Korrelation zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Geschlechterverteilung in KMU

ENTWURF

2. Oktober 2025

Gutachter:innen

Prof. Dr. iur. Patrick L. Krauskopf

Dr. phil. Fernanda Wüthrich

Tobias Gurtner

Projektmitarbeitende

Julian Egli

Auftraggebende

Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich

Müller-Möhl Foundation

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich

T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Executive Summary (Deutsch)

I. **Vorgehen.** Die Studie untersucht im Auftrag der Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich und der Müller-Möhl Foundation eine mögliche Korrelation zwischen ausgewogener Geschlechterverteilung und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von KMU im Kanton Zürich.

1. Erhoben wurden Profitabilität (EBIT-Marge), Produktivität (Umsatz pro Vollzeitäquivalent) und Personalkosten (z.B. Fluktuationsraten, Rekrutierungsdauer).

2. Diese Kennzahlen wurden für die Jahre 2014, 2019 und 2024 erhoben.

3. Die Erhebungen fanden mittels Fragebogen in Zusammenarbeit mit 18 Berufs- und Branchenverbänden zwischen dem 5. Mai und dem 31. Juli 2025 statt.

4. 2'032 KMU aus dem Kanton Zürich nahmen an der Umfrage teil.

II. **Empirische Befunde.** Die Umfrage zeigt, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung einen Beitrag zur Unternehmensleistung leisten kann und nicht ein Begleitumstand bereits erfolgreicher Unternehmen ist. Mögliche positive Korrelationen zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlichem Erfolg beantworten indes nicht die Frage der Kausalität, d.h. ob Geschlechterverteilung die Produktivität steigert oder ob wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher in der Lage sind, Teams mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung aufzubauen.

1. *Befunde zur Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.* Auswahl: (i) KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung erzielten eine um 1,8% höhere EBIT-Marge als Unternehmen mit geringerer Geschlechter-Diversität (8,7% vs. 6,9%). (ii) KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung steigerten ihre Liquiditätslage seit 2014 im Durchschnitt um etwa 29%, während KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung Zuwächse von rund 11% verzeichneten. (iii) Seit 2014 steigerten ausgewogen geführte Unternehmen ihre Produktivität auf rund 118%, während unausgewogene im Durchschnitt beim Basiswert von 100% blieben.

2. *Befunde zur Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und personalbezogenen Effekten*. Auswahl: Es bestehen deutliche Anhaltspunkte dafür, dass (i) KMU mit ausgewogenen VR, GL und Teams tendenziell geringere Fluktuationsraten aufweisen. Mitarbeitende blieben durchschnittlich drei Jahre länger und die Fluktuationsraten waren rund 25% niedriger. (ii) KMU mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung scheinen ferner kürzere Rekrutierungsdauern aufzuweisen.

3. *Befunde zur Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und Innovationsfähigkeit*. Auswahl: Es bestehen deutliche Anhaltspunkte dafür, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung mit einer gesteigerten Innovationsfähigkeit und höherer organisationalen Resilienz eines KMU korreliert.

III. **Best Practices.** Die zum Teil expliziten Antworten der KMU im Freitextfeld des Fragebogens zeigen, dass ihnen eine ausgewogene Geschlechterverteilung betriebswirtschaftlich einen Mehrwert bringt. Dem dabei geäusserten Wunsch nach Best Practices kommt diese Studie mit einer Systematisierung der erhaltenen Feedbacks nach.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Executive Summary (Français)

I. **Approche.** À la demande du Bureau de l'égalité du canton de Zurich et de la Fondation Müller-Möhl, cette étude examine la corrélation possible entre la répartition équilibrée des sexes et la performance économique des PME dans le canton de Zurich.

1. La rentabilité (marge EBIT), la productivité (chiffre d'affaires par équivalent temps plein) et les coûts de personnel (par exemple, taux de rotation, durée du recrutement) ont été évalués.

2. Ces indicateurs ont été collectés pour les années 2014, 2019 et 2024.

3. Les enquêtes ont été réalisées au moyen de questionnaires en collaboration avec 18 associations professionnelles et sectorielles entre le 5 mai et le 31 juillet 2025.

4. 2 032 PME du canton de Zurich ont participé à l'enquête.

II. **Résultats empiriques.** L'enquête montre qu'une répartition équilibrée des sexes peut contribuer à la performance des entreprises et n'est pas une circonstance accessoire des entreprises déjà prospères. Les corrélations positives possibles entre la répartition des sexes et la réussite économique ne répondent toutefois pas à la question de la causalité, c'est-à-dire si la répartition des sexes augmente la productivité ou si les entreprises prospères sont plutôt en mesure de constituer des équipes avec une répartition équilibrée des sexes.

1. *Résultats concernant la corrélation entre la répartition des sexes et la performance économique.* Sélection : (i) Les PME présentant une répartition équilibrée des sexes ont réalisé une marge EBIT supérieure de 1,8% à celle des entreprises moins diversifiées sur le plan du genre (8,7% contre 6,9 %). (ii) Les PME présentant une répartition équilibrée entre les sexes ont augmenté leur trésorerie d'environ 29% en moyenne depuis 2014, tandis que les PME présentant une répartition déséquilibrée entre les sexes ont enregistré une augmentation d'environ 11 %. (iii) Depuis 2014, les entreprises gérées de manière équilibrée ont augmenté leur productivité à environ 118 %, tandis que celles qui ne le sont pas sont restées en moyenne à la valeur de base de 100 %.

2. *Conclusions sur la corrélation entre la répartition des sexes et les effets sur le personnel.* Sélection : il existe des indications claires que (i) les PME dont le conseil d'administration, la direction et les équipes sont équilibrées ont tendance à afficher des taux de rotation du personnel plus faibles. Les employés sont restés en moyenne trois ans de plus et les taux de rotation ont été inférieurs d'environ 25 %. (ii) Les PME présentant une répartition équilibrée entre les sexes semblent également avoir des durées de recrutement plus courtes.

3. *Résultats concernant la corrélation entre la répartition des sexes et la capacité d'innovation.* Sélection : Il existe des indications claires qu'une répartition équilibrée entre les sexes est corrélée à une capacité d'innovation accrue et à une plus grande résilience organisationnelle d'une PME.

III. **Bonnes pratiques.** Les réponses parfois explicites fournies par les PME dans le champ libre du questionnaire montrent qu'une répartition équilibrée entre les sexes leur apporte une valeur ajoutée sur le plan économique. Cette étude répond au souhait exprimé de bonnes pratiques en systématisant les commentaires reçus.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary (Deutsch) ..... *I*
Executive Summary (Français) ..... *II*
Inhaltsverzeichnis ..... *III*
Literaturverzeichnis ..... *IV*
Abbildungsverzeichnis ..... *VIII*
Abkürzungsverzeichnis ..... *IX*
Glossar ..... *X*
I. Gutachter-Auftrag *1*
II. Ausgangslage *4*
A. Statistische Eckwerte 4
B. Rechtliche Vorgaben und wirtschaftliche Herausforderungen 5
C. Stand der Forschung und ihre Lücken 6
III. Design und Durchführung der Studie *8*
A. Arbeitshypothesen 8
B. Methodik 9
IV. Empirische Ergebnisse (1. Teil): Fokus Mann/Frau *14*
A. Allgemeine Informationen 15
B. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit 16
C. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und p ersonalbezogenen Effekten 22
D. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und Innovationsfähigkeit 28
E. Qualitatives Feedback der KMU 30
V. Empirische Ergebnisse (2. Teil): Fokus Frau *31*
A. Frauenanteil in GL und VR 31
B. Korrelation zwischen Frauenanteil und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit 33
VI. Schlussbetrachtungen *35*
Anhang A - Deskriptive Statistiken in Grafiken *37*
Anhang B - Fragenbogen *44*
Anhang C - Liste der Verbände *50*
Anhang D - Verwendete Sekundärdatenquellen *51*
Anhang E - Global Risk Tracker (GRT) *52*
Anhang F - Compliance Vademecum USA *54*

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Literaturverzeichnis

Akademien der Wissenschaften Schweiz. (2025). *Studie zur Nachwuchsförderung und Erhöhung des Frauenanteils in MINT-Berufen*. Swiss Academies Reports, 20(3). https://s3.eu-central-2.wasabisys.com/a-plus-cms-statamic/p/assets/mint-suisse/mintstudie_202505.pdf

André, C., Causa, O., Soldani, E., Sutherland, D., & Unsa, F. (2023). *Promoting gender equality to strengthen economic growth and resilience* (OECD Economics Department Working Papers, No. 1776). OECD. https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2023)29/en/pdf

Bantel, K. A. (1994). Strategic planning openness: The role of top team demography. *Group & Organization Management, 19*(4), 406–424. https://doi.org/10.1177/1059601194194002

Becker, M., & Gurtner, A. (2024). Diversity, equity und inclusion management – Umsetzung in der Praxis. In K. O. Tokarski, N. Endrissat, & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Transformationen gestalten* (S. xx–xx). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42775-7_10

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2013). Female labor supply: Why is the United States falling behind? *American Economic Review, 103*(3), 251–256. https://doi.org/10.1257/aer.103.3.251

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature, 55*(3), 789–865. https://doi.org/10.1257/jel.20160995

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. Aufl.). Oxford University Press.

