

Karriereziel Verwaltungsrat

Interview mit Frau Dr. Monika Krüsi, Präsidentin des Verwaltungsrats von Repower

KPMG: Anlässlich der erstmaligen Verleihung des Women's Board Award hielten Sie im vergangenen Juni die Preisrede zum Thema «Der Weg von der operativen Führungsverantwortung zum Verwaltungsratspräsidium». Sie haben das Lernen, und zwar schrittweise und in verschiedenen Rollen, ins Zentrum Ihrer Überlegungen gestellt. Sprechen Sie aus eigener Erfahrung?

Monika Krüsi: Ja, absolut. Das gilt für mich wie auch für andere Karrieren von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die ich beobachte. Die Entwicklung zum Präsidium eines Verwaltungsrates geschieht schrittweise durch stetes Lernen und möglichst vielfältige Erfahrungen. Ein Studium ist eine gute Grundlage, doch die Erfahrungen kommen erst durch die Tätigkeit auf verschiedenen Positionen und in verschiedenen Funktionen.

Sie sind in verschiedenen Verwaltungsräten, wobei Sie ein grösseres Mandat präsidieren. War es denn Ihr Karriereziel, Verwaltungsrätin zu werden?

Wichtiger als ein bestimmtes Karriereziel zu verfolgen, ist etwas zu machen, was einem Freude bereitet und das man gut kann. Auf dieser Basis kann man dann einen Leistungsausweis aufbauen. In meiner Tätigkeit als Beraterin hatte ich schon früh Einblick in Führungsgremien. Daraus entstand dann auch meine Motivation, selbst in eine strategische Führungsposition, sprich in die Rolle einer Verwaltungsrätin, hineinzuwachsen. Ich konnte so Erfahrungen sammeln, was diese Gremien bewegt, wie sie funktionieren und worauf es letztlich ankommt. So war der Einstieg als Verwaltungsrätin einfacher.

Wie wählt man eine Firma aus, in deren Verwaltungsrat man gerne sein möchte? Wurden Sie konkret angefragt?

In meinen Fall war die Situation etwas anders. Ich war hauptberuflich Investorin und bin so als Investorenvertreterin in den Verwaltungsrat «gerutscht». Wenn man nicht in der Rolle der Investorin agieren kann, ist es sicher hilfreich, den Einstieg in einem Start-up-Unternehmen zu suchen. Diese Jungunternehmen sind auf Know-how und Hilfe von erfahrenen Expertinnen und Experten angewiesen. In kleineren Gesellschaften kann man sich an das Amt und die Verantwortung herantasten und so selbst viel lernen. Allerdings sollte man sich immer wieder selber fragen: Was bringe ich denn in das Unternehmen ein? Wie kann ich das Unternehmen weiterbringen?

Welche Rolle spielen die Branche und die Branchenkenntnisse beim Einstieg als Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat?

Branchenkenntnisse sind sicher hilfreich, ich sehe sie jedoch nicht als zwingende Voraussetzung. Ich unterscheide zwischen zwei Arten von Verwaltungsräten. Die Einen sind die Spezialisten, wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfer, Anwälte, HR- oder Kommunikationsexperten. Die Anderen sind die Generalisten, die sich durch Führungserfahrung auszeichnen und mit komplexen Prozessen in einem Unternehmen vertraut sind. Letztere müssen auf jeden Fall Branchenerfahrung vorweisen können. In den Verwaltungsräten, in denen ich tätig bin, versuche ich diese beiden Gruppen optimal zu integrieren.

DR. MONIKA KRÜSI

1962, Dr. inform., lic. oec. publ., Universität Zürich, Präsidentin des Verwaltungsrates, Repower AG

Weitere Tätigkeiten und Verpflichtungen:

- Präsidentin des Verwaltungsrates ACP Advanced Circuit Pursuit AG
- Mitglied der Verwaltungsräte Burckhardt Compression AG, CP Pumpen AG, Energie 360°, Signal AG und Suhner AG
- Vorstandsmitglied Technopark Luzern
- Partnerin der Unternehmensberatung MKP Consulting

Wie setzt sich Ihrer Erfahrung nach ein erfolgreicher Verwaltungsrat zusammen, und welche Rolle übernimmt der Präsident oder die Präsidentin bei der Zusammensetzung des Gremiums?

