


Der nächste Zug zählt

Immer mehr Familienunternehmen werben um Frauen im Aufsichtsgremium, und das nicht erst seit der gesetzlichen Neuregelung zur Frauenquote von 2016. Doch das ist nicht einfach. Liegt das Problem im Mangel qualifizierter Kandidatinnen? Oder in den patriarchalen Strukturen?

VON SARAH BAUTZ



Am Ende war es doch wieder ein Mann. Am 26. August 2016 wurde Jörn Werner in den Aufsichtsrat des Familienunternehmens WIV Wein International AG gewählt. Die Wahl schien wenig überraschend. Seit 2015 ist Werner CEO der Werkstatkette A.T.U Auto-Teile-Unger, davor war er in gleicher Funktion bei dem Elektronikhändler Conrad und bei dem Direktvertriebler für Werkzeug und Werkstattausstattung Berner. Werner bringt viel mit, was ein Aufsichtsratsmitglied beim Weinhändler WIV mit 3.500 Mitarbeitern und 415 Millionen Euro Umsatz können sollte. Er hat Erfahrung in Handel und Direktvertrieb, die Anpassung von Geschäftsmodellen an den digitalen Wandel vorangetrieben – und nicht zuletzt reichlich Erfahrung als externer Manager in Familienunternehmen. Alles gut so weit. Doch Jörn Werner ist ein Mann. Und für den Aufsichtsrat von WIV gilt – zwar nicht verpflichtend, aber als Richtlinie zur Orientierung – eine Quote von 25 Prozent Frauen. Drei der vier Stühle waren bereits durch Männer besetzt. Warum also wurde, trotz

freiwilliger Selbstverpflichtung, auch das vierte Mandat wieder an einen Mann vergeben?

Mehr als eine gesetzliche Pflicht

Die Diskussion über die Präsenz von Frauen bis in die höchsten Gremien von Unternehmen ist alt. Am 27. März 2015 billigte der Bundesrat das Gesetz zur Einführung einer Frauenquote für Großunternehmen und den öffentlichen Dienst. Dazu gehört die Vorgabe: Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern müssen bei künftigen Neubesetzungen im Aufsichtsrat eine Frauenquote von 30 Prozent einhalten. Liegt der Frauenanteil im Gremium darunter, muss bei der nächsten Neubesetzung ein weibliches Mitglied bestellt werden. Andernfalls bleibt der Stuhl leer.

Tatsächlich hat sich der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der betroffenen Unternehmen seit Gültigkeit des Gesetzes deutlich verändert (siehe Kasten „Es tut sich was“). Doch worauf genau ist das zurückzuführen? Eine Frage für Sabine Hansen: Als Leiterin des Female Desk bei der Personalberatung Kienbaum verfolgt sie die Bemühungen um Frauen im Aufsichtsrat. „Die Regelung des leeren Stuhls ist für die Unternehmen ein starker Anreiz“, sagt sie. Zu groß sei die Gefahr, dass das Machtverhältnis in paritätisch besetzten Gremien zu Ungunsten der Kapitaleignerseite kippe. Allerdings ist auch klar: Der Druck auf die Unternehmen steigt nicht nur qua Gesetz. Es muss für die Firmen auch innere Beweggründe geben, ihr oberstes Kontrollgremium zunehmend mit Frauen zu besetzen. Warum sonst sollten Familienunternehmen wie WIV

danach streben, Frauen in den Aufsichtsrat zu bringen, obwohl sie per Definition gar nicht unter die gesetzliche Neuregelung fallen?

Im Fall von WIV ist schnell ein naheliegendes Argument gefunden. „Wein ist ein ebenso weibliches wie männliches Produkt“, sagt Andreas Pieroth, der als Vertreter der Eigentümerfamilie dem Aufsichtsrat von WIV vorsitzt. „Beim Kauf alkoholfreier Getränke entscheidet in einem Haushalt oft die Frau, Bier und Hochprozentiges kauft meist der Mann. Bei Wein steht es 50:50. Uns geht es darum, das auf allen Ebenen unseres Unternehmens zu reflektieren.“ Sabine Hansen fasst den Gedanken mit einem Zitat von Daimler-Chef Dieter Zetsche zusammen: „Frauen sind das neue China.“ Will sagen: Im weiblichen Kundenkreis schlummert großes Potential. Wer dem Anteil der Frauen unter seinen Kunden gerecht werden und ihn idealerweise noch erhöhen will, sollte das auch in seiner Unternehmens- und Führungskultur spiegeln.