Bundesamt für Statistik. (2025). *Statistik der Unternehmensstruktur STATENT: Kleine und mittlere Unternehmen*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html

Bundesamt für Statistik. (2024). *Produktivität. Arbeitsproduktivität, Kapitalproduktivität und Multifaktorproduktivität*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/produktivitaet.html

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV), SR 101. (2024, 3. März). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de

Collet, I., Metzger, S., Naef, L., Paulsen, T., Schnapper, E., & Vonschallen, S. (2025). *Studie zur Nachwuchsförderung und Erhöhung des Frauenanteils in MINT-Berufen*. Akademien der Wissenschaften Schweiz / SCNAT. https://doi.org/10.5281/zenodo.14713191

CRIF. (2025, 24. Februar). *Der Frauenanteil liegt im Management bei 28.4 %*. https://www.crif.ch/news-events/news/der-frauenanteil-liegt-im-management-bei-284/

Der Bundesrat. (2020, 11. September). *Mehr Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen*. https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=80358

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Díez-Martín, F., Miotto, G., & Del Castillo, C. (2023). The intellectual structure of gender equality research in the business economics literature. *Review of Managerial Science, 18*, 1649–1680. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00671-8

EDGE. (2024). *Impact*. https://www.edge-cert.org/impact

EDGE. (2024). *Solutions to gender inequality*. https://www.edgeempower.com/resources-library/articles/solutions-to-gender-inequality/

Fachkräftemangel-Index Schweiz. (2024). https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html

Frau, D., & Costa, V. (2023). *Studie: Altersdiversitätspraktiken in der Schweiz*. ZHAW – School of Management and Law.

Fust, A., Fueglistaller, U., Zuger, T., Brunner, C., & Graf, A. (2024). *Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen (Ausgabe 2024)*. OBT & Universität St. Gallen.

Gardi, Y., & Ruch, L. (2016). Talent-management in Schweizer KMU. In K. O. Tokarski, J. Schellinger, & P. Berchtold (Hrsg.), *Unternehmensentwicklung: Strategien und Instrumente aus Forschung und Praxis* (S. 129–150). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00283-1_8

Global Gender Gap Report. (2025). https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/

Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer.

Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.). (2017a). *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 2: Gegenstandsbereiche*. Springer.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 29*(4), 499–517.

Gleichstellungsgesetz (GlG), SR 151.1. (1995, rev. 2020). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2005/123/de

Gruhlich, J., & Riegraf, B. (2020). Gender mainstreaming und diversity management. In A. Biele Mefebue, A. Bührmann, & S. Grenz (Hrsg.), *Handbuch Intersektionalitätsforschung* (S. 157–177). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26613-4_9-1

Hebl, M. R., & Avery, D. R. (2013). Diversity in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2. Aufl., S. 677–697). John Wiley & Sons.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Hermann, A., & Erten, C. (2018). Diversity management in der Teamarbeit in multikulturellen Organisationen. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill, & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis* (S. 157–177). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6_9

Herzog, T. N., Scheuren, F. J., & Winkler, W. E. (2007). *Data quality and record linkage techniques*. Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-69505-2

Hunt, V., Prince, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.

Klasen, S., & Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: Updates and extensions. *Feminist Economics, 15*(3), 91–132. https://doi.org/10.1080/13545700902893106

KMU-Portal. (2024). https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen.html

KMU-Portal. (2024). Lohngleichheit verbessert die Arbeitskultur, die Innovation und die Produktivität. https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2024/lohngleichheit-verbessert-die-arbeitskultur-die-innovation-und-die-produktivitaet%22.html

Krauskopf, P., Frau, D., & Müller, C. (2022). *Vorstudie «Korrelation zwischen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und Implementierung von Diversity & Inclusion-Grundsätzen»*. ZHAW – Zentrum für Wettbewerbsrecht und Compliance.

Krauskopf, P., Müller, C., & Leu, T. (2013). *Effizienzanalyse Mehrmarken- vs. Einmarkenvertrieb*. ZHAW – School of Management and Law.

Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (S. 155–174). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15

KUBB. (2024). NOGA Codes: Anwendung zur Unterstützung der Codierung. https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/de

Lanfranconi, L. M. (2025). Gender inequality through gender-blindness? Family-friendly employers in Switzerland during the Covid-19 pandemic. *Swiss Journal of Sociology, 51*(1), 83–102. https://doi.org/10.26034/cm.sjs.2025.6181

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper Series*.

Dutu, R. (2014). Women's role in the Swiss economy. *OECD Economics Department Working Papers, No. 1144*. OECD. https://doi.org/10.1787/5jz123dzstkb-en

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

OECD. (2023). *Promoting gender equality to strengthen economic growth and resilience* (OECD Economics Department Working Papers, No. 1144). https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2023)29/en/pdf

Rioult, C. (2016). *Gender diversity in der Unternehmensführung* (Dissertation Nr. 4556). Universität St. Gallen, Dike Verlag.

Sander, G., & Müller, C. (2007). Chancengleichheit von Frau und Mann nachhaltig umsetzen: Wie Führungskräfte einen aktiven Beitrag zur Chancengleichheit im Unternehmen leisten und gleichzeitig Managementprozesse verbessern können. *Io new management, 4*(4), 36–40. https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/4b5b54c4-569a-4a9b-8f2a-ae80d69fde58/content

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2020). *Obligationenrecht (OR), Art. 734f*. In *Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) – Obligationenrecht (OR)* (SR 220). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de#art_734f

Schweizerische Eidgenossenschaft. (1995). *Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GlG)* (SR 151.1). https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2005/123/de

SECO. (2016). *Fachkräftemangel in der Schweiz: Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage*. Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF.

SECO. (2023). *Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse*. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik, Nr. 40. https://www.seco.admin.ch/studien

SECO. (2025). *Konjunkturprognosen*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/konjunkturprognosen.html

SBFI – Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. (2025). *MINT-Förderung in der Schweiz*.

Survey.jetzt. (2025). *Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Geschlechtergleichstellung in KMU* (Online-Umfrage). Agon Partners Innovation AG.

Swiss Diversity. (2023). *Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen der Schweiz.* https://www.swiss-diversity.com/studie

Verordnung zum Gleichstellungsgesetz (GlG), SR 151.3. (2024, 1. Januar). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de#part_3/tit_26/chap_4/lvl_C/lvl_VII

Williams, H. M., & Mean, L. J. (2004). Measuring gender composition in work groups: A comparison of existing methods. *Organizational Research Methods, 7*(4), 456–474.

