

Holt mich hier rein!

Aufsichtsrat. Warum sind Frauen in den Kontrollgremien deutscher Unternehmen so selten? Weil es nicht genug kompetente gibt, sagen die Männer. Capital ist auf die Suche gegangen und wurde – wer hätte das gedacht – fündig

Text: Annette Rueß,
Melanie Bergemann
Fotos: Neumann und Rodtmann

„Männer würden sich am liebsten klonen.“ Der Satz stammt von einer Frau, die seit mehr als 25 Jahren mit ihnen zusammenarbeitet. Sylvia Rothblum sitzt auf der braunen Ledercouch im Besprechungsraum ihres Altbaubüros im Münchner Stadtteil Bogenhausen. Sie macht sich keine Illusionen mehr über den Aufstieg von Frauen in der Wirtschaft. Die promovierte Sinologin ist deshalb „absolut für die Quote“ – obwohl sie es aus eigener Kraft nach oben geschafft hat.

Rothblum sieht müde aus, der Jetlag steckt ihr in den Knochen. Sie kommt gerade aus Los Angeles, dort ist die Zentrale ihres Arbeitgebers Warner Bros. Entertainment. Die 52-Jährige verkauft für das größte Hollywood-Studio seit 2002 Filme und Serien wie „Harry Potter“

oder „Sex and the City“ im deutschsprachigen Raum – und gehört zum Führungsteam von Warner in Deutschland.

Die Frau hat was zu bieten. Den Filmbetrieb lernte sie bei der Kirch-Gruppe kennen. Sie arbeitete in der Geschäftsführung des Kinderkanals Nickelodeon, saß im Vorstand der Medienfirma EM.TV. Sie spricht zehn Sprachen, hat in den USA, Israel, China und Brasilien gelebt, nebenbei zwei Kinder bekommen und ein Buch geschrieben („Mütter sind die besseren Manager“). Und selbstbewusst ist sie auch noch: „Ich denke ‚out of the box‘ und stelle andere Fragen.“

Rothblum würde ihre Erfahrung gern in einen Aufsichtsrat einbringen: „Ich wäre eine gute Kontrolleurin“, sagt sie.

Eigentlich eine ideale Aufseherin für Medienhäuser oder Telekommunikationsfirmen, die immer stärker auch Inhalte anbieten. Und tatsächlich hat ▶

Die Bankerin

Gisela von Krosigk ist Abteilungsleiterin bei der KfW IpeX-Bank und sorgt dafür, dass Infrastrukturprojekte und Firmenübernahmen durch Finanzinvestoren finanziert werden.



Etwas bewegen Quotenfrau zu sein, damit hätte Gisela von Krosigk keine Probleme. „Hinreichend qualifiziert bin ich in jedem Fall. Wenn die Unternehmen nichts freiwillig an ihrer Besetzungspraxis ändern, dann bleibt ja nur die Quote“, sagt die Abteilungsleiterin der KfW IpeX-Bank. Gerade beim Thema Aufsichtsräte stellt sie fest, dass nur in den Reihen der Vorstände nach Kandidaten gesucht wird. Die 50-Jährige würde gern bei einem internationalen

Industrieunternehmen ein Aufsehermandat annehmen, in dem „sie etwas bewegen kann“. 20 Jahre geballte Erfahrung im Finanzierungsbereich könnte die Betriebswirtin in ein solches Gremium einbringen. Für die Anteilseignerseite sitzt sie seit mehr als zehn Jahren in Aufsichts- und Beiräten, aktuell unter anderem bei Hoch-tief Airport Capital. In ihrer Zeit bei der Deutschen Beteiligungs AG gehörten Mandate im Maschinenbau dazu. Kontrollieren kann sie!



die Filmrechthänderin eine Anfrage für ein Mandat erhalten. Aus der Schweiz. Nicht aus Deutschland.

Frauen in die Aufsichtsräte – das Thema hat mit der Quotendebatte beträchtlich an Schwung gewonnen. In offiziellen Statements betonen deutsche Konzerne gern, dass sie unbedingt mehr Frauen in ihre Kontrollgremien berufen wollen.

Die Realität sieht anders aus. Rund zehn Prozent der Aufsichtsratsposten in börsennotierten Unternehmen sind derzeit mit Frauen besetzt, davon stellt die Anteilseignerseite magere drei Prozent.

