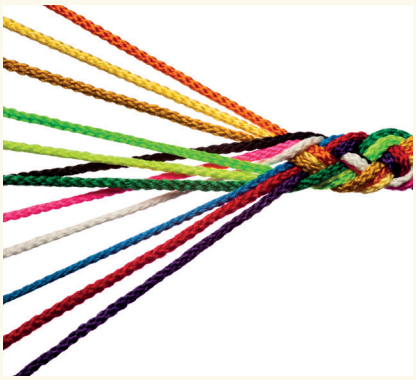
THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 01-2018 | DIE BEDEUTUNG VON VIELFALT IN AUFSICHTSGREMIEN



- Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!
- Zukunft braucht Mut
- Wie Vielfalt in Beiräten die Unternehmensleistung verbessert
- In eigener Sache

Phone: +49 (69) 2713975-0 | info@avs-advisors.com | www.avs-advisors.com

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

Der wichtige Einfluss von Diversität in Aufsichtsgremien

von Carolyn Lutz und Andreas von Specht

Vielfalt im Aufsichtsgremium ist enorm wichtig. Die Gründe dafür wurden in zahlreichen Studien nachhaltig belegt, wie Michael Hathorn in unserem Interview für diese Ausgabe von „The Trusted Advisor" erneut betont. Unternehmen mit Aufsichtsgremien, in denen verschiedene Geschlechter, kulturelle Erfahrungen und Standpunkte vertreten sind, treffen bessere Entscheidungen und erzielen am Ende höhere Renditen. Vielfalt ist ein wesentliches Element eines erfolgreichen und kompetenten Aufsichtsgremiums – und nicht etwa eine „Zwangsmaßname" oder ein Zugeständnis an besondere Interessen. Darüber hinaus werden Unternehmenslenker, die von einem diversitären, effektiven Aufsichtsgremium begleitet und kalibriert werden, als zukunftsgewandte, moderne Führungskräfte respektiert.

Während die Notwendigkeit von Vielfalt in Führungs- und Aufsichtsgremien also an Akzeptanz gewinnt, verändert sich die tatsächliche Zusammensetzung nur relativ langsam. Ein homogen mit „weißen, älteren Herren" besetzter Aufsichtsrat, in dem dann die „bekannten Namen" sitzen, ist für Vorsitzende relativ einfach zu handhaben und entspricht auch der ausrechenbaren Begleitung, die so mancher CEO sich und seinem Unternehmen ganz gerne geben möchte. Der vielfältig besetzte Aufsichtsrat hingegen ist weniger einig, hört anders zu und fordert stärker heraus. Durch die z. B. ethnische, alters- oder geschlechtsspezifische Vielfalt der einzelnen Mitglieder wird die notwendige Breite und Tiefe an Perspektiven und Erfahrungen geboten. Dadurch gelingt es dem Gremium, seine Annahmen zu hinterfragen und bessere Entscheidungen zu treffen. Der Business Roundtable, eine einflussreiche Gruppe von Führungskräften, hat kürzlich eine Erklärung veröffentlicht, die explizit eine höhere Diversität in Aufsichtsgremien mit einer besseren Leistung in den beiden Schlüsselbereichen Aufsicht und Wertschöpfung verbindet.

Vielfalt geht dabei weit über das Geschlecht hinaus. Sie kann sich auch z.B. in unterschiedlichen Fähigkeiten, Lebenserfahrungen und Philosophien der Räte manifestieren. Der Sinn eines vielseitig besetzten Aufsichtsgremiums ist es, das Stereotyp von „weiß, männlich, alt" zu überkommen. So soll eine frischere Sichtweise auf Herausforderungen und Chancen erzeugt und kontroverse Diskussionen und unterschiedliche Denkweisen genutzt werden, um die beste Lösung für das Unternehmen zu finden. Ein breiteres Spektrum an kollektiven Eigenschaften, und nicht die Anhäufung bereits vorhandener Kompetenzen erlaubt es dem Aufsichtsgremium, seine Aufgaben im Bereich Governance und strategische Aufsicht besser zu erfüllen. Ein zu homogener Aufsichtsrat ist für ein Unternehmen daher ein strategisches Risiko und kann zur Belastung werden.

Die meisten Unternehmen haben sehr heterogene Kundenstämme. Daher sollte man eigentlich annehmen, dass unterschiedliche Standpunkte und Erfahrungen bei den wichtigsten strategischen Diskussionen rund um z. B. Innovationen der beaufsichtigten Unternehmen sinnvollerweise einbezogen werden sollten. Wirklich innovative Ideen, die auf bisher unbekannte oder unterversorgte Märkte ausgerichtet sind, können ja nur

entstehen, wenn man vom gängigen Weg abweicht und die Dinge nicht so macht, wie sie immer schon gemacht wurden. Mehrperspektivische Problemanalysen können die Dynamik des Aufsichtsrats verändern und führen am Ende eher zu qualitativ hochwertigen Entscheidungen als Diskussionen, die mit einem „homogenen Gruppendenken“ geführt werden. Natürlich ist letzteres etwas bequemer und wahrscheinlich weit weniger herausfordernd.