Zobrist, L., Müller, V., Hofer, S., & Christen, P. (2025, Januar). *Zürcher Wirtschaftsmonitoring: Fehlende Arbeitskräfte: Szenarien und Implikationen für die Zukunft*. Volkswirtschaftsdirektion Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft. https://www.zh.ch/de/wirtschaft-arbeit/zuercher-wirtschaftszahlen/wirtschafts-monitoring.html

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenstruktur der betrachteten KMU ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Abbildung 2: EBIT-Marge 2024 nach Führungsdiversität. 16

Abbildung 3: Entwicklung der EBIT-Marge 17

Abbildung 4: Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen 23

Abbildung 5: Vergleich HR-Kennzahlen nach Diversitätsgrad der Führung..... 24

Abbildung 6: Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten..... 31

Abbildung 7: Frauenanteil in der Geschäftsleitung vs. EBIT-Marge 2024 33

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abkürzungsverzeichnis

EBIT	Earnings before interest and taxes, d.h. Gewinn vor Zinsen und Steuern
FTE	Full-Time Equivalent, d.h. Vollzeitäquivalent (VZÄ)
GL	Geschäftsleitung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen, gemäss Definition des Bundesamts für Statistik (BFS, 2024). Dabei werden Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten und mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten unterschieden
KPI	Key Performance Indicator, d.h. Leistungskennzahl
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
NOGA	Nomenclature Générale des Avtivités économiques (Allgemeine Systematik der wirtschaftlichen Tätigkeit der Schweiz zur Strukturierung statistischer Daten über Wirtschaftszweige)
Rz.	Randziffer
VR	Verwaltungsrat

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Glossar

Arbeitsproduktivität
Zur Erfassung der Arbeitsproduktivität dient der Umsatz pro Mitarbeitenden als etablierter Effizienzindikator (vgl. BFS, 2024).

Ausgewogene Geschlechterverteilung
Bezeichnet in dieser Studie einen Frauen- bzw. Männeranteil von jeweils mindestens einem Drittel (≥ 33%) in leitenden Funktionen und/oder auf Ebene der Mitarbeitenden mit oder ohne Führungsverantwortung. Keine der beiden Geschlechtergruppen ist unterrepräsentiert.

Balanced Leadership
Spezifische Form der ausgewogenen Geschlechterverteilung auf der obersten Führungsebene (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung). Mindestens ein Drittel der Mitglieder sind Frauen bzw. mindestens ein Drittel sind Männer (≥ 33%).

Cashflow
Operativer Cashflow, d.h. der aus der Geschäftstätigkeit generierte Geldfluss. Er ist entscheidend für die Liquidität, um Verbindlichkeiten zu begleichen und Investitionen zu tätigen.

Diversitätsindex (Basisjahr 2014 = 100)
Indexbasierte Darstellung von Kennzahlen mit dem Jahr 2014 als Referenzwert. Ein Indexwert von 120 im Jahr 2024 bedeutet, dass die Kennzahl 20 % höher liegt als im Jahr 2014. Diese Darstellung erleichtert den Vergleich von Trends und prozentualen Veränderungen.

EBIT-Marge
Anteil des Betriebsergebnisses (Earnings Before Interest and Taxes) am Umsatz in Prozent. Sie ist eine zentrale Leistungskennzahl für die Profitabilität eines Unternehmens.

Fluktuationsrate
Anteil der Mitarbeitenden, die ein Unternehmen innerhalb eines definierten Zeitraums (meist jährlich) freiwillig verlassen. Die durchschnittliche Fluktuationsrate in der Schweiz liegt Stand 2024 bei rund 12%. Sie gilt als Indikator für Arbeitgeberattraktivität, eine gesunde Firmenkultur und das Personalmanagement eines Unternehmens.

FTE (Full-Time Equivalent) / VZÄ (Vollzeitäquivalent)
Standardisierte Einheit zur Angabe der Mitarbeitendenzahl. 1 FTE entspricht einer Vollzeitstelle (100 %-Pensum). Zwei Teilzeitkräfte mit je 50 %-Pensum ergeben gemeinsam 1 FTE.

Gleichstellungsgesetz (GlG)
Das Gleichstellungsgesetz, das am 1.Juli 1996 in Kraft getreten ist, zielt darauf ab, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben zu erreichen und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verhindern.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

MINT-Sektor
Abkürzung für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Sammelbegriff für Branchen wie IT, Ingenieurwesen, naturwissenschaftliche Forschung oder technologieorientierte Unternehmen, in denen vorwiegend technische oder naturwissenschaftliche Qualifikationen gefragt sind.

Personalkosten (HR-Kosten)
Umfasst sämtliche Aufwendungen im Personalbereich, darunter Rekrutierung (Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren), Einarbeitung (Onboarding), Fluktuation (Kosten durch Austritte und Neubesetzungen) sowie Massnahmen wie betriebliches Gesundheitsmanagement und Weiterbildung. Neben direkten Kosten werden auch indirekte Faktoren berücksichtigt, etwa Elternzeitregelungen, Fluktuationsraten, Aufwand und Dauer von Rekrutierungsprozessen sowie die langfristige Bindung von Fachkräften.

Produktivität
Zur Erfassung der Arbeitsproduktivität wird der Umsatz pro Mitarbeitenden als etablierter Effizienzindikator herangezogen (vgl. BFS, 2024).

Statistische Signifikanz
Es bewertet, ob ein beobachteter Unterschied oder Zusammenhang mit der Nullhypothese vereinbar ist bzw. nicht allein durch Zufall erklärbar erscheint. «Signifikant ($p < 0,05$)» bedeutet, dass unter der Nullhypothese die Wahrscheinlichkeit, einen mindestens so grossen (oder extremeren) Effekt zu beobachten, unter 5 % liegt. Ein signifikanter Befund liefert Evidenz für einen Effekt in der Grundgesamtheit, beweist ihn jedoch nicht.

Umsatz pro Mitarbeitenden
Der Umsatz pro Mitarbeitenden wird berechnet, indem der Bruttoumsatz durch das Vollzeitäquivalent/FTE geteilt wird.

Unausgewogene Geschlechterverteilung
Gegenstück zur ausgewogenen Geschlechterverteilung. Bezeichnet eine Führungsebene oder Belegschaft, in der eine Geschlechtergruppe weniger als ein Drittel (< 33 %) ausmacht. In der Praxis meist: Frauenanteil unter 33 %, entsprechend Männeranteil über 67 %.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

I. Gutachter-Auftrag

1. **Auftraggeberinnen.** Die vorliegende Studie wurde im Auftrag der Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich und der Müller-Möhl Foundation durchgeführt.

a) *Fachstelle Gleichstellung Kanton Zürich.* Diese ist beauftragt, die Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes zu gewährleisten. Dazu kommen die Erfahrungen aus der Beratungspraxis der Fachstelle, insbesondere in der Beratung von Arbeitgebenden. Ebenfalls dazu gehören die Erarbeitung und Weiterentwicklung von kantonalen Massnahmen sowie der Aufbau von Netzwerken. Diese sollen dazu beitragen, die Gleichstellung von Mann und Frau in sämtlichen Lebensbereichen zu fördern. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den KMU, die im Kanton Zürich sowie in der gesamten Schweiz als Arbeitgebende eine wichtige Hebelwirkung entfalten können.

b) *Müller-Möhl Foundation.* Diese fördert gemäss Stiftungszweck Projekte und Aktivitäten im Bereich der Bildung, Standortförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Philanthropie im Allgemeinen. Seit 2021 fokussiert die Stiftung mit ihrer Initiative taskforce4women ihre Aufmerksamkeit auf die Förderung der Partizipation, Repräsentanz und Sichtbarkeit von Frauen in der Schweiz.

2. **Beauftragte.** Die vorliegende Studie wird von AGON Partners (Wiesenstrasse 17, 8008 Zürich) erstellt. Das Gutachten wurde erstellt von:

a) *Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf,* Studienleitung.

b) *Dr. Phil. Fernanda Wüthrich,* Wissenschaftliche Konzeption.

c) *Tobias Gurtner,* IT- und KI-Betreuung.

d) *Julian Egli,* Betreuung Verbände und Administration.

3. **Auftrag.** Die Studie soll gemäss dem Auftrag den «wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen einer Förderung der Gleichstellung» aufzeigen.

a) *Was die Studie untersucht.* Bislang wurden im Kanton Zürich mögliche Effekte (Korrelationen) der Gleichstellung in der Wirtschaft empirisch kaum untersucht. Ziel der Studie ist es, diese Forschungslücke über eine mögliche Korrelation zwischen der Geschlechterverteilung in zentralen Unternehmensbereichen und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von KMU zu füllen.

