



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Diversität im KMU-Verwaltungsrat

Umfrage zu Frauen in Verwaltungsräten von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in der Deutschschweiz

Anja Habegger
Miriam Wettstein
Kim Tokarski

Management Summary

Die vorliegende Studie wurde mit dem Ziel verfasst, die Zusammensetzung des Verwaltungsrats von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in der deutschsprachigen Schweiz hinsichtlich des Aspekts „Gender Diversity“¹ zu untersuchen. Die meisten Studien, die sich mit der Position von Frauen in Verwaltungsräten beschäftigen, beziehen sich auf grosse bzw. börsenkotierte Unternehmen; eine entsprechende Befragung von KMUs fehlt bis jetzt.

In den Verwaltungsräten der grossen Schweizer Publikumsgesellschaften hat der Frauenanteil in den letzten Jahren deutlich zugenommen.² Doch wie sieht es bei kleinen und mittleren Unternehmen aus? Ist es für die KMU-Wirtschaft relevant, ob Frauen in ihren Verwaltungsräten vertreten sind? Über welche Kompetenzen sollten Frauen in diesen Positionen verfügen? Ist es Ziel der KMUs, den Frauenanteil in Zukunft zu erhöhen?

Eine quantitative Befragung von 1'518 deutschsprachigen Klein- und Mittelunternehmen im Mai 2014 zeigt, dass viele der Unternehmen familiengeführt sind und nur über einen kleinen Verwaltungsrat mit durchschnittlich drei Mitgliedern verfügen. In 40% der Unternehmen sind Frauen vertreten, die jedoch nicht aufgrund ihres Geschlechts, sondern wegen ihrer Familienzugehörigkeit oder ihrer fachlichen Kompetenzen in den Verwaltungsrat gewählt wurden. Das Thema „Diversität im Verwaltungsrat“ ist für die meisten KMUs jedoch nicht relevant.

Bei der Neubesetzung einer Position im Verwaltungsrat gibt es keine unterschiedlichen Kriterien für die Wahl von Frauen oder Männern. Es zählen vor allem die fachlichen Kompetenzen. Eine potenzielle Verwaltungsrätin sollte einen tertiären Bildungsabschluss haben, zwischen 40 und 50 Jahren alt sein und insbesondere Kompetenzen im Bereich Strategie mitbringen. Als Gründe, warum keine Frauen im Verwaltungsrat vertreten sind, werden die fehlenden Kandidaturen von Frauen in der jeweiligen Branche oder die fehlenden Kompetenzen angegeben. Grundsätzlich haben die Unternehmen keine schlechten Erfahrungen mit Frauen in Verwaltungsräten gemacht, im Gegenteil: Frauen bringen eine andere Sichtweise ein und sorgen für eine konstruktivere Gesprächsatmosphäre.

Eine differenzierte Betrachtung zwischen Grossunternehmen und KMUs scheint bei der Umsetzung von konkret formulierten Zielen und Umsetzungsstrategien zur Erhöhung des Frauenanteils in den Verwaltungsräten angebracht.

¹ „Gender Diversity“ bezeichnet die bewusste Anerkennung und Förderung geschlechtlicher Gleichbehandlung in Organisationen.

² vgl. zCapital AG/Schweizerischer Arbeitgeberverband (2013): „Gemischte Teams erbringen eine bessere Leistung“. Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften, Zug/Zürich 2013.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Management Summary | 2 |
| 1 Hintergrund und Methodik | 4 |
| 1.1 Auftrag | 4 |
| 1.2 Stichprobe | 4 |
| 2 Ergebnisse der Studie | 5 |
| 2.1 Aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats (VR) | 5 |
| 2.1.1 Zusammensetzung nach Geschlecht | 5 |
| 2.1.2 Zusammensetzung nach Funktion | 7 |
| 2.1.3 Kriterien für die Auswahl der VR-Mitglieder | 7 |
| 2.1.4 Unternehmensexterne Personen | 9 |
| 2.2 Diversität im Verwaltungsrat | 9 |
| 2.3 Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder | 16 |
| 2.4 Fazit | 18 |
| Literaturverzeichnis | 20 |

1 Hintergrund und Methodik

Die Vertretung von Frauen in Führungspositionen ist noch ein relativ junges Thema in der politischen Diskussion. In der Regel werden in diesem Zusammenhang Grossunternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats untersucht. Frauen kommt jedoch gerade in Klein- und Mittelunternehmen in verschiedenen – insbesondere auch leitenden – Funktionen eine grosse Bedeutung zu.³

Die vorliegende Studie stellt die Frage, wie kleine und mittlere Unternehmen mit dem Thema Frauen im Verwaltungsrat umgehen. Ziel dieser Umfrage ist es, grundsätzliche Aussagen über die Zusammensetzung von KMU-Verwaltungsräten zu machen und insbesondere verschiedene Aspekte rund um das Thema Gender-Diversity im Verwaltungsrat zu untersuchen.

Die Datenerhebung dieser Studie erfolgte im Mai 2014 durch die Berner Fachhochschule, Institut Unternehmensentwicklung.

Start der Befragung: 2.5.2014

Reminder: 14.5.2014

Abschluss der Befragung: 19.5.2014

Die Rohdaten wurden am 19.5.2014 aus dem Online-Befragungstool Zask exportiert.

1.1 Auftrag

Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Studie sind im Auftrag von GetDiversity⁴ erfolgt. Die Adressdaten für den elektronischen Versand des Fragebogens wurden von den Projektpartnern Wirtschaftsmagazin und Weissmann Suisse zur Verfügung gestellt. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt im Rahmen eines Anlasses an der Berner Fachhochschule am 17. Juni 2014 in Bern.

1.2 Stichprobe

Es wurden insgesamt 1'518 KMUs in der deutschsprachigen Schweiz angeschrieben. Davon haben 136 Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt, die Rücklaufquote beträgt 9%.

Die Mehrzahl der antwortenden Unternehmen (32%) ist in der Industrie tätig. 25% gaben an, in einer anderen als in der Umfrage zur Auswahl stehenden Branche tätig zu sein, insbesondere im Bereich von Dienstleistungen, Gesundheitswesen und Kommunikation. Aber auch Detailhandel, Informatik sowie Druck- und Verlagswesen wurden genannt. Weitere 18% entfallen auf das Bau- und Wohnungswesen, 12% auf die Handelsbranche, jeweils 2% auf die Energiewirtschaft, den Tourismussektor sowie die Kredit- und Versicherungswirtschaft. Auf den Bereich Verkehr und Logistik entfällt knapp 1% und die restlichen 7% machten keine Angabe zur Branche.

41% der antwortenden Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 250 Mitarbeitende, 27% zwischen 10 und 49 und weitere 17% gehören mit 1-9 Mitarbeitenden zu den Kleinstunternehmen. Mehr als 250 Mitarbeitende haben 13% der Unternehmen. 2% machten zu dieser Frage keine Angabe.

Für allfällige Folgestudien zum Thema „Diversität im KMU-Verwaltungsrat“ stehen 60% der beteiligten Unternehmen wieder zur Verfügung. 37% möchten nicht mehr teilnehmen und 3% enthielten sich der Antwort.

³ Vgl. Bergmann, Heiko/Fueglistaller, Urs/Benz, Lisa (2014): Bedeutung und Positionierung von Frauen in Schweizer KMU – Studie im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgv und der KMU Frauen Schweiz. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St. Gallen 2014.

⁴ GetDiversity unterstützt Unternehmen bei der Besetzung ihrer Verwaltungs- und Stiftungsräte mit Frauen.

2 Ergebnisse der Studie

Dem Aufbau des Fragebogens folgend, werden im kommenden Kapitel die Ergebnisse aus der Umfrage dargestellt und erläutert. Dabei wird zunächst auf die aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats eingegangen, gefolgt vom Thema „Diversität im Verwaltungsrat“ sowie dem Vorgehen bei der Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder.

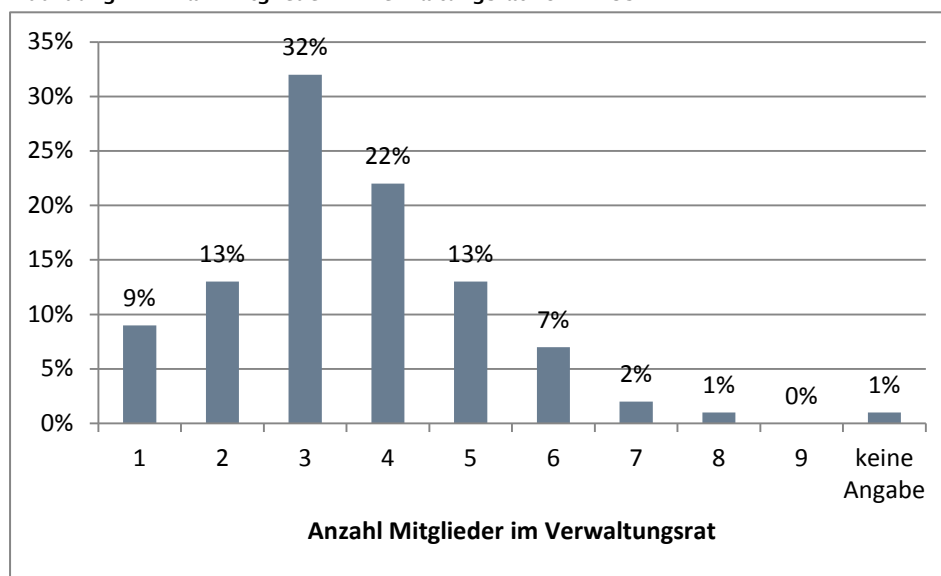
2.1 Aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats (VR)

Der erste Teil der Studie gibt Auskunft über die aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats der kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei hat insbesondere interessiert, wie der Verwaltungsrat bezüglich Geschlecht und Funktion zusammengesetzt ist und nach welchen Kriterien die bisherigen Verwaltungsratsmitglieder ausgewählt wurden.

