

«Begabung kennt kein Geschlecht»

Die Unternehmerin Carolina Müller-Möhl über Frauen in Top-Positionen, ihre Anlagestrategie und die NZZ

Privilegierte Menschen hätten mehr Verantwortung, sagt Carolina Müller-Möhl in einem ihrer seltenen Interviews.

CHRISTIAN DORER, IRINA KISSELOFF
Sie ist Mehrfach-Verwaltungsrätin und -Stiftungsrätin. Dass sie das nicht immer alles unter einen Hut bringt, gibt sie mit beeindruckender Ehrlichkeit zu. Das unterscheidet sie von vielen Männern. Sie legt jedoch Wert darauf, nicht nur über das Thema Frauen zu sprechen, wie sie am Rande einer Veranstaltung des Business Club Mittelland betonte, wo sie kürzlich auftrat.

Sie gelten als Vorzeigefrau der Schweizer Wirtschaft. Ist Ihnen wohl in dieser Rolle?

Carolina Müller-Möhl: Es stört mich nicht. Im Gegenteil, ich finde es gut, wenn ich durch meine Sichtbarkeit die Öffentlichkeit sensibilisieren kann, denn die Schweizer Wirtschaft könnte mehr tun für Frauen.

Haben es Frauen in Chefetagen immer noch schwerer als Männer?

Müller-Möhl: Die richtigere Frage wäre: Wo sind die Frauen auf der Chefetage? Es ist der Weg dorthin, der für Frauen nach wie vor holprig ist.

Woran liegt das?

Müller-Möhl: Das Problem ist vielschichtig. Die Hindernisse finden sich bei den Frauen selbst, bei der Politik wie auch bei den Unternehmen. Bereits der Sozialisierungsprozess der Frau ist anders. Die Schule beispielsweise zementiert in den Lehrmaterialien bis heute alte Rollenbilder: Hansli baut das Haus, Liselotte putzt es. Zweitens sind die optimalen politischen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch nicht gegeben. Und drittens bräuchte es auf Unternehmensstufe bessere Teilzeitangebote und interessante Wiedereinstiegstellen.

Setzen Sie sich in den Gremien und Verwaltungsräten, denen Sie angehören, speziell für Frauen ein?

Müller-Möhl: Ja, denn zahlreiche Studien bestätigen, dass gemischte Teams einfach bessere Resultate liefern. Begabung kennt schliesslich kein Geschlecht. Frauen sind auf dem Vormarsch in Sachen Bildung. Wir können es uns einfach nicht leisten, auf diese hoch qualifizierten Frauen zu verzichten.

Sind Sie für Frauenquoten?

Müller-Möhl: Eigentlich nicht. Denn die Einführung von Quoten hat immer einen Beigeschmack. Doch offensichtlich können Zahlen, Fakten und Studien einen Wandel nur sehr langsam erwirken. Entsprechend bin ich heute durchaus für die Festlegung von Zielgrössen für den Frauenanteil. Aber jetzt Schluss mit Frauen-Fragen!

Reden wir also über die Wirtschaft: Sie haben über Ihre Verwaltungsratsmandate Einblick in verschiedene Branchen. Wird sich die Wirtschaft weiter erholen?

Müller-Möhl: Hätte ich eine Kristallkugel, ich wüsste nicht, ob ich mein Wissen mit Ihnen teilen würde (lacht). Prognosen sind schwierig. Aber als Investorin muss ich mir solche Fragen natürlich stellen. Bei der Müller-Möhl-Gruppe sind wir der Meinung, dass die Märkte immer noch extrem volatil sind, deshalb sind wir sehr zurückhaltend.

Das heisst, Sie halten hauptsächlich Staatsanleihen und Cash?

Müller-Möhl: Wir halten vor allem Cash, hatten in der Krise aber auch Zeit, uns Investitionsmöglichkeiten im Private-Equity-Bereich anzuschauen. Unser Ziel ist es unter anderem, Direktinvestitionen in klei-

nere Firmen zu tätigen. Das haben wir vereinzelt getan.

Hören Sie bei Finanzentscheiden auch auf Ihren Bauch?

Müller-Möhl: Das Bauchgefühl würde ich nie weglassen. Darüber hinaus überprüfen wir unsere Investitionen selbstverständlich anhand von Finanzdaten, Expertenwissen und so weiter.

Wie bringen Sie eigentlich alle Ihre Mandate unter einen Hut?

Müller-Möhl: Ich bringe sie gar nicht alle unter einen Hut (lacht). Ich muss auch immer wieder auf Dinge verzichten: Beispielsweise fahre ich dieses Jahr nicht in die Sommerferien.

Weil es nicht drinliegt?

Müller-Möhl: Ja, genau. Man muss sein Leben den Mandaten anpassen und umgekehrt. Ich bedauere aber, dass ich heute sehr viele Anfragen ablehnen muss. Denn gerade über Mandate im gesellschaftspolitischen Bereich kann ich Missständen eine Stimme verleihen. Das ist mir ein grosses Anliegen.

Wie sieht ein typischer Tag in Ihrem Leben aus?