Tiefe Wurzeln

Ganz so einfach ist es allerdings nicht. Gerade der Fall WIV zeigt: Die Frage nach Frauen in entscheidenden Positionen des Familienunternehmens reicht viel tiefer in die Geschichte und die Mechanismen des Familienunternehmens zurück, als es der Wirbel um die jüngste Gesetzesänderung nahelegt. „WIV ist traditionell von Männern geprägt“, sagt Gesellschafterin Maria Gleichmann-Pieroth, die neben ihrer Tätigkeit bei KPMG auch Mitinhaberin eines Inkasso-Unternehmens ist. 1953 waren ihr Onkel Elmar Pieroth und ihr Vater Kuno Pieroth als erste Weingutbetreiber in Deutschland in den Direktvertrieb von Wein eingestiegen und hatten damit den Grundstein für die spätere, internationale Geschäftsentwicklung gelegt. In zweiter Generation folgte aus beiden Stämmen jeweils ein Sohn in die operative Leitung der Firma: Johannes und Andreas Pieroth. „In Familienunternehmen die patriarchalen Strukturen und das Stammesdenken aufzuknacken ist nicht einfach“, sagt Catherina Pieroth-Manelli, ebenfalls Anteilseignerin des Familienunternehmens. Sie hat jahrelang eine Kommunikationsagentur geleitet, war später Landesgeschäftsführerin der Berliner Grünen und ist heute Mitglied des Abgeordnetenhauses von Berlin.

Eine Chance für derart grundlegende Veränderungen eröffnete sich vor rund vier Jahren. „Damals haben wir angefangen, eine Familiencharta zu erarbeiten“, sagt Andreas Pieroth. „Dazu gehörten verschiedene Fragen, zum Beispiel: Was sind unsere Ziele? Wie soll das Unternehmen geführt werden? Und welche Rolle soll die Familie spielen?“ Das Resultat war eine umfassende Neuorganisation des Unternehmens und der Unternehmerfamilie. Die Family- und die Business-Governance wurden zusammengeführt. >>



Foto: KPMG

Maria Gleichmann-Pieroth ist Beraterin sowie Gesellschafterin beim Weinhändler WIV Wein International.



Foto: Anne Großmann

Simone Bagel-Trah sitzt dem Aufsichtsrat von Henkel vor, hinzu kommen Mandate bei Heraeus und Bayer.



Foto: Barbara Dielt

Catherina Pieroth-Manelli ist WIV-Gesellschafterin und sitzt für die Grünen im Berliner Abgeordnetenhaus.



Foto: Andreas Nestl

Julia Wöhlke ist in vierter Generation Geschäftsführerin bei Budnikowski und sitzt im Aufsichtsrat von Fielmann.

>> Catherina Pieroth-Manelli und Maria Gleichmann-Pieroth gehören seitdem zum fünfköpfigen, ehrenamtlichen Familienrat der Unternehmerfamilie. Sie gaben damals den Anstoß, die besondere Berücksichtigung von Frauen bei gleicher Eignung bis in die obersten Führungs- und Kontrollgremien schriftlich in der Familiencharta zu verankern. „Zunächst war man sich der Relevanz des Themas nicht bewusst“, sagt Maria Gleichmann-Pieroth. Mehrere der Anteilseigner, darunter nicht nur Männer, vertraten den Standpunkt, dass die Gleichberechtigung von Frauen bis in die höchsten Führungspositionen für sie sowieso selbstverständlich sei. Die Cousinen mochten es kaum glauben. „So hatten wir das noch nie wahrgenommen“, sagt Gleichmann-Pieroth. Erst nach langen und hartnäckigen Diskussionen wurden zwei entsprechende Passagen in die Familiencharta aufgenommen. Zusätzlich wurden selbst gewählte Zielgrößen für den Frauenanteil in der obersten Managementebene, im Vorstand und im Aufsichtsrat festgelegt, wie das neue Gesetz sie auch von Unternehmen verlangt, die entweder börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind.

Woher nehmen?

