

Werden die vielen internationalen Chefs für die Schweiz zum Problem?

Wirtschaftselite Der Anteil von Führungskräften ohne Schweizer Pass hat ein neues Rekordhoch erreicht. Jetzt soll gegengesteuert werden – doch die Suche nach inländischen Talenten gestaltet sich schwierig.

Felix Rüdiger

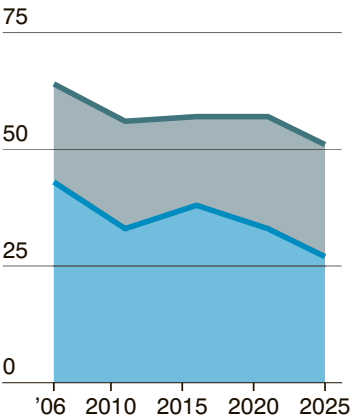
Die Schweizer Chefetagen waren noch nie so international wie heute. Laut dem Report des Personalvermittlers Guido Schilling sind nur noch 51 Prozent der Geschäftsleitungsmitglieder in den 100 grössten Firmen des Landes Schweizer – ein neuer Tiefststand. Bei den börsenkotierten Grossunternehmen im SMI lag der Schweizer Anteil sogar bei nur 27 Prozent. Die meisten ausländischen Managerinnen und Verwaltungsräte stammen aus Deutschland, den USA, Grossbritannien und Frankreich. Björn Johansson, einer der führenden Headhunter der Schweiz, ist seit 45 Jahren in der Branche tätig. Als 1997 der Amerikaner Jeff Katz zum CEO der Swissair berufen worden sei, habe diese Meldung in der Schweiz «wie eine Bombe» eingeschlagen. Heute verwundert es niemanden mehr, dass Unternehmen wie Novartis, Richemont, Logitech oder Swiss Re weder einen Schweizer CEO noch eine Schweizer Verwaltungsratspräsidentin haben.

Johansson hat die, wie er sagt, «unglaubliche Internationalisierung» der Schweizer Führungsetagen hautnah miterlebt – und mitgestaltet. Heute warnt er: «Es wird problematisch, wenn die Schlüsselpositionen in Unternehmen fast ausschliesslich von Nicht-Schweizern besetzt sind.» Der Erfolg der Schweiz beruht seiner Ansicht nach auf geteilten Werten und hohem Vertrauen zwischen Politik und Wirtschaft. Um diese zu erhalten, brauche es in Zukunft «ein neues Gleichgewicht» zwischen Schweizer und

Nur noch die Hälfte hat einen Schweizer Pass

Schweizer Anteil in Geschäftsleitungen, in Prozent

— 100 grösste Schweizer
— 20 Firmen im SMI



Grafik: fru / Quelle: Schillingreport 2025



Fotos: Imago (10), AFP (2), Boris Müller, Heinz Diener, Nicole Pont, Iris C. Ritter

internationalen Mitgliedern in Führungsgremien.

Warum ist der Anteil internationaler Führungskräfte in der Schweiz so stark gestiegen? Die Historikerin Stéphanie Ginalschi von der Universität Lausanne erforscht die Schweizer Eliten in Politik, Wirtschaft und Kultur. Bis in die 1990er-Jahre sah der typische Vertreter der Schweizer Wirtschaftselite laut Ginalschi so aus: «Mann mit Schweizer Pass aus grossbürgerlichem Elternhaus, meist Offizier in der Armee.»

Diese Entscheidungsträger waren eng in lokale Machtnetzwerke eingebunden. Sie besetzten Schlüsselpositionen in Wirtschaftsverbänden und Verwaltungsräten und hatten direkten Einfluss auf die Politik – oftmals in den damals sehr einflussreichen ausserparlamentarischen Kommissionen. 1980 lag der Anteil ausländischer Führungskräfte in der Schweizer Wirtschaftselite laut Ginalschi bei nur 4 Prozent.

Internationale Manager sorgen für Vernetzung

Mit der Globalisierung wurden die Führungsetagen aller westlichen Industrienationen internationaler – besonders in der Schweiz. «Die Schweiz hat neben Grossbritannien die internationalste Wirtschaftselite», sagt der Soziologe Felix Bühlmann von der Universität Lausanne. Hierfür sieht er mehrere Gründe. Die Schweiz sei aufgrund der hohen Löhne attraktiv für ausländische Führungskräfte. Für Schweizer Unternehmen wiederum seien vor allem deutsche und französische Manager wegen ihrer guten Ausbildung und der sprachlichen Nähe interessant.

Bühlmann betont, dass die Internationalisierung differenziert betrachtet werden müsse. Zum einen haben sich Schweizer Manager selbst internationalisiert. Ihre Karrieren folgen heute angelsächsischen Mustern. Während früher ein Jus-Studium üblich war, gilt heute ein MBA von einer führenden internationalen Business School oder der Universität St. Gallen (HSG) als Eintrittskarte für die Führungsetage. Viele starten ihre Laufbahn bei Beratungsfirmen wie McKinsey oder internationalen Investmentbanken.

Zum anderen haben viele ausländische Manager einen grossen Teil ihrer Karriere in der Schweiz verbracht. Diese sollte man als «Inländer» betrachten, findet Bühlmann. Der Belgier Paul Bul-

Was vor 30 Jahren noch «wie eine Bombe» einschlug, ist heute normal: Ausländer, die grosse Schweizer Unternehmen leiten.

