



WHITE PAPER • MÄRZ 2015

Lob der Vielfalt in Europa

Europäische Unternehmen mit Vorstandsdiversität schneiden oft besser ab

BY DHR INTERNATIONAL EUROPEAN TEAM



Vor zwölf Jahren hat Norwegen als erstes Land in Europa Vorstandsdiversität gesetzlich geregelt und besteht darauf, dass sich Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen mindestens zu 40 Prozent aus weiblichen Direktoren zusammensetzen. Seitdem haben Belgien, Island, Italien, die Niederlande und Spanien ihre eigenen Versionen dieser Gesetzgebung eingeführt, während Großbritannien von seinen großen Unternehmen bis Ende 2015 einen 25 Prozentigen Anteil erwartet oder sie mit Sanktionen konfrontiert. Die Europäische Union zieht nach wie vor in Erwägung, Quoten in allen Mitgliedsländern durchzusetzen.

Neben der Einhaltung von Regeln und Gesetzen gibt es jedoch für europäische Unternehmen noch einen weitaus überzeugenderen Grund sich um Vielfalt im Aufsichtsrat zu bemühen - und zwar nicht nur in Bezug auf die Geschlechter.

Europäischen Unternehmensstudien von DHR International zeigen eine klare Korrelation zwischen Vorstandsdiversität und Leistungsfähigkeit auf. Einfach ausgedrückt, europäische Unternehmen mit grösserer Vorstandsvielfalt - mehr Frauen und mehr Direktoren aus anderen Ländern - geben tendenziell bessere Börsenergebnisse bekannt.

Des Weiteren gelten die Ergebnisse unserer Studie für Geschäftsführer. Während der Schwerpunkt der Gesetzgebung war, Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte gleichermaßen zu umfassen, deutet die DHR Untersuchung darauf hin, dass es durch Vielfalt insbesondere auf der Geschäftsführerebene möglich ist, die Unternehmensleistung zu steigern. Mit anderen Worten: Unternehmen mit mehr Diversity auf der obersten Ebene des Managements schneiden besser ab.

Die DHR Erkenntnisse werden auch von anderen Vorstandsstudien gestützt. Eine vor zwei Jahren veröffentlichte Erhebung der Credit Suisse zum Beispiel, untersuchte 2400 Unternehmen und stellte fest, dass Anleger weitaus bessere Ergebnisse erzielt hätten, wenn sie ihr Geld anstatt in von Männern geführte Unternehmen, eher in Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern (Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte) investiert hätten¹. Eine im vergangenen Jahr veröffentlichte Thomson Reuters-Umfrage ergab ähnliche Hinweise auf Outperformance von Unternehmen mit Vorstandsdiversität - sie warnte auch, dass Unternehmen mit vollständig männlicher Geschäftsleitung eher unbeständig erschienen².

Die DHR Studie zeigt jedoch auch, dass das Thema Geschlecht nur eine der Fragen in der Debatte über den Zusammenhang zwischen Vielfalt und Leistungsfähigkeit ist. Wichtig ist auch die Internationalisierung des Vorstandes, insbesondere für Unternehmen mit globaler Präsenz, und dass der Vorstand von überschaubarer Größe ist.

1. Unternehmen mit größerer Vorstandsdiversität generieren eher bessere Aktienmarkttrenditen.

Wie vom EuroFirst 100 Index zwischen 2009 und 2014 gemessen, neigten Unternehmen mit hoher Vorstandsvielfalt am Aktienmarkt zur Outperformance - Im Gegensatz dazu lieferten Firmen mit niedrigerer Vielfalt für diesen Zeitraum eher eine Underperformance ab.

Frank Smeekes, Geschäftsführer für Europa bei DHR, denkt dass verschiedene Faktoren diese Outperformance erklären können. "Vorstandsdiversität gewährleistet immer neue, frische Blickwinkel auf die Probleme und Gelegenheiten mit denen Unternehmen konfrontiert werden. Die Tendenz zum "Gruppendenken", das auftritt, wenn alle Mitglieder aus dem gleichen Holz geschnitzt sind, verschwindet bei Diversity-Vorständen, wo man eher die robuste Herausforderung findet, die insbesondere von Nicht-Führungskräften kommen sollte."