- Die vorliegende Studie ist «geschlechterneutral». Es ist unerheblich, ob eine unausgewogene Geschlechterverteilung Männer oder Frauen betrifft. In der Wirtschaft gibt es – plakativ und vereinfachend – nämlich «frauen- bzw. männerdominierte» Branchen, bei denen das jeweils andere Geschlecht unterrepräsentiert ist.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

- Die Korrelation von zwei Beobachtungen, nämlich wirtschaftlichem Erfolg und Geschlechterverteilung, bedeutet mitnichten, dass nicht auch andere Parameter (u.U. auch massgeblichen) Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines KMU haben können.

- Aus einer positiven Korrelation von wirtschaftlichem Erfolg und Geschlechterverteilung in KMU lassen sich indes begründbare Anreize zur Weiterentwicklung von Massnahmen in KMU und gleichstellungspolitischen Strategien ableiten, um qualifizierte Fachkräfte besser zu gewinnen, zukunftsorientierte Organisationsstrukturen zu entwickeln und die Profitabilität und Resilienz von KMU zu stärken.

b) *Was die Studie nicht untersucht*. Die vorliegende Studie beschränkt sich auf die Korrelation der Geschlechtergleichstellung (Mann/Frau) mit der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

- *Keine Kausalitätsstudie.* Die Studie untersucht nicht die Frage der Kausalität, d. h., ob erst der wirtschaftliche Erfolg es einem KMU erlaubt, die Geschlechterverteilung zu fördern, oder ob umgekehrt die ausgewogene Geschlechterverteilung (allenfalls mit anderen Gründen) einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des KMU gehabt haben könnte.

- *Keine Prüfung der Korrelation weiterer D&I-Dimensionen* mit dem wirtschaftlichen Erfolg von KMU. Die Studie untersucht nicht, ob die Förderung weiterer D&I-Dimensionen in positiver Korrelation zu volks- und betriebswirtschaftlichen Effizienzsteigerungen stehen kann. Es ist in einer freien Marktwirtschaft davon auszugehen, dass je mehr Menschen am Arbeitsmarkt teilhaben und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten wahrnehmen können, desto grösser der gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsgewinn ist. Studien deuten auf Effizienzgewinne durch breiter angelegte D&I-Massnahmen hin (Krauskopf et al., 2022; Swiss Diversity, 2023.

4. **Studienaufbau.** Die Studie ist wie folgt aufgebaut:

a) *Kapitel «Gutachter-Auftrag»*. Es werden Angaben zu den Auftraggeberinnen, zur Beauftragten sowie zum Auftragsinhalt gemacht.

b) *Kapitel «Ausgangslage»* (nachstehend II.). Zunächst geht es um die Zugrundelegung ausgewählter statistischer Eckwerte (II./A.), alsdann um die Darlegung rechtlicher Vorgaben und wirtschaftlicher Herausforderungen (II./B.) und schliesslich um den Stand der Forschung in Bezug auf eine mögliche Korrelation zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Geschlechterverteilung in KMU (II./C.).

c) *Kapitel «Design und Durchführung der Studie»* (nachstehend III.). Zunächst werden die zu überprüfenden Hypothesen erläutert (III/A.). Danach wird auf die Methodik der Studie eingegangen (III/.B.).

d) *Kapitel «Empirische Ergebnisse (Teil 1): Fokus Mann/Frau»* (nachstehend IV.). Zunächst erfolgen Informationen zu den Zürcher KMU und Verbänden, welche an der Studie teilgenommen haben (IV./A.). Danach werden die empirischen Erhebungen zu Korrelationen zwischen Geschlechterverteilung und *wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit* dargelegt (IV./B.). Alsdann werden die empi-

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

rischen Erhebungen zu einer möglichen Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und *personalbezogenen Effekten* präsentiert (IV./C.). Anschliessend wird auf die empirischen Erhebungen zu einer möglichen Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und *Innovationsfähigkeit von KMU* eingegangen (IV./D.). Schliesslich werden die *qualitativen Kommentare der KMU* ausgewertet (IV./E.).

e) *Kapitel «Empirische Ergebnisse (Teil 2): Fokus Frau»* (nachstehend V.). Zunächst erfolgt eine *Momentaufnahme des Frauenanteils in GL und VR* (V./A.). Alsdann wird die *Korrelation zwischen Frauenanteil und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit* besprochen (V./B.).

e) *Kapitel «Schlussbetrachtungen»* (nachstehend VI.). Am Ende der Studie werden die *Best Practices*, die im Rahmen der Studie den Gutachtenden zugingen, auf Wunsch zahlreicher KMU systematisiert aufgelistet.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

II. Ausgangslage

A. Statistische Eckwerte

5. **Bestandsaufnahme Kanton Zürich und Schweiz**. Im Kanton Zürich sind rund 107'443 KMU ansässig (KMU-Portal, 2024). KMU (Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden) sind von zentraler Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft. Rund 99,7% der Unternehmen zählen zu diesem Segment (BFS, 2024) und leisten einen wesentlichen Beitrag zu Wohlstand sowie wirtschaftlicher Entwicklung (Fust et al., 2024).

a) KMU sehen sich 2025 mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, allen voran dem Fachkräftemangel, der sich in den letzten Jahren zu einem der drängendsten Probleme in zahlreichen Branchen entwickelt hat. Zwar wurde im Jahr 2024 eine Entspannung verzeichnet, jedoch liegt das Niveau des Fachkräftemangels weiterhin über jenem der Zeit vor der COVID-19-Pandemie (Fachkräftemangel-Index, 2024).

b) Projektionen gehen bis 2050 von einem strukturellen Defizit zwischen 430 000 und 1,2 Mio. Arbeitskräften aus (Fachkräftemangel-Index, 2023). Diese Perspektive verdeutlicht die Notwendigkeit, das inländische Arbeitskräftepotenzial gezielter zu mobilisieren und nachhaltig zu nutzen.

c) Aufgrund des demografischen Wandels wird ausserdem die Altersvorsorge weiter unter Druck stehen und die Rentenlücke weiter vergrössert. Es werden – nach dem derzeitigen Stand der Informationen – mehr Erwerbstätige aufgrund ihres Alters den Arbeitsmarkt verlassen als jüngere nachrücken. Das Amt für Wirtschaft des Kantons Zürich hat im Januar 2025 verschiedene Szenarien und Implikationen für die Zukunft aufgestellt und beschreibt die bessere Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials als ein probates Mittel, welches zur Abfederung dieser Entwicklung beitragen kann (Zobrist, Müller, Hofer, & Christen, 2025).

d) Ein besonderes Augenmerk gilt den MINT-Branchen und den Gesundheitsmärkten. In diesen beiden Branchen scheint der Frauenanteil in Führungsfunktionen deutlich unter dem Durchschnitt zu liegen. Trotz hoher Qualifikationsanforderungen verzeichnen diese Bereiche überdurchschnittlich viele unbesetzte Stellen, was die Abhängigkeit von Fachkräften aus dem Ausland erhöht (SECO, 2023; SECO, 2016).

- Die MINT-Branchen, insbesondere Informations- und Kommunikationstechnologie, Ingenieurwesen und Baugewerbe, sind von den Herausforderungen in der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte besonders betroffen (SECO, 2023). In technischen Sektoren wie Tiefbau oder Maschinenbau beträgt der Anteil von Frauen in Führungspositionen etwa 15%. Das Delta zwischen dem Potenzial qualifizierter Frauen und der tatsächlichen Präsenz in Spitzenfunktionen kann auf strukturelle Barrieren zurückzuführen sein (CRIF, 2025).

- Das Gesundheitswesen ist mit einem kontinuierlich steigenden Personalbedarf konfrontiert, namentlich bei Ärztinnen und Ärzten sowie dem Pflegepersonal. Diese Engpässe sind (nebst anderen Faktoren) auch auf eine unzureichende Ausschöpfung des Potenzials qualifizierter Frauen und Männer zurückzuführen.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

e) Zu Jahresbeginn 2025 betrug der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen Schweizer Unternehmen 28,4% und in den Verwaltungsräten 24,7%. Im Vergleich zum Jahr 2014 entspricht dies in beiden Gremien einem Anstieg von rund drei Prozentpunkten (Management: 25,5%; Verwaltungsrat: 21,9%). Im Kanton Zürich liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bei 29,8% (CRIF, 2025).