2.1.1 Zusammensetzung nach Geschlecht

Der Verwaltungsrat der kleinen und mittleren Unternehmen besteht im Durchschnitt aus 3.5 Personen. Abbildung 1 zeigt, dass Unternehmen mit mehr als fünf Mitgliedern im Verwaltungsrat mit 10% der Antworten in der Minderheit sind. Die grosse Mehrzahl der Unternehmen (32%) besteht aus drei Verwaltungsratsmitgliedern, 22% aus vier bzw. aus ein bis zwei Mitgliedern.

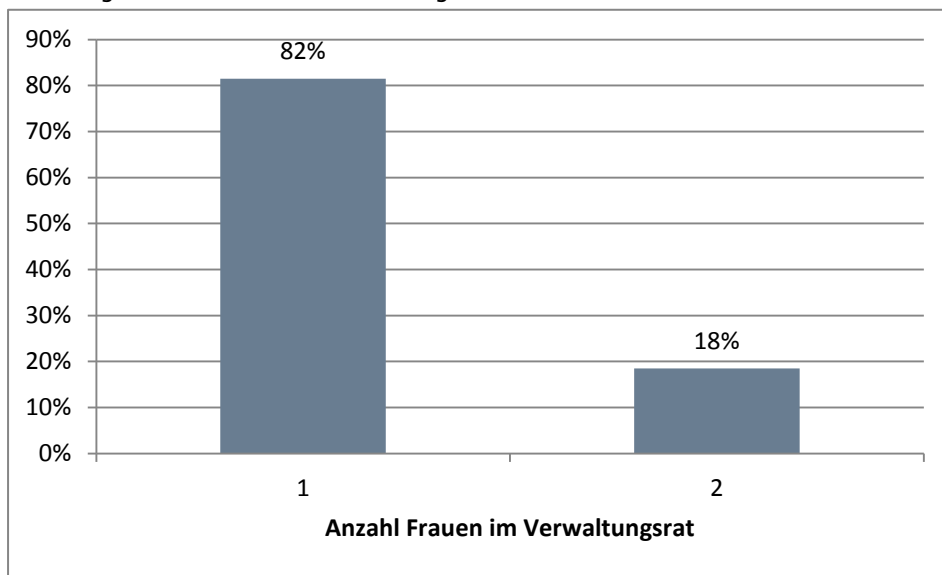
Abbildung 1: Anzahl Mitglieder im Verwaltungsrat von KMUs



Da in der Umfrage besonders interessiert war, wie die Verwaltungsräte bezüglich des Geschlechts zusammengesetzt sind, wurde die Anzahl der Mitglieder getrennt nach Frauen und Männern abgefragt. Bei der Beantwortung der Frage konnten die Unternehmen in ein offenes Feld die entsprechende Anzahl Frauen und Männer eingeben. In 40% der Unternehmen sind Frauen im Verwaltungsrat vertreten. 23% der Unternehmen gaben explizit an, keine Frauen im Verwaltungsrat zu haben, während 37% der Unternehmen das Feld offenliessen.

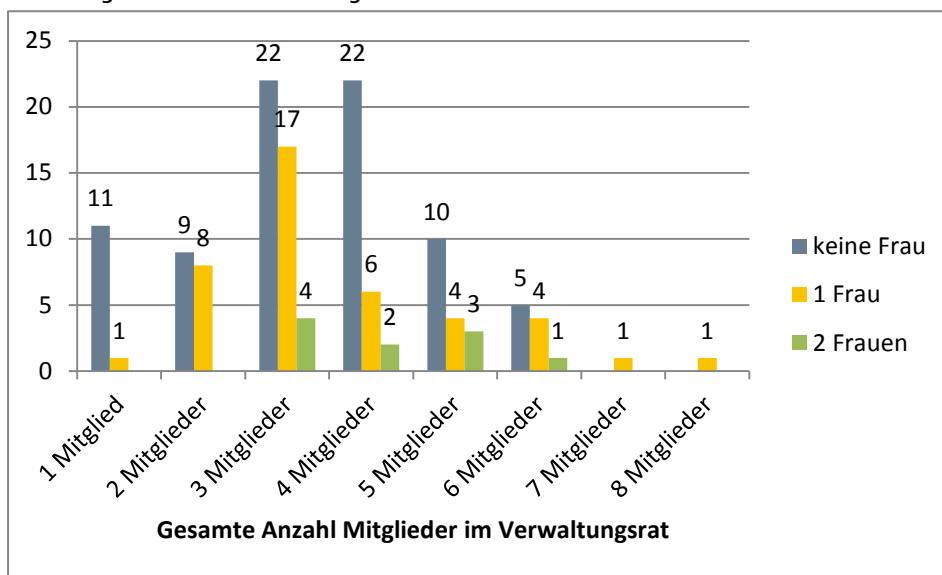
Abbildung 2 zeigt, dass in 82% der Unternehmen mit Frauen im Verwaltungsrat lediglich eine Frau und in 18% der Unternehmen zwei Frauen im Verwaltungsrat vertreten sind. Keines der kleineren und mittleren Unternehmen hat mehr als zwei Frauen im Verwaltungsrat.

Abbildung 2: Anzahl Frauen im Verwaltungsrat



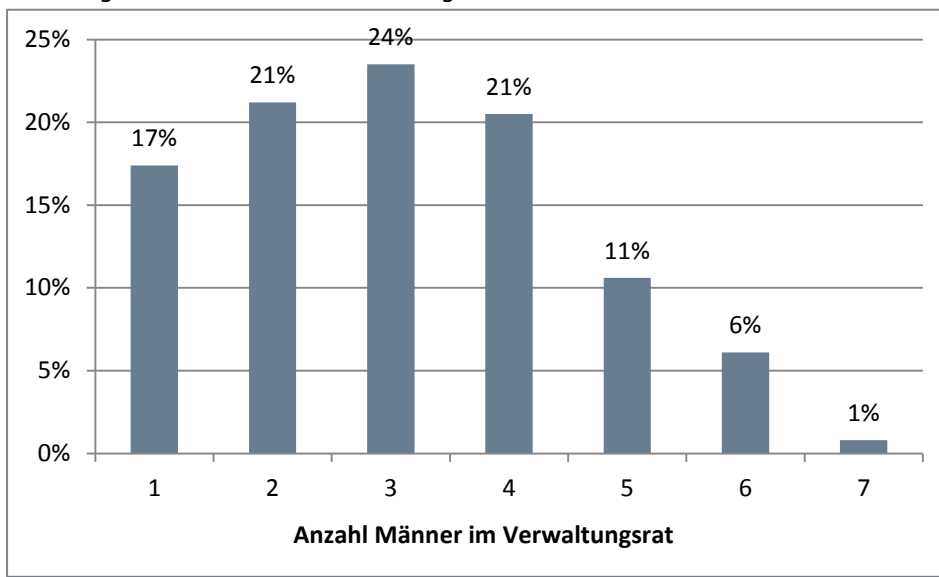
Die Grösse des Verwaltungsrats hat keinen wesentlichen Einfluss auf die Anzahl der darin vertretenen Frauen. Die Annahme, je grösser der Verwaltungsrat, desto mehr Frauen seien vertreten, trifft nicht zu. Von den 82% der Unternehmen, in welchen eine Frau im Verwaltungsrat sitzt, besteht die Mehrzahl (38%) aus drei VR-Mitgliedern und 18% sogar nur aus deren zwei. In grösseren Verwaltungsräten, welche mehr als fünf Mitglieder umfassen, sind nicht mehr Frauen vertreten. Auch bei denjenigen Unternehmen, bei denen zwei Frauen Einsitz haben, besteht der Verwaltungsrat mehrheitlich (40%) aus drei Mitgliedern, 30% bestehen aus fünf und 20% aus vier Mitgliedern. Der grösste VR mit insgesamt 8 Mitgliedern ist aus sieben Männern und einer Frau zusammengesetzt. Von den Verwaltungsräten mit sechs Mitgliedern bestehen zehn nur aus Männern, in vier dieser Unternehmen ist eine und in fünf sind zwei Frauen vertreten. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Unternehmen mit insgesamt fünf Mitgliedern (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Anzahl Frauen bezogen auf die Grösse des VR



Die Verwaltungsräte von KMUs bestehen mehrheitlich aus Männern, worüber Abbildung 4 Auskunft gibt. In 24% der Unternehmen sitzen drei Männer, in jeweils 21% zwei beziehungsweise vier Männer im Verwaltungsrat. In 17% der Unternehmen ist ein Mann und in 11% der Unternehmen sind fünf Männer vertreten. Lediglich 6% der Unternehmen haben sechs Männer im Verwaltungsrat und in 1% der Unternehmen sind sieben Männer vertreten. Es handelt sich dabei wie schon bemerkt um den grössten Verwaltungsrat mit acht Mitgliedern.

