

# BESSER ARBEITEN IM KMU-VERWALTUNGSRAT – INTERVIEW MIT DR. MICHÈLE ETIENNE

Für die strategischen Führungsgremien wird die kritische Auseinandersetzung mit der Arbeitsweise und Zusammensetzung des Verwaltungsrates immer wichtiger. Mit einem gut durchmischtem Gremium, welches die richtigen Fachkompetenzen und Branchenkenntnisse vereint, und in welchem eine konstruktive Gesprächskultur etabliert ist, können die kommenden Herausforderungen gemeistert werden. Zum Thema «Besser arbeiten im KMU-Verwaltungsrat» waren deshalb am 2. Februar 2016 Dr. Michèle Etienne, Verwaltungsrätin und Gründerin GetDiversity sowie Dr. Oliver Künzler, Rechtsanwalt bei Wenger Plattner, zu Gast am Tischkreis/ Business-Lunch der Handelskammer Deutschland-Schweiz in Zürich. Da das Thema auf grosse Resonanz gestossen ist, hat die CH-D Wirtschaft ein Interview zur «Diversität im Verwaltungsrat (VR)» mit Dr. Michèle Etienne geführt.



Dr. Michèle Etienne

## Weshalb ist Diversität in einem Verwaltungsrat erfolversprechend/von Vorteil?

Das strategische Gremium eines Unternehmens steht und fällt mit den Kenntnissen, Kompetenzen und Persönlichkeiten seiner Mitglieder. In der heutigen, sich schnell wandelnden Umwelt werden komplexe Anforderungen an ein Unternehmen gestellt. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine grosse Bandbreite von Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb eines Entscheidungsgremiums zentral. Es ist nicht sinnvoll, ein völlig homogenes Gremium aufzustellen, in welchem alle über die gleichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Diversität ist sicherlich im Bereich der fachlichen Kompetenzen relevant; damit verbunden ist aber auch eine gute Durchmischung bezüglich Alter und Geschlecht. Frauen bringen andere Sichtweisen ein als Männer, jüngere Mitglieder einen anderen Erfahrungshintergrund als ältere.

Ein diverses Gremium ist zwar herausfordernder, aber auch sehr viel gewinnbringender. Eine Studie von McKinsey hat vor einigen Jahren gezeigt, dass sich gerade die Gender-Diversität zahlenmässig positiv auswirkt: Laut dieser Studie sind SMI-Unternehmen mit mindestens

drei Frauen im Management deutlich profitabler. Die Eigenkapitalrendite ist in diesen Unternehmen um 10 Prozent höher als der Branchendurchschnitt, die Gewinnmarge sogar um 48 Prozent. Letztlich betreiben diese Gremien keine Selbstbeschäftigung, sondern tragen die Verantwortung für das erfolgreiche Fortbestehen der Unternehmung.

## Was sind die Gründe für die schwache Diversität im VR?

Diversität in einem Gremium stellt eine Herausforderung dar. Die Entscheide werden zwar qualitativ besser, aber der Prozess der Entscheidungsfindung komplexer. Es ist bequemer, wenn ein Gremium immer derselben Meinung ist – auch deshalb wird wohl teilweise vermieden, allzu verschiedene Persönlichkeiten in ein Gremium zu wählen.

In Bezug auf die Geschlechterdiversität sehe ich als Hauptursache für den geringen Frauenanteil in den VRs die fehlende Visibilität der Frauen. Nicht selten hören wir von Verwaltungsratskollegen, dass sie Vakanzen in ihrem strategischen Gremium zwar gerne mit einer Frau besetzen würden, geeignete weibliche Kandidaturen jedoch nicht existieren. Get-

Diversity zeigt, dass diese Behauptung nicht zutrifft: Wir verfügen über ein Netzwerk mit über 100 hoch qualifizierten Führungsfrauen, welche fähig und bereit sind, solche Funktion zu übernehmen. Darüber hinaus gibt es in der Wirtschaft zahlreiche weitere sehr gut qualifizierte Frauen, die aber nach wie vor zu wenig sichtbar sind.

Männer verfügen im Vergleich zu Frauen oftmals über viel breitere berufliche Netzwerke und jedem Verwaltungsratspräsidenten sind bei einer Vakanz im Gremium zahlreiche männliche Kandidaten für eine Nachfolge bekannt. Männer trauen sich selbst und Gremien trauen ihnen mehr zu, auch wenn sie nicht aus der Branche kommen. Hingegen gibt es nur eine Handvoll Frauen, welche vielen Entscheidungsträgern bekannt sind. Diese können nicht alle Vakanzen besetzen, was den Eindruck vermitteln kann, dass Frauen kein Interesse für ein VR-Mandat haben.

Die Frauen müssen sich aber auch selbst «an der Nase nehmen»: Oftmals vermarkten sie sich gegenüber Entscheidungsträgern zu wenig aktiv und portieren auch ihre Kolleginnen nicht. Sie müssten sich mehr zutrauen und sich nicht nur in einen Bewerbungsprozess begeben, wenn das Anforderungsprofil zu 100 % auf sie zutrifft.

