

«Ich weiss, was ich verloren habe, aber auch, was ich gewonnen habe»

Führungsfrau Ruth Metzler-Arnold war die jüngste Bundesrätin der Schweiz und ist heute mehrfache Verwaltungsrätin und Unternehmensberaterin. Am Dienstag tritt sie beim Businessstag auf, im Vorfeld spricht sie über «Diversity»-Vorteile, freiwillige und unfreiwillige Rollenwechsel sowie Standortvorteile.

MIT RUTH METZLER-ARNOLD
SPRACH KIRSTIN DESCHLER

Frau Metzler-Arnold, Sie sind eine der prominentesten Verwaltungsrätinnen der Schweiz – worin bestehen genau Ihre Aufgaben?

Ruth Metzler-Arnold: Die Aufgaben der Verwaltungsräte sind je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Das hängt nicht nur von der Grösse der Firma und des Verwaltungsratsgremiums ab. Der Verwaltungsrat ist für die Strategie der Unternehmung, die Aufsicht und Kontrolle sowie die Wahl und Abberufung der Mitglieder der Geschäftsleitung zuständig. Ob diese Arbeit im Gremium oder teilweise in Verwaltungsausschüssen stattfindet, ist unterschiedlich. Für mich ist abgesehen von dieser Arbeit unabdingbar, das Unternehmen auch ausserhalb von Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen zu erleben und kennen zu lernen. Nur über Sitzungen kann ich ein Unternehmen nicht spüren. Die Menschen, die Produkte und Dienstleistungen sowie die Kunden ergeben erst ein umfassendes Bild einer Unternehmung. Ich nehme deshalb auch gerne an Mitarbeiter- oder Kundenveranstaltungen teil.

Welche Rolle spielt Branchenerfahrung bei diesen Aufgaben, und welche bringen Sie jeweils mit?

Eine gute Frage – denn was heisst «Branchenerfahrung». Ein Unternehmen braucht bei den Mitarbeitenden wie im Verwaltungsrat verschiedenste Kompetenzen und Hintergründe. Ich bringe Kompetenzen und Erfahrungen aus vielen Bereichen ein. Als Wirtschaftsprüferin bei PWC war ich jahrelang in den unterschiedlichsten Branchen unterwegs. Nach meiner Zeit als Bundesrätin war ich dann mehrere Jahre bei Novartis. Ich habe insbesondere langjährige tiefe Erfahrung in der Führung, im Finanzbereich sowie in Politik und Regulierung. Ob man Nahrungsmittel, Kosmetika, Medikamente



oder Maschinen herstellt oder Versicherungen oder Reisen verkauft, es ist die Komplementarität des Gremiums, der «Strauss» von verschiedenen Erfahrungen und Kompetenzen, die einen gut funktionierenden VR ausmachen.

Wie wichtig sind in diesem Strauss auch die «Branchen-Blumen»?

Personen mit Wissen und Erfahrung in der spezifischen Branche des Unternehmens sind unerlässlich. Zum Beispiel Forscher, Mediziner, Chemiker, Versicherungsmathematiker, Finanzfachleute, Juristen, Personalfachleute, Marketingspezialisten und so weiter. Wenn eine Unternehmung zudem international tätig ist, dann ist auch dieser Aspekt zu gewichten. Die Vielfalt an im Unternehmen benötigten Kompetenzen und Erfahrungen soll sich auch im Verwaltungsrat abbilden. Der Zuzug von branchenfremden Wissen – zum Beispiel eine Personalchefin aus der Industrie zu einem Versicherungsunternehmen oder von einem Versicherungsunternehmen zu einem Spital – kann und soll auch neue Impulse auslösen.

Noch stärker als die unterschiedlichen Erfahrungen wird die Geschlechterzusammensetzung von Verwaltungsräten diskutiert. Wie beurteilen Sie die Aktion des Arbeitgeberverbands, eine Liste mit 400 geeigneten «VR-Frauen» zu publizieren, auf der auch Ihr Name steht?