- In der Schweiz sind laut dem Bundesamt für Statistik und dem Statistischen Amt des Kantons Zürich 92% der Männer und 82% der Frauen im Alter von 25 bis 54 Jahren erwerbstätig.
- Im Kanton Zürich zeigt sich jedoch eine Differenz in den Arbeitszeitmodellen: 58,1% der Frauen arbeiten Teilzeit, gegenüber 19,7% der Männer. Frauen wählen dieses Modell etwa zur Übernahme von Betreuungs- und Haushaltsaufgaben, begünstigt durch unzureichende Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und tendieren dabei zu Pensen von 50–89%, während Männer höhere Beschäftigungsgrade bevorzugen.
- Frauen sind seltener in Führungspositionen vertreten: 20,6% der Erwerbstätigen mit Leitungsfunktion sind Frauen, gegenüber 32,5% bei den Männern. Der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigung scheint sich negativ auf die Aufstiegschancen auszuwirken. Trotz eines leichten Anstiegs bleibt der Frauenanteil in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft mit rund 19% niedrig (Statistisches Amt Kanton Zürich).

6. **Bestandsaufnahme weltweit.** Der Global Gender Gap Report 2025 (GGGR) des World Economic Forum (WEF) misst der Geschlechtergleichstellung als treibender Kraft für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und als integralen Bestandteil von Resilienz und Innovationsfähigkeit grosse Bedeutung zu. Es fällt indes auf, dass die Gleichstellung der Geschlechter in Arbeitsmarkt und Führung noch erhebliches Potenzial aufweist:

a) Die globale Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt 2024 bei 41,2%, mit leichten Zuwächsen in männerdominierten Branchen wie Infrastruktur. Der Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen ist zwischen 2015 und 2024 leicht gestiegen (von 25,7% auf 28,1%), stagniert jedoch seit 2022 (GGGR, 2025).

b) Die Schweiz liegt im Jahr 2025 im Gleichstellungs-Ranking auf Platz 24 weltweit (2024: 21) und Platz 12 in Europa. Im Unterschied zu Führungstätigkeiten in der Politik ist das Potenzial in der Wirtschaft noch nicht ausgeschöpft (GGGR, 2025).

B. Rechtliche Vorgaben und wirtschaftliche Herausforderungen

7. **Obligationenrechtliche Parameter.** Seit dem 1. Januar 2021 gelten in der Schweiz gesetzliche Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in den Geschäftsleitungen und in den Verwaltungsräten grosser, börsenkotierter Unternehmen.

a) Gemäss Art. 734f Obligationenrecht (OR) sollen mindestens 30% der Verwaltungsratsmandate und mindestens 20% der Geschäftsleitungspositionen mit Frauen besetzt sein. Die Übergangsfristen zur Umsetzung dieser Vorgaben betragen fünf Jahre für den Verwaltungsrat (bis Ende 2025) und zehn Jahre für die Geschäftsleitung (bis Ende 2030).

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

b) Ziel dieser Regelung ist es, die in Art. 8 Abs. 3 der Bundesverfassung (BV) verankerte Gleichstellung der Geschlechter zu fördern, wie der Bundesrat in seiner Medienmitteilung vom 11. September 2020 betont. Firmen, die das Ziel nicht erreichen, müssen in ihren Geschäftsberichten eine Begründung verfassen.

8. **Fachkräftemangel.** Dieser hat in der Schweiz Debatten über die Wettbewerbsfähigkeit und das nachhaltige Wachstum von Unternehmen ausgelöst. Gemäss SECO-Prognosen wird das Bruttoinlandprodukt 2025 um 1,4% und 2026 um 1,6% wachsen. Diese Werte liegen unter dem langjährigen Durchschnitt (SECO, 2025). Damit steigt der Druck auf Unternehmen, ihre Effizienz zu steigern und ihre Innovationsfähigkeit zu sichern.

a) Die Umsetzung der Geschlechtergleichstellung ist sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor eine strategische Herausforderung und zugleich ein wesentlicher Bestandteil globaler Nachhaltigkeitsziele (Diez-Martin et. Al, 2023).

b) Die langfristige Sicherung von Fachkräften erfordert erhebliche Investitionen in zukunftsfähige Arbeitsstrukturen und nachhaltige Personalstrategien (Frau & Costa, 2023). Dazu zählen insbesondere wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen mit flexiblen Modellen und förderlichen Rahmenbedingungen (EDGE, 2024; Gardi & Ruch, 2016; SECO, 2021).

c) Für KMU kann sich diesbezüglich ein konkreter Mehrwert eröffnen: Gleichstellung könnte dazu beitragen, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, interne Potenziale besser zu nutzen und erfolgreicher am Markt zu bestehen.

C. Stand der Forschung und ihre Lücken

9. **Ausgewählte Studien.** Geschlechtergleichstellung wird in der aktuellen Management- und Organisationsforschung als strategischer Ansatz verstanden, der auf die Rekrutierung und Förderung einer gemischten Belegschaft abzielt und damit auch wirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt (Becker & Gurtner, 2024). Mit strategischen Gleichstellungsmassnahmen kann gemäss diesen Forschungsarbeiten die Innovationskraft gestärkt und die Erschliessung bislang ungenutzter Fachkräftepotenziale ermöglicht werden (Gruhlich & Riegraf, 2020; Genkova & Ringeisen, 2017, 2017a).

a) Vielfalt in Teams wurde in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedlich bewertet. Es scheinen sich Hinweise auf positive Effekte zu verdichten: Eine vielfältige Zusammensetzung kann die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Innovationsbereitschaft von Teams steigern (Bantel, 1994; Gladstein, 1984).

b) Williams und Mean (2004) zeigen, dass die ausgewogene Zusammensetzung von Teams aus Männern und Frauen die Teamdynamik und -leistung positiv beeinflussen kann.

c) Studien scheinen zu belegen, dass Geschlechterungleichheiten das gesamtwirtschaftliche Wachstum hemmen (Klasen & Lamanna, 2009), während die ~~eine~~ Geschlechtergleichstellung in Unternehmen wirtschaftliches Potenzial zu erschliessen vermag (Hunt et al., 2018).

d) Eine ausgewogene Geschlechterverteilung soll Perspektiven in strategischen Entscheidungsprozessen erweitern, betriebliche Effizienz steigern und die Innovationsfähigkeit stärken (Krauskopf & Frau, 2022; Hermann & Erten, 2018; Rioult, 2016; Sander & Müller, 2007).

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

e) Unternehmen, die Geschlechtergleichstellung fördern, scheinen von höherer Mitarbeitendenzufriedenheit und geringerer Fluktuation betroffen zu sein (EDGE, 2024). Es liegt auf der Hand, dass eine gesunde Arbeitskultur zur Steigerung von Innovationsleitung, Problemlösungskompetenz und Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann (KMU-Portal, 2024; André et al., 2023).

10. **Fehlende Daten.** Es bestehen indes Forschungslücken, insbesondere hinsichtlich der ökonomischen Auswirkungen von Geschlechtergleichstellung auf Unternehmen.

a) Es liegen zwar Studien zu den wirtschaftlichen Vorteilen einer ausgewogenen Geschlechterverteilung vor (u.a. André et al., 2023; Frau & Costa, 2022; Krauskopf et al., 2022; Hunt et al., 2018; Noland et al., 2016; Dutu, 2014; Krell & Sieben, 2011; Sander & Müller, 2007; Becker & Gurtner, 2004; Williams & Mean, 2004). Es fehlt indes vielfach an differenzierten Analysen, die branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigen.

b) Ein Teil der bisherigen Studien konzentriert sich auf die Förderung von Frauen, ohne die parallele Notwendigkeit einer gezielten Förderung von Männern in unterrepräsentierten Berufsfeldern – etwa im Gesundheits- oder Bildungswesen –zu berücksichtigen. (Collet et al., 2025; Blau & Kahn, 2017; Dutu, 2014; Blau & Kahn, 2013).

c) Es bestehen ausserdem keine empirischen Erhebungen zu den konkreten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Geschlechtergleichstellung in KMU im Kanton Zürich.

d) Trotz intensiver Diskussionen über den Fachkräftemangel sowie gezielter Gleichstellungsinitiativen auf nationaler Ebene (Bundesratsbericht zum MINT-Mandat, SBFI 2025; Akademie der Wissenschaften Schweiz, 2025) wurden technologieorientierte Sektoren wie Maschinenbau, Elektrotechnik oder ICT bislang nicht fundiert untersucht, obwohl sie besonders stark von Fachkräfteengpässen betroffen sind (OST, 2025; BASS, 2010).