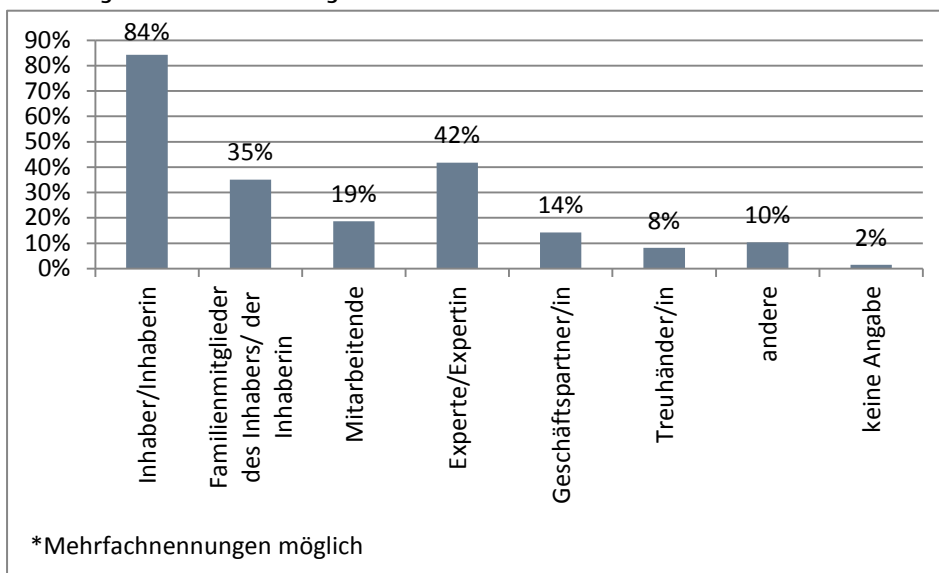
Abbildung 4: Anzahl Männer im Verwaltungsrat



2.1.2 Zusammensetzung nach Funktion

Bei der Mehrzahl (84%) der kleinen und mittleren Unternehmen ist die Inhaberin bzw. der Inhaber selber im Verwaltungsrat vertreten. Darüber hinaus haben insbesondere Expertinnen und Experten (42%) sowie Familienangehörige (35%) Einsitz im Verwaltungsrat, wie Abbildung 5 zeigt. Eher weniger oft vertreten sind Mitarbeitende (19%), Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner (14%) sowie Treuhänder und Treuhänderinnen (8%). Als andere Mitglieder (10%) wurden insbesondere Rechtsanwälte/Juristinnen erwähnt, aber auch Aktionäre, leitende Mitarbeitende der Muttergesellschaft, Konzernmitarbeitende, Kunden und Kundinnen, Verbandsvertreter oder ein externer CEO.

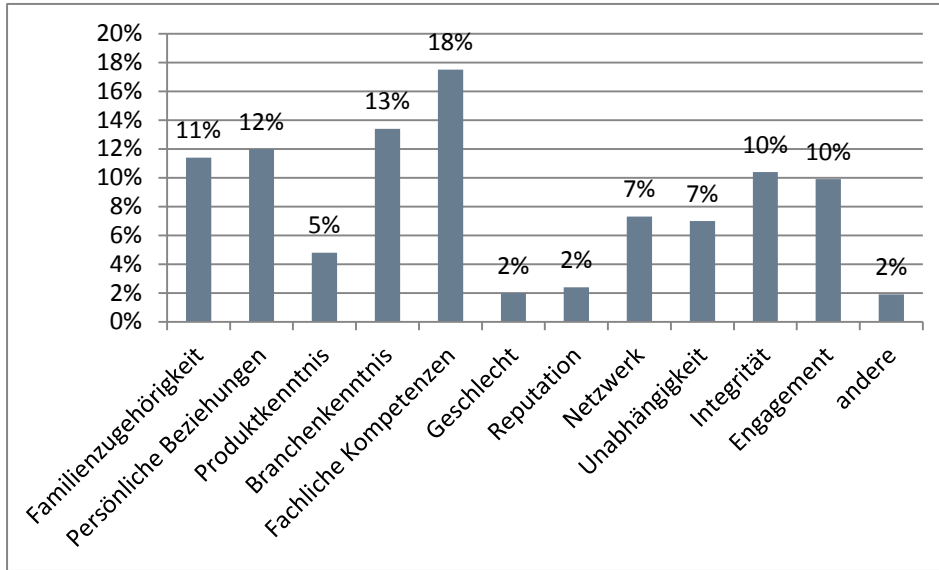
Abbildung 5: Zusammensetzung des VR nach Funktion



2.1.3 Kriterien für die Auswahl der VR-Mitglieder

Bei der aktuellen Zusammensetzung des Verwaltungsrates interessierte ebenfalls, welche Kriterien bei der Entscheidung für die Wahl berücksichtigt wurden. Aus einer vorgegebenen Anzahl Kriterien konnten die fünf wichtigsten mit Zahlen von 1 bis 5 bewertet werden, wobei 1 das wichtigste und 5 das unwichtigste Kriterium benennt. Abbildung 6 zeigt, welche Kriterien insgesamt am häufigsten genannt wurden.

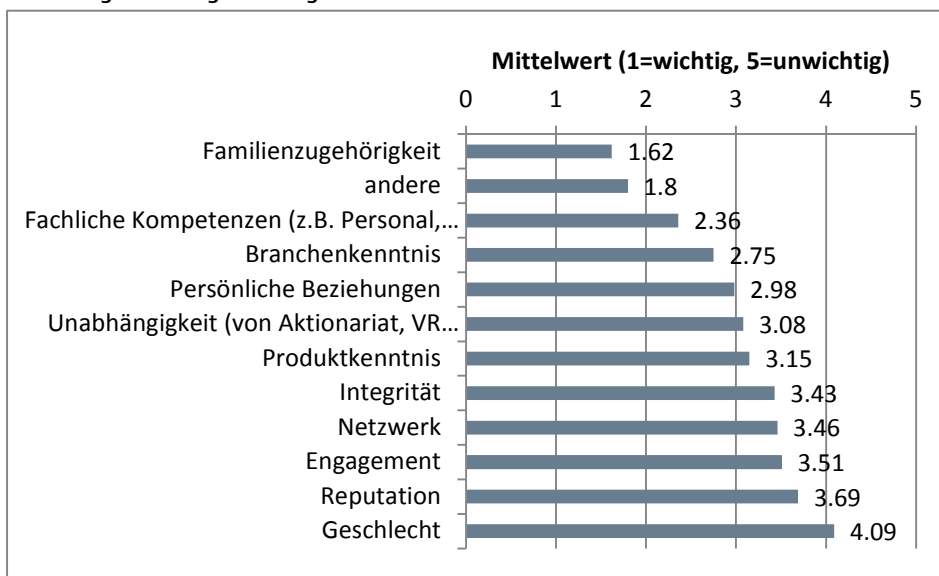
Abbildung 6: Häufigkeit der genannten Auswahlkriterien



Am häufigsten gewählt wurde die fachliche Kompetenz mit 18% der Nennungen, gefolgt von Branchenkenntnis (13%), persönlichen Beziehungen (12%) und Familienzugehörigkeit (11%). Das Geschlecht wurde als Auswahlkriterium mit 2% sehr wenig genannt.

Obige Abbildung bedeutet allerdings nicht, dass die fachliche Kompetenz auch als das wichtigste Kriterium ausgewählt wurde. In Abbildung 7 ist ersichtlich, welche der Kriterien im Durchschnitt als wie wichtig bewertet wurden, wobei die Zahl 1 wichtig und die Zahl 5 unwichtig bedeuten.

Abbildung 7: Wichtigkeit der genannten Auswahlkriterien



Am wichtigsten bei der Auswahl der VR-Mitglieder wird die Familienzugehörigkeit eingeschätzt mit einem Mittelwert von 1.62. Auch „andere“ Gründe wurden als wichtig gewertet (1.80), darunter fallen Eigentümer oder Eigentümerin bzw. Inhaber oder Inhaberin, welche zwingend im Verwaltungsrat

vertreten sein müssen. Sollte dem Inhaber oder der Inhaberin das fachliche Know-how fehlen, werden externe VR-Mitglieder mit dem erforderlichen Fachwissen beigezogen. Auch die Funktion als Geschäftspartnerin oder der Geschäftspartner bzw. Mitgründer des Unternehmens werden als wichtige Kriterien bei der Auswahl erachtet. Weiter wurden im Bereich „andere“ die Zugehörigkeit zur Muttergesellschaft oder zum Konzern erwähnt, aber auch soziale Kompetenz und Persönlichkeit sind wichtige Kriterien.

Obwohl das Geschlecht von einzelnen Unternehmen genannt wurde (vgl. Abb. 6), ist das Kriterium bei der Entscheidung eher unwichtig (Mittelwert 4.09).

2.1.4 Unternehmensexterne Personen

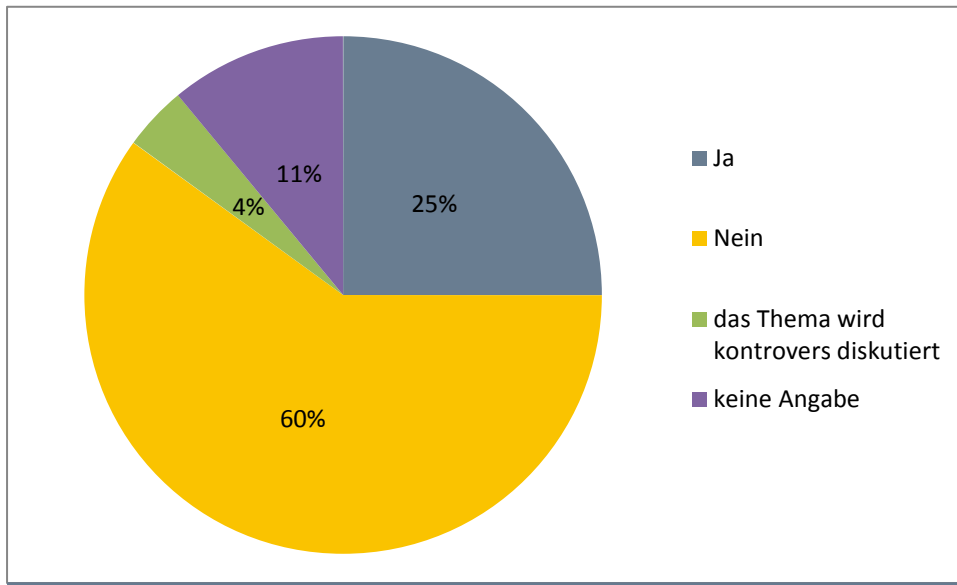
Falls der Verwaltungsrat unternehmensexterne Personen umfasst, hat dies unterschiedliche Gründe. Am häufigsten genannt wurde, dass diese die Sicht von Aussen sowie eine gewisse Unabhängigkeit vom Familienunternehmen mitbringen (keine Betriebsblindheit). Einen weiteren Grund stellt die spezifische Fachkenntnis dar, welche im Unternehmen nicht vorhanden ist (Rechtskenntnisse, interne und externe Branchenkenntnisse, langjährige Erfahrung bzw. die Unternehmenskenntnisse ehemaliger Inhaber). Unternehmensexterne Personen bringen aber auch ein Netzwerk mit, so dass neue Kontakte geknüpft werden können oder eine Vernetzung mit der Politik möglich wird. Ebenfalls genannt wurden die Verjüngung des Verwaltungsrats und die Entlastung der Inhaberin bzw. des Inhabers, damit diese aktiv im Unternehmen mitarbeiten können. Auch wird ein gewisser Mix angestrebt, da ein durchmischtes Team konstruktiver ist und eine bessere Leistung erbringt.