Ein vielfältiges Aufsichtsgremium kann indirekt auch dabei helfen, die Attraktivität des Unternehmens für seine (hoffentlich heterogene) Belegschaft zu steigern; indem z. B. ein starkes Signal gesetzt wird, dass die Entwicklung von Frauen und Minderheiten für das eigene Unternehmen wirklich wichtig ist. Dies gilt auch für die Gewinnung von Nachwuchskräften und Potenzialträgern von außerhalb des Unternehmens. Angesichts des tobenden „Kampfs um Talente“ kann es sich schlicht kein Unternehmen mehr leisten, nach außen im Wettbewerb um Top Talente die falschen Signale zu senden!

Ein vielfältig besetztes Aufsichtsgremium kann sicherlich auch die Reputation der Organisation bei den Investoren verbessern. Aufgrund der nachgewiesenen positiven Korrelation zwischen dem Unternehmenswert und der Diversität im Aufsichtsrat ist dies ein Faktor, der zunehmend von institutionellen Investoren bei Bewertungen berücksichtigt wird. Die großen, global agierenden Unternehmen haben sich hierauf längst eingestellt.

Eine einfache Maßnahme zur Förderung der Heterogenität im Aufsichtsrat ist die Einbeziehung von Frauen in das Gremium – allgemein bekannt als „Geschlechter-Diversität“. Wie sagte schon Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Eigentlich klingt die Berufung weiblicher Räte nach einer relativ einfach zu implementierenden und logischen Lösung. In der Praxis sind jedoch viele Gremien weiterhin zu 100% männlich besetzt oder haben maximal eine „Vorzeige“-Frau.

Die Gründe für das Scheitern der Berufung diversitärer Kandidaten sind zahlreich und beginnen ehrlicherweise häufig mit kollektivem Widerstand gegen echte Veränderungen. Bei der Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern werden wir zu Beginn oft mit einer „Wunschliste“ konfrontiert. Eine häufig genannte Voraussetzung ist dann z. B., dass ein neuer Beirat oder Aufsichtsrat erfolgreich als CEO fungiert haben muss. Dadurch wird die Auswahl der geeigneten Kandidatinnen automatisch stark eingeschränkt, und die bekannten Probleme reproduzieren sich selbst. Auch (ehemalige) Top Berater(innen) werden häufig ausgeschlossen. Junge, weniger erfahrene Profile sowieso. Andere Gründe können landeskultureller Natur sein: in männlich dominierten Gesellschaften werden Frauen oft nicht dieselben Bildungsmöglichkeiten, beruflichen Entwicklungen und Netzwerke zuteil, die sie nach gängiger Meinung zu einer Aufsichtsratsposition befähigen würden. Gesellschaftliche Normen sorgen so dafür, dass Frauen für bestimmte berufliche Herausforderungen weniger gut ausgebildet erscheinen als Männer, und bei der Vergabe solcher Positionen am Ende auch von sich aus gar kein Interesse mehr zeigen.

Weltweit sind die Fortschritte bei der Geschlechtervielfalt in den Aufsichtsgremien bestenfalls gemischt; sollte die Entwicklung so weitergehen wie bisher, wird Geschlechterparität wohl erst im nächsten Jahrtausend erreicht werden. Vielfalt im Aufsichtsrat kann jedoch durch eine Reihe von (zugegebenermaßen teilweise umstrittenen) Maßnahmen gefördert werden, beispielsweise durch das Auferlegen von Quoten oder die Verbesserung der Offenlegung nach dem „comply or explain“-Ansatz mit der Hoffnung, dass die Unternehmen ihre Vielfalt erhöhen, um eine Schädigung ihrer Unternehmensmarke zu vermeiden.

Die Einführung von Quoten bezieht sich auf die obligatorische Verpflichtung zur Ernennung eines Mindestanteils an weiblichen Führungskräften. Seit 2006 muss beispielsweise jedes börsennotierte Unternehmen in Norwegen sicherstellen, dass Frauen mindestens 40 % der Aufsichtsratspositionen besetzen. Im Jahr 2016 gab es in Norwegen 45,4 % weibliche Räte und 34 % Ausländer, was natürlich auch als „vielfältig“ angesehen werden sollte, da dies i.d.R. eine andere Sprache und Kultur impliziert. Viele europäische Länder haben ähnlich

verbindliche Anforderungen an die Geschlechter-Diversität umgesetzt (mit Ausnahme z. B. der Schweiz, die reine „Empfehlungen“ hat). Im Jahr 2016 hatten Frauen in Deutschland 26,4 % der Aufsichts-Positionen in quotenpflichtigen Unternehmen inne. Interessanterweise hatten aber 60 % der nicht quotenpflichtigen Unternehmen in Deutschland 30 % oder mehr Frauen in ihren Aufsichts- oder Beiräten.

Neben den umstrittenen Quoten kann auch Transparenz und Offenlegung als Maßnahme zur Erhöhung der Vielfalt im Aufsichtsrat versucht werden. Unternehmen sind gemäß dem Corporate Governance-Kodex verpflichtet, ihre Diversitäts-Politik bei der Ernennung von Aufsichtsräten offenzulegen, damit z. B. Investoren eine angemessene Bewertung vornehmen können. Wer solche Maßnahmen nicht umsetzt, muss ihre Nichteinhaltung im Corporate-Governance-Bericht begründen. Dies wird mit viel Phantasie auch wortreich gemacht, ist aber zunehmend schwierig. Der Corporate Governance Kodex Großbritanniens (2010) schreibt beispielsweise vor, dass Unternehmen Vielfalt bei der Ernennung von Aufsichtsratsmitgliedern berücksichtigen müssen, die Diversitäts-Politik des Aufsichtsrates in ihrem Jahresbericht beschreiben sollen und über Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele berichten müssen. Im Jahr 2017 hatten die 100 größten FTSE gelisteten Unternehmen 33,3 % weibliche Räte und 24,5 % Ausländer. In einer Cranfield-Studie aus dem Jahr 2017 hoben erfahrene Aufsichtsrats-Gutachter nochmals die großen Vorteile hervor, die Vielfalt im Aufsichtsrat bedeutet.

