

Der deutsche Heimmarkt ist attraktiv

# Dramatisch: Die Deutschen bleiben weg

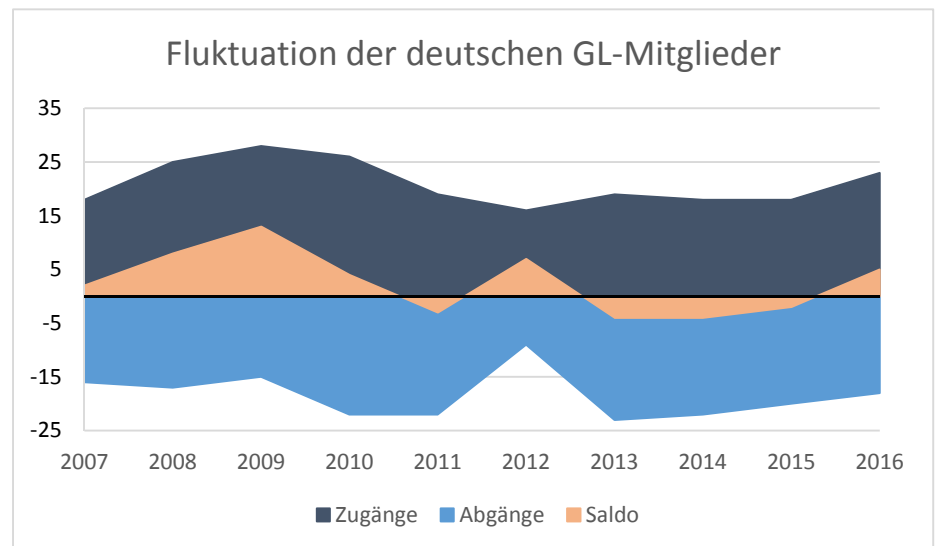
Die Zahl deutscher Zuwanderer nimmt ab. Das schadet der Schweizer Wirtschaft, weil sie insbesondere im Top-Management auf die hervorragend qualifizierten Führungskräfte aus Deutschland angewiesen ist.

In den nächsten Tagen informiert das Staatssekretariat für Migration, wie viele Ausländer sich im vergangenen Quartal in der Schweiz angesiedelt und wie viele das Land verlassen haben. Das öffentliche Interesse ist gross, denn im ersten Quartal 2016 hat sich das Bild markant verändert: Der Wanderungssaldo ging um einen Drittel zurück; weniger Ausländer wanderten ein, etwas mehr wanderten aus. Während Europäer aus den lateinischen Ländern weiterhin hierherkamen, zeigte sich bei den Deutschen ein klarer Trendbruch: Die Deutschen zieht es nicht mehr so zahlreich in die Schweiz wie noch vor einigen Jahren. Angesichts der Wirtschaftsdaten und aus meinen Erfahrungen bei der Besetzung von Toppositionen erwarte ich, dass sich dieser Rückgang auch bei Geschäftsleitungsmitgliedern aus Deutschland weiterhin bemerkbar machen wird.

## Trendbruch nach der Finanzkrise

Seit der Finanzkrise konnten wir an den Unternehmensspitzen einen starken Wandel beobachten. Das zeigt sich bereits bei den SMI-Unternehmen, die in Diversity-Fragen häufig als Trendsetter fungieren. Standen 2009 noch 5 deutsche CEOs einem SMI-Konzern vor, ist es heute mit Ulrich Spiesshofer bei ABB nur noch einer. (2017 dürfte mit Ulf Mark Schneider bei Nestlé wieder ein zweiter dazustossen.)