Auch von Interesse war die Frage, warum keine unternehmensexternen Personen im Verwaltungsrat vertreten sind. Da viele KMUs familiengeführte und somit teilweise auch kleine Unternehmen sind, besteht kein Bedarf an einer unternehmensexternen Person im Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat spielt eine untergeordnete Rolle in einem kleinen Familienunternehmen. Einige Unternehmen sehen den Einbezug externer Personen für die Zukunft vor, da sie sich aktuell noch im Aufbau befinden, noch nicht darüber nachgedacht haben oder die finanzielle Situation einen Einbezug momentan nicht zulässt. Weiter wurde aber auch die Eigenständigkeit und das Vertrauen (insbesondere bezüglich Finanzen) erwähnt. Einige Unternehmen sind ausserdem einem Konzern oder einem Mutterhaus angegliedert, so dass die Mitglieder des Verwaltungsrats vorgegeben werden.

2.2 Diversität im Verwaltungsrat

Das Thema „Diversität“ ist für viele der börsenkotierten Grossunternehmen ein relevantes Thema geworden. Bei kleinen und mittleren Unternehmen spielt das Kriterium Geschlecht bei der Auswahl des aktuellen Verwaltungsrats keine wesentliche Rolle (vgl. 2.1.3). „Gender Diversity“ im Verwaltungsrat erachten 60% der KMUs als nicht relevant, 25% sprechen dem Thema eine Relevanz zu. In 70% dieser Unternehmen ist auch bereits eine oder sind zwei Frauen im Verwaltungsrat vertreten. In 4% der Unternehmen wird das Thema kontrovers diskutiert, wie Abbildung 8 zeigt.

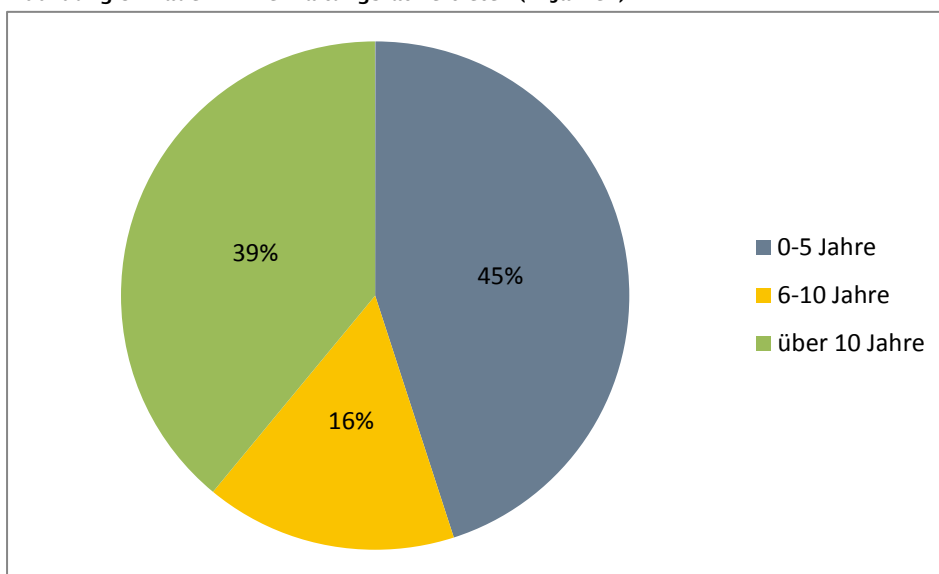
Abbildung 8: Beurteilung der Relevanz von „Gender Diversity“



Eine Differenzierung zwischen den Branchen ergibt keine aussagekräftigen Unterschiede. Das Thema „Gender Diversity“ ist nicht in einer spezifischen Branche relevanter als in anderen.

Die weiteren Fragen betreffen insbesondere diejenigen Unternehmen, in welchen Frauen im Verwaltungsrat vertreten sind. Da das Thema „Gender Diversity“ erst in jüngerer Vergangenheit zu einem relevanten Aspekt bei der Rekrutierung des Verwaltungsrats geworden ist, interessierte insbesondere die Frage, seit wie vielen Jahren Frauen im Verwaltungsrat vertreten sind. Abbildung 9 zeigt, dass in 45% der Unternehmen Frauen erst seit 0-5 Jahren im VR sitzen. Da jedoch in 39% der Unternehmen Frauen bereits seit mehr als 10 Jahren dem Verwaltungsrat angehören, lässt sich nicht behaupten, dass die politischen Diskussionen in jüngster Zeit einen Einfluss auf die Rekrutierung gehabt hätten.

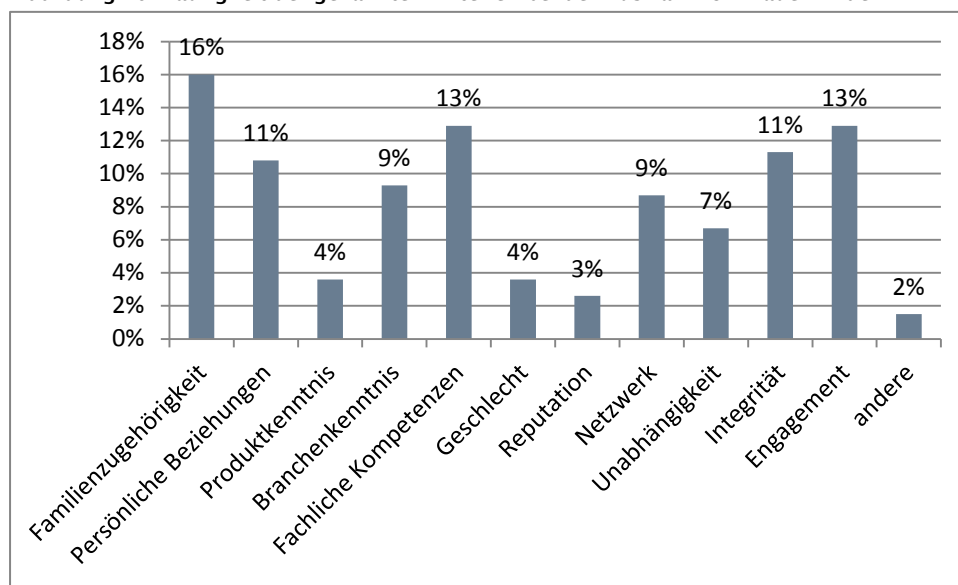
Abbildung 9: Frauen im Verwaltungsrat vertreten (in Jahren)



Die Unternehmen mit Frauen im Verwaltungsrat wurden weiter gefragt, welche Kriterien bei der Auswahl dieser Frauen berücksichtigt worden sind. Wiederum konnte aus fünf Kriterien ausgewählt und deren Wichtigkeit bestimmt werden. Eine Trennung bezüglich des am häufigsten genannten bzw. als am wichtigsten beurteilten Kriteriums zeigt nicht so klare Unterschiede, wie bei der allgemeinen Frage nach den Auswahlkriterien (vgl. 2.1.3). Am häufigsten genannt wurde die Familienzugehörigkeit

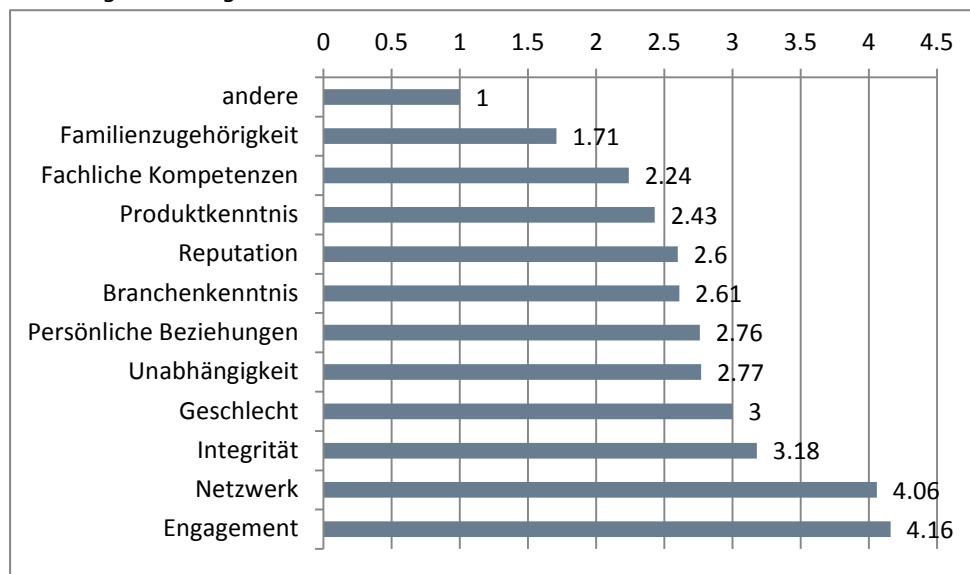
mit 16%, welche auch als am wichtigsten beurteilt wurde (Mittelwert 1.71), gefolgt von den fachlichen Kompetenzen mit 13%, welche als zweitwichtigstes Kriterium bewertet wurden (2.24).