Als 2016 die nächste Neubesetzung im Kontrollgremium anstand, kam die Selbstverpflichtung zu 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat auf den Prüfstand. Im Fokus stand die fachliche Qualifikation im Bereich Digitalisierung. „Wir haben den digitalen Prozess nicht ernst genug genommen, die On- und Offline-Welt waren nicht ausreichend verbunden“, sagt Maria Gleichmann-Pieroth. „Es war klar: Der neue Aufsichtsrat muss verstehen, was die Digitalisierung für unseren Direktvertrieb bedeutet.“ Statt einen Headhunter zu engagieren, brachten mehrere Gesellschafter Listen möglicher Kandidaten ein. „Da waren wir natürlich in der Pflicht, nach Frauen zu suchen“, sagt Gleichmann-Pieroth, die unter anderem auch im Aufsichtsrat des Zoologischen Gartens Berlin sitzt. Tatsächlich war die zusammengetragene Auswahl vielversprechend. „Sowohl auf der Long- als auch auf der Shortlist standen einige sehr interessante Kandidatinnen“, sagt Andreas Pieroth. Die aussichtsreichste Kandidatin, eine gerade 29-jährige Vorzeigegründerin mit digita-

lem Geschäftsmodell und einem Mandat im Verwaltungsrat eines anderen Familienunternehmens, sagte bedauernd ab, da sie bereits zu sehr eingespannt sei. „Der Faktor Zeit spielt eine große Rolle“, sagt Maria Gleichmann-Pieroth, bei Männern wie bei Frauen.

Ähnlich sieht das Deutschlands Vorzeige-Aufsichtsrätin Simone Bagel-Trah. Im September 2009 wurde die Henkel-Gesellschafterin als erste Frau überhaupt Vorsitzende im Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns. Derweil kamen Mandate in den Kontrollgremien von Heraeus und Bayer hinzu, zudem ist die promovierte Biologin Geschäftsführende Gesellschafterin des Gesundheitsunternehmens Antiinfectives Intelligence GmbH. „Mir ist wichtig, dass ich ausreichend Zeit mitbringe, um derartige Aufgaben verantwortungsvoll auszuüben“, sagt sie. „Man muss sich einarbeiten und vorbereiten, denn man übernimmt eine große Mitverantwortung für die getroffenen Entscheidungen.“ Über weitere Anfragen denke sie daher sehr gründlich und gewissenhaft nach.

Und wie überzeugen?

Auch Mark Binz kennt das Problem der Frauenquote. Als langjähriger Vorsitzender des 16-köpfigen Aufsichtsrates der Fielmann AG hat der Stuttgarter Wirtschaftsanwalt sich frühzeitig und ebenfalls ohne die Einschaltung eines Headhunters darum gekümmert, Frauen für frei werdende Mandate zu gewinnen, so dass die Firma die gesetzliche Anforderung bereits seit vergangenem Jahr mit 37,5 Prozent Frauenanteil erfüllt. Die Suche sei allerdings zeitaufwendig gewesen. Wichtig sei ihm vor allem, dass die Kandidatin idealerweise geschäftsführende Gesellschafterin eines Familienunternehmens sei, dem angestrebten Kompetenzprofil des Aufsichtsrates entspreche und von ihrer Persönlichkeit ins Gremium passe.

Neben Marie-Christine Ostermann (Rullko Großeinkauf) hat Mark Binz für die börsennotierte Familien-AG vor rund zwei Jahren auch Carolina Müller-Möhl (Müller-Möhl Group) sowie Julia Wöhlke für ein Mandat gewonnen, die gemeinsam mit ihrem Vater Cord und ihrem Bruder Christoph die Hamburger Drogeriekette Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG, kurz „Budni“, leitet. Wöhlke, die unter anderem auch bei der Hamburger Volksbank

