

Der Ausländeranteil unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern steigt

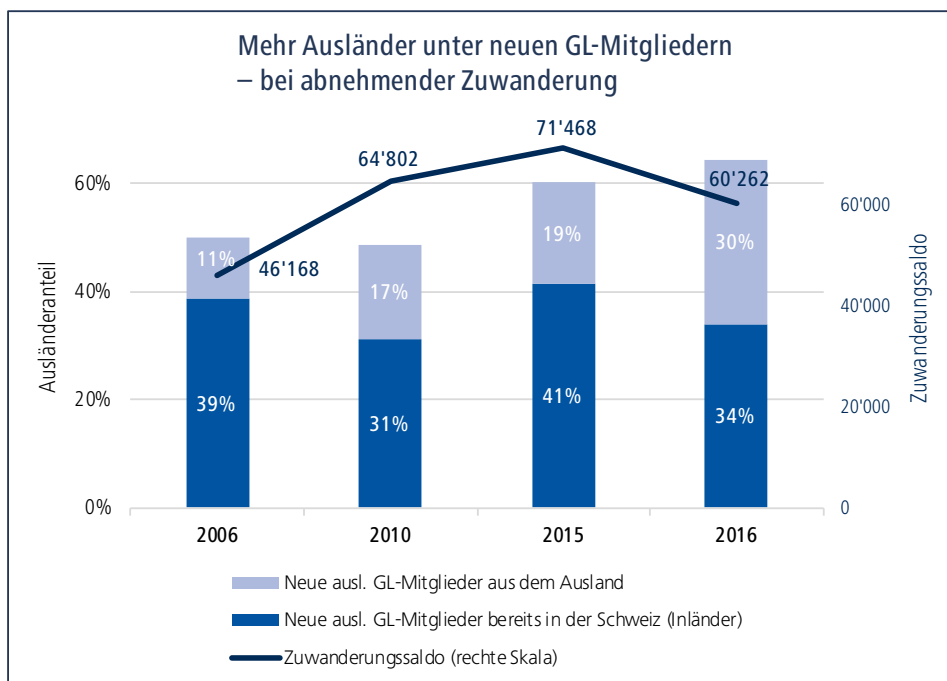
Es dominieren die Inländer mit ausländischem Pass

Die Zuwanderung in die Schweiz nimmt stark ab, dennoch steigt die Zahl neuer ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder, vor allem von Deutschen. Wie kommt das? Ein genauer Blick in die Daten liefert die Erklärung.

Der grosse Ansturm ist vorbei: 2016 sind deutlich weniger Ausländer in die Schweiz eingewandert als in den Jahren zuvor. Die ausländische Wohnbevölkerung nahm um rund 60'000 Personen zu, in früheren Jahren waren es bis zu 100'000 (im Jahr 2008). Gemäss den Zahlen des Staatssekretariats für Migration sind es [vor allem Deutsche und andere Nordeuropäer, die der Schweiz fernbleiben](#). Ein wichtiger Grund hierfür ist aus unserer Erfahrung, dass sie auch in ihren Heimatländern dank einem kräftigen Wirtschaftsaufschwung gute Karriere-möglichkeiten haben. Gleichzeitig zeigen die Daten des [schillingreport 2017](#), dass wieder deutlich mehr Ausländer in die Schweizer Geschäftsleitungen berufen worden sind. Haupttreiber dieser Entwicklung sind ausgerechnet Deutsche und Österreicher. Wie geht das zusammen?

Ausländer, Inländer, Schweizer

Um diesen Widerspruch aufzulösen, ist ein vertiefter Blick in die Daten nötig: Viele der erfassten Ausländer sind eigentlich Inländer. Sie leben bereits seit Jahren in der Schweiz und haben hier Karriere gemacht, besitzen jedoch einen ausländischen Pass. Da wäre beispielsweise der Deutsche Michael Nilles, der für Schindler als CIO in der Geschäftsleitung ist und ab 2018 den Verwaltungsrat ergänzen soll: Nilles hat beim Ebiker Liftbauer vor seiner Berufung in