Abbildung 10: Häufigkeit der genannten Kriterien bei der Auswahl von Frauen in den VR



Das Engagement wurde mit 13% häufig genannt, jedoch als eher unwichtig eingestuft (4.16). Auch das Netzwerk, das die potenziellen Verwaltungsrätinnen mitbringen, spielt keine grosse Rolle bei der Auswahl. Das Geschlecht wird mit einem Mittelwert von 3 als weder wichtig noch unwichtig bewertet. Abbildung 11 gibt eine Übersicht über die entsprechend ihrer Wichtigkeit bewerteten Auswahlkriterien, wobei die Zahl 1 wichtig und die Zahl 5 unwichtig bedeuten.

Abbildung 11: Wichtigkeit der Kriterien bei der Auswahl von Frauen in den VR



Unter „andere“ Kriterien wurde genannt, dass das Mutterhaus beziehungsweise der Konzern den Verwaltungsrat vorgibt. Ausserdem ist die Frau im Verwaltungsrat oftmals selber Inhaberin oder Geschäftspartnerin. Darüber hinaus wurde erwähnt, dass es keine Unterschiede bezüglich der Auswahl zwischen Frauen und Männern gibt, sondern dass für alle die gleichen Kriterien gelten.

Bei der Frage nach den Erfahrungen, welche die KMUs mit Frauen im Verwaltungsrat gemacht haben, lassen sich grundsätzlich zwei Antwortrichtungen unterscheiden. Einerseits machen die Unternehmen mit Frauen im Verwaltungsrat durchwegs positive Erfahrungen. Gründe dafür sind insbesondere die Ergänzung für das Team, dass Frauen eine andere Sprache sprechen, pragmatischer, feinfühlicher, ehrlicher und flexibler sind und somit Entscheidungen schneller getroffen werden. Ein durchmisches

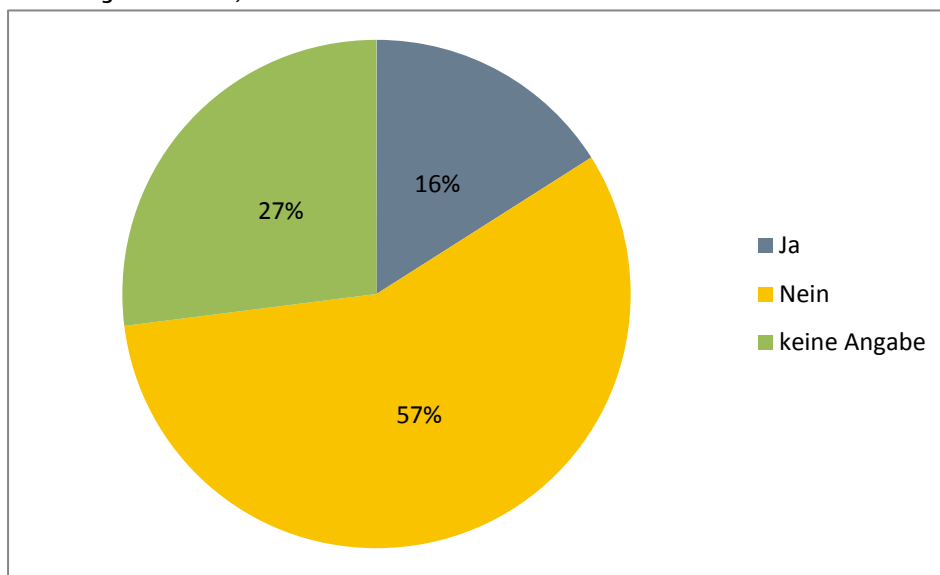
Team ist ausserdem konstruktiver. Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Frauen eine andere Sicht einbringen.

Auf der anderen Seite wird angemerkt, dass es keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern im Verwaltungsrat gibt. Es komme alleine auf die fachlichen Qualifikationen an. Auch das Engagement sei unabhängig vom Geschlecht zu beurteilen.

Negative Erfahrungen wurden sehr wenige berichtet. In Unternehmen, welche in der Industrie tätig sind, fehlen manchmal die technologischen Kenntnisse beziehungsweise die Branchenkenntnisse, so dass die Frau im Verwaltungsrat als Protokollführerin agiert. Genannt wurde ausserdem, dass die Verwaltungsrätin die Partnerin des Inhabers sei, so dass seine Stimmzahl im Verhältnis zu den anderen VR-Mitgliedern höher ist.

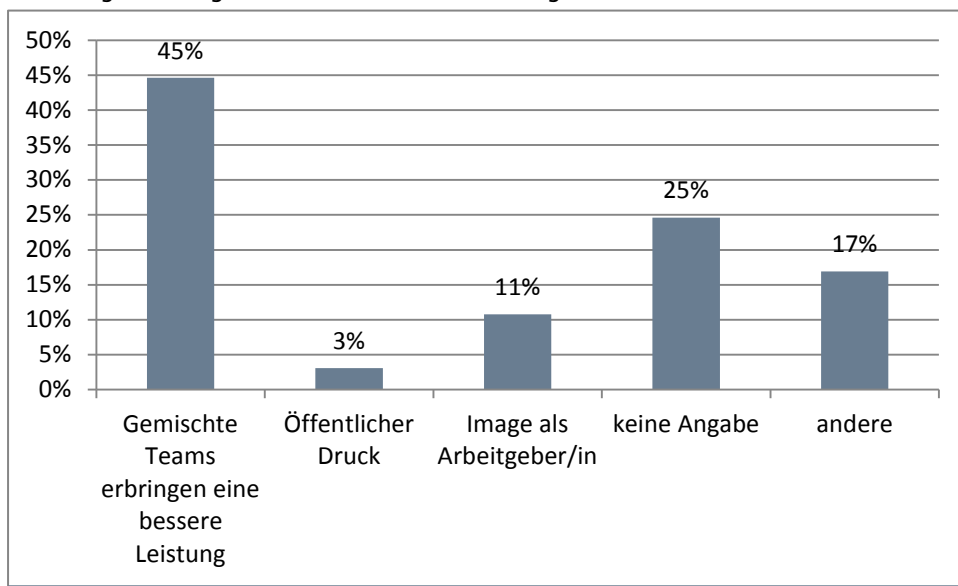
Obwohl das Thema „Gender Diversity“ für die Mehrheit der KMUs nicht relevant ist, besteht bei 16% die Absicht, in naher Zukunft den Frauenanteil zu erhöhen. 57% der kleinen und mittleren Unternehmen haben auch weiterhin keine Absicht, den Frauenanteil zu erhöhen. Die restlichen 27% machten keine Angabe.

Abbildung 12: Absicht, den Frauenanteil zu erhöhen



Bezüglich der massgebenden Gründe für die Erhöhung des Frauenanteils wurde klar am häufigsten die bessere Leistung durch gemischte Teams angegeben (Mehrfachantworten waren möglich). Das Image als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin wurde mit 11% eher wenig genannt. Öffentlicher Druck spielt nur in wenigen Unternehmen eine Rolle bei der Erhöhung des Frauenanteils.

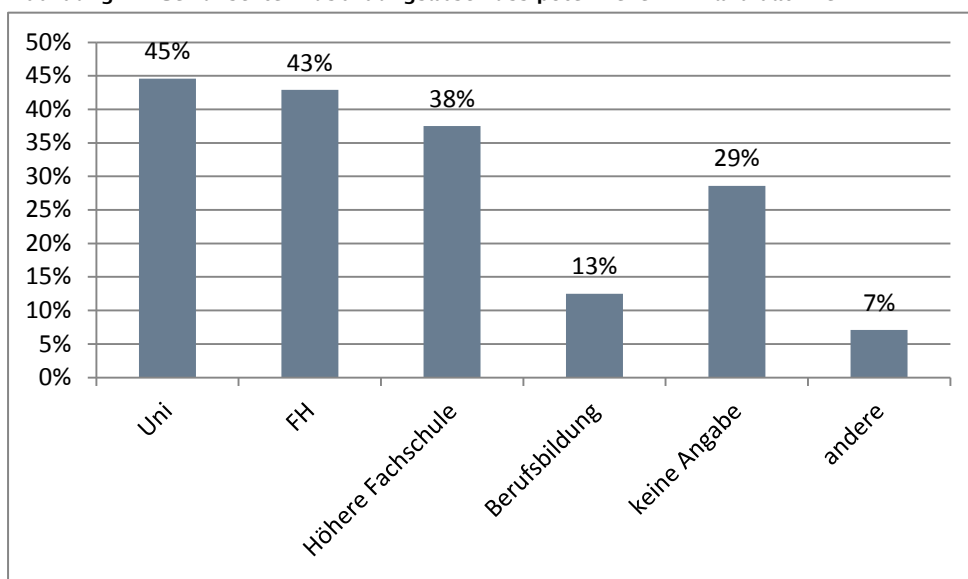
Abbildung 13: Massgebende Gründe für die Erhöhung des Frauenanteils



Unter „andere“ Gründe fällt insbesondere, dass kein Unterschied gemacht wird zwischen Männern und Frauen, sofern die Qualifikation stimmt. Die vorhandene Fachkompetenz entscheidet darüber, ob eine Frau oder ein Mann in den Verwaltungsrat gewählt wird. Die Entscheidung wird ausserdem situationsbezogen gefällt. Weitere Gründe sind ein anderer Blickwinkel, eine andere Führungsphilosophie oder die Produktkenntnisse.

