



Namuk (links) stellt Kinderkleider her. Britta Dietsche (l.) und Regula Bühler-Fecker sitzen mit Gründer Franz Bittmann im vierköpfigen Verwaltungsrat. Für die Brauerei Schützengarten sucht VR-Präsident Christoph Kurer (rechts) explizit Interessentinnen.  
Fotos: Daniel Kellenberger, Daniel Ammann

# KMU wollen Topjobs an die Frau bringen

**Diversität im Management** Nicht nur grosse Firmen, auch kleine und mittlere Unternehmen suchen vermehrt weibliche Verwaltungsräte. Interessentinnen gibt es genug. Ein Knackpunkt sind «alte Seilschaften».

## Edith Hollenstein

Bierbrauer sucht Frau: Schützengarten, die älteste Brauerei der Schweiz, hat einen Verwaltungsratsposten neu zu vergeben. Am liebsten hätte Verwaltungsratspräsident Christoph Kurer eine Frau. Im Jobinserat steht, man freue sich auf Bewerbungen «insbesondere auch von weiblichen Interessentinnen». Klappert das Vorhaben, hätte die 1779 gegründete Firma aus St. Gallen erstmals eine Frau in ihrem höchsten Gremium.

Dieses Beispiel zeigt: Nicht nur bei grossen, börsenkotierten Firmen, sondern auch bei Schweizer KMU wird Diversität im Verwaltungsrat wichtiger. «Mehrheitlich wollen KMU tatsächlich mehr Frauen im Verwaltungsrat. Doch viele finden es schwierig, den Weg zu geeigneten Frauen zu finden», sagt Sibylle Olbert-Bock. Die Professorin für Personalführung hat mit ihrem Team der Ostschweizer Fachhochschule innerhalb eines vom Bund unterstützten Projekts Verwaltungsräte befragt.

Noch unveröffentlichte Umfrageergebnisse, die der Sonntagszeitung vorliegen, zeigen, dass eine Mehrheit der KMU davon ausgehen, dass der Frauenanteil in ihren Verwaltungsräten in den nächsten Jahren steigen wird. «Es scheint ein leichter Druck aufzukommen, der die Firmen beeinflusst», sagt Olbert.

## Der Frauenanteil ist weiterhin tief

Das spürt auch Dorothee Auwärter, Verwaltungsratspräsidentin beim Familienunternehmen Kuhn Rikon im Zürcher Tösstal. Die Rechtsanwältin sitzt daneben in zwei weiteren Verwaltungsräten: bei Eberhard Unternehmungen in Kloten und bei Migros Ostschweiz. «Mit nur Männern im Verwaltungsrat muss man sich faule Sprüche gefallen lassen», so Auwärter. Sie sagt aber: «Man kann nicht zaubern.

In gewissen Branchen wie der Bau- oder Maschinenindustrie gibt es in der Schweiz zu wenige Frauen.»

Auch wenn das Bewusstsein wächst – das Niveau ist weiterhin tief: Bei den Schweizer KMU beträgt der Frauenanteil laut einer Studie von BDO und der Universität St. Gallen in Verwaltungsräten bei 16 Prozent. Auch bezüglich Alter ist die Diversität gering: Nur gerade 10 Prozent sind jünger als 40 Jahre.

Einiges ist im Tun, aber nur sehr langsam. Die Verdoppelung des Frauenanteils von ursprünglich 7 Prozent im Jahr 1996 dauerte rund 20 Jahre. Ginge es in diesem Tempo weiter, wären wir im Jahr 2042 bei 32 Prozent Frauen in KMU-Verwaltungsräten – also auf dem Niveau, auf dem sich derzeit die börsenkotierten Schweizer Firmen befinden. Diese müssen laut einem neuen Gesetz per 2025 einen Anteil von 30 Prozent erreichen. Dieser Wert wurde im Schnitt durch einen eigentlichen Schub nach den Generalversammlungen von April bis Juni bereits erreicht.

Wirkt sich also die Frauenquote für die grossen Firmen nun gar auf die kleinen und mittleren aus, obwohl diese gar nicht rechenpflichtig und somit vom Gesetz ausgenommen sind? Professorin Olbert hat dies in ihrer Umfrage nicht eindeutig ergründen können. «Ob das Bewusstsein bei den Firmeneinhabern schon vor der Einführung der Quote vorhanden war oder erst dadurch gereift ist, lässt sich im Nachhinein fast nicht feststellen.»