Die Schweiz, ganz ohne verbindliche Frauenquote, holt im Bereich Geschlechter-Diversität in den Verwaltungsräten langsam auf. Im Jahr 2017 waren in den 20 Unternehmen des Swiss Market Index 22,2 % der Verwaltungsräte Frauen und 37 % der in den letzten 12 Monaten ernannten Räte waren weiblich. Das Land zählt mit 61 % zu den Ländern mit den höchsten Werten, wenn es um die Internationalität (d.h. Ausländeranteil) der Gremien geht.

Es müssen mehr qualifizierte Kandidaten und vor allem Kandidatinnen identifiziert werden, die den Nominierungsausschüssen normalerweise gar nicht zur Kenntnis gelangen würden. Wir sind es inzwischen gewohnt, dass wir bei der Suche nach Bei- und Aufsichtsräten von den Vorsitzenden ausdrücklich aufgefordert werden, gerade auch Kandidaten zu identifizieren, die über ihr typisches Sichtfeld hinausgehen. Wir brauchen aber noch mehr solche Vorsitzende, die diesen Mut aufbringen!

Zukunft braucht Mut

Warum Altersvielfalt ein wichtiges Thema für Aufsichtsräte ist

von Anthony Harling und Dr. Christian Bühring-Uhle

Wenn man über Vielfalt in Unternehmen („Diversity") spricht, dann geht es in der Regel um das Verhältnis der Geschlechter in den Unternehmensorganen. In den letzten 20 Jahren haben sich Unternehmen systematisch bemüht, mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu holen, und die positiven Auswirkungen dieses Trends sind gut dokumentiert. Es geht jedoch um mehr. Vielfalt drückt sich in zahlreichen weiteren Attributen aus – ein wirklich ausgewogenes Gremium würde die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit widerspiegeln, und das nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch in Bezug auf Alter, ethnischen Hintergrund, nationale Herkunft und regionale Unterschiede. Im Bereich Gender Diversity haben die Unternehmen bereits ein starkes Bewusstsein entwickelt, obwohl auch hier noch viel zu tun bleibt. Das nächste große Thema könnte „Age Diversity" sein – denn Aufsichtsräte, auch das ist kein Geheimnis, sind alt und werden immer älter: Das Durchschnittsalter der Aufsichtsratsmitglieder von S&P 500-Unternehmen stieg von 61 im Jahr 2005 auf 63 im Jahr 2015.

Über die Auswirkungen der Altersvielfalt auf die Leistung des Aufsichtsrates gibt es relativ wenige Forschungsergebnisse, so dass man mit generalisierenden Schlussfolgerungen vorsichtig sein muss. Eines der seltenen Beispiele: Eine aktuelle Studie von Unternehmen an der OMX Stockholm beschäftigte sich über das Thema der Geschlechtervielfalt hinaus mit den Auswirkungen der Altersvielfalt auf die Unternehmensleistung. Die Schlussfolgerung, dass „die Altersvielfalt die Unternehmensleistung, gemessen an der Kapitalrendite, signifikant beeinflusst", ist mindestens bemerkenswert.

Die zunehmende öffentliche Aufmerksamkeit für Themen der „Corporate Governance" in den letzten Jahren geht einher mit einer zunehmenden Kritik an hergebrachten Verhältnissen: „zu männlich, zu deutsch, zu alt", wie es die Süddeutsche Zeitung beschreibt. Die Regeln haben sich geändert und vorausschauend agierende Unternehmen weisen den Weg. Der Ausbau der Vielfalt im Aufsichtsrat ist mit der Hoffnung verbunden, dass sich die Art und Weise, wie das Unternehmen über aktuelle Themen denkt, ändern wird.

Aber was konkret machen die Unternehmen? Warum spielt Altersvielfalt eine Rolle? Einige große US-Unternehmen haben sich an die Spitze der Bewegung gestellt. Der US-Einzelhändler Macy's hat 2014 eine 45 Jahre alte EVP von Starbucks in den Aufsichtsrat berufen. Annie Young-Scrivner konnte eine überzeugende Erfolgsgeschichte in ihren früheren Führungspositionen bei PepsiCo und Starbucks vorweisen, als sie in den Aufsichtsrat von Macy's eintrat. Dennoch stellt die Ernennung von jemandem ohne vorherige CEO- oder Board-Erfahrung für ein so großes, hochkarätiges Unternehmen eine bemerkenswerte Abkehr von der bisher gängigen Praxis dar. Dass dies als Erfolg gewertet wurde, zeigt sich darin, dass Macy's im Jahr 2015 die 42-jährige Leslie Hale, Executive Vice President, Chief Financial Officer und Treasurer des RLJ Lodging Trust, in den Aufsichtsrat berufen hat. Und Starbucks ernannte Clara Shih im Jahr 2011, als diese gerade einmal 29 Jahre alt war. Geographisch näher ist das Beispiel von Dr. Christina Reuter, die 2016 im Alter von 30 Jahren in den Aufsichtsrat

der Kion Group AG berufen wurde. Jüngere, talentierte Führungskräfte ohne Vorstandserfahrung beginnen, Zeichen zu setzen.