Die männlichen Chefkontrolleure, zuständig für die Kandidatenauswahl, rechtfertigen ihr Nichtstun vor allem mit einem Argument: Es gebe nun mal nicht genügend kompetente Frauen in Deutschland. Auch Manfred Gentz, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse, sorgt sich um die Qualität der Gremien: „Wir können doch nicht völlig unerfahrene Leute in den Aufsichtsrat nehmen.“

Es gibt Fortschritte, aber keinen Durchbruch

Das will auch keiner. Ein bisschen kreativer könnten die Herren aber schon sein. Capital hat sich in Unternehmen umgesehen und Dutzende hoch qualifizierte Managerinnen für einen Kontrollersjob gefunden.

Frauen wie Sylvia Rothblum, Ursula Buck (Esprit), Vera Kallmeyer (Stanford University), Renate Krümmel (Unternehmerin), Angelika Schöchlin (Antin), Daniela Sfameni (UBS), Clara Streit (McKinsey) und Gisela von Krosigk (KfW IpeX-Bank) haben beeindruckende Karrieren gemacht – und würden viele Aufsichtsräte mit ihrer Kompetenz und ihrer Erfahrung bereichern. Sie fallen in der Regel durch das gängige Profilraster für einen solchen Posten: Denn gesucht werden Manager mit Vorstandserfahrung.

In der laufenden Hauptversammlungssaison hätten die Unternehmen Gelegenheit gehabt, ihren Willen zu mehr Vielfalt zu beweisen. Zwar gibt es ein paar Fortschritte zu vermelden. Beim Gasehersteller Linde etwa zog erstmals eine Frau in den Aufsichtsrat ein: die Münchner Professorin Ann-Kristin Achleitner. Bei der Deutschen Post wacht seit Mai die Bremer Logistikexpertin Katja Windt

über die Geschäfte des Staatskonzerns.

Ein Durchbruch sieht anders aus. „Ich hätte mir mehr Berufungen von Frauen erhofft“, sagt Daniela Weber-Rey.

Die Partnerin der Kanzlei Clifford Chance gilt als Meinungsführerin bei dem Thema. Sie ist Mitglied in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Auf ihr Betreiben wurde im vergangenen Jahr ein Passus aufgenommen, der dafür sorgen soll, dass sich Unternehmen konkrete Ziele für die Berufung von Frauen in ihren Aufsichtsrat setzen. So will die Kommission die gesetzliche Quote verhindern. Jetzt hofft die Juristin auf das Frühjahr 2013, wenn die nächsten turnusgemäßen Aufsichtsratswahlen anstehen.

Viel ändern wird sich bis dahin nicht. Personalberater Rolf Dahlems von Signium International kennt das Spiel: „Die Unternehmen hängen ein Schild raus: Herzlich willkommen! In Wirklichkeit ist das Interesse eher gering.“ Ende 2009 hat er die Initiative „100 Frauen für die Aufsichtsräte“ gestartet. In der Datenbank sind inzwischen 150 geeignete Managerinnen registriert, die Nachfrage nach ihnen bleibt mau.

Warum das so ist, hat Dahlems in seiner Studie „Frauen in Aufsichtsräte“ untersucht, die Capital exklusiv vorliegt. Dafür hat er 160 Aufsichtsratsvorsitzende von börsennotierten Unternehmen angeschrieben, knapp 50 haben ihm geantwortet. Als Haupthindernis, Frauen in Aufsichtsräte zu berufen, nennen 46 Prozent der Befragten, es gebe zu wenig qualifizierte Frauen. 21 Prozent geben an, dass sie in ihren Netzwerken nur wenige geeignete Frauen haben. Neun Prozent kennen schlicht keine Frau, die eine solche Aufgabe übernehmen könnte.

Kein Wunder. Die deutsche Aufsichtsratsszene wird seit Jahren von einer Männerclique dominiert. Die mächtigsten zehn Aufseher Deutschlands wie Manfred Schneider (unter anderem RWE, Bayer, Linde) oder Gerhard Cromme (unter anderem ThyssenKrupp, Siemens, Allianz) haben sich in den 30 DAX-Unternehmen ein Fünftel aller Posten auf der Kapitaleseite zugeschoben. Das Muster ist simpel. „Wenn Aufsichtsräte ein Profil für einen neu zu berufenden Kandidaten entwickeln, orientieren sie sich bei wichtigen Punkten an den Profilen derjenigen, die bereits drin sitzen. Und das sind ▶