Als Präsidentin haben Sie zwei Hauptaufgaben: einerseits für einen gut durchmischten und professionell aufgestellten Verwaltungsrat zu sorgen, andererseits sind Sie verantwortlich für die optimale Besetzung der CEO-Position und allenfalls der Geschäftsleitung. Die Profile der einzelnen Mitglieder des VRs leiten sich von der mittel- bis langfristigen Strategie des Unternehmens ab. Was wollen Sie mit dem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren erreichen und mit welchen Kompetenzen und Ressourcen kann das erreicht werden?

Welche Bedeutung spielt dabei die Verschiedenartigkeit, sprich die «Diversity»?

Eine gute Durchmischung bezüglich kulturellen Hintergründen, Berufserfahrungen, Nationalitäten, Geschlecht oder Alter sind ein grosses Plus in einem Verwaltungsrat. Je internationaler ein Gremium ist, desto anspruchsvoller wird aber die Kommunikation untereinander. Wichtig ist, dass alle das Gleiche verstehen und auch vom Gleichen sprechen. Das ist nicht nur eine sprachliche, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. Der Prozess ist vermutlich schwieriger, wenn das Team heterogen ist, aber die Entscheide sind am Ende in der Regel besser und breiter abgestützt.

MONIKA KRÜSI



Die Vertretung der Frauen in Verwaltungsräten könnte noch erhöht werden. Braucht es dazu Quoten oder sind freiwillige Initiativen wie der Women's Board Award der richtige Weg?

Wenn Quoten eine Ambition darstellen, die man erreichen will, finde ich es ein durchaus sinnvolles Mittel. Aber einfach um ein «Muss-Ziel» auf der Checkliste abzuhaken, sind strikte Quoten nicht zielführend. Dass man das Thema anspricht und auch Plattformen schafft wie den Women's Board Award, finde ich gut. Denn wir haben sehr viele gute Frauen im Land, und je mehr wir darüber sprechen, umso stärker wächst die Erkenntnis, dass man durchaus mehr Frauen in die Verwaltungsräte integrieren sollte und eben auch kann. Das Potenzial ist vorhanden und zwar weit über die 20 Namen hinaus, die man bereits kennt und denen man immer wieder begegnet.

Wie stark plädieren Sie für eine Verjüngung des Gremiums Verwaltungsrat mit neuen aufstrebenden Kräften, zum Beispiel mit Fachwissen zur Digitalisierung?

Das ist eine schwierige Frage. Schauen wir uns einmal die Jahresagenda eines Verwaltungsrats an. Da geht es überwiegend um Themen wie Investitionsanträge, Budget, personelle Themen, strukturelle Veränderungen im Unternehmen, Risk Management, etc. Das Thema Digitalisierung kommt vielleicht ein- bis zweimal im Rahmen einer Strategiediskussion auf den Tisch, ist aber in den meistens Investitionsanträgen indirekt enthalten. Alle im Verwaltungsrat müssen über den Einsatz und die Herausforderungen von Digitalisierung ein Grundverständnis haben. Es stellt sich aber die Frage, ob digitales Spezialwissen als Kompetenz direkt im VR vertreten sein muss. Ein solches Mitglied müsste dann umgekehrt auch die Arbeits- und Lebenserfahrung mitbringen, um eben auch bei den traditionellen Themen Finanz- und Risikobeurteilung mitreden zu können. Das gilt übrigens auch für andere Spezialisten wie z.B. Juristen oder Kommunikationsexperten. Diese Fachleute können oft einfacher beratend zugezogen werden, wenn Bedarf besteht, ohne dass sie als ständige Mitglieder im Gremium vertreten sind. Ein zu grosser Verwaltungsrat ist sehr schwer führbar.