Ich begrüsse jede Initiative, welche dazu beiträgt, die Visibilität der zahlreichen Frauen zu erhöhen. Der Nachteil einer solchen Liste ist, dass sie zwar nach gewissen Kriterien entstanden, aber dennoch bis zu einem gewissen Grad zufällig ist. Hätten andere Partner mit dem Arbeitgeberverband

zusammen gearbeitet, wären sicher einige Frauen auf der Liste, welche nun fehlen. In diesem Sinne ist die Liste als eine Hilfe bei der Suche nach Verwaltungsrätinnen zu sehen. Sie darf aber nicht als abschliessende und einzige Quelle verwendet werden.

«Trotz Frankenstärke kommt nach wie vor kaum ein wertschöpfungsstarkes Unternehmen (...) um den Standort Schweiz herum.»

Ruth Metzler-Arnold,
Alt-Bundesrätin, Verwaltungsrätin

Wie wichtig ist eine heterogene Zusammensetzung von Verwaltungsräten generell?

Vielfalt in Gremien und Teams ist sehr wichtig. Mir ist es ein Anliegen, dass der Begriff «Diversity» nicht gleichgesetzt wird mit «Frauen in Verwaltungsräten». Diversity geht weit darüber hinaus und bedeutet den Einbezug von Menschen mit verschiedenen Erfahrungen, Kompetenzen, Profilen und auch unterschiedlichen Geschlechts und Herkunft. Die Führung von heterogen zusammengesetzten Teams ist allerdings anspruchsvoller und fordert die Führungspersonen mehr als bei sehr homogenen Teams. Gemischte Gremien führen aber gemäss meiner Erfahrung – und das belegen auch zahlreiche Studien – zu besseren Ergebnissen.

Können Sie das näher erläutern?

Je nach Unternehmen kommen zum Beispiel auch internationale und interkulturelle Aspekte dazu: Produktionsstätten und Absatzmärkte in fernen Märkten bedeuten, dass Mitarbeitende, Vertriebspartner und insbesondere auch die Kunden sich kulturell vom Heimmarkt unterscheiden. Gerade KMU haben diese Kompetenzen oft nicht im eigenen Unternehmen und lassen sich deshalb bei ihren internationalen Aktivitäten beraten und begleiten, zum Beispiel von Switzerland Global Enterprise (S-GE).

Sie sind Verwaltungsratspräsidentin bei S-GE, ein Kompetenzzentrum für Internationalisierung. Wie können KMU konkret von S-GE profitieren?

S-GE hilft Exporteuren dabei, neue Geschäfte im Ausland zu entwickeln und neue Märkte zu erschliessen. Dazu bieten wir eine Fülle von Informationen auf unserer umfangreichen Website, vom Experteninterview bis zur aktuellen Opportunität in einem Absatzmarkt. Wir haben ein Team von Beratern in der Schweiz, die für kostenlose Beratungsgespräche zur Verfügung stehen und eine erste Unterstützung für exporttechnische Fragen bieten. All das ist Service Public. Ist der richtige Markt identifiziert, analysieren wir das Produktpotenzial oder suchen Distributionspartner zusammen mit unseren 21 Swiss Business Hubs im Ausland. Diese Beratungslösungen werden den Unternehmen nach Aufwand verrechnet.

Auch Liechtenstein arbeitet mit S-GE zusammen. Was hat das Land davon?

Genauso wie in der Schweiz unterstützen wir in Liechtenstein in offiziellem Auftrag die Exportwirtschaft. Seit über 20 Jahren besteht eine Vereinbarung zwischen dem Liechtensteiner Amt für Volkswirtschaft und S-GE. Die Schweizer Freihandelsabkommen gelten ja auch für Liechtensteiner Firmen – sie haben genau wie die Schweizer KMU zum Beispiel mit dem Abkommen mit China zur Zeit einen Wettbewerbsvor-

STECKBRIEF

Name: Ruth Metzler-Arnold
Funktion: Verwaltungsrätin und Unternehmensberaterin
Jahrgang: 1964