Quelle: Ausländerstatistik / Staatssekretariat für Migration; schillingreport

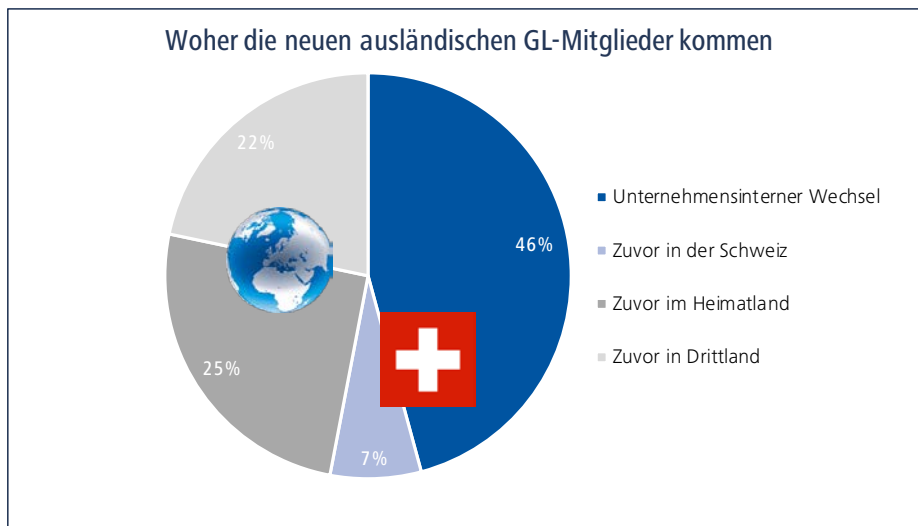
die Geschäftsleitung Projekte verantwortet, welche das Unternehmen zum Vorreiter in Sachen Industrie 4.0 gemacht haben. Seit 2009 ist er in verschiedenen Funktionen für Schindler in der Schweiz tätig und kann als gelungenes Beispiel dafür gelten, wie ein Unternehmen seine Pipeline an internen Talenten aufbaut, um daraus Spitzenpositionen zu besetzen. Ähnliches gilt für Ulrich Spiesshofer: Der ABB-CEO ist seit

2001 in der Schweiz tätig, zunächst für A.T. Kearney und Roland Berger, seit 2005 schliesslich als Leiter der globalen Unternehmensentwicklung für den grössten Schweizer Industriekonzern. Seit 2013 ist er CEO bei ABB; pünktlich zur 125-Jahr-Feier des Unternehmens wurde er eingebürgert.

Beides sind typische Werdegänge, wie ein Blick auf die Daten der neuen deutschen Geschäftsleitungsmitglieder zeigt: Ein Grossteil von diesen ist innerhalb ihres Unternehmens in die oberste Führungsebene aufgestiegen. Im Sample des schillingreport 2017 waren es 42 %, im Jahr zuvor sogar 57 %.

Auch bei den übrigen Nationalitäten machen die «Inländer» in den Geschäftsleitungen einen hohen Anteil aus: Von den 83 neuen ausländischen GL-Mitgliedern im schillingreport-Sample stiegen 38 innerhalb ihres Unternehmens auf. Zwei Personen kehrten aus dem Ausland zu einem früheren Schweizer Arbeitgeber zurück, darunter Zurich-CEO Mario Greco (von Generali her kommend). Auch sie kann man daher zu den Inländern zählen – genau wie weitere 6 Personen mit ausländischem Pass, die vor der Übernahme ihrer neuen GL-Position bei einem anderen Schweizer Arbeitgeber gearbeitet haben. Zu nennen wäre Joost Geginat, der seit 2016 bei Georg Fischer den Geschäftsbereich Piping Systems verantwortet. Geginat war von 2002 bis 2011 COO von Roland Berger Schweiz. Nach drei Jahren als Managing Partner für Südostasien kehrte er 2014 in die Schweiz zurück und wurde Senior Managing Director bei Alix Partners. Der 50 Jahre alte Deutsche hat demnach einen Grossteil seiner Berufslaufbahn in der Schweiz verbracht.

