

Wirtschaft

Der Frauenmangel als Geschäftsmodell

Die beiden Geschäftsführerinnen von Getdiversity finden für Unternehmen das, wonach viele suchen: Frauen für Verwaltungsräte. Das sei kein so grosses Problem, sagen die beiden. Man müsse einfach die eigenen Vorstellungen überdenken.

Interview: Yvonne Debrunner

Das Publikum des Swiss Economic Forum, das gestern in Interlaken begann, ist homogen: Männer in Anzügen und Kravatten – ein Abbild der Wirtschaftswelt. Für Esther-Mirjam de Boer und Carla Jane Kaufmann kein Grund zu klagen. Sie haben den Mangel an Frauen in Führungsetagen zu ihrem Geschäftsmodell gemacht. Ihr Unternehmen Getdiversity vermittelt Verwaltungsrätinnen und unterhält ein Netzwerk aus 100 Frauen. Wer Verwaltungsratsmandate sucht, kann sich bewerben und beitreten. Wer genug Mandate hat, tritt wieder aus.

Verwaltungsrätinnen zu finden, sei nicht einfach, heisst es. Wie machen Sie das?

De Boer: Durch Recherche im Internet, auf LinkedIn oder Xing. Meistens kommen die Frauen aber direkt zu uns, weil sie sich für Verwaltungsratsmandate interessieren. Sie bewerben sich für das Netzwerk. So lernen wir sie kennen und versuchen sie zu platzieren. Wir schreiben jedes Verwaltungsratsmandat intern aus und fragen auch nach Empfehlungen. Die 100 Frauen wirken dann wie Multiplikatorinnen. Wir kommen so immer wieder zu spannenden Frauen, die nicht öffentlich bekannt sind.

Kaufmann: Dadurch, dass Getdiversity schon seit 10 Jahren auf dem Markt ist, haben wir für jede Branche einige valuable Kandidatinnen.

Sie sprechen von drei Mythen, mit denen Firmen den tiefen Frauenanteil in ihrem Verwaltungsrat erklären. Der erste sei, dass es in der Branche kaum Frauen gebe. Das ist doch ein berechtigter Einwand, etwa in der Maschinenindustrie.

De Boer: Natürlich gibt es verhältnismässig wenig Maschineningenieurinnen. Nur: In einem Industriebetrieb müssen Sie nicht den ganzen Verwaltungsrat mit Maschineningenieuren und Maschineningenieurinnen besetzen. Wenn Sie das tun, haben Sie fachlich eine schlechte Diversität. Es braucht auch finanzielles oder juristisches Wissen, allenfalls Markt-Know-how, Brand-Know-how oder Vertriebs-Know-how. Man muss den Horizont öffnen.

Sind die Suchkriterien zu eng?

De Boer: Die Unternehmen haben konkrete Vorstellungen. Dort setzt unser Be-



Noch eine Ausnahme: BEKB-Präsidentin Antoinette Hunziker-Ebnetzer hat sich in einer Männerdomäne durchgesetzt. Foto: zvg



Esther-Mirjam de Boer.

Carla Jane Kaufmann.

ratungsprozess an. Wir helfen, das Profil zu überdenken. Wir schlagen auch Frauen vor, die vielleicht nicht genau der ursprünglichen Vorstellung entsprechen, erklären aber, weshalb sie geeignet sind. So kommen auch Frauen zu Mandaten, die ansonsten gar nicht erst eingeladen worden wären.

Dafür sind die Unternehmen offen?

Kaufmann: Jene, die zu uns kommen, schon. Die meisten Unternehmen suchen Verwaltungsräte aber nicht über-

einen professionellen Prozess, sondern schauen mal in ihrem Kollegenkreis. Meistens ist es der Verwaltungsratspräsident, der in seinem Kollegenkreis sucht, und da hat es halt meistens wenig Frauen.