Fortsetzung

Internationale Manager

cke, der im Sommer als Verwaltungsratspräsident von Nestlé zurücktrat, arbeitete beispielsweise seit 1979 durchgehend im Konzern – in der Schweiz und im Ausland.

Doch was bedeutet es für die Schweiz, wenn immer mehr Amerikaner, Deutsche und Franzosen ihre wichtigsten Unternehmen steuern? Der Ökonom Tomas Casas i Klett sieht darin einen Vorteil. Mit seinem Team an der HSG erstellt er den «Elite Quality Index», der anhand von 149 Indikatoren misst, ob nationale Eliten in ihren jeweiligen Ländern Wert schaffen oder abschöpfen. Die Schweiz belegt im aktuellen Ranking Platz drei. «Internationale Manager helfen den Fir-

men, weltweit präsent zu sein und Know-how aufzubauen. Das verschafft der Schweiz einen Vorteil», sagt Casas i Klett. Besonders für Schweizer Schlüsselindustrien wie Pharma, Maschinenbau und Finanzwesen sei das wichtig.

Für ihn ist weniger entscheidend, ob Schweizer oder Ausländer in Schlüsselpositionen sitzen. Ob Unternehmen und ihre Führung Verantwortung für die Schweiz übernehmen, hängt für ihn von den Geschäftsmodellen ab. In der Schweiz sei eine bestimmte Art zu wirtschaften historisch gewachsen und auch heute noch etabliert. Unternehmen seien am freien Wettbewerb orientiert, setzten auf technologische Innovation und seien nicht auf Subventionen ausgerichtet. Auch ausländische Manager verstünden das.

Auch der amerikanisch-schweizerische Wirtschaftshis-

toriker R. James Breiding betont, dass Führungsqualität grundsätzlich von bestimmten Werten und nicht von der Nationalität abhängt: «Ausländische Manager wie Sergio Marchionne bei Lonza und Helmut Maucher bei Nestlé waren erfolgreich, während Schweizer wie Daniel Vasella bei Novartis oder Urs Rohner bei der Credit Suisse scheiterten.»

Breiding kritisiert jedoch, dass Werte, auf denen der Schweizer Erfolg beruht, zunehmend unter Druck geraten. Er unterscheidet zwei Führungsstile: «Der Homo helveticus betrachtet Unternehmen als Bäume, deren Stabilität von der Tiefe ihrer Wurzeln abhängt», erklärt Breiding. Der Fokus liege auf dem internen Aufbau von Führungskräften, engagierten Aktionären und lokalen Verwaltungsräten. «Diese Art von Führung erklärt, warum Schweizer Grosskonzerne durchschnitt-

lich über 100 Jahre alt werden», sagt Breiding und nennt Holcim, Nestlé und Schindler als Beispiele.

Dringend gesucht: Schweizer Führungskräfte

Im Gegensatz dazu priorisierten Manager, die Breiding in Anlehnung an das WEF «Davos Men» nennt, den «Shareholder Value» – also den kurzfristigen Profit – über alles. «Diese Firmen weisen söldnerhafte Eigentümer, Verwaltungsräte und Manager auf, eine gefährliche Kombination», erklärt er.

In guten Zeiten funktionierten beide Methoden gut. «Entscheidend ist der Krisentest», sagt Breiding. Die zweite Methode scheitere dann oft und ende in Staatsrettungen, wie bei der Credit Suisse und der Swissair. Der «Homo helveticus»-Ansatz biete hingegen die Möglichkeit, in Krisen das Ruder herumzureissen.

Für die Zukunft betont er: «Die Schweiz wäre besser bedient, wenn ihre Konzerne Eigentümer mit echtem Einsatz und Verwaltungsräte hätten, die Brände löschen können.»

Eine Studie der Universität Zürich aus diesem Jahr stützt diese Sichtweise. Die Forschenden zeigen, wie es zwischen den Jahren 1985 und 2000 im Schweizer Bankensektor zu einem tiefgreifenden Wandel hin zu US-sozialisierten Führungsetagen kam. Dieser ging laut den Autoren mit einer Abkehr vom Geschäft mit kleinen Privatkunden und Industrieunternehmen einher. Stattdessen habe der Fokus auf «riskanteren» Geschäftsstrategien gelegen – allen voran im Investmentbanking und in der Vermögensverwaltung –, die auch Anteil am Untergang der Credit Suisse hatten.

Headhunter Björn Johansson hat in den letzten drei Jahren

einen Wandel bei seinen Kunden bemerkt. Das Thema Swissness rücke in Einstellungsverfahren wieder stärker in den Fokus. «Viele sagen: Wir müssen die Konzernleitung schweizerischer machen.» Dieses Anliegen habe sogar die Förderung weiblicher Führungskräfte als oberste Priorität abgelöst.

Doch dabei gibt es laut Johansson ein Problem: «Die Nachfrage nach Schweizer Führungspersönlichkeiten übersteigt das Angebot bei weitem.» Der Hauptgrund: Es gebe schlicht zu wenige geeignete Schweizer. Schweizer Unternehmen seien überproportional gross, die Bevölkerung jedoch vergleichsweise klein. Deshalb, so Johansson, müsse man heute gezielt mehr Talente fördern, die in den kommenden Jahren Führungsverantwortung übernehmen könnten.