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

III. Design und Durchführung der Studie

11. Für die vorliegende KMU-Studie wurden die gesetzlichen Vorgaben der Geschlechterverteilung bei grossen börsenkotierten Unternehmen (oben, Rz. 7) herangezogen: Eine ausgewogene Geschlechterverteilung liegt deshalb gemäss unserer internen Definition vor, wenn der Anteil Frauen oder Männer in Führungspositionen (z. B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) sowie unter den Mitarbeitenden mindestens ein Drittel beträgt (≥ 33%).

A. Arbeitshypothesen

12. **Annahme: Positive Korrelation zwischen einer ausgewogenen Geschlechterverteilung und dem wirtschaftlichen Erfolg (Profitabilität, Produktivität sowie HR-Kosten) eines KMU.** Der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen und in der gesamten Belegschaft kann als Indikator für Gleichstellungsfortschritte herangezogen und mit ökonomischen Kennzahlen in Beziehung gesetzt werden (Genkova & Ringeisen, 2017; Rioult, 2016; Klasen & Lamanna, 2009). Diese Korrelation soll mit zentralen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erhoben werden (Krauskopf et al., 2013; EDGE 2024; Diez-Martin et Al, 2023; Hunt et al., 2018; Hermann & Erten, 2018; Sander & Müller, 2007) er

13. **Sechs Arbeitshypothesen.** Die erwähnte Korrelation soll wie folgt überprüft werden (nachstehend IV.):

a) *Arbeitshypothese #1 «EBIT».* KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung in Führungspositionen erzielen eine signifikant höhere EBIT-Marge.

b) *Arbeitshypothese #2 «CASH-FLOW».* Eine ausgewogene Geschlechterverteilung in Führungspositionen steht in positivem Zusammenhang mit der Liquidität und der Cashflow-Stabilität von KMU.

c) *Arbeitshypothese #3 «PRODUKTIVITÄT».* Eine ausgewogene Geschlechterverteilung in der gesamten Belegschaft ist mit einer gesteigerten Arbeitsproduktivität.

d) *Arbeitshypothese #4 «FLUKTUATION».* Unternehmen mit vielfältigen, mitarbeiterorientierten HR-Massnahmen weisen tendenziell geringere Fluktuationsraten auf.

e) *Arbeitshypothese #5 «REKRUTIERUNGSDAUER».* Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Geschlechterverteilung in Führungspositionen und einer verkürzten Rekrutierungsdauer, was u.a. ein Indikator für die Arbeitgeberattraktivität von KMU ist.

f) *Arbeitshypothese #6 «INNOVATIONSFÄHIGKEIT».* Ein höherer Grad an Geschlechterverteilung, kombiniert mit einer ausgeprägt vielfältigen Unternehmenskultur, ist positiv mit der Innovationsfähigkeit und der organisationalen Resilienz von KMU assoziiert.

14. **Empirische Validierung.** Eine positive Korrelation wäre ein belastbarer Hinweis darauf, dass eine Geschlechtergleichstellung zur Effizienzsteigerung beiträgt und die Grundlage für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg bildet (GGGR, 2025; Krauskopf & Frau, 2022; Hunt et al., 2018; Williams & Mean, 2004).

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

B. Methodik

15. **Fragebogen.** Die empirischen Daten wurden mittels eines Online-Fragebogens zwischen dem 5. Mai und dem 31. Juli 2025 erhoben.

a) *Adressaten.* Der Fragebogen wurde an KMU mit Sitz im Kanton Zürich geschickt.

b) *Konzeption.* Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit zahlreichen der 18 partizipierenden Branchenverbände (Anhang C) gestaltet, um etwa Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Fragen für die angeschlossenen KMU sicherzustellen (Creswell & Creswell, 2023). Begleitet wurde dieser Prozess von einem Testlauf mit Expert:innen aus unterschiedlichen Führungsebenen, darunter Mitgliedern von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten, leitenden Mitarbeitenden sowie HR-Verantwortlichen.

c) *Digital, anonym und vertraulich.* Der Fragebogen (Anhang B) auf Deutsch wurde digital per E-Mail, versehen mit QR-Codes pro Verband, sowie über soziale Medien verschickt. Die Adressierung der KMU erfolgte über die Geschäftsstellen der 18 Branchenverbände (etwa via Newsletter) an deren rund 34'000 KMU-Mitglieder (von insgesamt 107'443 KMU im Kanton Zürich). Den befragten KMU wurde Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten zugesichert. Die empirischen Ergebnisse werden ausschliesslich aggregiert veröffentlicht. Rückschlüsse auf Einzelunternehmen oder Personen sind ausgeschlossen.

d) *Datenschutz.* Die Erhebung erfolgte über die webbasierte Umfragesoftware *Survey.jetzt*, die Datensicherheit und Transparenz gewährleistet. Die benutzte Plattform erfüllt die Vorgaben der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) und des revidierten Schweizer Datenschutzgesetzes (DSG).

e) *Rücklaufquote.* Der Rücklauf betrug n = 2’032 KMU, was einer Quote von 5.97% entspricht.

16. **Datenerhebung.** Der Fragebogen deckte folgende thematische Kriterien ab:

a) *Strukturelle Merkmale der Unternehmen.* Postleitzahl des Unternehmenssitzes, Gründungsjahr, Anzahl der Beschäftigten (absolute Zahlen und FTE), Haupttätigkeitsbereich sowie die Angabe, ob das Unternehmen dem MINT-Sektor zuzuordnen ist.

b) *Wirtschaftliche Kennzahlen.* Gesamtumsatz, Liquidität sowie die EBIT-Marge.

c) *HR-Indikatoren.* Fluktuationsrate, durchschnittliche Rekrutierungsdauer, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit.

d) *Zusammensetzung der Führungs- und Mitarbeitenden-Ebene.* Anteile von Frauen und Männern in den strategischen Entscheidungsorganen (Verwaltungsrat), in der Geschäftsleitung (CEO und Mitglieder der operativen Führung) sowie unter den Mitarbeitenden mit oder ohne Leitungsfunktion.

e) *Gleichstellungsorientierte Massnahmen.* Erfassung der Ursachen für Abwesenheiten länger als zwei Monate (z.B. Care Arbeit, Militärdienst, Gesundheit) sowie für Personalfluktuation. Analyse der Existenz und des Umfangs von Lohngleichheitsrichtlinien sowie von institutionalisierten präventiven Massnahmen gegen sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

f) *Personalfluktuation und Rekrutierung.* Erhebung der Entwicklung der Teamzusammensetzung anhand von FTE-Werten und Fluktuationsraten über einen längeren Zeitraum (Vergleichsjahre 2014, 2019 und 2024). Erfassung der durchschnittlichen Dauer von Rekrutierungsprozessen und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit.

g) *Qualitative Kommentare.* Die KMU hatten die Möglichkeit, freiwillige qualitative Rückmeldungen zu geben. Diese offenen Kommentare wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, bei der wiederkehrende Themen, Sichtweisen und Argumentationsmuster identifiziert und in thematische Kategorien überführt wurden.