Ihr Motto ist schrittweises Lernen aus verschiedenen Rollen heraus. Was haben Sie als Geschäftsleitungsmitglied in Hinblick auf die Tätigkeit als Verwaltungsrätin gelernt?

In meinen früheren Rollen als Mitglied der Geschäftsleitung habe ich gelernt, ganz viele Themen nebeneinander zu bearbeiten und mich einzubringen. Man muss Entscheide fällen und Risiken eingehen. Man muss als Geschäftsleitungsmitglied Rahmenbedingungen, Ziele und Stossrichtungen definieren, die dann im Unternehmen umgesetzt werden. Dieser Mechanismus spielt auch eine Stufe höher zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat gibt die Leitplanken vor, die Geschäftsleitung muss sie umsetzen. Zwei Dinge, die ich speziell gelernt habe, sind Entscheidungen zu fällen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Denn als VR muss man den Fokus des Unternehmens definieren. Diese Vorgabe muss von oben, eben vom Verwaltungsrat, kommen.



03

BOARD
LEADERSHIP
NEWS
AUSGABE 01 / 2019

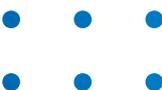
Eine Harvard Business Studie, auf die in unserem aktuellen Board Leadership Newsletter eingegangen wird, besagt, dass der Weg von Frauen in CEO-Positionen oft über den Verwaltungsrat führt. Teilen Sie diese Einschätzung oder ist es vielleicht gerade umgekehrt?

Über ein Verwaltungsratsmandat in eine CEO-Rolle zu wechseln, geht meiner Meinung nach nur, wenn die Person vorher schon Führungserfahrung sammeln konnte. In jedem Verwaltungsrat sollten Sie aber mindestens ein bis zwei Mitglieder haben, die in einem Notfall das Unternehmen während sechs bis acht Monaten führen könnten. Und zwar von der fachlichen Expertise, der Führungserfahrung und nicht zuletzt auch von der zeitlichen Verfügbarkeit her. Das ist ganz wichtig.

Sie sprechen ein gutes Thema an: die Zeit. Wir haben den Eindruck, dass heute viele Mitglieder von Verwaltungsräten keine Zeitreserven hätten, wenn es mal unerwarteten Mehraufwand zu bewältigen gäbe.

Das ist richtig, wobei sich nicht alle Mitglieder im Verwaltungsrat jederzeit 100% engagieren können müssen. Aber in einer Krisensituation muss der Verwaltungsrat präsent sein. Das heisst, Sie müssen sich Zeit freischaufeln können. Bei Mitgliedern, die nebenbei noch operativ tätig sind, geht das natürlich weniger gut, deshalb kommt es auf eine gute Mischung im VR-Team an.

Versuchen Sie
erste Schritte und
Erfahrungen in einem
kleinen Unternehmen
oder in einem
Start-up zu machen.



Heute hat sich die Suche nach Verwaltungsräten professionalisiert. Es werden mögliche Kandidatinnen identifiziert und kontaktiert. Wie gelangt man auf die Liste der potentiellen Kandidaten?

Diese Frage wird mir häufig gestellt. Ich kenne kaum einen Mann über 50, der nicht Verwaltungsrat werden möchte. Meine Empfehlung ist immer: Sie müssen einen Leistungsausweis haben und integer sein. Und Sie müssen wissen, was Ihre spezifischen Kompetenzen sind. Was bringen Sie in das Unternehmen ein, um es weiterzubringen? Zudem müssen Sie aktiv sein und nicht auf einen Anruf eines Headhunters oder eines Verwaltungsratspräsidenten warten. Wie schon erwähnt: Versuchen Sie erste Schritte und Erfahrungen in einem kleinen Unternehmen oder in einem Start-up zu machen.