### Was spricht für eine Einstellung von externen Personen?

Externe Mitglieder sorgen in Familienunternehmen für Experten-Know-How und eine unabhängige, objektive Aussensicht. In einem Gremium, welches sich nur aus Familienmitgliedern oder finanziell beteiligten Personen zusammensetzt, besteht die Gefahr einer gewissen «Betriebsblindheit» und Fokussierung auf Eigeninteressen. Zudem kann im Konfliktfall eine externe Person auch eine allparteiliche Vermittlerrolle übernehmen.

### Unter Diversität wird auch der Frauenanteil mitgemeint. Konnten Sie schon viele Frauen vermitteln? Wie sehen Sie die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren?

Seit unserer Gründung vor acht Jahren konnten wir über 90 Unternehmen in ihren Suchprozesse begleiten und Verwaltungs- und Stiftungsratspositionen besetzen. Die Anzahl Vermittlungen ist jedes Jahr gestiegen. Obwohl das Thema rund um Frauen und Karriere in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit beinahe omnipräsent war, sind wir aber nach wie vor in einem Nischenmarkt tätig und haben gemerkt, dass die Besetzung von strategischen Positionen eigenen Gesetzmässigkeiten folgt.

### Welches sind die typischen Kunden, welche Ihre Leistungen in Anspruch nehmen?

Einen «typischen» Kunden zu definieren, ist beinahe unmöglich. Unsere Kunden kommen aus allen Branchen und Unter-

nehmenstypen (von KMU über Stiftungen bis börsenkotierte Konzerne). Unser Netzwerk ist demzufolge sehr divers, und unsere Mitglieder verfügen über die unterschiedlichsten Branchenhintergründe und Kenntnisse. In den letzten Jahren haben wir eine starke Nachfrage aus dem Industriesektor festgestellt. Wir sind also nicht primär in den vermeintlich frauenaffinen Branchen wie dem NPO-Sektor oder dem Gesundheitswesen tätig.

### Gibt es Unterschiede zwischen dem Diversity Management in KMU und börsennotierten Unternehmen?

Zu verallgemeinern scheint mir schwierig. Sicherlich ist es so, dass ein gezieltes Diversity-Management in grossen Unternehmen häufiger anzutreffen ist und vielerorts auch bewusst und systematisch betrieben wird. Diese Unternehmen sind auch stärker im Fokus der Öffentlichkeit. Es gibt aber auch kleinere Unternehmen, welche sich aktiv für eine gute Durchmischung einsetzen. Zudem ist gerade in Familienunternehmen mit weiblichen Familienmitgliedern oftmals bereits eine gewisse Geschlechterdiversität per se gegeben.

### Sehen Sie einen Unterschied zwischen Deutschland und der Schweiz bezüglich Diversität in VR?

Ein grosser Unterschied ist durch das Gesetz gegeben: In Deutschland sind die 200 grössten Unternehmen seit diesem Jahr verpflichtet, 30% Frauen in ihre Aufsichtsräte zu wählen. Die Tatsache, dass eine solche Frauenquote überhaupt nötig ist, lässt darauf schliessen, dass die Problematik

eine ähnliche ist wie in der Schweiz. Eine Frauenquote für die Schweiz unterstützt GetDiversity dennoch nicht. Wir setzen uns für die «Quote im Prozess ein» und plädieren für einen hohen Frauenanteil auf den Kandidatenlisten. Dies sorgt dafür, dass geschlechterspezifische Unterschiede in der Leistungsbeurteilung in den Hintergrund rücken und Frauen eine fairere Chance im Rekrutierungsprozess erhalten.

### Im April 2015, vor etwas mehr als einem Jahr, hat der Arbeitgeberverband eine Liste mit 400 möglichen Verwaltungsrätinnen veröffentlicht. Sie waren bei der Erstellung dieses Dokuments beteiligt. Wie beurteilen Sie diese Arbeit nun nach einem Jahr?

Zuerst einmal haben wir eine grosse Resonanz festgestellt. Die Liste wurde viel beachtet und hat weiter dazu beigetragen, dass auch der breiteren Öffentlichkeit bewusst wurde, dass es zahlreiche gut qualifizierte Frauen gibt. Eine Auswertung der börsenkotierten Unternehmen der Schweiz vor wenigen Tagen hat ergeben, dass in diesem Jahr bisher 5 Frauen von dieser Liste in diese Verwaltungsräte gewählt worden sind. Dies mag nach einer geringen Anzahl klingen, aber es muss bedacht werden, dass die GV-Saison noch am Laufen ist, nur die börsenkotierten Unternehmen analysiert wurden und nicht alle dieser Firmen in diesem Jahr auch Ersatzwahlen vornehmen. Wahrscheinlich können wir erst in einigen Jahren abschätzen, ob sich das Erstellen der Liste signifikant auf den Frauenanteil in börsenkotierten Verwaltungsräten ausgewirkt hat.