Die Professorin

Vera Kallmeyer lehrt in Stanford und kontrolliert die Biotechfirma Qiagen

Pendeln zwischen den Welten Neurochirurgin, Investmentbankerin, Finanzvorstand eines Impfstoffherstellers, Wagniskapitalgeberin, Professorin, Beraterin – Vera Kallmeyer hat in ihrem Berufsleben schon einiges erreicht. Derzeit lehrt die 52-Jährige an der Stanford Medical School in Kalifornien Biomedizin und Unternehmertum. Parallel dazu führt sie die Geschäfte ihrer im Jahr 2002 gegründeten Investment- und Beratungsgesellschaft Equity4Health mit Sitz in Florida.

Künftig will das Multitalent sich mehr auf seine Lehrtätigkeit an der Universität konzentrieren und weitere Aufseherposten in der Industrie annehmen. Gern auch in ihrer deutschen Heimat, die sie vor 20 Jahren in Richtung US-Westküste verlassen hat. Ein Mandat konnte Kallmeyer sich bereits sichern: Ende Juni wird sie in den Aufsichtsrat von Qiagen, Deutschlands größtem Biotech-Unternehmen, einziehen. Der Kontakt zu der Hildener Firma kam über einen amerikanischen Investmentbanker zustande. Beide Parteien haben sich dann noch einige Monate Zeit genommen, um sich näher kennenzulernen. In Stockholm kontrolliert sie bereits Elekta, einen Hersteller von Bestrahlungstechnik. Dort ist sie Mitglied im Prüfungsausschuss.

Die Deutsche mit US-Pass kann sich aber auch Aufseherposten außerhalb der Gesundheitsbranche vorstellen. „Der Schwerpunkt meiner Arbeit lag immer auf dem Thema Innovation – und das ist ja für fast jedes Unternehmen wichtig.“

Die deutsche Debatte über mehr Frauen in Aufsichtsräten verfolgt die Pendlerin zwischen zwei Kontinenten mit großer Verwunderung. „Ich verstehe nicht, dass die Unternehmen an so homogenen Kontrollgremien festhalten“, sagt Kallmeyer. „Dabei ist es erwiesen, dass Vielfalt in Vorständen und Aufsichtsräten zu einer besseren Performance führen. Frauen spielen dabei eine große Rolle.“





häufig Manager mit Vorstandserfahrung“, sagt Christine Stimpel, Deutschland-Chefin der Personalberatung Heidrick & Struggles. Getreu dem Motto: More of the same.

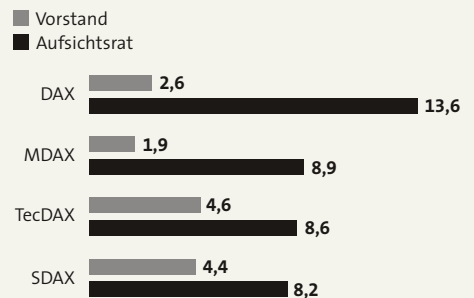
Die männlichen Netzwerke sind über Jahrzehnte gewachsen, bei gemeinsamen Jagdausflügen, Gipfeltouren oder Skatabenden. Sie sind frauenfreie Zonen und tief in traditionellen Denkmustern verankert. Fast schon legendär ist der Ausspruch Crommes, dass Aufsichtsräte „keine Kaffeekränzchen“ seien.

Typisch ist auch die Szene auf dem Berliner Capital-Gipfel „Generation CEO“ im Dezember 2010. Im Workshop „Aufsichtsräte“ fragt eine Teilnehmerin den Referenten Erhard Schipporeit nach Tipps für ein Kontrollmandat. Der Multi-aufseher (unter anderem Deutsche Börse, SAP, Talanx) erklärt ausführlich, wie anspruchsvoll eine solche Tätigkeit sei, und rät ihr dann, in einem kleinen Unternehmen anzufangen – als Lernstätte.