Wie erklären Sie sich diese starke Faszination der Tätigkeit in einem Verwaltungsrat?

Viele denken: «Wow, wenn ich VR bin, habe ich es geschafft!» Doch die Arbeit im Verwaltungsrat ist sehr herausfordernd, hat klare Aufgaben und eine klares Profil. Bei Männern ist der Wunsch nach einem VR-Einsatz wahrscheinlich ausgeprägter, Frauen sehen das wohl realistischer und entspannter.

Ist Verwaltungsrat ein Prestige-Job?

Es ist die Kombination von Prestige und spannender Aufgabe, gepaart mit Handlungsspielraum und Verantwortung. Das macht es für mich persönlich zu einer sehr erfüllenden Arbeit.

Als neu gewählte Verwaltungsrätin kommen Sie in ein bestehendes Gremium. Was gilt es dabei zu beachten? Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht?

Lassen Sie mich vorab auf die Phase der Selektion und Ernennung eingehen. Sie werden vom Unternehmen oder vom Headhunter aufgrund eines ausführlichen Selektions- und Due Diligence-Prozesses zum Wunschkandidaten ernannt. Nun ist es aber ebenso wichtig, dass Sie Ihrerseits eine solche Due Diligence des Unternehmens und des bestehenden Verwaltungsrats machen. Was ist die Strategie des Unternehmens, was kann ich hierzu beitragen, wer sind die anderen Damen und Herren im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung? Wie werden Entscheide gefällt? Wie sieht die Aktionariatsstruktur aus? Wenn in dieser Analyse irgendetwas nicht stimmt oder das Bauchgefühl «Alarm schlägt», dann müssen Sie zu einem Mandat auch Nein sagen können. Es ist zwar ein Nein zu

einer Opportunität, aber gleichzeitig auch ein Nein zu sehr vielen Unannehmlichkeiten. Wenn man zu einem Mandat Ja sagt, dann verpflichtet man sich für mindestens fünf bis sieben Jahre. Da muss man sich schon gut überlegen, ob man diese Zeit und Energie in dieses Unternehmen investieren möchte. Eine gute Due Diligence erleichtert Ihnen den Start im Verwaltungsrat sehr.

Das heisst, Sie haben auch schon einmal Nein gesagt?

Ich wäre als Verwaltungsratspräsidentin eines grossen, bekannten Unternehmens nominiert worden – und habe aus den vorher ausgeführten Gründen abgesagt. Das braucht einerseits Mut, aber Sie müssen zu sich und Ihren Werten stehen.

Wie gelingt dann der Einstieg bei einem positiven Entscheid am besten?

Es ist, wie wenn man auf einen fahrenden Zug aufspringt. Es werden Geschäfte und Dossiers behandelt, die eine lange Vorgeschichte haben. Da müssen Sie sich sehr gut vorbereiten und einlesen, um gleich von Beginn an einen Mehrwert zu bringen und die richtigen Fragen stellen zu können. Zu Beginn hören alle immer sehr aufmerksam zu, wenn der oder die Neue etwas sagt. Am Anfang können Sie auch mehr Fragen zu einzelnen Dossiers und Geschäften stellen. Grundsätzlich soll ein VR-Mitglied aber sowieso Fragen stellen, aktiv mitarbeiten und mitdenken und damit auch Verantwortung wahrnehmen.

Sie sind Verwaltungsratspräsidentin von Repower und damit eine der wenigen Frauen, die einem solchen Gremium vorstehen. Was hat Sie persönlich an dieser Position gereizt?

Ich habe mich schon immer sehr für Technik und technische Abläufe interessiert. Ausserdem liegt mir ein analytisches Vorgehen. Auch deshalb habe ich wohl Betriebswirtschaft studiert und in Wirtschaftsinformatik promoviert. Während meiner Due Diligence nach der Anfrage für das Mandat bei Repower habe ich dann festgestellt, dass das Unternehmen, neben einem technisch und strategisch sehr interessanten Umfeld, auch eine über 100-jährige Firmengeschichte hat und sich trotzdem immer wieder weiterentwickelt und den neuen Marktgegebenheiten anpasst. Im Weiteren haben mich meine VR-Kollegen und der CEO beeindruckt. In diesem Umfeld hat mich eine Mitarbeit als Verwaltungsrätin sehr gereizt.