Der zweite Mythos lautet: Frauen wollen gar nicht. Das stimmt nicht?

De Boer: Es gibt viele Frauen, die nicht wollen. Aber auch viele Männer. Das ist nicht das Kriterium. Man muss mit denen arbeiten, die möchten. Und nicht über die klagen, die nicht wollen.

Wie kommt dieser Mythos zustande?

De Boer: Wir treffen immer wieder Männer in Verwaltungsräten, die in ihrem eigenen Umfeld gesucht haben. Sie haben ein paar Frauen angesprochen und die haben Nein gesagt. Aus unterschiedlichsten Gründen. Aber wenn die Männer haben zwei, drei Mal ein Nein erhalten haben, haben sie das Gefühl, die Frauen wollen gar nicht. Sie denken: Die müssten jetzt

doch wollen, wenn wir sie schon fragen. Wir kennen ganz viele Frauen, die wollen. Die nehmen einfach nicht jedes Mandat an. Aber grundsätzlich wollen sie.

Der dritte Mythos lautet: Die Frauen haben nicht das richtige Profil. Was heisst das?

De Boer: Viele Unternehmen haben die Vorstellung, dass alle Verwaltungsräte schon einmal ein paar Hundert Leute geführt und ein paar Hundert Millionen Budgetverantwortung gehabt haben müssen. Das hat eine gewisse Berechtigung. Leute, die nie andere Leute geführt haben, haben keine Ahnung, was es bedeutet, wenn man harte Entscheide fällen muss. Aber die Kriterien sind manchmal sehr strikt. Dazu kommt, dass Leute, die in Stabsfunktionen tätig waren, im HR oder Marketing, nicht so beliebt sind.

Weshalb?

Kaufmann: Es sind Aufgaben, die ihnen zu wenig strategisch sind.

De Boer: Dabei wird Personalpolitik zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Im Zuge des Fachkräftemangels, der demografischen Veränderung und der Zuwanderungsbeschränkung wird sie wichtiger. Personalpolitik ist nicht länger nur eine administrative Supportfunktion. Solche Leute sind auch an der Unternehmensspitze nützlich. Aber das ist vielerorts noch nicht angekommen.

Welche Unternehmen kommen zu Ihnen? Solche, die stark im öffentlichen Fokus stehen?

De Boer: Nicht nur. Wir haben auch familiengeführte KMU, die überhaupt nicht in der Öffentlichkeit stehen, sondern einfach sagen, das sei ihnen wichtig.

Was ist das grösste Problem beim Vermitteln einer Person?

De Boer: Die richtige Person zu finden, ist Fleissarbeit. Und es braucht Kreativität, die Grenzen im Kopf zu verschieben; dass man mehr zulässt, als das, was spontan richtig erscheint; dass man sich bei jedem Profil immer wieder fragt: Was ist bei dieser Person ein wirklich guter Zug? Der positive Zugang. Nicht: Was fehlt dieser Person?

Was war die speziellste Platzierung?

De Boer: Ein Kunde kam zu uns und sagte: «Ich brauche eine Verwaltungsrätin unter 30 Jahren.» Da habe ich gelacht und gesagt: Du bist dir bewusst, dass bei Personen unter 30 die Erfahrung und die menschliche Reife noch nicht so ausgeprägt sind wie mit 50? Dann hat er sich bereit erklärt, die Spannweite bis 50 aufzumachen. Aber wir haben jetzt tatsächlich jemanden unter 30 Jahren gefunden.

Wie kam das Unternehmen auf die Idee, jemanden unter 30 zu suchen?

De Boer: Digitalisierung. Menschen unter 30 Jahren gehen dieses Thema ganz anders an. Wenn ein Unternehmen bei der Digitalisierung wirklich vorne mit dabei sein will, kann es eine Strategie sein, ganz junge Leute auf oberster Ebene zu involvieren.

Wie haben Sie die junge Frau gefunden?