Nur 37 von 83 neuen ausländischen GL-Mitgliedern haben keine Berufserfahrung in der Schweiz. 21 Führungskräfte waren zuvor in ihrem Heimatland tätig – vor allem



Quelle: schillingreport 2017

Personen aus grossen Nationen, die über eine Vielzahl eigener global erfolgreicher Firmen verfügen: 11 Deutsche, 4 US-Amerikaner, je 2 Franzosen und Spanier sowie je ein Italiener und ein Brasilianer. Viele von ihnen kommen von Weltkonzernen, so der Deutsche Sami Atiya (von Siemens zu ABB) oder der Franzose Frédéric Lalanne (von GE in Paris zu Sulzer).

Von den 83 neuen ausländischen GL-Mitgliedern stiegen 38 innerhalb ihres Unternehmens auf.

Es bleiben 16 neue ausländische GL-Mitglieder, die unmittelbar zuvor weder in ihrem Heimatstaat noch in der Schweiz tätig waren. Darunter sind viele Führungskräfte aus kleineren Nationen. Für sie liegt der frühe Schritt ins Ausland naturgemäss näher, weil ihr Heimatstaat nur über wenige Global Player verfügt und somit nur begrenzte Karriereoptionen bietet. Von den 5 neuen österreichischen Führungskräften in den Schweizer Geschäftsleitungen hat keines unmittelbar zuvor in Österreich gearbeitet.

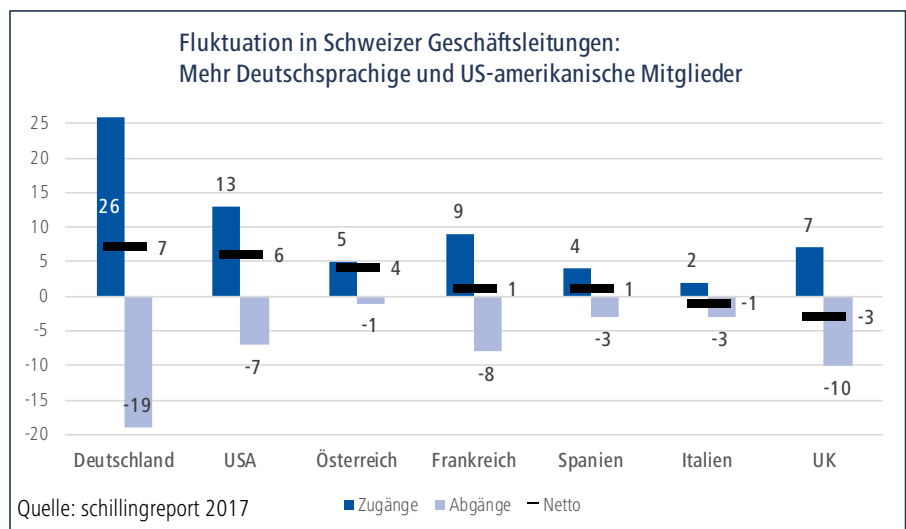
Die Schweiz braucht die Besten

Diese Recherchen zur Herkunft der Ausländer in Schweizer Geschäftsleitungen zeigen zweierlei: Erstens bleiben Ausländer an der Spitze der Schweizer Unternehmen unentbehrlich. Sie stellen, wie bei einem erstklassigen Fussballteam, die nötige Ergänzung zur eigenen Nachwuchsarbeit dar. Nur Teams aus den besten Spielern weltweit schaffen es in die Champions League – das gilt in besonderem Masse für die stark vernetzte, im globalen Wettbewerb stehende Schweizer Wirtschaft.

Zweitens zeigen die Zahlen, wie wichtig es ist, dass Unternehmen ihre Talent Pipeline nachhaltig aufbauen. Denn ein Grossteil der ausländischen GL-Mitglieder stossen bereits im mittleren und oberen Management zu ihrem Schweizer Arbeitgeber. Diese entwickeln ihre Talente mit ausländischem Pass dann im eigenen Haus weiter, genauso wie sie das mit ihren Schweizer Talenten tun. Aus Unternehmensperspektive spielt die Nationalität zu diesem Zeitpunkt keine Rolle mehr.