Karriere: Ruth Metzler-Arnold ist Präsidentin und Mitglied mehrerer Verwaltungsräte und Partnerin des Beratungsunternehmens Klaus-Metzler-Eckmann. Sie war von 1996 bis 1999 Regierungsrätin des Kantons Appenzell i.Rh. (Departement Finanzen) und 1999 bis 2003 Bundesrätin (Justiz- und Polizeiministerin) der Schweiz, 2003 Vizepräsidentin des Bundesrates. Die Juristin und diplomierte Wirtschaftsprüferin ist Verwaltungsratspräsidentin bei Switzerland Global Enterprise und Aquila & Co. AG, sowie VR-Mitglied bei Bühler AG, AXA-Winterthur und Fehr Advice AG.

Privates: Metzler-Arnold ist seit 1991 in Appenzell zu Hause, wohnt seither jedoch auch jeweils mehrere Jahre in Bern, Paris und Basel.

Das Unternehmen: Klaus-Metzler-Eckmann Strategie, Führung, Kommunikation berät Unternehmen, Organisationen und Führungspersönlichkeiten, wobei der Beratungsschwerpunkt von Ruth Metzler-Arnold einerseits in den Bereichen Führung / Leadership / Management / Sparring-Coaching, andererseits bei Krisensituationen, Organisationsentwicklung, Strukturelle Fragen, Corporate Governance und der Zusammenarbeit mit Behörden und Regulatorien liegt.

teil gegenüber ihren europäischen Konkurrenten. Wir erklären Liechtensteiner KMU gerne, wie sie von diesen komplexen Vertragswerken profitieren können.

Gibt es noch weitere Vorteile im Bezug auf die internationale Ausrichtung?

Liechtensteiner Firmen können durch die Zusammenarbeit mit S-GE auch von unseren Messediensleistungen profitieren – ein Auftritt am Gemeinschaftsstand bedeutet oft eine enorme administrative Vereinfachung, ohne die das eine oder andere KMU einen eigenen Messeauftritt kaum bewältigen könnte. Und nicht zuletzt können die Exportchecks, die die Liechtensteiner Regierung ausgegeben hat, auch bei S-GE einlöst werden – zum Beispiel für ein Mandat zur Marktanalyse in einem spezifischen Markt.

Wie wichtig sind Organisationen wie die S-GE für die Schweizer und Liechtensteiner Exportwirtschaft, vor allem in schwierigen Zeiten wie diesen?

Die Frankenstärke wirkt sich besonders auf Exporteure aus, die im Euro-Raum aktiv sind. Mit S-GE zeigen wir den Un-

ternehmen Wege auf, das Klumpenrisiko des Euro zu reduzieren. Beispielsweise machen wir auf Möglichkeiten aufmerksam, die in neue Wachstumsmärkte führen, dort wo grosses Absatzpotential besteht und die Aussichten auf gute Margen intakt sind.

Können Sie uns Beispiele von zukunfts-trächtigen Märkten nennen?

Sehr aktuell sind die USA. Die Wirtschaft entwickelt sich dort sehr schnell und gut. Man kann in gewissen Branchen gar von einem Boom sprechen. Unser Business-Hub in New York ist bestens dafür eingerichtet den Schweizer Unternehmen zu helfen. Ein anderes Beispiel ist sicherlich der asiatische Wirtschaftsraum, in dem 2030 bereits 60 Prozent der weltweiten Konsumausgaben getätigt werden. Eine signifikante Rolle beim Weg in andere Märkte spielen die Freihandelsabkommen. Dadurch können Zölle gespart werden, und somit wird der Druck auf die Margen etwas vermindert.

Stichwort «Swissness» – hilft das als «Verkaufsargument» gegen die Frankenstärke?



klar! Unsere Swiss Business Hubs berichten uns aus aller Welt, dass die Reputation von Schweizer Produkten und Unternehmen nach wie vor ausgezeichnet ist. Schweizer Produkte und Dienstleistungen stehen für Qualität, Innovation und Zuverlässigkeit. Eine Studie der Universität St. Gallen von 2013 kommt zum Schluss, dass Konsumenten zum Teil bereit sind, mehr zu zahlen für Produkte aus der Schweiz – so dass auch durch Währungseffekte bedingte höhere Preise besser zu rechtfertigen sind.