Frauen im Aufsichtsgremium: Es tut sich was

Zum 1. Januar 2016 ist die gesetzliche Regelung über eine Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat von börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen in Kraft getreten. Unter den Familienunternehmen, die von der Regelung betroffen sind, erfüllen einige die Quote noch nicht. Die Schlusslichter mit Blick auf den Frauenanteil in den Aufsichtsgremien bilden Hornbach und Wacker Chemie mit jeweils 18,75 Prozent bei 16 Mandaten. Sie müssen bei den nächsten beiden Neubesetzungen Frauen in den Aufsichtsrat berufen, um nicht unter die Regelung des „leeren Stuhls“ zu fallen. Beiersdorf, Gerry Weber und Villeroy & Boch (jeweils 25 Prozent, 12 Mandate) müssen in der nächsten Runde wenigstens eine Frau berücksichtigen. Firmen wie Volkswagen (30 Prozent, 20 Mandate) und Krones (33,3 Prozent, 12 Mandate) haben mit den jüngsten Besetzungen den Sprung über die gesetzliche Hürde geschafft. Unter den Spitzenreitern mit Blick auf den Frauenanteil sind derzeit die CEWE Stiftung & Co. mit 41,67 Prozent (12 Mandate), Henkel mit 43,75 Prozent (16 Mandate) sowie Sartorius mit 45,45 Prozent, wobei hier derzeit nur elf der zwölf Stühle besetzt sind, nachdem der frühere Aufsichtsratsvorsitzende Arnold Picot Anfang Juli unerwartet gestorben ist. (Stand: 6. September 2017) ■

im Aufsichtsrat sitzt, ist sich sicher: „Jedem Unternehmen tut eine gemischte Führung gut.“ Zu den Gründen, zusätzlich zu den bestehenden Verpflichtungen auch das Angebot von Fielmann anzunehmen, gehören für sie vor allem die inhaltlichen Parallelen: Wie Budni ist Fielmann ein Hamburger Unternehmen und ebenfalls im Handel tätig. Bei beiden spiele der Generationenwechsel eine große Rolle, und bei Budni sei die Familie gerade dabei, einen Beirat aufzubauen. „Ich konnte mir gut vorstellen, meine eigenen Erfahrungen einzubringen und zugleich etwas für die eigene Firma mitzunehmen“, sagt Wöhlke. Zudem sei das Mandat eine gute Möglichkeit, interessante Unternehmerpersönlichkeiten zu treffen, mit denen man sonst kaum Berührungspunkte habe.

Qualifikation und Quote

Mit der Berufung von Jörn Werner ist WIV-Gesellschafterin Maria Gleichmann-Pieroth nicht unglücklich, ganz im Gegenteil: Sie kennt Werner aus ihrem KPMG-Netzwerk und hat ihn als Kandidaten ins Rennen gebracht. Er ist zwar keine Frau, bringt aber genau das mit, was WIV für die fortschreitende Digitalisierung gesucht hat. „Am Ende geht fachliche Kompetenz und Empathie vor Geschlecht“, sagt sie. Also lieber keine verbindliche Quote? Gerade durch ihre politische Tätigkeit bei den Grünen hat Catherina

Pieroth-Manelli erfahren, dass mit festen Regelungen und Standardisierung durchaus etwas erreicht werden kann. „Ich kam mit 45 Jahren relativ spät als Quereinsteigerin zu den Grünen“, sagt sie. „Dort habe ich gelernt: Durch die Regelmäßigkeit, als Frau immer als Erste dran zu sein, verändert sich das Selbstverständnis.“ Damit würde womöglich auch das Selbstvertrauen steigen, mehrere verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen und die eigenen Kontakte stärker zu nutzen. „Sich wechselseitig zu empfehlen hat unter Männern eine lange Tradition“, sagt Julia Wöhlke. „Frauen treiben ihre Netzwerke weniger.“

Maria Gleichmann-Pieroth plädiert für ein neues Verständnis des Kontrollgremiums. „Ein Aufsichtsrat hat heute ganz andere Aufgaben als noch vor fünf Jahren. Dem kann man nur mit mehr Diversität begegnen. Und dazu gehören Alter, Geschlecht und Nationalität genauso wie die fachliche Eignung.“ Dass dieser Kulturwandel und die Bemühungen für mehr Vielfalt an der Spitze Zeit brauchen und womöglich erst ab der nächsten Generation wirklich zum Tragen kommen, ist allen Beteiligten klar. Doch die Etappenziele lassen nicht auf sich warten. 2018 steht bei vielen von der Quote betroffenen Unternehmen die nächste Runde an Neubesetzungen an. Bei WIV ist es in zwei Jahren so weit, weiß Catherina Pieroth-Manelli. „Dann sehen wir weiter.“ ■

frühling im herbst

Markenbildung im Familienunternehmen

Konservativ und kreativ

Forschung · Beratung · Begleitung