Die Gründe für diesen neuen Trend sind vielfältig:

Zunächst einmal besteht kein Zweifel daran, dass jeder externe Kandidat für den Aufsichtsrat die erforderlichen Fähigkeiten, Einsichten und Kompetenzen mitbringen muss, die eine Ernennung auf dieser Ebene erfordert. Es reicht nicht aus, jünger als das Durchschnittsalter der bestehenden Aufsichtsratsmitglieder zu sein, der Kandidat muss außergewöhnliche Kompetenzen vorweisen.

Der Schritt in Richtung eines vielfältigeren Aufsichtsrats kann dem Unternehmen in vielen Bereichen Vorteile bringen. Die Aktionäre mögen sich eine Zeitlang für den Neuheitsfaktor interessieren, aber es ist die finanzielle Performance des Unternehmens, die auf lange Sicht am wichtigsten ist. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ein jüngeres, vielfältigeres Profil dem Unternehmen einen besseren Einblick in das Verbraucherverhalten verschafft. Und es wird den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern helfen, den Einfluss von Technologie und sozialen Medien auf die Zukunft ihres Geschäfts besser einzuschätzen zu können. Junge Aufsichtsräte werden vermutlich auch ein höheres Maß an Innovation, ein höheres Tempo des Wandels fordern. Unternehmen stehen vor einer schnelllebigen und sich ständig verändernden Welt, in der die alten Gewissheiten durch neue, agile Wettbewerber und Realitäten in Frage gestellt werden. Es reicht nicht aus, auf diese Faktoren nur zu reagieren – Unternehmen müssen vorausschauend handeln und sich auf eine andere Welt vorbereiten. Diese Entwicklung erfordert Mut, aber sie ist lebensnotwendig.

Was sind die Hindernisse für eine größere Altersvielfalt in Aufsichtsräten? Das Thema wird auf kurze Sicht keine Frage der Gesetzgebung sein. Es wird einige Unternehmen geben, die dies als dringende Priorität ansehen, und andere, die nicht so besorgt sind. In der Praxis wird es vom Willen des Aufsichtsrates als Ganzem abhängen. Wenn die derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder aus Angst vor Umwälzungen eine abwartende Haltung einnehmen, dann ist es weniger wahrscheinlich, dass es zu Veränderungen kommt. Werden jüngere Aufsichtsratsmitglieder von ihren Aufsichtsratskollegen ausreichend ernst genommen werden? Die Erfahrung von Macy's und anderen Unternehmen zeigt, dass diese Probleme überwunden werden können. Die schwierigere Frage ist, wo die passenden Kandidaten zu finden sind.

Wenn man nicht bereits mit jemandem in einer früheren Leitung- oder Aufsichtsfunktion zusammengearbeitet hat, kann man nicht wissen, wie sich ein neues Aufsichtsratsmitglied verhalten wird – insbesondere, wenn das potenzielle Aufsichtsratsmitglied keine Erfahrung in einer solchen Funktion hat. Die Anforderungen müssen daher vorher klar verstanden werden. Der Aufsichtsrat muss sich möglicherweise auch grundsätzlicher mit dem Thema Governance befassen, um dies zu beurteilen. Dies ist jedenfalls ein Thema, mit dem sich Aufsichtsräte heutzutage ernsthaft beschäftigen müssen.

Was müssen wir heute tun, um uns für die Zukunft erfolgreich zu positionieren? Wie wichtig ist die Frage der Altersvielfalt für uns heute? Wir meinen, Altersvielfalt ist kein „nice to have", sondern eine Frage der Nachhaltigkeit, ja des Überlebens – und sie bringt auch mehr „Leben in die Bude"!

Wie Vielfalt in Beiräten die Unternehmensleistung verbessert

Ein Interview mit Dr. Michael Hathorn, Professor für International Business

von Nick Harris, Felix B. Waldeier und Karin Onater

AvS – International Trusted Advisors: „Diversity" ist ein in der Geschäftswelt intensiv diskutiertes Thema. Von welchen wirtschaftlichen Vorteilen profitieren Unternehmen, die sich dem Aufbau von Top-Teams mit einem hohen Grad an Vielfalt verschrieben haben?

Dr. Michael Hathorn: Der Business Case hierfür hat sich seit einiger Zeit etabliert und ist ziemlich überzeugend. Dies wird durch eine große Anzahl von Studien gestützt, die nachweisen, dass Beiräte mit höherer Geschlechtervielfalt stark korrelieren mit einer besseren Performance bei den typischen finanziellen Kennzahlen. Das Credit Suisse Research Institute zeigte beispielsweise auf, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen in Entscheidungsprozessen höhere Eigenkapitalrenditen erzielen und eine konservativere Bilanz führen. Andere Studien bestätigen, dass Unternehmen, in denen Frauen die Mehrheit des Top-Managements bilden, ein höheres Umsatzwachstum, höhere Cash-Flow-Renditen auf Investitionen und eine geringere Verschuldung aufweisen. Mit nur einer Frau im Beiratsgremium besteht die Gefahr, dass diese lediglich als „symbolisch" wahrgenommen und ihre Meinung dementsprechend nicht ausreichend berücksichtigt wird. Diesen Effekt kann man nur überwinden, in dem man eine kritische Masse erreicht. Der größte Einfluss auf die finanzielle Leistung wird in denjenigen Unternehmen gemessen, die drei oder mehr Positionen in ihrem Beirat mit Frauen besetzten.