Serge Lamielle, Geschäftsführer der DHR Niederlassung in Paris, weist besonders auf die Bedeutung der Geschlechtsspezifischen Diversität (Gender Diversity) hin. "Männer bevorzugen den Status quo, während Frauen eher den Advocatus Diaboli spielen", sagt er. "Auch neigen Männer zu überhöhten Ausgaben – Frauen, die oft die Haushaltskasse führen, bringen diese Denkweise mit an den Arbeitsplatz."

Sue Rossiter, europäischer Geschäftsführer der DHR Global Life Sciences Practice, ergänzt: "Was Sie mit einem Diversity-Vorstand erhalten, ist eine Unternehmenskultur mit offenerem und vorausschauenderem Denken. Die Breite der Perspektive und der Erfahrung die so ein Vorstand hat, ermöglicht ihm fundiertere Entscheidungen zu treffen."

2. Unternehmen mit großen Geschäftsleitungen haben eine Tendenz zur Underperformance.

Um den Diversity-Anforderungen nachzukommen scheint es für Unternehmen einfacher zu sein, Frauen und ausländische Führungskräfte zu ihren Vorständen hinzuzufügen, als bestehende Vorstandsmitglieder mit neuen Rekruten zu ersetzen. Dieser Ansatz bringt aber eine klare Gefahr mit sich: größere Vorstände, wie eine DHR-Studie verrät, sind in der Regel Underperformer am Markt.

"Unternehmen müssen sich diesem Problem stellen", sagt Smeekes. "Große und schwerfällige Vorstände haben Schwierigkeiten, entschlossen zu handeln und die Tendenz zu Führungskräften, die aus den falschen Gründen ernannt worden sind. Darüber hinaus sind sie auch Kostenaufwändiger"

Während es zwar ein natürlicher Instinkt für Direktoren ist an ihren Stellungen festzuhalten, legen die DHR Forschungsergebnisse nahe, dass Unternehmen, die die Früchte größerer Vielfalt im Vorstand ernten wollen, sich bemühen werden Führungskräfte zu ersetzen, anstatt neue hinzuzufügen - auch wenn dies graduell, im Laufe der Zeit erreicht werden muss.

Unternehmen, die diese schwierigen Entscheidungen vermeiden, können die gesuchte Diversity zwar erreichen, werden aber nicht von der allgemeinen Korrelation von Vielfalt und Outperformance profitieren. Die Aufblähung des Entscheidungsprozesses einer großen und komplexen Vorstandsstruktur überwiegt die Vorteile die die Vorstandsdiversität mit sich bringt.

3. Wenn sich Unternehmen dazu entscheiden, ihre Vorstandsgröße langsam zu reduzieren, nimmt die Diversity tendenziell ab.

Unternehmen müssen auch stark sein, wenn sie auf Probleme reagieren, die ein übergroßer Vorstand verursacht. Die DHR Untersuchungen zeigen, dass die Vielfalt oft leidet, wenn Unternehmen versuchen, die Größe ihrer Vorstände zu reduzieren - mit anderen Worten, die Wahrscheinlichkeit dass Frauen und ausländische Mitarbeiter ihre Stellung verlieren ist überproportional hoch, wenn ein Unternehmen die Zahl der Vorstandsmitglieder reduziert.

"Die Leute kämpfen um ihre Stellungen und sind aufgrund der Länge ihrer Anstellung tief verwurzelt", sagt Lamielle. "Weil Frauen Männer nicht ersetzen, wenn sie in den Vorstand kommen, verlieren sie häufiger als Männer ihren Arbeitsplatz, wenn der Vorstand schrumpft."