17. **Validierung und Plausibilisierung mit Sekundärdaten.** Der technische Fortschritt bei der digitalen Datenerhebung hat es den Gutachtern erlaubt, die Antworten (sog. Primärdaten) mit weiteren Daten (sog. Sekundärdaten) zu plausibilisieren sowie allenfalls falsche oder fehlende Daten zu ergänzen. Diese Validierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die selbstberichteten Daten der Unternehmen plausibel und konsistent sind. Insgesamt gewährleisten diese Validierungsinstrumente, dass die verwendeten Sekundärdaten sowohl in Bezug auf die Unternehmensstruktur als auch auf finanzielle Kennzahlen verlässlich und methodisch sauber in die Analyse einfliessen. Wo Angaben der Unternehmen unvollständig waren, wurden diese über Datensatzverknüpfungen (sog. Record-Linkage-Verfahren; Herzog, Scheuren, & Winkler, 2007) ergänzt.

a) *Staatliche Register.* Als öffentliche Registerdaten gelten staatliche Datenquellen, die offizielle Unternehmensinformationen bereitstellen, namentlich das zentrale Handelsregister ZEFIX sowie Daten des Bundesamts für Statistik (BFS).

- ZEFIX liefert als zentrales Firmenregister der Schweiz detaillierte Angaben zur Unternehmensstruktur, insbesondere zur Zusammensetzung von Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitungen (GL). Anhand dieser Registerdaten konnten die Führungsstrukturen der untersuchten Unternehmen erfasst, die einzelnen Funktionstitel identifiziert und die Personen aufgrund des Vornamens einer Geschlechtskategorie zugeordnet werden.
- Ergänzend stellt das BFS struktur- und branchenbezogene Statistikdaten zur Verfügung – beispielsweise Kennzahlen zur Unternehmensanzahl und Beschäftigtenzahl nach Wirtschaftssektor. Diese amtlichen Statistiken dienten dazu, die Grössenklasse der Unternehmen (etwa Einteilung in KMU vs. Grossunternehmen nach Mitarbeiterzahl) und ihre Branchenzugehörigkeit nach NOGA-Klassifikation einzuordnen und so den Stichprobenbestand mit der Gesamtwirtschaft in Relation zu setzen.

b) *Weitere öffentlich zugängliche Daten.* Partnerbasierte Erhebungen und Indexdaten umfassen Datensätze, die in Kooperation mit Branchenpartnern erhoben oder aus etablierten Indizes gewonnen wurden.

- Dazu zählen aggregierte Finanzdatenbanken, aus denen branchenübliche Benchmarks abgeleitet wurden (z.B. typische EBIT-Margen und Umsatzrenditen in vergleichbaren Unternehmen).
- Ebenso wurden Mitglieder- und Strukturdaten von Branchenverbänden genutzt, welche Informationen zur Grösse (Grössenklassen nach Mitarbeiterzahl oder Umsatz) und zur wirtschaftlichen Tätigkeit der Mitgliedsunternehmen liefern. Insbesondere ermöglicht

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

die Nennung des NOGA-Wirtschaftszweigs durch die Verbandsdaten eine präzise Zuordnung der Firmen zu Branchensegmenten, was für den Vergleich nach Branchenclustern wichtig ist.

c) *Zeitreihendaten.* Es werden zentrale finanzielle Kennzahlen wie EBIT, Umsatz oder Cashflow ins Verhältnis zu einem Basisjahr (hier 2014 = 100) gesetzt, um Veränderungen über den Untersuchungszeitraum sichtbar zu machen.

- Dadurch lassen sich Trends in der Performance der Unternehmen abbilden und etwa Unterschiede in der Entwicklung zwischen den KMU quantifizieren.

- Ergänzend fliessen Zusatzkennzahlen ein, die von kooperierenden Fachorganisationen bereitgestellt wurden (etwa spezielle Branchenindikatoren).

- Diese zusätzlichen Datenpunkte wurden ausschliesslich in aggregierter Form verwendet, um individuelle Unternehmensangaben zu schützen und eine verzerrungsfreie Auswertung der Gesamtstichprobe sicherzustellen.

d) *Global Risk Tracker (Anhang E).* Mit Hilfe des von der AGON Partners Innovation AG entwickelten Global Risk Tracker (DSV-konform, Datenserver in der Schweiz) werden die erhobenen Daten durch den Einsatz von KI mit folgenden Datensätzen abgeglichen.

- Der Global Risk Tracker überprüft automatisiert, ob die gemeldeten Angaben zu Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (HR-Struktur) mit den offiziellen Handelsregister-Einträgen konsistent sind.

- Der Global Risk Tracker nimmt ferner eine Plausibilitätsprüfung der finanziellen Kennzahlen (insbesondere der Umsatzangaben) vor, indem die Werte mit branchenüblichen Vergleichsgrössen innerhalb entsprechender Branchencluster abgeglichen werden.

18. **Variablen.** In Bezug auf die Erhebung und Auswertung der im Fragebogen abgedeckten und mit Sekundärdaten angereicherten Kriterien ist Folgendes anzumerken:

a) *Variable «Geschlechterverteilung».* Die unabhängige Variable Geschlechterverteilung wird definiert als der Anteil (in %) von Frauen und Männern im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung sowie auf der Ebene der Mitarbeitenden.

- *«Ausgewogenes» Unternehmen.* Ein Unternehmen gilt als ausgewogen, wenn mindestens 33 % der betreffenden Führungspositionen mit Frauen und mindestens 33 % mit Männern besetzt sind.

- *«Unausgewogenes» Unternehmen.* Ein rein männlich geführtes Unternehmen (z. B. 0% Frauenanteil) oder eines mit nur einer Frau unter vielen Männern (z. B. 10% Frauenanteil) wird als unausgewogen eingestuft. Neben dieser kategorialen Definition wird der Frauenanteil (in Prozent) auch als stetige Variable für Korrelationsanalysen herangezogen.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

b) *Variable «wirtschaftliche Leistungsfähigkeit».* Die abhängigen Variablen zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit umfassten zentrale Key Performance Indicators (KPIs):

- EBIT-Marge als Kennzahl der Profitabilität.
- Cashflow bzw. Liquiditätskennziffern als Indikator für finanzielle Stabilität.
- Umsatz pro Mitarbeitenden als Mass für Produktivität und Wertschöpfung.

c) *Variable «HR».* Schliesslich wurden HR-bezogene Kennzahlen erhoben, die der Bewertung von Personalbindung und -kosten dienen. Dazu zählen:

- *Mitarbeitendenbindung:* Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren.
- *Mitarbeitendengewinnung*: Durchschnittliche Rekrutierungsdauer bei unbesetzten Stellen.
- *Attraktivität des Arbeitgebenden*: Vorhandensein gleichstellungsfördernder Massnahmen (z.B. Mentoring-Programme, Lohngleichheitsrichtlinien, Massnahmen gegen sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing).

19. **Beobachtungszeitraum.** Um Entwicklungen über einen längeren Zeitraum abzubilden, wurden die Daten, namentlich die erwähnten KPI (wie EBIT-Marge, Umsatz und Liquidität), für die Jahre 2014, 2019 und 2024 erhoben. Falls keine exakten Werte vorlagen, konnten die Unternehmen ihre Veränderungen relativ zu 2014 angeben (Index 2014 = 100).

a) *Baseline 2014.* Die Werte für 2014 dienen dabei als Baseline (Index 100). Für Unternehmen, die erst nach 2014 gegründet wurden, wurden die jeweils verfügbaren späteren Startjahre als Referenz verwendet oder die betreffenden Felder freigelassen.

b) *5-Jahressprünge 2019 und 2024.* Diese Längsschnittperspektive ermöglicht es, Tendenzen zu identifizieren und über die Zeit hinweg die Entwicklung von KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung im Vergleich zu KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung zu untersuchen.

20. **Datenauswertung.** Diese umfasst sowohl deskriptive Analysen als auch inferenzstatistische Verfahren zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen der Geschlechterverteilung (unabhängige Variable) und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (abhängige Variable) der Unternehmen (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2023). Die statistische Auswertung wird nach einer systematischen Datenbereinigung (unter anderem Ausschluss fehlender Werte) unter Verwendung von Python (pandas) sowie IBM SPSS Statistics für deskriptive und inferenzstatistische Analysen der Stichprobe durchgeführt.

a) *Deskriptive Analysen.* Beschreibung der Verteilungen und Mittelwerte relevanter Variablen sowie zur Identifikation von Mustern in Abhängigkeit von Geschlechterverteilung, Branche und Unternehmensgrösse.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

b) *Inferentielle Analysen.* Überprüfung der Hypothesen, Bestimmung signifikanter Zusammenhänge und Identifikation branchenspezifischer Unterschiede.

c) *Grafische Aufbereitung.* Zur Veranschaulichung kamen Balkendiagramme und Boxplots zum Einsatz. So wurden Unterschiede zwischen Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung und Unternehmen ohne ausgewogene Geschlechterverteilung hinsichtlich zentraler KPIs wie der EBIT-Marge untersucht. Dazu kamen Gruppenvergleiche (Mittelwerte, Medianwerte) und Visualisierungen wie Boxplots zum Einsatz (vgl. Anhang A).