Abbildung 14 zeigt Antworten bezüglich des gewünschten Ausbildungsabschlusses einer zukünftigen Verwaltungsrätin. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Es überrascht nicht, dass insbesondere tertiäre Bildungsbereiche wie Universität (45%) und Fachhochschule (43%) gewünscht werden. Einige wenige Unternehmen achten nicht auf den Bildungsabschluss, da bei ihnen insbesondere Erfahrung und Branchenkenntnisse relevant sind.

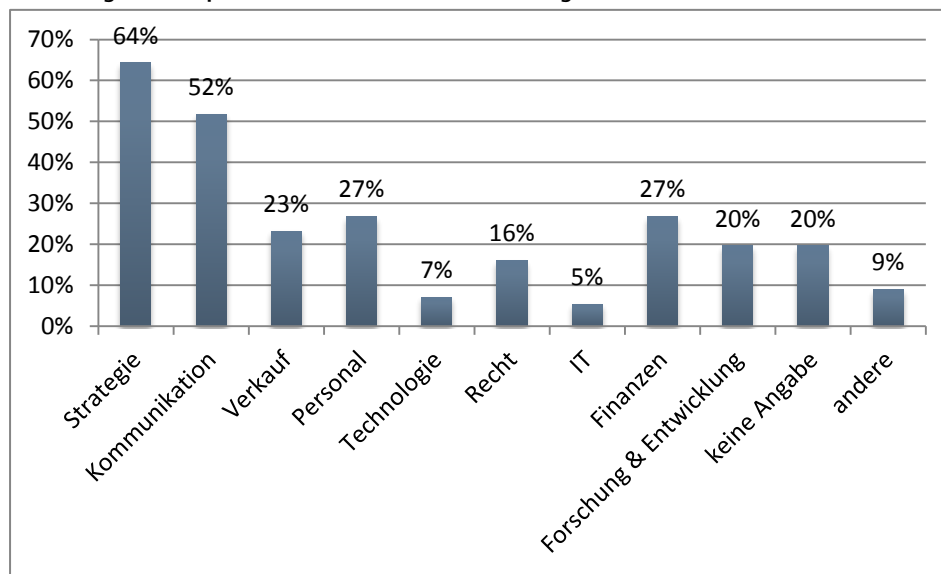
Abbildung 14: Gewünschter Ausbildungsabschluss potenzieller VR-Kandidatinnen



Neben dem gewünschten Ausbildungsabschluss wurden die Unternehmen auch gebeten, diejenigen Kompetenzfelder anzugeben, welche für das Gremium bei der Wahl einer Frau im Vordergrund stehen. Abbildung 15 illustriert, welche Kompetenzen am häufigsten genannt wurden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Verwaltungsrätinnen sollen insbesondere Kompetenzen im Bereich Strategie mitbringen (64%). Weitere Kompetenzen sind bezüglich Kommunikation (52%)

gewünscht. Personal und Finanzen rangieren mit je 27% der Nennungen auf dem dritten Platz. Als weniger wichtige Kompetenzfelder werden IT (5%) und Technologie (7%) genannt.

Abbildung 15: Kompetenzfelder weiblicher Verwaltungsräte



Unter „andere“ Kompetenzen entfallen Branchenkenntnisse, Trends und Netzwerk. Doch auch hier wurde von einigen Unternehmen erwähnt, dass es um die Gesamtkompetenz des Verwaltungsrats geht, der alle Aspekte der Unternehmensführung abdecken müsse. Dies könne von Frauen und Männern gleichermaßen eingebracht werden.

Die Frage bezüglich des Alterssegments von zukünftigen Verwaltungsrätinnen haben 72 von 136 Unternehmen beantwortet (vgl. Abb. 16). Auch bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Mit 55% am häufigsten genannt wurde das Alterssegment zwischen 40 und 50 Jahren. Mit 14% am wenigsten genannt wurde das Alterssegment unter 40 Jahren.

Abbildung 16: Gewünschte Alterssegmente von Frauen im VR

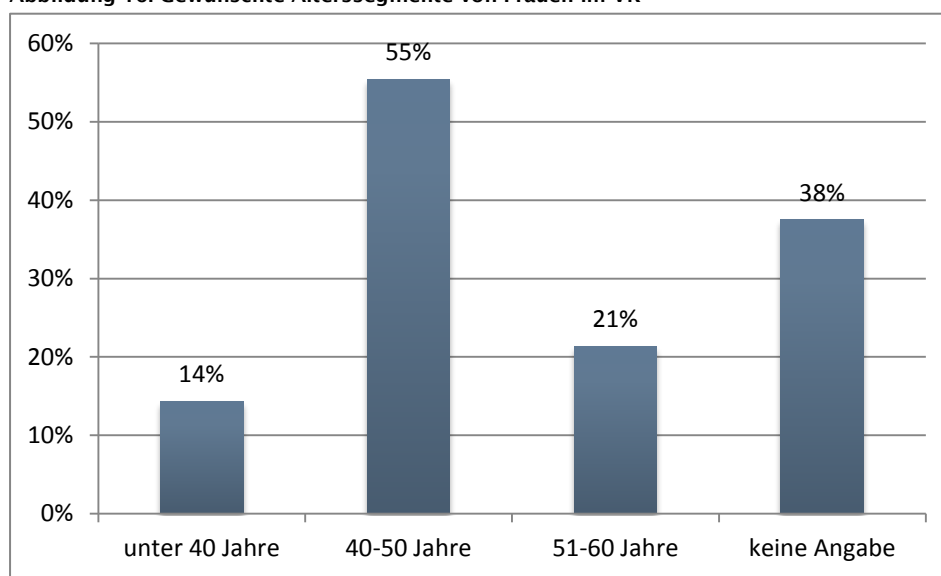
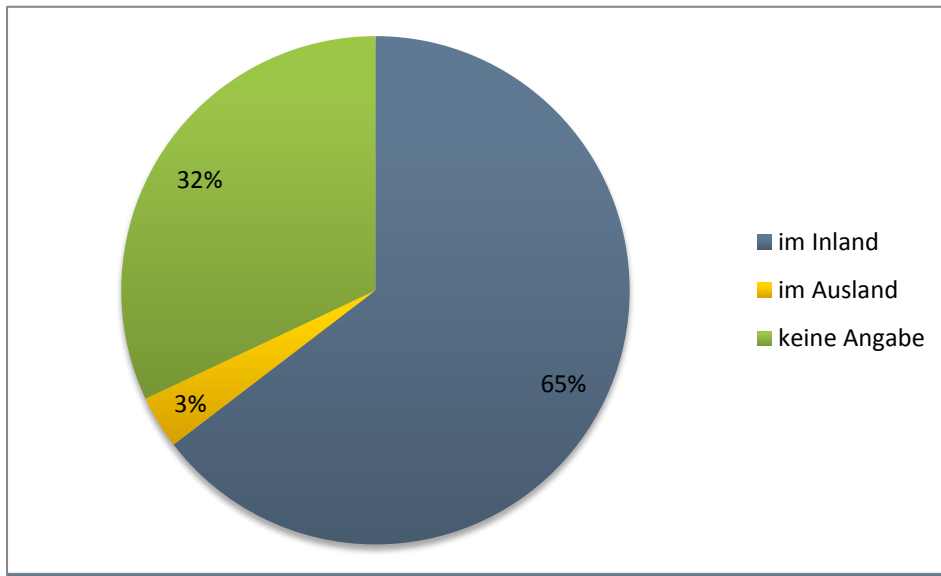


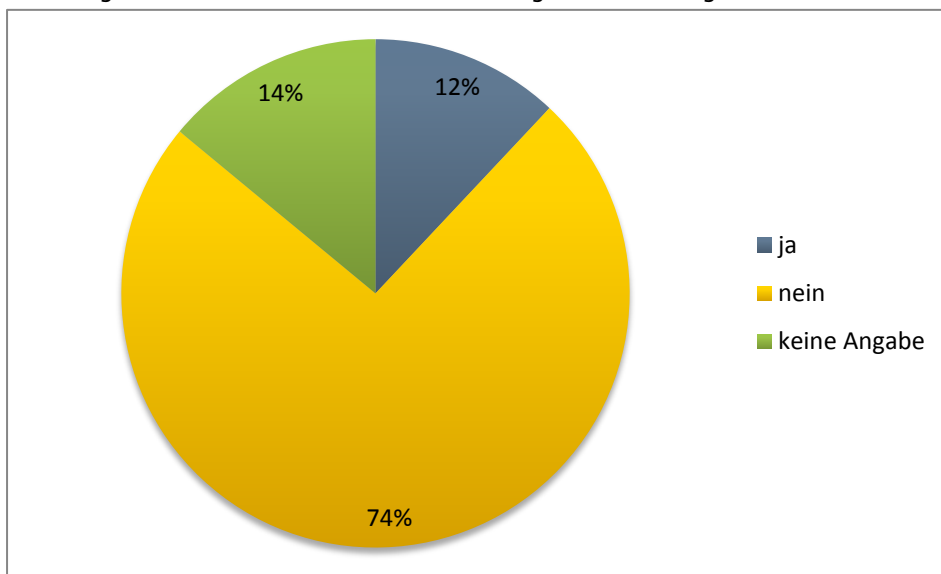
Abbildung 17 zeigt, wo potenzielle Kandidatinnen rekrutiert werden. Die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen wird die geplanten Frauenkandidaturen im Inland rekrutieren (65%). Lediglich 3% der KMUs rekrutieren die Kandidatinnen aus dem Ausland. Ein grosser Teil der befragten Unternehmen machte hierzu keine Angabe.