Was steckt hinter dieser Korrelation zwischen weiblichen Führungskräften und der Verbesserung der Geschäftsleistung?

Entscheidungsfindungs- und interne Teamprozesse scheinen fundierter zu sein, wenn eine erhebliche Beteiligung von Frauen vorliegt. Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Frauen tiefgreifendere Debatten über entscheidende Themen anregen und geschlechterdifferenzierte Teams innovativere Lösungen entwickeln – entscheidende Kompetenzen, um in der heutigen, turbulenten Zeit zu überleben und strategisch wirkungsvoll zu agieren. Darüber hinaus haben Frauen bei Beiratssitzungen eine höhere Anwesenheitsrate als Männer. Sie setzen hierdurch eine neue Norm für den Beirat, in Folge derer auch die Teilnahmequote der männlichen Beiratsmitglieder steigt. In Krisenzeiten gibt es unter weiblicher Führung auch weniger Streiks und Entlassungen, also Maßnahmen, die für Unternehmen auf lange Sicht sehr kostspielig sein können. Ein anderer, vielleicht subtilerer Effekt ist die Verbesserung der Reputation eines Unternehmens. Viele Unternehmen werden von ihren verschiedenen Stakeholdern stark unter Druck gesetzt, ihre Beiräte zu diversifizieren. Folglich wird solch ein Unternehmen für weibliche Führungskräfte, die eine vielfältige Herangehensweise schätzen, deutlich attraktiver. Dadurch erhalten diese Unternehmen einen bevorzugten Zugang zu einem viel größeren Pool an Talenten. Auch diese Effekte treten jedoch erst ein, wenn man mehr als nur eine Frau im Beirat hat.

Wenn die Vorteile so überzeugend sind, warum sind die Beiräte vieler Unternehmen heute immer noch sehr einseitig besetzt?

Es gibt eine Reihe systembedingter Probleme, die außerordentlich schwer zu überwinden sind. Zunächst einmal ist Kultur sehr beständig, was Veränderungen generell erschwert. Im Laufe der Zeit reproduzieren und verfestigen sich Rekrutierungsprozesse und bestimmte Verhaltensweisen bei der Zusammensetzung des Beirats, weshalb dieser am Ende immer sehr ähnlich aussieht. Zusätzlich können wir bei der Personalauswahl das Phänomen des „Klonens" beobachten. Menschen neigen dazu, sich im Kreis von Personen, die ihnen ähnlich sind, wohler zu fühlen – was folglich die Auswahl männlicher Beiratsmitglieder verstärkt. Ein weiteres wichtiges Problem besteht darin, dass die in einem Unternehmen verfügbaren Talente mit steigender Hierarchieebene zunehmend männlich werden. Dies führt dazu, dass die Auswahl an möglichen Führungskräften für Positionen im oberen Management überwiegend männlich ist. Es gibt jedoch genug qualifizierte Frauen, die an die Spitze eines Unternehmens kommen könnten. Zwar ist beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach wie vor eine große Hürde für Frauen, die die Karriereleiter aufsteigen und sich für ein Beiratsmandat qualifizieren wollen. In der Regel erleben weibliche Führungskräfte diese Herausforderung jedoch nur über einen sehr kurzen Zeitraum ihres Arbeitslebens, vielleicht nur 10-20% einer 40-jährigen beruflichen Karriere. Wenn Sie eine weibliche Führungskraft identifiziert haben, die Ihr Unternehmen maßgeblich voranbringen kann, sollten Sie diesen Zeitraum mit kreativen Lösungen überbrücken und die Person somit an sich binden.

Sind die spezifischen Werte und die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen ein Vorteil beim Aufbau vielfältiger Teams im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen, die möglicherweise einem stärkeren Druck ausgesetzt sind?

Mit Blick auf die Werte stimmt diese Hypothese nicht mit meinen Erfahrungen überein. Ich habe mit einigen Familienunternehmen zusammengearbeitet, in denen eine Verschreibung patriarchalischer Werte dazu geführt hat, dass ein weniger talentiertes Familienmitglied aufgrund seines Geschlechts eine Führungsposition einnimmt. Ich stimme jedoch zu, dass Familienunternehmen oft eine längerfristige Orientierung auf das Geschäft ausüben können, da sie frei von den kurzfristigen Marktbelastungen börsennotierter Unternehmen sind. Unabhängig von der Art des Unternehmens ist es im Allgemeinen sehr schwierig für Unternehmen, ihre Kultur zu verändern und sich an die Herausforderungen der heutigen Welt anzupassen. Dennoch glaube ich, dass Kultur ein wichtiger Antrieb für strategische Vorteile sein kann. Google beispielsweise ist ein börsennotiertes Unternehmen, das sich durch ein Angebot an Kinderbetreuung, flexiblen Arbeitszeiten, Freizeitaktivitäten und vielen anderen Vorteilen auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingestellt hat. Die Leistungsstandards sind dennoch sehr hoch und das Führungspersonal wird im Hinblick auf die erbrachten Leistungen ausgewählt. Viele Unternehmen setzen auch heute noch Präsenz mit Leistung gleich und erkennen nicht, dass Mitarbeiter eine flexible Arbeitsumgebung, in der die Qualität ihrer Arbeit die entscheidende Größe ist, schätzen und sich dadurch noch stärker für das Unternehmen einsetzen. Unternehmen sollten moderne Technologien nutzen, um die Flexibilität zu erhöhen und die Arbeitsumgebung anzupassen – mit anhaltendem Fokus auf Leistung.