Seine Mitdiskutantinnen Weber-Rey zerpfückt in knappen Worten sein State-

Es gibt noch viel zu tun

Frauenanteil in deutschen Unternehmen in Prozent*



* Stand: März 2011; Capital 07/11, js; Quelle: Fidar



Die Personalexpertin

Daniela Sfameni entwickelt die Banker bei der UBS in Zürich

Talente entwickeln Das Thema „Frauen in Führung“ interessiert Daniela Sfameni schon aus beruflichen Gründen. Als Personalmanagerin versucht sie, in den Topetagen der Konzerne eine Kultur zu schaffen, durch die mehr kompetente Frauen den Weg nach oben finden. So wie sie. Die 48-Jährige ist seit Sommer 2010 Managing Director Human Resources bei der Schweizer Bank UBS in Zürich – und verantwortet dort in der Zentrale das Ressort Legal and Compliance. Seit 20 Jahren beschäftigt sich die Juristin mit Personalthemen wie lebenslangem Lernen, Entwicklung von Toptalenten und dem Managen von Veränderungsprozessen. Ihre erste berufliche Erfahrung machte sie Anfang der 90er-Jahre bei der Treuhandanstalt in Schwerin. Es folgten Stationen bei der Hypo-Bank in München und bei Allianz Global Investors, wo sie die strategischen Personalthemen weltweit verantwortete. Eine Kompetenz, die Sfameni gern in den Aufsichtsrat eines international operierenden Mittelständlers einbringen würde. Dass Vielfalt ein Gewinn für die Unternehmen ist, steht für die Personalmanagerin außer Frage: „Frauen sind eher bereit, kritische Einwände zu machen und den Status quo infrage zu stellen. Sie sind insgesamt mehr daran interessiert, die Sache voranzubringen.“ Das stört die Herren in ihrer Eintracht – deshalb bleiben viele lieber unter sich.

ment: „Ich bin der Meinung, Sie sollten so hoch wie möglich einsteigen. Sonst ist die Tür zu.“

Es ist ein Teufelskreis. Weibliche Vorstände sind in Deutschland nach wie vor eher die Ausnahme. Und so bleibt ihnen auch der Weg in die Aufsichtsräte versperrt.

Viele Unternehmen, die ihre Frauenquote erhöhen wollen, suchen deshalb im Ausland nach Managerinnen mit Vorstandserfahrung. Die Deutsche Bank etwa berief die britische Invest-

mentbankerin Katherine Garrett-Cox in ihren Aufsichtsrat. Die beiden DAX-Schwergewichte Volkswagen und Munich Re holten sich die schwedische SEB-Chefin Annika Falkengren in ihr Kontrollgremium. Der positive Nebeneffekt dabei: Die Räte werden internationaler.

Deutsche Managerinnen betrachten diese Entwicklung mit Galgenhumor. In ihren Kreisen kursiert folgender Witz: Ein Schwarzer sitzt in der Londoner U-Bahn und liest die „Jerusalem Post“. Sagt der

Sitznachbar: „Black is obviously not black enough.“

Es lebe die Doppelquote! Frau sein allein reicht nicht aus, sie sollte möglichst auch noch Ausländerin sein.

Renate Krümmer findet diese Debatte „scheinheilig“: Die Männer würden sich jetzt alle dahinter verstecken, dass es in Deutschland zu wenig kompetente Frauen gebe. Lächerlich! Krümmer ist 2009 als Deutschland-Chefin beim US-Finanzinvestor JC Flowers ausgeschieden und betreibt in Hamburg einen Kunsthandel. Gern würde die 54-Jährige einen Fuß in der Wirtschaft behalten, am liebsten über Kontrollmandate.

Erfahrung hat die Ex-Bankerin ausreichend: Führungskraft bei Bertelsmann, Apax und Commerzbank. Dort war sie als Strategiechefin die rechte Hand des damaligen Chefs Klaus-Peter Müller. In ihrem bisherigen Berufsleben saß sie in sieben verschiedenen Aufsichtsräten. „Ich kann das“, sagt Krümmer.

Seit Kurzem hat sie einen Aufseherposten bei der belgischen Versicherung AG Insurance – ein Schweizer Headhunter vermittelte das Mandat. „Belgien hat die Quote, und deshalb sucht man qualifizierte Frauen“, sagt die Unternehmerin. Ihre Mitkontrollleure konnte sie gleich bei der ersten Sitzung mit ihren Kenntnissen über Hybridfinanzierung beeindrucken. In ihrer Zeit bei der Commerzbank arrangierte sie eine solche Anleihe in Milliardenhöhe.

Ausländische Konzerne haben weniger Angst vor Frauen

Erst wenn sich die Kandidatenprofile in den deutschen Aufsichtsräten ändern, haben Frauen wie Krümmer eine reelle Chance. Dazu müssten die Unternehmen ihren Horizont erweitern und Kriterien entwickeln, die auch Frauen erfüllen können. Am Ende kommt es auf die fachliche Kompetenz an. Und die hat ja nicht nur ein Vorstand.