Dieser Befund bestätigt sich im breiter abgestützten Gesamtsample der 100 grössten Schweizer Unternehmen, die wir im Rahmen des schillingreports jährlich untersuchen: 2009 traten netto noch 13



Zu- und Abgänge deutscher GL-Mitglieder in Schweizer Top-100-Unternehmen. Quelle: schillingreport

Deutsche in die Geschäftsleitungen dieser Unternehmen ein, Von 2011 bis 2015 zeigte der schillingreport fast durchgehend einen negativen Saldo. Jüngst hat der schillingreport 2016 eine leichte Gegentendenz ausgemacht: Es kamen wieder mehr deutsche Topmanager ins Land. Dennoch gehe ich davon aus, dass diese Veränderung keinen neuen Trend setzen wird. Der

Wanderungssaldo der Deutschen dürfte angesichts der Makrotrends weiter rückläufig sein, was sich auch an der Spitze zeigen wird.

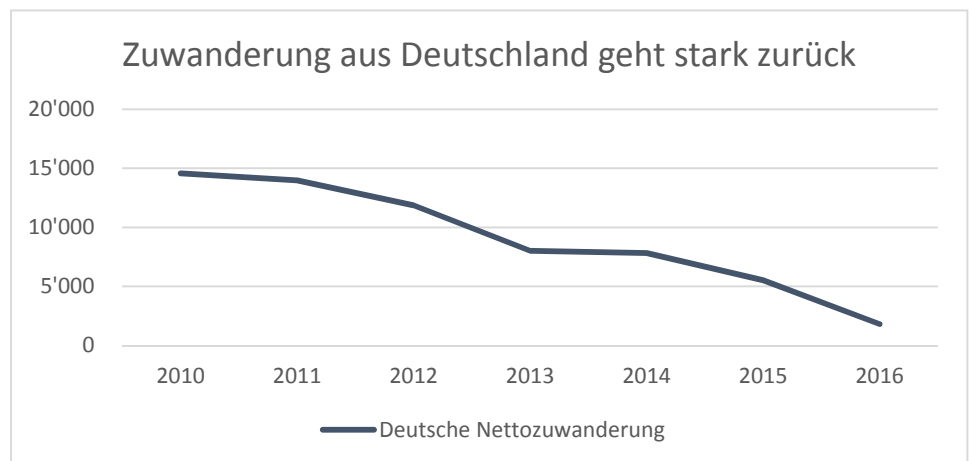
Das ist problematisch, weil die Deutschen im (Deutsch)schweizer Executive-Markt eine zentrale Rolle einnehmen. Das grösste EU-Mitgliedsland verfügt über sehr viele hervorragend ausgebildete Führungskräfte. Das bestätigen die jüngst präsentierten Erkenntnisse des SECO: Das Qualifikationsniveau der zugewanderten Deutschen liegt deutlich höher als bei den Zuwanderern aus Süd- und Osteuropa. Das heisst auch: Der Anteil an hochqualifizierten Führungskräften ist unter den Deutschen Zuzüglern höher als bei anderen Nationen.

Hinzu kommt, dass die Deutschen unsere Sprache sprechen und unserer Arbeitskultur sehr nahe stehen. Insbesondere bei mittelgrossen Unternehmen, in denen noch Deutsch als Unternehmenssprache vorherrscht, fällt diese Nähe ins Gewicht. Die deutsche Wirtschaft ist mit der schweizerischen zudem sehr eng verflochten. In manchen Fällen ist man Konkurrent: Bayer zu Novartis, Heidelberg Cement zu LafargeHolcim, Siemens zu ABB. In anderen Fällen sind die Schweizer Unternehmen Zulieferer innerhalb hochentwickelter Wertschöpfungsketten. Die besten Beispiele sind im Maschinenbau und im Speziellen in der Automobilindustrie zu finden. Wer daher Top-Executives mit Branchenerfahrung sucht, wird oft bei Konkurrenten oder Kunden jenseits des Rheins fündig.