Wie werten Sie die Volksabstimmungsergebnisse der letzten Zeit: Sind sie ein Erschwernis für das Standortmarketing?

Ja, sie sorgen vor allem in der Business Community unserer Zielländer für Unsicherheit und bedingen für uns mehr Aufklärungsarbeit. Bei ausländischen Firmenlenkern bleibt häufig nicht hängen, wie eine Abstimmung ausgefallen ist. Sie hören vielmehr via Medien primär von den politischen Diskussionen in der Schweiz. Somit trägt jede wirtschaftspolitische Abstimmung – unabhängig vom Ergebnis – zu vermehrtem Erklärungsbedarf bei. Nicht selten führt dies auch zu Unsicherheiten bei den Investoren.

Hemmt die politische Kultur demzufolge die Wirtschaft?

Wir dürfen nicht vergessen, dass nach wie vor viele Unternehmer und Menschen anderer Länder die Schweiz als «Paradies» bezeichnen. Verglichen mit den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihrer eigenen Länder bestehen enorme Unterschiede.

Aber es geht nicht nur um den Vergleich der Schweiz mit den jeweiligen Herkunftsländern, sondern wir stehen ganz einfach Mitten in einem harten internationalen Wettbewerb mit weiteren attraktiven Wirtschaftsstandorten wie beispielsweise Irland, London oder Singapur.

Wie gelingt es dennoch, interessante Firmen in die Schweiz zu «locken»?

Wir setzen in der Argumentation auf die drei grössten Standortvorteile: Innovation und Technologie, Rechtssicherheit und Zuverlässigkeit sowie die Lebensqualität. Trotz Frankenstärke kommt nach wie vor kaum ein wertschöpfungsstarkes Unternehmen, das gute Talente anziehen möchte, um den Standort Schweiz herum. Hier gibt es die meisten Nobelpreisträger pro Kopf, dynamische Branchencluster mit hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung und hier leben Führungs- und Fachkräfte auch gern mit ihren Familien.

Sie haben in Ihrer Karriere immer wieder neue Funktionen bekleidet, neue «Rollen» einnehmen können, wodurch sich neue Chancen eröffnen haben. Der Businessstag steht in diesem Jahr unter dem Motto «WoMen-Power 2015 – neue Rollen, neue Chancen». Ihre Gedanken hierzu?

Meine berufliche und politische Karriere ist ein Anschauungsbeispiel für «neue Rollen und neue Chancen». Ja, ich denke, es waren immer wieder neue Rollen und neue Aufgaben, und mit einer Ausnahme – dem Ausscheiden aus

dem Bundesrat – erfolgten die Schritte freiwillig. Meine Ausbildung als Juristin und danach zur diplomierten Wirtschaftsprüferin war zu Beginn der 90er-Jahre alles andere als üblich. Nicht alle meine Schritte waren logisch, vor allem nach dem Ausscheiden aus dem Bundesrat wurde erwartet, dass ich schnell eine Laufbahn als Verwaltungsrätin einschlagen würde. Ich wollte jedoch nochmals in die operative Arbeit einsteigen. Die Jahre bei Novartis, die Erfahrungen in einem Weltkonzern am Hauptsitz und

in Frankreich, haben mein Profil auch abgerundet. Meine bisherigen Rollen und Aufgaben in Politik und Wirtschaft bilden nun die Basis für meine aktuellen beruflichen Engagements und Tätigkeiten.

In der Wirtschaft sowie in der Politik läuft nicht immer alles wie geplant. Diese Erfahrung haben auch Sie persönlich machen müssen. Wie steht man nach Niederlagen wieder auf?