Das „Nordische Modell" wird oft als das beste Beispiel für eine Region mit einer geschlechterdifferenzierten Beiratslandschaft angeführt. Was haben die skandinavischen Länder richtig gemacht?

Von Anfang an strebten die nordischen Länder danach, ihre Governance-Richtlinien im Einklang mit globalen „Best Practices" zu entwickeln. Sie integrierten einen Multi-Stakeholder-Ansatz, der weit über die reine Profitabilität hinausgeht. Durch die Einbeziehung verschiedener Interessengruppen und ihrer gegenseitigen Verantwortung wurde das Thema auf eine soziale Ebene gehoben und ganzheitlich diskutiert. Im Falle Norwegens wurde argumentiert, dass geschlechterdifferenzierte Beiräte sowohl für das Land als auch für Unternehmen wichtig sind. Wenn nur die Hälfte des verfügbaren Talentpools genutzt wird, wird das Land globale Wettbe-

werbsnachteile erfahren. Wenn ein norwegisches Unternehmen vom Aktienmarkt profitieren möchte, muss es auf alle zur Verfügung stehenden Talente zurückgreifen – und das gilt auch für die Besetzung von Beiratspositionen.

Die nordischen Länder setzen auch obligatorische Quoten ein, um die Geschlechtervielfalt zu erhöhen. Was spricht für, und was gegen die Festlegung solcher Quoten für Beiräte, und sollten diese verpflichtend sein?

Meiner Ansicht nach sind freiwillige Quoten oder Zielvorgaben als erster Schritt zur Förderung des Wandels vorzuziehen – und bei unzureichenden Fortschritten um obligatorische Quoten zu ergänzen. Auch in Norwegen wurde zu Beginn kein Gesetz erlassen, das die Zusammensetzung von Beiräten regelte. Vielmehr wurden die Unternehmen ermutigt, freiwillig zu handeln. Erst zwei Jahre später, als es nur wenige Fortschritte gab, wurde das Gesetz implementiert. Binnen sehr kurzer Zeit haben die Beiräte norwegischer börsennotierter Unternehmen ihre Geschlechtervielfalt dann um bis zu 40% gesteigert. Der Hauptnachteil, den wir dabei beobachten konnten, war das Phänomen des „Over-Boarding“: Aufgrund des schnellen Wandels waren Frauen in mehreren Beiräten parallel aktiv und haben sich damit ein wenig übernommen. Eine Reihe von Studien kam jedoch übergreifend zu dem Schluss, dass die befürchteten Konsequenzen, beispielsweise dass die Unternehmen hinter den Erwartungen zurückbleiben oder weibliche Führungskräfte nicht erfahren genug sind, sich als unberechtigt erwiesen haben.

Welchen Karriereratschlag würden Sie weiblichen Führungskräften geben, die gerne in Beiräten aktiv werden möchten?

Weibliche Führungskräfte müssen zunächst Führungserfahrung aufbauen, wenn möglich international. Das Sammeln von Expertise in Positionen mit Ergebnisverantwortung lässt sich durch nichts ersetzen. Des Weiteren müssen sie hinterfragen, was sie dazu bewogen hat, eine Beiratsposition anzustreben – und auch in der Lage sein, ihre Motive zu artikulieren. Es ist sehr wichtig für weibliche Führungskräfte, ein umfangreiches Netzwerk aufzubauen und ihre Fähigkeiten in einem breiten Markt aktiv zu kommunizieren. Dazu gehört der Beitritt zu bestimmten Gruppen und die Teilnahme an Veranstaltungen, die überwiegend männlich sind, um dort in Gesprächen ihre Leistungen und Ziele deutlich zu machen – eine für Frauen eher untypische Verhaltensweise, die sie aber dennoch adaptieren müssen, um signifikante Wirkung in der männlich dominierten Geschäftswelt zu entfalten.

Bisher haben wir hauptsächlich über die Geschlechtervielfalt gesprochen. Ist dieser Schwerpunkt gerechtfertigt, oder sollten Beiräte im Kontext der Vielfalt noch umfassender und ganzheitlicher denken?

Meiner Meinung nach müssen wir den Schwerpunkt auf das Geschlechtergleichgewicht legen. Frauen sind ein grundlegender Aspekt der Vielfalt – und sie sind unterrepräsentiert. Indem wir uns darauf konzentrieren, mehr Frauen in Beiratspositionen zu bringen, werden auch andere Aspekte der Vielfalt gestärkt: Vielfalt an Gedanken, Denkweisen, Erfahrungen, Stilrichtungen usw. Gleichzeitig muss die Rekrutierung von Beiratsmitgliedern jedoch immer von den Bedürfnissen des Beirats bestimmt werden. Es ist wichtig, dass Unternehmen die Diversifizierung des Beirats nicht als eine Compliance-Übung betrachten, sondern als Bemühung, die beste Person für die Aufgabe zu verpflichten – die eben zufällig weiblich ist. Gleichzeitig müssen wir uns der Notwendigkeit von Ethnizität und Nationalitäten in unseren Beiräten bewusst sein – wiederum nicht wegen politischer Korrektheit, sondern weil die Beiratszusammensetzung die Geschäftstätigkeit reflektieren sollte. Wenn Sie global tätig sind, müssen Sie bestimmte Kenntnisse in Bezug auf Ihre wichtigsten Regionen haben. Dies erhöht die Möglichkeit des Unternehmens, in diesem Geschäftsfeld bessere Leistung zu erzielen.