Hier besteht die Gefahr eines zerstörerischen Kreislaufs, in dem Unternehmen auf der Suche nach Diversity-Gewinnen Frauen und Ausländer in ihre Vorstände berufen, dann frustriert sind, wenn ihre übergroßen Aufsichtsräte diese Gewinne nicht realisieren, um dann durch Entlassen der neuernannten Frauen und Ausländer die Vorstandsgröße zu reduzieren, und am Ende wieder dort landen, wo sie begonnen haben.

"Wir haben im letzten Jahrzehnt Anzeichen dafür an einer Reihe von Vorständen in führenden europäischen Unternehmen gesehen", ergänzt Lamielle. "In vielen Fällen haben sie dadurch ihre Richtung verloren."

4. Welche Art von Diversität ein Unternehmen priorisiert hängt von seinen strategischen Zielen ab.

Sollten Unternehmen eher die Rekrutierung von weiblichen Führungskräften priorisieren oder sollten sie zuerst nach ausländischen Kandidaten für einen Vorstandsbeitrag ausschau halten? "Im Großen und Ganzen, denke ich, sollte Ihr Vorstand den Kreis der Kunden und Aktionäre für die er arbeitet widerspiegeln", sagt Rossiter. "Das bedeutet wohl, sicherzustellen dass Geschlechts-Diversität Ihre erste Priorität sein wird. Für viele Unternehmen wird aber die Einstellung ausländischer Staatsangehöriger fast genauso wichtig sein."

Insbesondere multinationale Unternehmen dürften von der Perspektive ausländischer Führungskräfte profitieren: Einem europäischen Unternehmen mit dem Ziel, seine Aktivitäten in Asien auszuweiten, zum Beispiel, wird wahrscheinlich ein Direktor mit Kenntnissen der Region von größerem Nutzen sein als einem Unternehmen, das nur im Inland tätig ist.. Ebenso können verbrauchergerichtete Unternehmen von einer größeren Anzahl von Frauen im Vorstand profitieren als andere Unternehmenstypen. Untersuchungen zeigen, dass weibliche Verbraucher im Durchschnitt zwischen 70 und 80 Prozent der Kaufentscheidungen treffen³: Ein überzeugendes Argument für mehr weibliche Vertretung in den Unternehmensvorständen, die sich um diese Kunden bemühen.

5. Manche Industriezweige haben es schwerer als andere, eine größere Diversität zu erzielen.

DHR-Untersuchungen deuten darauf hin, dass manche Branchen und Bereiche viel größere Fortschritte bei der Förderung der Vorstandsdiversität gemacht haben als andere. So stehen beispielsweise Pharmaunternehmen eher hoch im DHR Diversitätsindex. Einzelhändler schneiden in der Regel viel weniger gut ab - überraschend, wenn man bedenkt, dass sie Kaufentscheidungen des Verbrauchers ausgesetzt sind.

Es braucht jedoch Zeit und Entschlossenheit, die Strukturen eines Unternehmens zu verändern - und Vorstandsmitgliedschaft spiegelt oft die breitere Dynamik einer Organisation wider. Die Pharmabranche, zum Beispiel, hat seit langem Traineeprogramme etabliert, die Bewerbungen von Frauen ermutigt haben. Diese Kandidaten sind dann durch die Industrie vorangekommen und nähern sich jetzt dem "Vorstandsalter". Sie stellen einen Pool von Talenten dar, von dem Direktoren gewählt werden können, zu dem andere Industriezweige weniger Zugang haben.

Nationale oder internationale Gesetzgebung kann viele Unternehmen dazu zwingen, schneller zu agieren, vor allem in Hinsicht auf Gender Diversity. Diese Unternehmen müssen herausfinden, wie sie ihre Entwicklung beschleunigen können ohne Kandidaten einzustellen die für die Aufgabe ungeeignet sind.

Zusammengefasst ergibt die DHR-Forschung dass europäische Unternehmen, die durch eine vielfältige Gruppe von Geschäftsführern verwaltet werden, eher dazu tendieren größere Vergütungen für ihre Aktionäre zu generieren.