Müller-Möhl: Jeder Tag ist anders, denn ich bin ja mit meinen Engagements sehr breit abgestützt. Im Zentrum steht sicher die Müller-Möhl-Gruppe, darüber hinaus beanspruchen mich meine Verwaltungsratsmandate, dazu kommen die gesellschaftspolitischen Engagements. Diese wachsen mir ab und zu über den Kopf, weil sie besonders viel Zeit in Anspruch nehmen und ich viele davon habe. Und dann bin ich ja noch Mutter, Lebenspartnerin, Tochter... Ich will mich aber nicht

«Die Schule zementiert bis heute alte Rollenbilder: Hansli baut das Haus, Liselotte putzt es.»

über mein Leben beschweren, im Gegenteil: Ich finde, dass sich ein extrem vielseitiges, interessantes und privilegiertes Leben führen darf.

Weshalb engagieren Sie sich gesellschaftspolitisch?

Müller-Möhl: Ich stelle mir diese Frage nicht.

Ist es für Sie selbstverständlich, dass man sich engagiert, wenn man vermögend ist?

Müller-Möhl: Nein, ich war schon immer engagiert. Als Schulsprecherin, in verschiedenen Organisationen parallel zu meinem Studium und so weiter. Natürlich kann ich heute aufgrund meines breiten Netzwerkes wie auch mit dem Einsatz von Kapital einiges mehr bewegen. Daher haben privilegiere Menschen auch mehr Verantwortung, sich zu engagieren.

Sie kämpfen für Corporate Social Responsibility, kurz CSR, dass sich also eine Firma um gesellschaftspolitische Belange kümmert.

Warum soll sie das tun, wenn das für den monetären Erfolg nicht direkt etwas bringt?

Müller-Möhl: Firmen mit der richtigen Strategie in diesem Bereich profitieren sehr wohl – auch monetär. Zudem hätte eine Firma, die sich nicht engagiert und unser aller Rahmenbedingungen nicht zum Besseren zu beeinflussen versucht, heute keine Überlebenschancen. Gerade um Talente anziehen zu können, ist es unabdingbar, sich auch um Soft-Faktoren zu bemühen. Und natürlich ist es einfach richtig, dass sich Unternehmen auch um die Gesellschaft kümmern, in der sie agieren und von der sie profitieren.



ZUR PERSON

Carolina Müller-Möhl (41) gründete nach dem Unfalltod ihres Mannes im Jahre 2000 die Müller-Möhl-Gruppe. Die studierte Politologin ist Verwaltungsrätin von Nestlé, Orascom und NZZ. Zudem engagiert sie sich in gesellschaftspolitischen Fragen. Sie lebt mit ihrem Sohn und ihrem Lebenspartner im Kanton Zürich.

Was tut die Müller-Möhl-Gruppe in diesem Bereich?

Müller-Möhl: Wir investieren viel Geld und Zeit. Unter anderem setzen wir uns für bildungspolitische Themen ein, für Mikrofinanzierung in Entwicklungs- und Schwellenländern und für Frauenförderung.

Wie viel Prozent des Umsatzes soll eine Firma in solche Projekte investieren?

Müller-Möhl: Wenn eine Firma CSR richtig betreibt, lässt sich das schlecht beziffern. CSR muss ein Bestandteil des Kerngeschäfts und der Strategie sein. Am Beispiel des Creating-Shared-Value-Konzeptes von Nestlé lässt sich das gut erklären: Nestlé entwickelt und investiert in ländliche Strukturen, zum Beispiel in Pakistan. Denn Nestlé verarbeitet unter anderem die Milch aus diesen Regionen.

Werden solche Massnahmen in der Krise nicht als Erstes weggespart?

Müller-Möhl: Eben nicht, wenn die Massnahmen eng mit dem Kerngeschäft verknüpft sind. Ohne Milch keine Milchprodukte.

Sie sind seit kurzem Verwaltungsrätin der NZZ-Gruppe. Welche Beziehung haben Sie zu Medien?

Müller-Möhl: Eine sehr enge! Ich könnte mir auch vorstellen, bei die-

«Ich muss immer wieder verzichten – dieses Jahr etwa auf Sommerferien.»

sem Interview auf Ihrer Seite zu sitzen. Und ich bin eine fleissige Medienkonsumentin. Darüber hinaus konnte ich die Anfrage der NZZ-Gruppe gar nicht ablehnen: Die NZZ ist das Flaggschiff in der Schweizer Medienwelt, ich bin mit ihr erzogen worden. Mit ihr verbindet mich das liberale Gedankengut.

Werden Sie sich für einen starken Journalismus einsetzen?

Müller-Möhl (überlegt lange): Die NZZ ist eine Qualitätszeitung und muss das bleiben. Dafür werde ich mich einsetzen.

Welche Kompetenzen bringen Sie in den NZZ-Verwaltungsrat ein?

Müller-Möhl: Würden Sie diese Frage auch einem Mann stellen?

Ja, das hat nichts mit dem Geschlecht zu tun. Man versucht, in einem Verwaltungsrat verschiedene Kompetenzen zu vereinen.

Müller-Möhl: Stimmt. Aber ich sehe es eigentlich nicht als meine Aufgabe und finde es nicht angebracht, über meine Kompetenzen zu sprechen. Als ausgebildete Politologin kann ich mittlerweile auf eine zehnjährige Erfahrung als Unternehmerin, Verwaltungsrätin und Stiftungsrätin zurückblicken. Ich habe also auch einige Ideen für die Zukunft der NZZ.