Im Ausland ist es längst gängige Praxis, den Kandidatenpool um Wissenschaftler, Wirtschaftsprüfer, Anwälte und Berater zu erweitern. Ausländische Unternehmen haben weniger Hemmungen, deutsche Top-Frauen zu berufen. Das hat auch Clara Streit erfahren. Die McKinsey-Beraterin sitzt seit Anfang Mai im Verwaltungsrat der Schweizer Bank ▶

Vontobel. Die dreifache Mutter ist noch in Elternzeit, im Herbst scheidet sie bei der Beratung aus. „Mein Plan ist es, dann mehrere Mandate wahrzunehmen“, sagt Streit. Die 42-Jährige möchte sich neben dem Kontrolleursjob unternehmerisch und sozial engagieren.

Ihren Abschluss hat Streit mit 22 Jahren in St. Gallen gemacht, dann heuerte sie bei McKinsey an, wo sie mit 34 Jahren zur Seniorpartnerin aufstieg. Zwischenzeitlich war die Ökonomin Leiterin der Expertengruppe Banken – und hatte da Zugang zu den Mächtigen der deutschen Finanzszene. Mit Werner Seifert, Ex-Chef der Deutschen Börse, verfasste sie mehrere Bücher. Eine Frau mit einem guten Netzwerk. Aber eben eine Frau.

Anders als Männer, die sich zum Rentenbeginn gern mit Mandaten eindecken, damit sie sich daheim nicht den ganzen Tag langweilen, wollen Managerinnen gern schon früher in Aufsichtsräten mitwirken. So wie Angelika Schöchlin.

Sie ist seit Dezember vergangenen Jahres Partnerin bei der Pariser Private-Equity-Gesellschaft Antin Infrastructure Partners, einem Fonds mit 1,1 Mrd. Euro Eigenkapital. Nach ihrer Promotion an der Eliteuniversität in St. Gallen stieg die Wirtschaftsingenieurin bei der Investmentbank Goldman Sachs ein. 2003 wechselte sie zum Finanzinvestor Terra Firma und bereitete Milliardentransaktionen vor.

Ich kann das, soll das heißen

Für ihren Ex-Arbeitgeber saß die 38-Jährige im Aufsichtsgremium der Beteiligung Tank & Rast sowie als stellvertretende Aufsichtsrätin bei der Immobilienfirma Deutsche Annington. Sie kennt die ganze Themenpalette: Strategie, Investitionen, Umstrukturierungen. „Bei einer Beteiligungsfirma ist die Aufsichtsratsstätigkeit viel intensiver, weil Sie als Eigentümer stärker ins Geschäft eingreifen“, erklärt Schöchlin. Ich kann das, soll das heißen.

Ob Expertise allein ausreicht, damit die deutsche Wirtschaft weiblicher wird? Ex-Bankerin Krümmer glaubt nicht mehr daran: „Wir brauchen auf jeden Fall die Quote – anders bekommt man den Bewusstseinswandel nicht hin.“ ■

Mehr zum Thema finden Sie im Online-Schwerpunkt unter www.capital.de/frauen



Die Markenfrau

Ursula Buck betreut bei Esprit das weltweite Lizenzgeschäft

Expertin in Sachen Lifestyle In ihrem Job kommt Ursula Buck viel rum: Sie besucht Zulieferer in China, Messen in Italien und Partner in Australien. In der Geschäftsführung des Modeherstellers Esprit ist sie für das weltweite Lizenzgeschäft zuständig – und betreut über 40 Partner in 31 Industrien wie Kosmetik, Uhren und Möbel. „Ich habe einen umfassenden Überblick, was in der Konsumgüterindustrie läuft“, sagt die Betriebswirtin. Ein Wissen, das die Hobbyseglerin gern in einen Aufsichtsrat einbringen würde. Die Ex-McKinsey-Beraterin kennt sich auch in der Welt des Luxus aus: Sie arbeitete in verantwortlichen Positionen bei Hugo Boss, Willy Bogner und im Vorstand bei Valentino. Warum mehr Frauen in Aufsichtsräten mitmischen sollten? „Sie bringen einen anderen Blickwinkel in die Debatte“, sagt Buck. Gerade in einer Branche, in der 70 Prozent der Kaufentscheidungen weiblich sind, sei das von enormer Bedeutung.