Jene Unternehmen, die sich noch aktiv um Diversity bemühen, sollten dies nicht nur auf Druck des Gesetzgebers, der mehr Gleichheit einimpfen will, tun - so wichtig dies zweifellos ist -, sondern weil es ihre Verantwortung gegenüber den Aktionären verlangt.

Es wird ein steiniger Weg zur Vergrößerung der Vielfalt sein. Viele Unternehmen werden den Vorgang schwierig finden und die richtigen Entscheidungen zu Stellenbesetzungen werden nicht immer einfach zu treffen sein. Dennoch ist die Outperformance, die Diversität bieten kann einfach zu wertvoll, um ignoriert zu werden.

Was die Geschäftsführer sagen

Rob van den Bergh ist der ehemalige CEO des multinationalen Medienunternehmens VNU, der heute eine Reihe von Direktoraten an führenden europäischen Unternehmen und Non-Profit-Gruppen hält.

"Es ist nicht unbedingt einfach, die Verbindung zwischen größerer Vorstandsdiversität und verbesserter Leistung zu beweisen. Meine Erfahrung ist aber, dass die vielfältigeren Vorstände in denen ich war oder die ich geführt habe, auch diejenigen waren, die am stärksten waren." Es ist wichtig, nicht mit Verallgemeinerungen anzufangen - nicht alle Frauen sind gleich, ebensowenig wie Männer. Es gibt aber bestimmte Qualitäten, die Frauen oft mit in die Vorstandsetage einbringen.

Sie neigen dazu, klüger zu sein, treffen zum Beispiel bedachtere Entscheidungen für langfristig gute Resultate; sie neigen auch dazu, weniger egogesteuert zu sein."

"Ebenso scheint es für Unternehmen mit globalen Ambitionen heutzutage evident zu sein, dass Führungskräfte mit Einsicht und Wissen über einen neuen Markt viel wert sind. Unternehmen haben aber nicht immer so gedacht."

"Vielfalt bringt auch Herausforderungen mit sich. Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen kommen natürlich im Sitzungssaal mit verschiedenen Kulturen an, und das muss mit guter Koordination verwaltet werden. Sie benötigen einen qualifizierten Vorsitzenden um sicherzustellen, dass Ihr Vorstand zusammenhaltend ist und in der Lage ist, gemeinsam Entscheidungen zu treffen - der Vorsitzende hat das alles zusammenzubringen."

"Es ist auch ein Fehler, Diversity nur durch die Ernennung von immer mehr Personen zu erreichen. Es ist sehr schwer, vereint und einvernehmlich zu sein, wenn die Mitgliederzahlen zu steigen beginnen und damit der Effekt der Diversität untergraben wird."

Marc Van Gelder ist der ehemalige CEO des globalen Medikamentenvertriebs Mediq, der jetzt eine Reihe von Vorstandsposten bei Unternehmen in ganz Europa besetzt.

"Es ist wichtig, Vielfalt nicht mit einem beschränkten Blick zu betrachten. Geschlecht und Nationalität sind natürlich wichtig, aber moderne Unternehmen brauchen zum Beispiel auch Direktoren aus verschiedenen Altersgruppen und Industriebereichen."

"Es geht darum, unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammenzubringen. Sobald Sie das tun, werden Sie feststellen, dass sich der Charakter der Diskussion vollständig ändert - Es kommt zu einer viel reicheren und dynamischeren Konversation, und das ist für das Unternehmen von Vorteil."

"Ich habe dies in Unternehmen erlebt, in denen ich gearbeitet habe, die mit sehr gleichartigen Individuen im Vorstand begannen - dann ist zum Beispiel ein Ausländer zum ersten Mal da und plötzlich sind die Perspektiven der Gruppe weiter gefasst und weniger innengerichtet."

"Frauen bringen auch noch andere Sachen hinzu - sehr oft sind sie besser im zwischenmenschlichen Bereich, zum Beispiel, und haben einfach ein instinktiveres Verständnis von dem, was Menschen motiviert. Sie bringen eine ganz andere Perspektive an den Tisch."