Das fragen Sie eine ehemalige Leichtathletin. Als Kind und Jugendliche habe ich gelernt, vor den Augen anderer nicht zu reüssieren, nicht das erwartete Resultat zu bringen oder eben – zu verlieren. Nach dem Rennen ist vor dem Rennen – kritisch analysieren und wo möglich und nötig Lehren ziehen, nach vorne schauen und sich auf die nächste Herausforderung konzentrieren. In Wirtschaft und Politik hat es zugegebenermassen noch eine andere Dimension. Ich habe die feste Überzeugung, dass man sich immer bewusst bleiben muss, dass man als ChefIn oder PolitikerIn eine Funktion innehat beziehungsweise

ein Amt bekleidet. Das muss man trennen von der eigenen Person.

Fiel Ihnen der Wechsel von der Politik in die Wirtschaft schwer? Vermissten Sie die Politik? Was konnten Sie mitnehmen und in Ihre neuen Aufgaben integrieren?

Es wird oft vergessen, dass ich aus der Wirtschaft in die Politik wechselte. Und erst Jahre später dann wieder zurück. Die Antwort ist also nein. Der Schritt von der Politik in die Wirtschaft viel mir nicht schwer. Und ja, sicher hätte ich gerne noch einige Jahre weiter gemacht als Bundesrätin. Aber die Politik vermissen? Eher nein, denn ich bin mir immer bewusst, welche Möglichkeiten und Freiheiten ich heute habe, die ich in der Politik nicht hätte. Oder in anderen Worten: Ich weiss, was ich verloren habe, weiss aber auch, was ich gewonnen habe.

Welche Erfahrungen und welche Entscheidungen in Ihrer bisherigen Karriere würden Sie als besonders prägend bezeichnen?

Es ist nicht eine bestimmte Erfahrung oder spezifische Entscheidungen, sondern es ist die Vielfalt meiner bisherigen Tätigkeiten, Erfahrungen und Entscheidungen. Diese haben mich geprägt. Entscheidend für meine Karriere war sicher, dass ich immer wieder offen war für Neues und gewagt habe, eine jeweils sichere Situation zu verlassen und einen Schritt in eine unsichere Situation und in ein Umfeld zu wagen, das ich nicht oder zumindest nicht gut kannte. Das gilt nicht nur für meine politische, sondern auch meine berufliche Karriere. Lebens- und Karriereplanung ist gut, aber ich sage gerade jungen Leuten

immer wieder, dass sie trotz Planung offen sein sollten für Chancen und Opportunitäten, die zu einem vielleicht unerwarteten Zeitpunkt kommen. Und dann braucht es halt manchmal auch Mut, diese Chance auch zu packen.

2011 haben Sie mit zwei Kollegen das Beratungsunternehmen Klaus-Metzler-Eckmann gegründet. Wie schaffen Sie es, all Ihre Engagements zu vereinen? Sind Sie besonders diszipliniert und organisiert?

Ich liebe die Vielfalt meiner verschiedenen Engagements und Tätigkeiten. Ich versuche, mich gut zu organisieren, da diese oft auch Präsenzen an unterschiedlichen Orten erfordern. Und zu Hause bin ich in Appenzell, wo ich in meinem Büro wunderbar arbeiten kann.

Sie beraten in den Bereichen Strategie, Führung und Kommunikation. Gibt es einen grossen «Fehler», der immer wiederkehrt? Oder sind die Punkte, an denen Kunden Hilfe benötigen, immer andere?

Sie gehen vom Grundsatz aus, dass man sich nur Berater holt, wenn man Fehler gemacht hat. Das ist aber überhaupt nicht der Fall. Unsere Kunden kommen aus ganz unterschiedlichen Gründen zu uns. Natürlich auch in schwierigen oder sogar Krisensituationen. Insofern haben Sie Recht, dass oft ein gewisser Druck oder besondere Herausforderungen bei unseren Kunden vorhanden sind, weshalb sie sich überlegen einen Berater zu holen. Unsere Beratung ist sehr individuell, so wie unsere Kunden und ihre Anliegen und Bedürfnisse. Ich empfinde dies als anregend und auch diese Arbeit macht mir viel Freude.

◀ Ruth Metzler-Arnold referiert am Dienstag, 29. Juni am Businessstag 2015 im Vaduzer Saal. Das diesjährige Motto lautet «WoMen-Power 2015 – neue Rollen, neue Chancen».

Bilder: Keystone/vzg