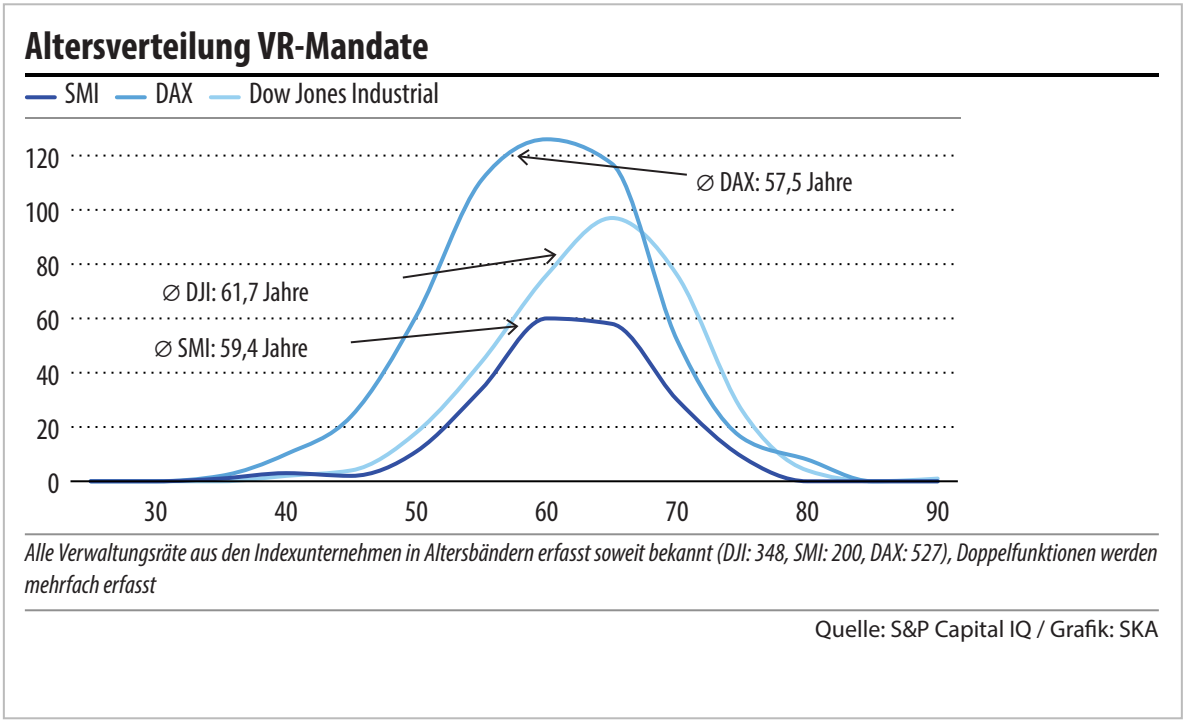
Das Durchschnittsalter in Schweizer Verwaltungsräten blieb in den letzten Jahren konstant bei 59 Jahren.

Diversität oder «Diversity» gilt heutzutage als fester Bestandteil einer guten Corporate Governance. Im Topmanagement oder im Verwaltungsrat steht in der Schweiz vor allem die Geschlechterdiversität im Vordergrund. Es gibt auch deutliche Fortschritte. Mehr als 30% aller Verwaltungsratspositionen in den Bluechip-Unternehmen des SMI sind mittlerweile mit Frauen besetzt.

Was hingegen weniger gefragt ist, ist Diversität bei den Generationen. Die Babyboomer, die Generation der heute 57- bis 75-Jährigen, hat die Zügel bei den grössten Unternehmen der Schweiz fest in der Hand. Obwohl Altersdiversität mittlerweile in manchen der grossen Weltkonzerne eine wichtige Messgrösse geworden ist, und sogar bei Neueinstellungen oft ein wesentliches Kriterium ist, gilt das in den Schweizer Verwaltungsräten nicht. Doch warum?

## Topmanager immer älter

Alterserfahrung wird in Schweizer Verwaltungsräten grossgeschrieben. Unter fünfzig Jahren gilt man als jung. In den heimischen Verwaltungsräten dominieren Leute in ihren Sechzigern. Das Durchschnittsalter liegt im SMI derzeit bei 59,4 Jahren. In den USA sind die Mitglieder der Non-Executive Boards laut der Consultingfirma Spencer Stuart im Schnitt sogar 63,1 Jahre alt. 2011 waren es noch 62,4 Jahre gewesen. In Deutschland sind die Aufsichtsräte der Dax-Unternehmen mit 57,5 Jahren deutlich jünger als hierzulande.




Die Erfahrung in Jahren ist aber ein zweischneidiges Schwert. Knapp ein Zehntel der Verwaltungsräte kritisiert, dass Überalterung sich negativ auswirken kann. Managementforscher betonen, dass Altersdiversität komplexere und kreativere Lösungen hervorbringe. Unterschiedliche Generationen punkten auch mit grösserer Wissens- und Erfahrungsbasis und Nähe zu sich laufend wandelnden Technologien und anderem Konsumentenverhalten. Bei Verwaltungsräten ist die Sache aber nicht so einfach.