Wir leben in Zeiten, die als „VUCA“ beschrieben werden – „Volatile“ (volatil), „Uncertain“ (ungewiss), „Complex“ (komplex) und „Ambiguous“ (mehrdeutig). Die Geschwindigkeit des Wandels und der Erfolgsdruck nehmen immer stärker zu. Wie können Beiräte mithalten, sich anpassen und relevant bleiben?

In einem hochgradig volatilen Umfeld wird Führung am besten durch Visionen und Werte statt durch ausgefeilte strategische Pläne ausgeübt. Wir müssen unsere Annahmen ständig hinterfragen und bereit sein, unsere Pläne zu ändern, wenn dies gerechtfertigt ist. Ungewissheit und Komplexität erfordern, dass sich Führungskräfte und Beiratsmitglieder sehr intensiv mit mehreren Ebenen in der Organisation vernetzen, um funktionsübergreifende Entscheidungen zu treffen, die für das gesamte Unternehmen gelten. Und Ambiguität ist letztlich eine Aufforderung, Innovationen voranzutreiben und neue Wege zu gehen. Beiräte müssen Mitglieder gewinnen, die diese umfassende Expertise mitbringen und unternehmensweit agieren können. Sie brauchen Teamplayer, die vollständig engagiert und bereit sind, eine tiefgreifende und sinnvolle Debatte zu führen. Bisher habe ich nicht das Gefühl, dass Unternehmen genug tun, um die Herausforderungen einer „VUCA“-Umgebung zu bewältigen. Die starke Fokussierung von Beiratsmitgliedern auf die eigene Verantwortung und Expertise führt häufig dazu, dass sich Beiräte zu sehr vom eigentlichen Geschäft entfernen. Bei ernsthaften Herausforderungen werden diese Schwächen sehr deutlich.

Wie stellen Sie eine gute Zusammensetzung und Chemie im Beirat sicher, damit die richtige Mischung aus Hintergründen, Fachwissen, Perspektiven und Persönlichkeiten entsteht?

Zunächst muss man Klarheit schaffen über die spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse, die jedes Beiratsmitglied einbringen soll. Dazu gehört auch die Abschaffung von externen Kriterien, die ggf. keine wesentlichen Auswirkungen haben, wie beispielsweise eine vorherige CEO-Tätigkeit. Letzteres ist für mich fast ein „Nicht-Kriterium“, weil eine Vielzahl von Führungskräften beweisen kann, dass sie während ihrer Karriere einen ganzheitlichen Blick auf das Geschäft gewonnen haben. Auch muss man die Rolle definieren, die das zukünftige Beiratsmitglied einnehmen soll. Es kann sinnvoll sein, dass ein weibliches Beiratsmitglied den Vorsitz im Nominierungsausschuss übernimmt, wenn das Unternehmen sein Spektrum möglicher Beiratsmitglieder erweitern möchte. Dann muss man demografische Daten und verschiedene Aspekte von Vielfalt wie Alter, Geschlecht, Ethnie und Nationalität berücksichtigen, um alle Bereiche des Geschäfts repräsentieren zu können. Schauen Sie sich die Automobilindustrie an: Einige Unternehmen haben lange gebraucht, um zu verstehen, dass Frauen beim Kauf eines Autos eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen. Hätten sie frühzeitig weibliche Beiratsmitglieder, die über entsprechendes Marketingwissen und Verständnis für das Kaufverhalten verfügen, in ihre Überlegungen involviert, hätten die Konzerne niemals die Rolle und den Einfluss von Frauen im Automobilkauf übersehen. Die verschiedenen Anforderungen an Vielfalt in Zusammenspiel mit den Bedürfnissen des Geschäfts zu priorisieren hilft, einen klaren Fokus zu setzen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Am Ende ist es eine Frage des Talents und der Kompetenz, keine Frage des Geschlechts.

Was sind die notwendigen Grundregeln für eine dynamische und höchst effektive Zusammenarbeit eines diversifizierten Beirats?

Die aktuelle Forschung kommt zu dem Schluss, dass ein hohes Maß an Vertrauen unerlässlich ist, um offene Debatten zu führen und seine Meinung zu äußern. Wenn ein Beiratsmitglied nicht an der Entscheidungsfindung teilnimmt, hat es natürlich Vorbehalte und wird letztendlich nicht hinter der Entscheidung stehen. Das reduziert wiederum die Rechenschaftspflicht und wirkt sich letztlich negativ auf die Ergebnisse aus. Um ein Umfeld zu schaffen, in dem Ideenkonflikte gefördert werden, ist es unerlässlich, eine Team-Charta oder ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, das die Mission, Richtlinien und Erwartungen an die Teamkultur und die Beiträge der Teammitglieder festhält. Der wichtigste Einfluss ist jedoch das Verhalten und die Interaktion des Beiratsvorsitzenden, der ständig seine eigene Mission und Leistung hinterfragen muss, um ein Team

aufzubauen, das bestrebt ist, die Ideen aller zu verbessern, zu reflektieren und einzubeziehen. Ein Beirat muss klare Kriterien für seine eigene Leistung und die Leistung seiner Mitglieder haben – und muss sich regelmäßig selbst auf Basis dieser Erwartungen überprüfen.