Es ist für die Unternehmen sinnvoll, einen Grossteil ihrer Führungskräfte der höchsten Managementebene intern aufzubauen, wie mit Bezug auf die CEO-Position [bereits an anderer Stelle aufgezeigt wurde](#): Das Risiko einer Fehlbesetzung sinkt, weil Geschäftsleitung und Verwaltungsrat die Kandidaten persönlich über längere Zeit begleitet haben und deren Potenzial im Hinblick auf eine Geschäftsleitungsposition somit besser einschätzen können. Darüber hinaus sind interne Kandidaten mit der Unternehmenskultur vertraut; bestehende firmeninterne Netzwerke ermöglichen einen raschen Einstieg in die neue Aufgabe.

Ausländische Manager fliegen noch unter dem Radar der Öffentlichkeit, wenn sie in die Schweiz kommen und hier im mittleren Management einsteigen. Veränderungen im



Migrationsmuster – wie der aktuelle Rückgang der deutschen Zuwanderung – wirken sich somit erst mit mehrjähriger Verzögerung in den Geschäftsleitungen aus. Langfristig verstärken diese Veränderungen die Gefahr einer zukünftigen Knappheit, die sich bereits abzeichnet: Die Nachfrage nach Führungskräften nimmt zu, weil die Schweizer Wirtschaft rund läuft und wächst. Das Angebot stagniert hingegen wegen der demografischen Entwicklung: Es werden bald deutlich mehr Manager in Rente gehen, als aus dem Nachwuchs nachgezogen werden können.

Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, den Zustrom der Besten aus dem Ausland aufrechtzuerhalten, damit die Talent Pipeline nicht versiegt. Diese Pipeline an ausländischen Talenten funktioniert wie ein Reservoir – wie ein Stausee. Fliesst kein Wasser mehr in den See, produziert dieser problemlos noch eine Zeit lang Strom, doch der Pegel sinkt zusehends. Ist der See erst einmal leer, dauert es Jahre, ihn wieder zu füllen, und in dieser Zeit fehlt dem Unternehmen die Flexibilität, seinen «Stromverbrauch» aktiv zu managen: Es muss vermehrt extern rekrutieren. Von den Unternehmen ist in dem Zusammenhang

also ein kluges Management ihres Talente-Reservoirs gefragt.

Eine sinnvolle und wichtige Tradition

Uns muss bewusst sein: Die Schweiz ist wirtschaftlich eine kleine Grossmacht, die sich weit über ihrem demografischen Grundpotenzial schlägt. Noch immer gehört sie zu den 20 grössten Volkswirtschaften der Welt – mit nur etwas mehr als einem Promille der Weltbevölkerung! Massgeblichen Anteil daran haben seit jeher unsere innovativen und hocheffizienten Unternehmen. Dass wir

die Führungsetage dieser globalen Champions mit ausländischen Spitzenkräften ergänzen, ist angesichts unseres Verhältnisses von BIP zu Bevölkerung kein neues Phänomen, sondern jahrzehntealte Tradition. Die aufgeheizte politische Debatte um die Zuwanderung in die Schweiz führte dazu, diese Unterschiede zwischen verschiedenen Ausländergruppen stark zu verwischen. Vergessen geht dabei jedoch, dass die meisten dieser Ausländer eigentlich Inländer mit ausländischem Pass sind, die seit vielen Jahren in der Schweiz leben.



Guido Schilling

Managing Partner
guido.schilling@guidoschilling.ch
T direct +41 44 366 63 81

Seit dreissig Jahren berät Guido Schilling namhafte Unternehmen, Organisationen und öffentlich-rechtliche Körperschaften bei der Besetzung von Verwaltungsräten und Positionen im Topmanagement. Als Herausgeber des schillingreport leistet Guido Schilling seit Jahren einen wichtigen Beitrag für die Transparenz in den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors.



Executive Search für höchste Ansprüche. Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

www.guidoschilling.ch

www.schillingpartners.ch

Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© Juni 2017 by guido schilling ag

Foto Guido Schilling: Günter Bolzern, bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.