Was aber treibt die KMU an, vermehrt Frauen zu umwerben? Die Brauerei Schützengarten sucht deshalb eine Frau, weil «heute weitgehend Einigkeit darüber besteht, dass geschlechtlich gemischte Teams auch in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen bessere Resultate erzielen können», erklärt Verwaltungsratspräsident Christoph Kurer. Im Inserat seien «Inter-

essentinnen» deshalb speziell erwähnt, weil «beim gesuchten technischen Profil Frauen vorerst noch eher in der Minderheit sind und deshalb speziell angesprochen werden müssen». Frauen für Positionen in den Bereichen Recht, Marketing, Strategie oder Controlling zu finden, sei deutlich einfacher.

## Zuerst wird das persönliche Netzwerk aktiviert

Die Art und Weise wie Schützengarten per Inserat auf einer Onlineplattform nach einem neuen VR-Mitglied sucht, ist selten in der Schweizer KMU-Welt. Noch sind nämlich alte Seilschaften entscheidend, also die persönlichen Netzwerke der Firmenbesitzer. Die Erhebung von Sibylle Olbert zeigt: Viele Firmeneinhabinnen und -inhaber suchen zuerst in ihrem persönlichen beruflichen und privaten Netzwerk. Eine externe Suche, etwa über externe Personalvermittler leisten sich vergleichsweise wenige.

Auch bei Namuk, einem Start-up aus Wetzikon ZH mit 18 Mitarbeitenden, das Aussenbekleidung für Kinder verkauft, dominiert im Verwaltungsrat das Netzwerk des Gründers. Im Jahr 2020 stiess die Zürcher Werberin Regula Bühler-Fecker dazu – seither sitzen mit ihr und der Unternehmerin Britta Dietsche im vierköpfigen Namuk-Verwaltungsrat zur Hälfte Frauen.

Egal, ob Mann, Frau oder Divers: Kompetenz und Leistung stünden im Vordergrund, sagt Namuk-Gründer Franz Bittmann. Und: «Mein berufliches Netzwerk besteht nicht ausschliesslich aus Männer-Clubs.» Bei ihm arbeiten über 70 Prozent Frauen. Frauen sind also nicht aus Werte- oder PR-Überlegungen an Bord, sondern auch geschäftsrelevant. «Für uns ist es zentral, die Bedürfnisse von Frauen zu verstehen, weil unsere Produkte primär von Frauen gekauft werden.»

Das sei nicht unbedingt das häufigste Motiv, so Olbert, denn

gemäss ihrer Umfrage nehmen viele KMU Frauen eher in den Verwaltungsrat auf, weil es von Aussenstehenden erwartet wird oder weil sie Gleichstellung wichtig finden. «Die Einschätzung, dass starke Diversität zu mehr Umsatz und Gewinn führen kann, ist weniger verbreitet bei den KMU», sagt sie.

## Frauen haben Interesse, jedoch zu wenig Format

Wenn also der Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten in den nächsten Jahren weiter steigen wird: Gibt es überhaupt genügend Kandidatinnen? «Ja, aber mit Vorbehalt», sagt Fabienne Meier, Partnerin bei der Personalvermittlungsfirma Knight Gianella & Partner. «Wir erhalten sehr viele Anfragen, doch oftmals sind es nicht die geeigneten Frauen, die sich von sich aus melden.»

Eine Führungspersönlichkeit mit Format sei gefragt. Es brauche Authentizität, Standhaftig-

keit, eine weisse Weste, Durchhaltewillen und die Fähigkeit, auch bei Widerständen den Kurs zu halten und fokussiert zu kommunizieren. Diese Eigenschaften habe jedoch nur etwa jede fünfte Frau, die sich bei Knight Gianella & Partner melde.

Deshalb sind diejenigen Topmanagerinnen, die bereits Verwaltungsmandate haben, beehrt und stark umworben. Sie erhalten laufend neue Anfragen. Suzanne Thoma etwa wurde vor eineinhalb Jahren dafür kritisiert, zu viele Mandate gleichzeitig zu ihrer Funktion als Geschäftsführerin des BKW-Konzerns auszuüben. Heute ist Thoma Verwaltungsratspräsidentin beim Winterthurer Pumpenhersteller Sulzer sowie Verwaltungsrätin bei der Swiss Ventures Group.