### Zu Hause läuft es auch gut

Vor diesem Hintergrund mag der jetzige Rückgang der Deutschen erstaunen, hat sich zuletzt doch auch die virulente Debatte um «die Deutschen» in der Schweiz spürbar gelegt. Diese Debatte hatte in den Medien viel Beachtung gefunden, zum Beispiel die

Kontroverse um die Nachfolge des Schweizer Publizistik-Professors Heinz Bonfadelli an der Universität Zürich: Man zeigte sich teils empört, dass kein Schweizer Kandidat in die engere Auswahl gekommen war. Ein erstes Berufungsverfahren wurde deswegen abgebrochen (In Zwischenzeit hat sich die Universität für eine Doppelbesetzung mit einem Schweizer Professor und einer ausländischen Professorin entschieden.) Diese Episode war für die meisten Deutschen, die sich ein Engagement in der Schweiz vorstellen können, zwar nicht von



Quelle: Staatssekretariat für Migration

praktischer Bedeutung, da sie keine Professoren sind. Doch gelangten solche Geschichten ins deutsche Frühstücksfernsehen und in die Zeitungen, mit einer zwar nicht ganz stimmigen, aber eingängigen Botschaft: «Wir Deutschen sind in der Schweiz gar nicht erwünscht!» Diese Botschaft kam auch «ganz oben» an.

Der Hauptgrund, weshalb ich davon ausgehe, dass die Deutschen der Schweiz nachhaltig fernbleiben könnten, findet sich jedoch im wirtschaftlichen Ausblick der beiden Länder: Die Schweiz kämpft mit den Auswirkungen des starken Frankens und der Unsicherheit bezüglich ihrer europäischen Marktintegration. Deutschland wiederum

kennt keines dieser Probleme und profitiert von einer robusten Konjunktur. Ende Mai zeigten beispielsweise Zahlen der ILO, dass die Erwerbslosenquote in der Schweiz mit 5,1% deutlich höher ist als in Deutschland (4,4%). Die Aussagekraft dieser Zahlen ist zwar nicht unumstritten. Die klare Tendenz der letzten Jahre – die Quote fiel in Deutschland und stieg in der Schweiz – lässt aber zweifelsfrei darauf schliessen, dass sich die relative Beschäftigungssituation in Deutschland deutlich verbessert hat.

Diese rosigen Aussichten für die gesamte Wirtschaft wirken sich auf die Attraktivität Deutschlands für seine Führungskräfte aus. Der Executive Search ist hierbei ein schneller und präziser «Stimmungsbarometer»; Schon bei der ersten Ansprache zeigt sich, ob ein Kandidat an einem Wechsel in die Schweiz grundsätzlich interessiert ist. Dieser entscheidet sehr schnell, ob er sich ein Angebot genauer anhören möchte oder sofort absagt. Deutsche Top Executives waren, anders als noch vor einigen Jahren, in letzter Zeit bereits in dieser ersten Phase sehr zurückhaltend. Sie müssen mit einer signifikanten beruflichen Verbesserung rechnen können, damit sie den sicheren, prosperierenden, ihnen vertrauten Heimmarkt verlassen. Und falls sie Karriereschritte im Ausland planen, stehen derzeit die USA und Asien höher im Kurs als die Unternehmen in der Schweiz.

Es gilt dabei auf jeden Fall zwischen zwei Gruppen von Schweizer Arbeitgebern zu unterscheiden. Nestlé, Novartis, Roche sowie die grössten Institute aus der Finanzbranche agieren als Weltmarktführer in einem globalen Umfeld und verfügen über eine stark international geprägte Firmenkultur. Deutsche Bewerber auf Spitzenpositionen verfügen daher über keinen Vorteil gegenüber Kandidaten aus Grossbritannien, Frankreich oder den USA. Das

zeigt sich bereits daran, dass die Deutschen in den Geschäftsleitungen der SMI-Unternehmen gemäss schillingreport einen kleineren Anteil einnehmen als im untersuchten Gesamtsample, auch wenn der Anteil aller Ausländer auf GL-Stufe mit 63% insgesamt deutlich grösser ist als im Gesamtsample mit 43%.