De Boer: Wir haben sie schon gekannt. Wir haben ein Netzwerk. Wir kennen Tausende Leute, und darunter sehr viele Frauen. Unser Business ist ein Peoples Business.

Managerinnen verdienen in den USA mehr als männliche Chefs

Weil weibliche Chefs in US-Unternehmen selten sind, können sie Spitzenlöhne verlangen. Zu Recht, wie der Erfolg der von ihnen geleiteten Firmen zeigt.

Walter Niederberger

San Francisco

Die grössten US-Firmen tun sich weiterhin schwer, Frauen ganz an die Spitze zu befördern. Nur gerade 5 Prozent der 500 grössten Unternehmen werden von Frauen geführt, obwohl rund die Hälfte ihrer Angestellten weiblich ist. Dafür fallen diese Topfrauen mit starken Leistungen auf: Sie erzielen höhere Erträge für die Aktionäre als die männlichen Chefs. Zusätzlich wird auch ihre Ausnahmestellung an der Konzernspitze mit einem ansehnlichen Lohnbonus entschädigt.

Nur gerade 28 Frauen stehen derzeit an der Spitze der 500 grössten US-Firmen, nicht mehr als vor fünf Jahren. Dafür sind ihre Löhne im Schnitt höher als jene der männlichen Kollegen, wie eine Auswertung des «Wall Street Journal» zeigt. Sie verdienten letztes Jahr im Schnitt 13,8 Millionen Dollar oder fast 20 Prozent mehr als Männer in der gleichen Position.

Gut in Krisen und für die Moral

Damit setzt sich ein Trend fort: Seit 2010 haben weibliche CEOs höhere

Löhne. Aber sie haben im gleichen Zeitraum tendenziell auch mehr aus den Unternehmen herausgeholt als Männer, die Firmen leiten. Davon profitierten unter anderem die Aktionäre – in Form von steigenden Dividenden und Kursgewinnen an den Börsen.

Die starke finanzielle Leistung erklärt die Lohndifferenz aber nicht ganz. Frauen in Toppositionen bewähren sich auch oft in Krisenlagen; und Verwaltungsräte berufen sie mitunter, um den Ruf einer angeschlagenen Firma und die Moral unter den Angestellten zu verbessern. Dies ist der Fall bei IBM, bei Hewlett Packard, Yahoo und bei General Motors. Meg Whitman schaffte die überfällige Trennung von HP in zwei Einzelunternehmen und verdient nun an der Spitze von HP Enterprise mit 35,6 Millionen Dollar den höchsten Lohn aller weiblichen CEOs. Ihr Unternehmen erzielte letztes Jahr an der Börse die beste Leistung der zehn Topfirmen: plus 55 Prozent.

Mary Barra sicherte General Motors letztes Jahr Rekordumsätze; mit ihr hat der Autohersteller den Sprung aus der tiefen Krise definitiv geschafft. Barra genießt zudem gemäss Umfragen der Angestellten einen guten Ruf als Chefin. Umstrittener ist Virginia Rometty bei IBM. Sie wurde mit dem Auftrag an die Spitze geholt, den Firmenkoloss auf die digitale Cloud auszurichten – und somit ein weiteres Mal neu zu erfinden. Doch Rometty hat Mühe. Umsatz und Ertrag lassen seit Jahren zu wünschen übrig. Und Warren Buffett gestand kürzlich

ein, mit dem Kauf der IBM-Aktie einen Fehler gemacht zu haben. Rometty ist mit 32,7 Millionen Dollar dennoch die Konzernchefin mit dem zweithöchsten Jahreslohn.

Noch umstrittener ist Marissa Mayer. Auch sie wurde mit hohen Lohnversprechen zu Yahoo geholt. Die Sanierung aber scheiterte, und Mayer musste 2016 in den Zwangsverkauf des Unternehmens an AOL einwilligen. Alles in allem kassiert sie für ihre Vorstellung bei Yahoo mehr als 160 Millionen Dollar. Das ist wohl das extremste Beispiel eines Frauen-Bonus.