«Im Verwaltungsrat will man Personen, die schon einen Einblick auf strategischer Ebene haben», erklärt Guido Schilling, Managing Partner der gleichnamigen Executive-Search-Firma. «Das hat auch etwas mit dem Karriereverlauf zu tun: Bis man vom mittleren Management in die Unternehmensleitung aufsteigt, sind die Leute einfach schon fünfzig. Und das ist dann auch das Zielfenster.»

Das Alter der operativen Führungskräfte selber steigt – diese sind wiederum oft der Rekrutierungs-Pool für die Besetzung von VR-Mandaten. In den USA stieg das Alter von CEO seit 2011 um durchschnittlich zwei Jahre auf nunmehr achtundfünfzig. Auch in der Schweiz, wo die CEO im Schnitt fünfundfünfzig Jahre alt sind, und damit drei Jahre älter als 2012, gilt dasselbe. «Man schaut vielfach als Nominierungskomitee darauf, wer bestimmte Veränderungen in Unternehmen schon durchgemacht hat, weniger, wer vielleicht das Potenzial dazu hätte», erklärt Schilling.

**Negatives Gruppenverhalten**

Diversität kann dennoch nachweislich Vorteile bringen. Forscher der TU Dortmund fanden in einer im Mai veröffentlichten Studie, dass Aufsichtsgremien mit einer hohen Altersdurchmischung weniger unternehmerisches Missverhalten wie etwa Finanzstrafen, Konsumentenschutz- und arbeitsrechtliche Vergehen nach sich ziehen. «Altersdiversität hat einen positiven Effekt, der deutlich über den anderer Arten von Diversität hinausgeht.»

Diese hat jedoch einen Preis. Forscher der Universität St. Gallen weisen darauf hin, dass eine Belegschaft mit hoher Altersdiversität eine höhere subjektiv wahrgenommene altersbedingte Diskriminierung aufweist, was sich wiederum auf die Produktivität auswirkt. In anderen Worten: Altersdiversität birgt die Gefahr eines inhärenten Generationenkonflikts. «Da kommen beide Seiten an ihre Grenzen. Jemand Jüngeres will oft operativ viel bewegen und hat dann darüber hinaus auch noch die Aufsichtspflicht», sagt Schilling.

In Konsumgüterkonzernen wie etwa Gucci oder der Hotelkette Accor begegnet man dem Problem der Generationen mit sogenannten «Shadow Boards», wo junge Führungskräfte gesondert Zugang zum Management haben und dort konzernweit Themen vorgeben können. Auf breiter Flur haben sich diese Schattengremien aber nicht durchgesetzt.
«Ein niedriges Level an Altersdiversität bringt wertvolle Ressourcen an den Tisch der Boards, aber ein hohes Level löst psychologische Gruppierungen aus und negatives Gruppenverhalten», argumentieren Forscher einer australischen Studie. Für sie ist das ideale Verhältnis an «Jungen» im Verwaltungsrat 10 bis 15%. Demzufolge hätte die Schweiz noch etwas Aufholbedarf.

## Frauen verjüngen die VR

Im SMI liegt der Anteil der unter Fünfzigjährigen nur bei knapp 5%. Die Personen, die in der Schweiz jünger sind, kommen überwiegend aus dem Konsumgüter-, Technologie- und Telekommunikationsumfeld und sind überwiegend weiblich. Frauen in den heimischen VR sind mit sechsundfünfzig Jahren im Schnitt vier Jahre jünger als Männer. Logitech und Swisscom allein stellen vier der insgesamt elf unter Fünfzigjährigen aus den SMI-VR, alle vier sind Frauen.

Hinter einigen der jüngeren VR-Mitglieder im SMI stehen mächtige Partikularinteressen. Der jüngste VR ist Anton Rupert (34) bei Richemont , Sohn des aktuellen VR-Präsidenten Johann Rupert, dessen Familie Mehrheitseigner nach Stimmrechten ist. Jörg Duschmalé (37) bei Roche gehört wiederum zur Gründerfamilie hinter Hofmann-La Roche. Die drittjüngste Verwaltungsrätin, die gebürtige Chinesin Jin Keyu (39), eine Professorin an der London School of Economics, sitzt sowohl bei Richemont wie auch bei Credit Suisse im Aufsichtsgremium. Ihrer Familie wird Nähe zu chinesischen Führungszirkeln nachgesagt.

Obwohl das Alter weiter hoch ist, ist die Mandatsdauer von Verwaltungsräten im Schnitt etwas gefallen. Schweizer Verwaltungsräte waren, wenn sie das Amt verlassen, im Schnitt neun Jahre im Kontrollgremium. Noch 2019 lag die durchschnittliche Mandatsdauer bei elf Jahren. Das ist ein internationaler Trend. In den USA liegt die Verweildauer bei den Unternehmen des S&P 500 laut Spencer Stuart bei 7,7 Jahren, 2011 sassen VR im Schnitt ein Jahr länger in den Gremien.