Der Verwaltungsrat gibt im Unternehmen eine Kultur vor und jede VR-Sitzung ist eine Chance, diese Kultur weiter zu prägen. Als Präsidentin steuere ich die Sitzung, man muss dazu also grosse Fähigkeiten zur Moderation haben. Ich muss den Raum schaffen, in dem sich jedes Mitglied einbringen und mitentscheiden kann. Gleichzeitig müssen Sie die Diskussions- und Entscheidungsprozesse schlank und effizient halten. In der Führung der Geschäftsleitung braucht es zudem die richtige Balance zwischen Lob und Kritik. Und diese Moderation macht mir enorm viel Spass. Inhaltlich muss sich der Präsident stark zurücknehmen, so bin ich fast immer die Letzte, die ihre Meinung zu einem Thema sagt, um nicht andere Meinungen zu beeinflussen.

Unser Eindruck von VR-Sitzungen ist, dass die Traktandenlisten übervoll sind, ein Experte nach dem anderen auftritt und am Ende viel zu wenig Zeit bleibt für die eigentliche Auseinandersetzung mit dem Thema und die Diskussion im Gremium.

Die Frage ist hier, wie eine VR-Sitzung strukturiert ist und wie häufig die Sitzungen stattfinden. Meine Sitzungen beginnen immer mit einem Block «Der Verwaltungsrat unter sich». Da kommen Themen zur Sprache, noch bevor die Geschäftsleitung, Fachbereichsleiter oder evtl. externe Experten mit dabei sind. Da strukturieren wir die Fragestellungen, um diese dann viel effizienter bearbeiten zu können. Es ist allerdings wichtig, dass in diesem Vorbereitungsmeeting noch keine Entscheidungen gefällt werden. Es geht nur darum, eine möglichst effizient strukturierte VR-Sitzung durchführen zu können. Wenn es notwendig ist, muss man durchaus auch mal eine zusätzliche Sitzung des Verwaltungsrates einberufen um ein Thema ausführlich und bis zum Schluss zu «kneten».

Müssen auch Verwaltungsratspräsidenten und –präsidentinnen weiter lernen? Und was bzw. auf welchen Gebieten?

Man muss immer und fortlaufend an sich arbeiten und sich weiterentwickeln. Wir haben in den Unternehmen, in denen ich mitgestalten darf, auch eine regelmässige Evaluation der Arbeit im Verwaltungsrat installiert und nach fast jeder Sitzung stellen wir uns die Frage, was wir besser machen können. Eine gesunde Feedback- und Lernkultur ist auch auf Stufe Verwaltungsrat wichtig.

Wie stellen Sie sicher, dass Sie alle Mitarbeitenden einer Unternehmung «spüren»?

Ich suche bewusst den Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich höre gerne zu und schaue in die Betriebsabläufe hinein. Dabei muss man aber sehr aufpassen, dass man keine Aussagen gegenüber der Belegschaft macht, die als Entscheide interpretiert werden, die klar in der Kompetenz der Geschäftsleitung liegen würden oder allenfalls den Vorgaben der Geschäftsleitung widersprechen. Aber es ist wichtig für mich, dass ich ein Unternehmen spüre und auch sehe, was an der Basis läuft. Als Verwaltungsrätin definiere ich die Kultur des Unternehmens mit und diese beinhaltet, dass Probleme angesprochen werden um sie dann gemeinsam zu lösen.

Besten Dank für das Gespräch.



PROF. DR. RETO EBERLE
Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz



SANDRA STRAUSS
Manager, Board Leadership Center
KPMG Schweiz