Abbildung 17: Geographische Rekrutierung von Frauen im VR



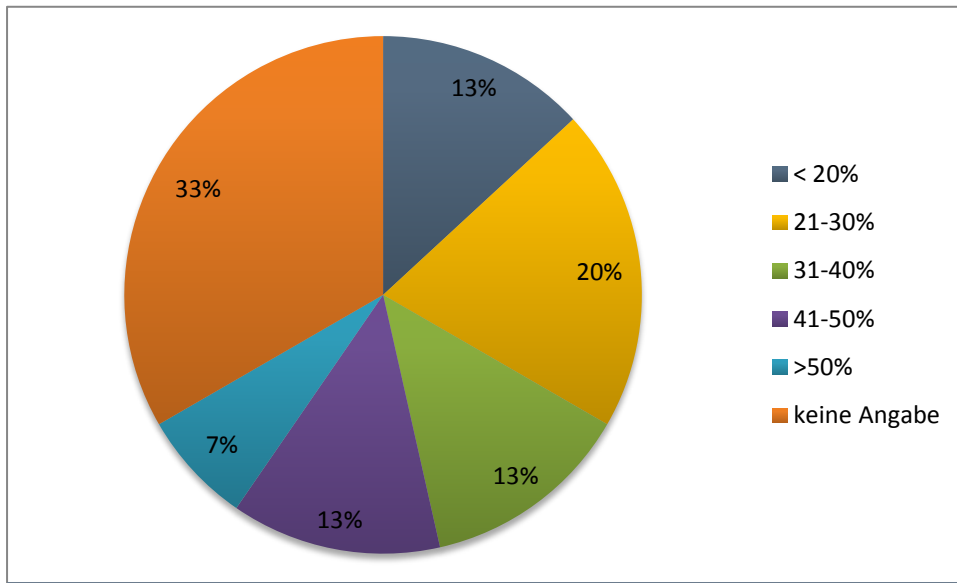
Konkrete Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils im Verwaltungsrat gibt es bei der Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen nicht. Klare 74% der Teilnehmenden antworteten bei dieser Frage mit Nein. Leidglich in 12% der Unternehmen gibt es konkrete Zielsetzungen.

Abbildung 18: Vorhandensein konkreter Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils



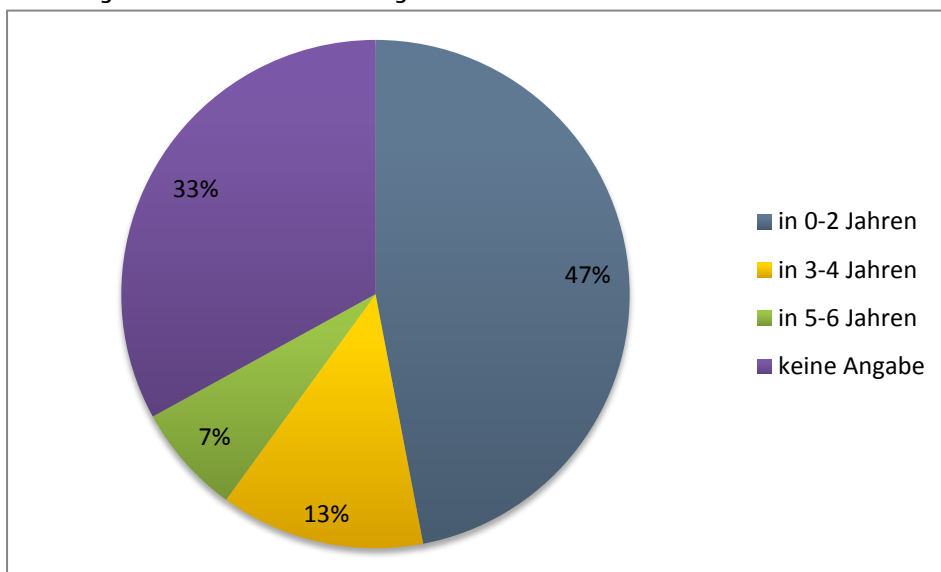
Da in relativ wenigen kleinen und mittleren Unternehmen konkrete Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils vorhanden sind, erstaunt nicht, dass bei der Frage nach dem angestrebten Frauenanteil und dem Zeitraum zur Umsetzung der Zielvorgaben nur wenige Unternehmen (15) geantwortet haben. Von diesen Unternehmen strebt die Mehrheit einen Frauenanteil von 21-30% an. Gleich verteilt sind die Frauenanteile unter 20%, zwischen 31-40% und zwischen 41-50% mit jeweils 13%. 7% der KMUs streben einen Frauenanteil von über 50% an.

Abbildung 19: Angestrebter Frauenanteil im VR



Gibt es Zielvorgaben, sollen diese auch schnell erreicht werden. Die Mehrheit der Unternehmen möchte ihre Ziele bereits in 0-2 Jahren erreichen (47%). 13% der Unternehmen streben die Erreichung der Zielvorgaben in 3-4 Jahren an. Lediglich 7% möchten die Ziele erst in 5-6 Jahren realisiert haben.

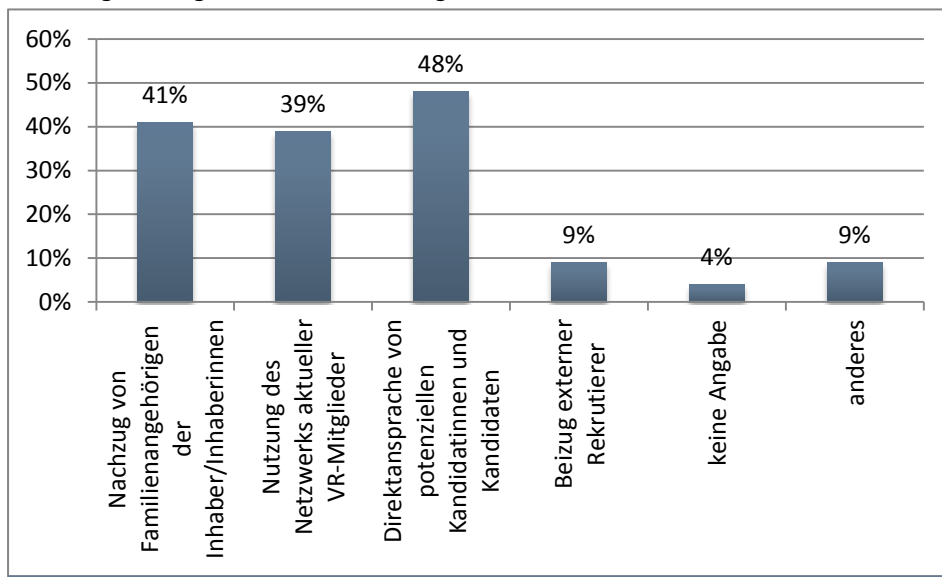
Abbildung 20: Zeitraum zur Erreichung der Ziele



2.3 Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder

Die aktuelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats wurde im ersten Teil der Umfrage erfasst. In diesem Zusammenhang war ebenfalls von Interesse, wie bei der Rekrutierung der Mitglieder bisher vorgegangen wurde, was Abbildung 21 illustriert (Mehrfachnennungen waren möglich). Mit 48% der Nennungen ist die Mehrheit der Positionen durch Direktansprache der Kandidatinnen und Kandidaten besetzt worden. In kleinen und mittleren Unternehmen spielt der Familiennachzug eine wichtige Rolle (41%), aber auch das Netzwerk von aktuellen VR-Mitgliedern wurde oft genutzt (39%). Eher selten wird ein externer Rekrutierer beigezogen (9%).

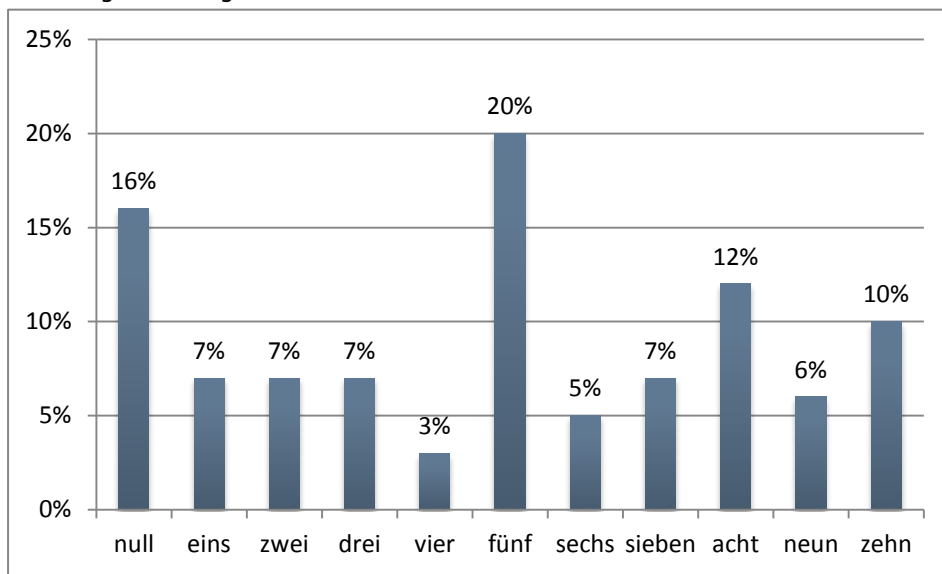
Abbildung 21: Vorgehen bei der Besetzung einer Position im VR



Andere Rekrutierungskanäle waren unter anderem Inserate, Wunsch des Kunden oder Geschäftsbeziehungen. Für viele KMUs kommen nur Familienangehörige in Frage, Geschäftspartner oder Mitarbeitende. Aber auch durch die Muttergesellschaft bzw. den Konzern werden neue VR-Mitglieder bestimmt.