#### **Ohne die Deutschen wird es eng**

Bei Unternehmen mit einer ausgeprägten Schweizer Geschäftskultur, wo das Beherrschen der deutschen Sprache einen signifikanten Vorteil mit sich bringt, sieht die Situation anders aus. Darunter fallen viele mittelgrosse bis grössere Exportchampions. Sie verkaufen ihre Produkte zwar global, haben aber ihr Topmanagement und einen grossen Teil ihrer High-Tech-Produktion noch

## Deutschland bleibt das wichtigste Herkunftsland für Führungskräfte in Schweizer Unternehmen.

immer in der Schweiz gebündelt. Andererseits gehören zu dieser Gruppe Grossunternehmen, die auf die Binnenwirtschaft fokussiert sind: Migros, SBB, die Post oder die grossen Bauunternehmen. Für sie ist Deutschland die natürliche Erweiterung des inländischen Pools an Top Executives.

All diesen Unternehmen stehen in Deutschland in ihrer jeweiligen Branche jedoch gleich grosse oder deutlich grössere Konzerne gegenüber, die eine Vielzahl mindestens so attraktiver Stellen auf C-Level anbieten. Wer im Heimmarkt Aufstiegschancen hat, wird diese Entwicklungschance kaum für eine Geschäftsleitungsfunktion eines mittelgrossen Unternehmens in der Schweiz aufgeben – zumal mit dem Landeswechsel einige Strapazen und der Verlust der vertrauten Lebensumgebung verbunden sind.

Natürlich hält die Schweiz noch immer Trümpfe in der Hand: Wir verfügen über eine sehr hohe Lebensqualität, unsere Strassen sind sicher, unsere Schulen gehören zu den besten der Welt. Solche weichen Faktoren sind sehr wichtig, denn eine Top-Executive wandert kaum allein in die Schweiz aus, sie möchte ihre Familie mitbringen. Ich erlebe es immer wieder, dass der endgültige Entscheid nicht im Büro des CEO in spe getroffen wird, sondern an dessen Familientisch. So sagte uns im letzten Jahr der deutsche Spitzenkandidat für eine Geschäftsleitungsposition in einem sehr renommierten Schweizer Unternehmen ab, weil seine Frau in der Schweiz nicht auf ihrem angestammten Beruf hätte arbeiten können.

Das Gesamtpaket muss also stimmen, und wir tun gut daran, die Schweizer Standortattraktivität in jeder Beziehung zu

erhalten. Eine Erkenntnis lässt sich nämlich schlicht nicht ignorieren: Die Schweizer Wirtschaft verfügt über weit mehr höchst anspruchsvolle Führungspositionen, als dass sich diese nur mit in der Schweiz ansässigen Personen besetzen liessen. Wir können und dürfen daher diesen grossen Pool an deutschen Führungskräften nicht leichtfertig aufgeben, sondern müssen weiterhin darum kämpfen, als Zuwanderungsland attraktiv zu bleiben. Der Elefant im Raum bleibt dabei die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und die Frage, wie sie sich auf die Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt auswirken wird. Die Aufgabe für Politik und Wirtschaft bleibt zweifellos gross. Uns muss bewusst sein: Wollen wir unsere Unternehmen in der Champions League halten, können wir auf die Spitzenspieler aus Deutschland schlicht nicht verzichten.



## Guido Schilling

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

Seit über fünfundzwanzig Jahren berät Guido Schilling namhafte Unternehmen, Organisationen und öffentlich-rechtliche Körperschaften bei der Besetzung von Verwaltungsräten und Positionen im Topmanagement. Als Herausgeber des schillingreports, der die 100 grössten Schweizer Unternehmen nach der Zusammensetzung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat untersucht, leistet Guido Schilling seit Jahren einen wichtigen Beitrag für die Transparenz an der Spitze der Schweizer Wirtschaft.



**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 Marktkennntnisse.

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

[www.schillingpartners.ch](http://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

© Juli 2016 by guido schilling ag

Foto Guido Schilling: Günter Bolzern, bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.