"Die Unternehmen müssen jedoch aufpassen - große Vorstände funktionieren nicht gut. Zu viele Direktoren nehmen die Effizienz aus dem Entscheidungsprozess und es wird sehr schwierig, einen definitiven Konsens zu erreichen, da jeder einzelne versucht seine eigenen Interessen zu verteidigen und seine eigenen Ziele zu verfolgen."

FUSSNOTEN

1. https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf
2. <http://thomsonreuters.com/press-releases/072013/Average-Stock-Price-of-Gender-Diverse-Corporate-Boards-Outperform-Those-with-No-Women>
3. Multiple sources, including Boston Consulting Group, *Women Want More* by Michael J. Silverstein and Kate Sayre, (Harper Collins 2009), *The Economist: Guide to Womenomics* and *Why She Buys* by Bridget Brennan (Crown Business 2011)



Contact us:

DHR International

European Zentrale

Atrium Building, Ground Floor

Strawinskylaan 3031

1077 ZX Amsterdam,

The Netherlands

T: +31 (0)20 572 07 30

DHR International – Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 36

60325 Frankfurt, Germany

T: +49 69 244 333 175

DHR International – London

40 Grosvenor Gardens (3/F)

London, SW1W 0EB

T: +44 (0)207 259 0540

DHR International - Paris

101., avenue des Champs

Elysées

Paris, 75008

France

T: +33 1 56 52 92 89

DHR International – St. Albans

Dagnall House, Lower Dagnall

Street

St. Albans

Hertfordshire, AL3 4PA

United Kingdom

T: +44 (0)1727 857755

DHR International

Worldwide Headquarters

71 South Wacker Drive

Suite 2700

Chicago, IL 60606

T: 312.782.1581

1989 in Chicago gegründet, ist DHR International heute eines der größten Executive Search Unternehmen der Welt. Mit über 50 eigenen Büros sind wir an allen wichtigen Industrie-Standorten global mit herausragend qualifizierten Beratern präsent, die alle ein gemeinsames Ziel haben: Die Erwartungen unserer anspruchsvollen Kunden zu übertreffen.

Unser Geschäft ist die zielgerichtete Suche nach Top-Managern auf Vorstands-, Geschäftsleitungs- und gehobener Managementebene auf Basis eines Retainers. Unsere Klienten sind Unternehmen, die ihre Wettbewerbsposition nachhaltig verbessern wollen, den Wert qualifizierter Beratung im Sinne eines Sparrings zu schätzen wissen und bei der Suche nach den Besten Ihrer Branche keine Kompromisse machen. Unser Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Klienten nachhaltig zu steigern. Hierzu beraten wir im Hinblick auf die aktuelle Marktsituation sehr individuell, evaluieren die Erfolgsaussichten eines Executive Search Projektes und beziehen auf Wunsch auch interne Kandidaten in das Screening mit ein. Im Ergebnis erhalten Kunden von DHR International innerhalb eines klar umrissenen Zeitrahmens eine Empfehlung für die optimale Besetzung. Auch das Onboarding begleiten wir durch einen systematisierten und strukturierten Prozess und stellen so Nachhaltigkeit und einen langfristigen Projekterfolg sicher.

Seit 2009 ist DHR International auch in Europa vertreten und wächst seitdem kontinuierlich und erfolgreich deutlich stärker als der Markt. Wir arbeiten in dieser Region kompetenzorientiert und branchenfokussiert über sämtliche Ländergrenzen hinweg pan-europäisch zusammen. So gewährleisten wir ein echtes „best team for the project“ für unser ausgesuchtes Klientel. In Europa haben wir eine Reichweite von 20 Ländern und decken davon 8 muttersprachlich ab.

Die Autoren dieses Beitrags sind Mitglieder der European Board Practice.

Serge Lamielle

Managing Director, Paris

slamielle@dhrinternational.com

Sue Rossiter

Managing Director

srossiter@dhrinternational.com

Frank Smeekes

Managing Director, Europe

fsmeekes@dhrinternational.com