Auf einer Skala von 0-10 konnten die Unternehmen angeben, wie wichtig es Ihnen ist, bei der Besetzung einer VR-Position aus mehreren Kandidatinnen und Kandidaten auswählen zu können. Dabei bedeutet der Wert Null unwichtig und zehn sehr wichtig. Der Durchschnitt liegt bei 4.81. Für 40% der Unternehmen ist die Auswahl aus mehreren Kandidatinnen und Kandidaten nicht so wichtig, für 16% der KMUs ist es sogar unwichtig (vgl. Abbildung 22). 20% der Unternehmen entschieden sich exakt für die Mitte; es ist für sie also weder wichtig noch unwichtig, aus mehreren Kandidatinnen und Kandidaten auswählen zu können. Hingegen scheint diese Möglichkeit für 10% der Unternehmen sehr wichtig zu sein. Der Unterschied zwischen den antwortenden Unternehmen ist sehr gross.

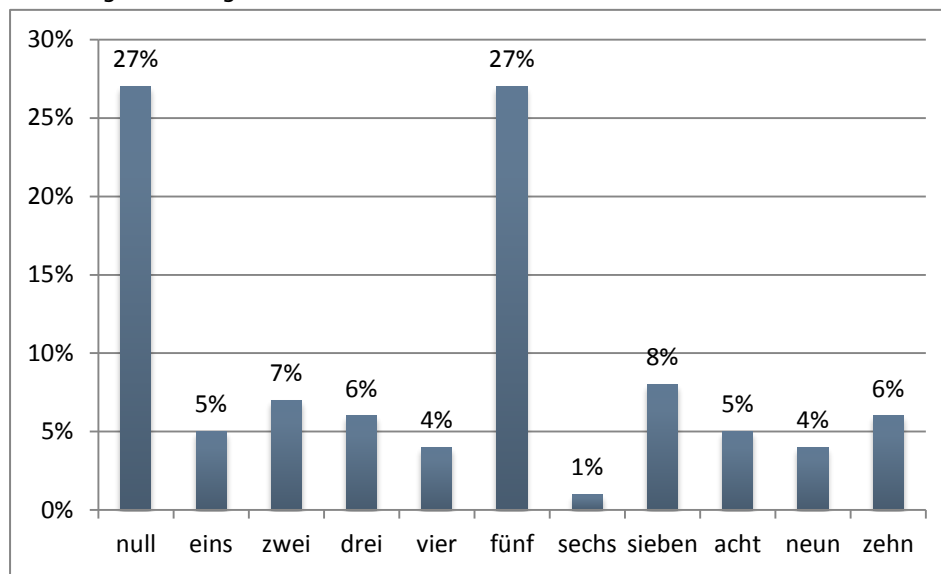
Abbildung 22: Wichtigkeit der Auswahl aus mehreren Kandidatinnen und Kandidaten



Dass Frauen unter den Kandidaturen sind, ist für knapp 50% der Unternehmen eher unwichtig. Es kommt mehr auf die fachlichen Kompetenzen an. Abbildung 23 illustriert die Wichtigkeit von Frauen unter den Kandidaturen. Wiederum erscheint es einem grossen Teil (27%) als unwichtig und einem anderen grossen Teil (ebenfalls 27%) als durchschnittlich wichtig, dass Frauen unter den Kandidaturen

sind. Lediglich 6% der Unternehmen sehen es als sehr wichtig an. Der Durchschnitt liegt hier unterhalb der Mitte mit 3.86.

Abbildung 23: Wichtigkeit von Frauen unter den Kandidaturen



Zum Abschluss hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ganz allgemein Ihre Erfahrungen mit Frauen im Verwaltungsrat mitzuteilen. Die grosse Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen hat bis heute keine Erfahrungen mit weiblichen Kandidaturen gemacht. Einerseits, weil es sich um Familienunternehmen handelt und keine Frauen zur Auswahl stehen. Oder aber, weil es in der entsprechenden Branche (Industrie, Bau, Ingenieurwesen) keine weiblichen Kandidaturen gibt. Falls eine Frau bei den Kandidaturen dabei sein sollte, würde diese bevorzugt werden. Bei denjenigen Unternehmen, die bereits weibliche Kandidaturen vorweisen können, ist die Erfahrung mehrheitlich positiv. Frauen seien oft sehr ehrlich und direkt, sehr gut vorbereitet bei den Terminen und sorgten für eine angenehme Gesprächsatmosphäre (oft etwas zurückhaltender als die Männer). Die Frauen erhielten bei einigen Unternehmen bei der Auswahl schlussendlich den Vorrang, da sie sich besser geeignet hätten als die männlichen Kandidaten. Ein Unternehmen gab im Auswahlprozess der männlichen Kandidatur den Vorzug. Negative Erfahrungen beruhen insbesondere auf einer zu hohen Selbsteinschätzung, zu stark Ich-bezogenen Frauen oder fehlenden Kompetenzen.

2.4 Fazit

Die Verwaltungsräte in kleinen und mittleren Unternehmen bestehen mehrheitlich aus 3-4 Mitgliedern. In 40% der befragten Unternehmen sind Frauen vertreten, wobei es sich um eine bzw. zwei Frauen handelt. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind Familienunternehmen. Der Verwaltungsrat ist mehrheitlich aus der Inhaberin bzw. dem Inhaber, Familienangehörigen sowie Experten und Expertinnen zusammengesetzt. Somit ist es nicht erstaunlich, dass bei der Auswahl von VR-Mitgliedern insbesondere die Familienzugehörigkeit als wichtigstes Kriterium genannt wurde. Neben der Familienzugehörigkeit sind die fachlichen Kompetenzen entscheidend. Wenn unternehmensexterne Personen im Verwaltungsrat Einsitz nehmen, bringen sie die Sicht von Aussen ein und wirken gegen Betriebsblindheit.

Das Thema „Gender Diversity“ ist für KMUs weniger relevant als für Grossunternehmen. 60% der Unternehmen empfinden es als nicht relevant. In den Unternehmen mit Frauen im Verwaltungsrat sind diese aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit oder wegen ihrer fachlichen Kompetenzen vertreten und nicht aufgrund ihres Geschlechts. Lediglich 16% der Unternehmen sind bereit, ihren Frauenanteil in Zukunft zu erhöhen. Massgebender Grund ist die bessere Leistung durch gemischte Teams. Gewünschter Ausbildungsabschluss zukünftiger weiblicher Kandidaturen ist ein tertiärer Abschluss, benötigte Kompetenzen betreffen die Gebiete Strategie, Kommunikation, Personal und Finanzen. Ausserdem sollten VR-Kandidatinnen zwischen 40 und 50 Jahren alt sein. Rekrutiert werden die Frauen insbesondere im Inland.

Bei der grossen Mehrheit der KMUs (74%) bestehen keine konkreten Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils, nur 12% der Unternehmen äussern sich diesbezüglich positiv. Der angestrebte Frauenanteil variiert sehr stark; am häufigsten wird ein Wert zwischen 20-30% genannt. Die Ziele sollen rasch - in einem Zeitraum von 0-2 Jahren - erreicht werden.

Bei der Rekrutierung der bisherigen Positionen im Verwaltungsrat wurden die Kandidatinnen und Kandidaten mehrheitlich direkt angesprochen. In Familienunternehmen rekrutiert man insbesondere Familienangehörige. Bei der Besetzung einer offenen Position im Verwaltungsrat scheint es für die Unternehmen wenig relevant zu sein, aus mehreren Kandidaturen auswählen zu können (Mittelwert 4.81). Insgesamt 40% sehen es als eher unwichtig an. Das gleiche gilt bei der Frage, wie wichtig es ist, dass Frauen unter den Kandidaturen sind, wobei der Mittelwert mit 3.86 etwas tiefer liegt und somit dieser Aspekt noch etwas unwichtiger ist. Die kleinen und mittleren Unternehmen haben bisher wenige Erfahrungen mit weiblichen Kandidaturen. Einerseits, weil es sich bei der Mehrheit der Unternehmen um Familienunternehmen handelt und andererseits, weil keine weiblichen Kandidaturen mit den erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind.

Für die Besetzung einer offenen Position im Verwaltungsrat steht bei den kleinen und mittleren Unternehmen nicht das Geschlecht im Vordergrund, sondern die Familienzugehörigkeit, die fachlichen Kompetenzen und die Erfahrung der zur Wahl stehenden Personen. Dieser Aspekt wurde im Verlauf der Umfrage von den teilnehmenden KMUs immer wieder hervorgehoben.

Literaturverzeichnis

Bergmann, Heiko/Fueglistaller, Urs/Benz, Lisa (2014): Bedeutung und Positionierung von Frauen in Schweizer KMU – Studie im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgV und der KMU Frauen Schweiz. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St. Gallen 2014.

zCapital AG/Schweizerischer Arbeitgeberverband (2013): „Gemischte Teams erbringen eine bessere Leistung.“ Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften, Zug/Zürich 2013.

Zitationshinweis

Habegger, Anja/Wettstein, Miriam/Tokarski, Kim (2014): Diversität im KMU-Verwaltungsrat. Umfrage zu Frauen in Verwaltungsräten von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in der Deutschschweiz - Studie im Auftrag von GetDiversity, Forschungsbericht des Instituts Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule, Bern 2014.





Berner Fachhochschule

Fachbereich Wirtschaft
Institut Unternehmensentwicklung
Morgartenstrasse 2a
Postfach 305
CH-3000 Bern 22

Telefon +41 31 848 34 30

Fax +41 31 848 34 01

unternehmensentwicklung@bfh.ch

wirtschaft.bfh.ch