Mit konstanten Leistungen warten dafür die Chefinnen der Rüstungsfirmen Lockheed und General Dynamics auf. Marilyn Hewson und Phebe Novakovic verdienten letztes Jahr je gut 20 Millionen, fast doppelt so viel wie die männlichen CEOs im Durchschnitt. Ebenfalls Spitze, auch in finanzieller Hinsicht, sind Pepsi-Chefin Indra Nooyi und Mondelez-Chefin Irene Rosenfeld.

Nur wenige Frauen profitieren

Abgesehen von der Leistung können Frauen auch eine Art Seltenheitsaufschlag verlangen. «Die Nachfrage nach Frauen mit hohem Potenzial ist gross. Wenn ein Unternehmen sie will, so muss es dafür bezahlen», sagt Lisa Leslie, Managementprofessorin an der New York University und Co-Autorin von vier Studien zum Thema «Diversitätsprämien».

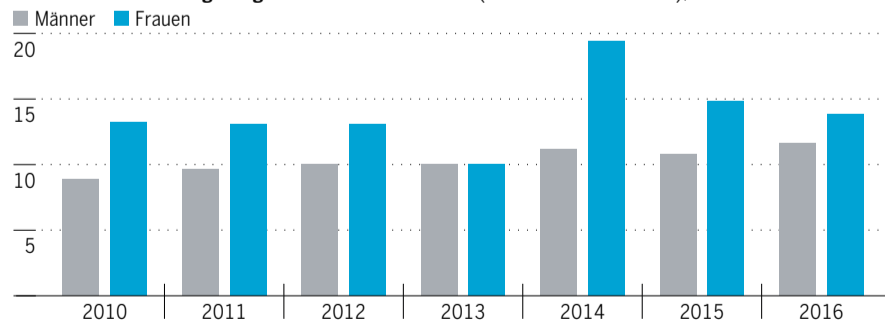
Frauen sind gemäss einer Studie nicht nur in der höchsten Position sel-

ten. Von den untersuchten fast 9000 Kaderstellen in 1500 US-Firmen werden nur 4 Prozent von Frauen besetzt. Dafür können sie mit um 10 Prozent höheren Löhnen als Männer in gleichen Positio-

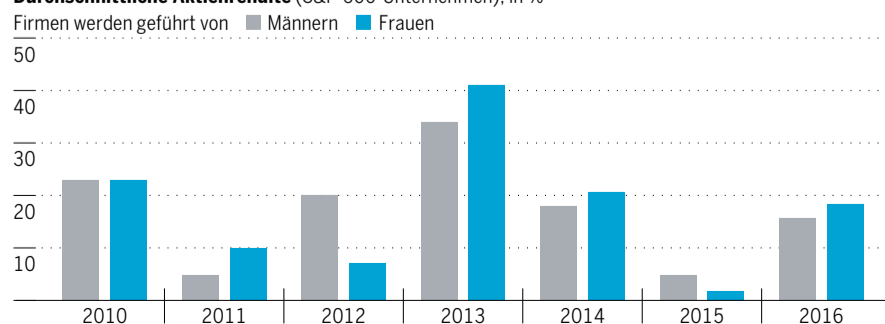
nen rechnen. «Der Aufschlag wird aber nur einer ganz kleinen Zahl von Frauen bezahlt», sagt Leslie. «Tatsache ist, dass die meisten Frauen weiterhin Lohnnachteile erleiden.»

In den USA verdienen Chefinnen mehr als ihre männlichen Kollegen

Durchschnittliche Vergütungen der Geschäftsleitenden (S&P-500-Unternehmen), in Mio. Dollar



Durchschnittliche Aktienrendite (S&P-500-Unternehmen), in %



TA-Grafik mruue/Quelle: MyLogIQ, WSJ