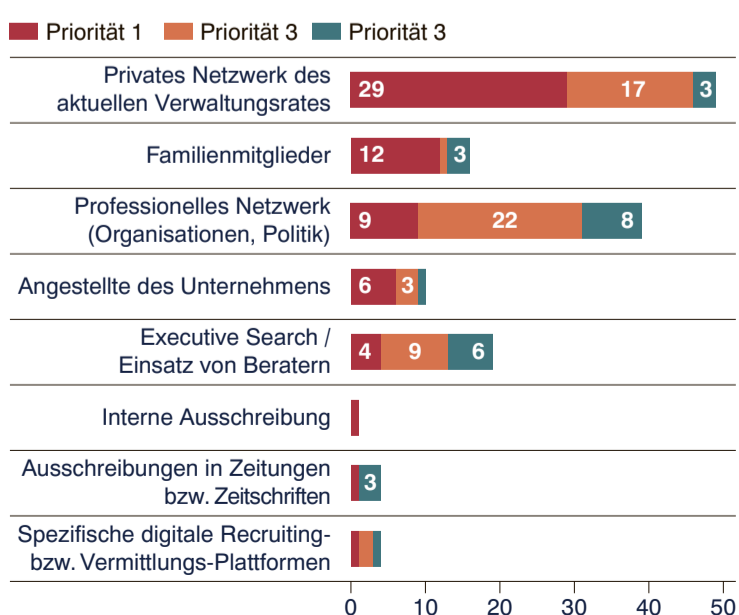
Das Unternehmen, das in Schweizer Start-ups investiert, wurde im Jahr 2015 gegründet. Bei der Swiss Ventures Group, wo neben Thoma mit der CSS-Chefin Philomena Colatrella eine zweite bekannte Schweizer Topmanagerin im Verwaltungsrat sitzt, sagt Mitgründer und Geschäftsführer Mike Baur: «Weder Frau Thoma noch Frau Colatrella kannten wir vor ihrem Mandat persönlich – wir sind über unser Netzwerk auf sie aufmerksam geworden.»

Beide seien «Frauen, die grosse Schweizer Firmen sehr erfolgreich digitalisiert haben». Von Verwaltungsratsmitgliedern erwartet Baur «sehr aktive Unterstützung, aber auch eine Hinterfragung der Strategie». Im obersten Gremium müsse man sich gegenseitig herausfordern. Baur sagt: «Wir brauchen Antagonisten und keine guten Kumpel.»

Christoph Kurer von der Brauerei Schützengarten freut sich nun auf das Kennenlernen von geeigneten Interessentinnen, das in etwa einem Monat stattfinden wird. Wie schwierig oder einfach es war, eine Frau zu finden, wird er also erst gegen Ende Jahr sagen können.

## So suchen KMU neue VR-Mitglieder

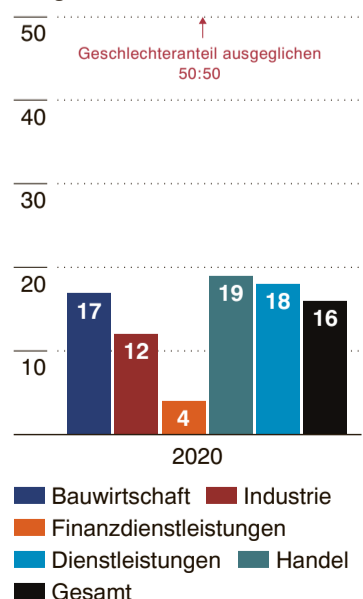
Am häufigsten genutzte Beschaffungswege, um Mandate zu besetzen



Grafik: can / Quelle: Olbert-Bock, S./ Oberholzer, B./ Toscano, R./ Bischof, N./ Helfmann, K. (2021): Bericht Unternehmensbefragung des Projekts «Frauen in VR und GL mittelgrosser Unternehmen». Unveröffentlichter Projektbericht der OST, St. Gallen

## Frauenanteil in KMU-Verwaltungsräten

Ausgewählte Branchen, in Prozent



Grafik: can / Quelle: Universität St. Gallen, Verwaltungsratsstudie 2020