Wie sollte diese Überprüfung bzw. Beurteilung am besten durchgeführt werden?

Es gibt keinen „one size fits all"-Ansatz, um die Leistung eines Beirats zu überwachen oder zu bewerten. Es ist wichtig, dass Beiräte eigene Selbstüberwachungsmechanismen für die Leistung der Gruppe sowie einzelner Mitglieder entwickeln. Dies kann mit oder ohne die Hilfe eines externen Beraters geschehen. Für die individuelle Leistung empfehle ich immer eine Selbstevaluation, die auf Gesprächen mit dem Beiratsvorsitzenden und den anderen Mitgliedern basiert. Der Vorsitzende muss diese Selbstevaluation dann bestätigen und erweitern – und mögliche Schwachpunkte aufzeigen. Es ist erstaunlich, wie viele Beiräte keinen strukturierten Evaluierungsprozess eingerichtet haben, da dieser als eher negativ, schwer und fast Compliance-getrieben angesehen wird. Aber der Zweck ist vielmehr, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen, um ein effektiveres Beiratsmitglied und ein effektiveres Beiratsgremium zu werden.

Haben Sie einen letzten Ratschlag zum Thema „Vielfalt" für Beiratsvorsitzende und CEOs, die dieses Interview lesen?

Geschlechtervielfalt sollte als Chance zur Verbesserung der Beiratsleistung und zur Schaffung eines erheblichen zusätzlichen Geschäftswerts gesehen werden – und nicht als eine Übung in „Political Correctness". Die Unternehmenseinstellung muss sich dahingehend ändern, dass die Relevanz vielfältiger Top-Teams verstanden und in die Unternehmenskultur übernommen wird. Das ist der Schlüssel! Und niemand kann dabei eine so große Wirkung entfalten wie der Beiratsvorsitzende und der CEO. Ich habe mit einer Reihe von Beiratsmitgliedern und -vorsitzenden gesprochen, die der Geschlechtervielfalt in ihren Gremien anfangs sehr skeptisch gegenüberstanden. Nachdem sie jedoch von den Möglichkeiten und Wirkungen eines diversifizierten Beirats erfahren haben, waren sie bestrebt, diesen Wandel auch zu fördern. Wenn alle CEOs die Vorteile eines vielfältigen Teams erkennen würden, bräuchten wir keine Quoten.

Herr Dr. Hathorn, wir bedanken uns für diese Einblicke!

Dr. Michael Hathorn ist Professor an der Arizona State University und der Thunderbird School of Global Management. Darüber hinaus ist er Partner im Bereich Board Development am International Center for Corporate Governance und lehrt Leadership-Governance im DAS-Programm für Sustainable Business – ein gemeinsames Programm der Universität St. Gallen und der Business School Lausanne.

In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Neue Beraterin in Bogotá

Seit Februar verstärkt Eleonora Cajiao Cabrera das Berater-Team unseres Büros in Bogotá. Eleonora studierte Rechtswissenschaften in Kolumbien sowie Internationale Geschäftsbeziehungen an der UC Berkeley. Sie war in verschiedenen Management-Rollen für Unilever in der Andenregion tätig und leitete mehrere internationale Expansionen, bevor sie in der Personalberatung und -entwicklung tätig wurde. Als Senior Client Partner der weltweiten Personalberatung Korn Ferry war sie in der Andenregion, Mittelamerika sowie der Karibik für die Praxisgruppen Konsumgüter, Pharma, Government und Industriegüter verantwortlich. Eleonora bringt knapp 30 Jahre Führungserfahrung in internationalen Unternehmen und im Executive Search mit.

Podiumsdiskussion zum Thema „Diversity on Boards" in Genf

In Kooperation mit der Berenberg Bank veranstaltete unser Genfer Büro im November letzten Jahres eine Podiumsdiskussion mit dem Titel „Board Walk: Where are the Women? Upgrading Boardrooms with Dynamism and Diversity". Unsere Berater Carolyn Lutz und Nick Harris moderierten die Diskussion eines hochrangigen Panels: Regi Aalstad und Pauline Lindwall, zwei international erfahrene Aufsichtsrätinnen, sowie Dr. Michael Hathorn, Professor an der Business School Lausanne und ein Spezialist im Thema „Board Diversity", der uns auch für ein Interview für diese Ausgabe des TTA zur Verfügung stand. Vor zahlreichen Gästen wurde angeregt darüber diskutiert, wie Unternehmen das volle Talentspektrum besser nutzen und mehr Diversität in Beirats-/Aufsichtsratsgremien bringen können.

Neuigkeiten aus unserer Lateinamerika-Praxis

Christian Bühring-Uhle, der die Leitung und Entwicklung unserer Lateinamerika-Praxis verantwortet, wurde im März von Endeavor Colombia zum „Mentor des Monats" ernannt. Endeavor ist die führende Bewegung für einflussreiches Unternehmertum auf der ganzen Welt. Zusätzlich wurde Christian Bühring-Uhle im März von der Deutsch-Kolumbianischen Handelskammer für seine dreijährige Tätigkeit im Vorstand geehrt.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com