21. **Signifikanzprüfung.** Je nach Datenstruktur wurden geeignete Tests herangezogen:

a) *Pearson-Korrelationen:* Für metrische Variablen (z.B. EBIT-Marge in %) zur Quantifizierung der Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen z.B. dem Frauenanteil und KPI.

b) *t-Tests und nichtparametrische Mann-Whitney-U-Tests:* Zur Prüfung von Mittelwertsdifferenzen zwischen Gruppen (ausgewogen vs. nicht ausgewogen) auf Signifikanz.

22. **Umgang mit Beobachtungsfehlern.** Bei einer Datenerhebung ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlern inhärent. Folgende Massnahmen wurden ergriffen:

a) *Abweichungen.* Die Tests wurden so durchgeführt, dass sowohl positive als auch negative Abweichungen berücksichtigt wurden. Die Wahrscheinlichkeit eines Fehlers (Signifikanzniveau) betrug 5 %.

- Aufgrund teils imputierter Sekundärdaten sind p-Werte als praktische Hinweise zu interpretieren. Dennoch erlauben sie eine erste Einschätzung, ob beobachtete Unterschiede statistisch zufällig oder substanziell sind.

- Abschliessend wurde eine multivariate Analyse (Kontrollvariablen: Branche, Unternehmensgrösse) in Form einer schrittweisen Regression durchgeführt, um zu prüfen, ob der Einfluss der Geschlechterverteilung in Führungspositionen auf die Performance auch unter Kontrolle anderer Faktoren bestehen bleibt.

b) *Robustheit.* Diese Zusatzanalyse hat die Robustheit der Befunde erhöht, indem z.B. ausgeschlossen wird, dass etwa grössere Unternehmen tendenziell erfolgreicher und zugleich ausgewogener sind, was einen Scheineffekt erzeugen könnte. Der qualitative Teil ergänzt die statistische Analyse und hilft dabei, die Ergebnisse umfassender zu verstehen. Im Bericht werden die festgestellten Tendenzen inhaltlich erklärt und durch spezifische Rückmeldungen veranschaulicht. Dadurch erhält die Zahlenanalyse eine zusätzliche Deutungsebene, die für Unternehmen und Entscheidungsträger praktische Hinweise liefert.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

IV. Empirische Ergebnisse (1. Teil): Fokus Mann/Frau

23. **Allgemeine Limitationen.** Die durchgeführte deskriptive Analyse beschränkt sich auf die Darstellung der erhobenen Daten und auf Korrelationen. Bei der Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die Arbeitshypothesen sind Limitationen zu berücksichtigen.

a) *Zu Selbstberichten.* Ein Teil der Analyse basiert auf selbstberichteten Umfragedaten, die potenziell durch Erinnerungsfehler, etwa bei der Angabe von Kennzahlen, oder durch soziale Erwünschtheit beeinflusst sein können. Zwar wurde dieses Risiko durch die Heranziehung von sog. Sekundärdaten reduziert, jedoch sind auch diese nicht fehlerfrei; so kann beispielsweise die Geschlechtszuordnung anhand von Vornamen im Handelsregister in Einzelfällen unzutreffend sein (Bsp. «Andrea»; kann in der Schweiz beides sein).

b) *Zur Kausalität.* Die vorliegende Studie untersucht eine mögliche Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlichem Erfolg. Sie untersucht nicht die Frage der Kausalität, d.h. ob Geschlechterverteilung die Produktivität steigert oder ob wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher in der Lage sind, Teams mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung aufzubauen (Reverse Causality). Es ist ausserdem möglich, dass Drittvariablen wie etwa der Führungsstil, sowohl die Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung fördern als auch den Unternehmenserfolg steigern können.

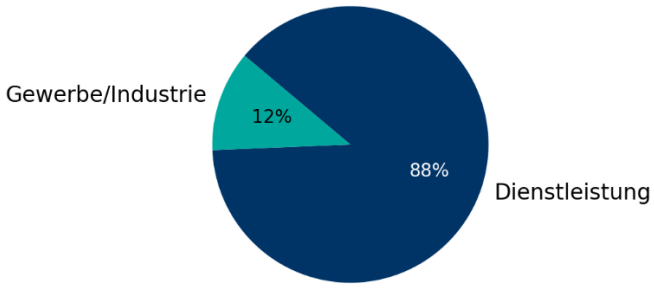
c) *Zur Repräsentativität.* Schliesslich ist die Stichprobe trotz Erweiterung mit digitalen Tools nicht vollständig repräsentativ für die rund 107'443 KMU im Kanton Zürich, wovon 34'000 für die vorliegende Studie angeschrieben wurden. Es ist nicht auszuschliessen, dass sich insbesondere überdurchschnittlich interessierte Unternehmen an der Erhebung beteiligten, was zu einem Selektionsbias führen kann.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

A. Allgemeine Informationen

24. **Studienteilnehmende.** Die in der vorliegenden Studie eingeschlossenen 34'000 KMU aus dem Kanton Zürich repräsentieren ein breites Branchenspektrum: 12% entfallen auf Industrie- und Gewerbebetriebe, weitere 88% auf den Dienstleistungssektor. Innerhalb der Dienstleistungsbranche sind MINT-nahe Betriebe, wie etwa IT-Dienstleister und Ingenieurbüros, angemessen vertreten.

Abbildung 1: Branchenstruktur der betrachteten KMU



25. **Branchen.** Die wirtschaftlichen Tätigkeiten der KMU wurden auf Basis der allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) des BFS erhoben, wobei 21 NOGA-Codes (KUBB, 2024) als Grundlage für die Branchenaufteilung bei der Datenerhebung herangezogen werden.

a) Im gewerblichen Bereich werden u.a. das verarbeitende Gewerbe, Handwerk, Automobilgewerbe, Metallgewerbe, Elektrogewerbe, Baugewerbe und die Energieversorgung berücksichtigt. Im MINT-Bereich liegen die Schwerpunkte auf Mathematik, Informationstechnologie, Naturwissenschaften und Technologie.

b) Zusätzlich werden Dienstleistungssektoren wie das Gastgewerbe, Gesundheitswesen, Verkehr und Lagerei, Sicherheitsdienste, Finanzdienstleistungen, Erziehung und Unterricht, Handel sowie Beratung und Unternehmensdienstleistungen in die Untersuchung einbezogen, die zum Teil ebenfalls dem MINT-Bereich zugeordnet werden können.

26. **KMU.** Die vorliegende Studie basiert auf einer Stichprobe bei KMU:

a) Die mittlere Betriebsgrösse liegt bei rund 45 Vollzeitäquivalenten (Median ~15 FTE). Gemäss der KMU-Definition der Schweiz entfallen 72% der Fälle auf kleine Unternehmen (< 50 Mitarbeitende) und 28% auf mittlere Unternehmen (50–249 Mitarbeitende).

b) Das durchschnittliche Gründungsjahr beträgt 1998, was einer mittleren Unternehmenstätigkeit von 25 Jahren entspricht.

27. **Branchenspezifische Unterschiede.** Im MINT-Sektor liegt im Median der Frauenanteil in Führungsfunktionen bei etwa 15%, während in bestimmten Dienstleistungsbranchen (z.B. Gesundheit, Soziales) Anteile von 40–50% keine Seltenheit sind.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

B. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit

28. **Bestehende Studien.** Diese scheinen darauf hinzuweisen, dass Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in den oberen Führungsebenen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, sowohl kurzfristig als auch langfristig wirtschaftlich erfolgreicher zu sein als vergleichbare Unternehmen mit geringer Geschlechterverteilung.

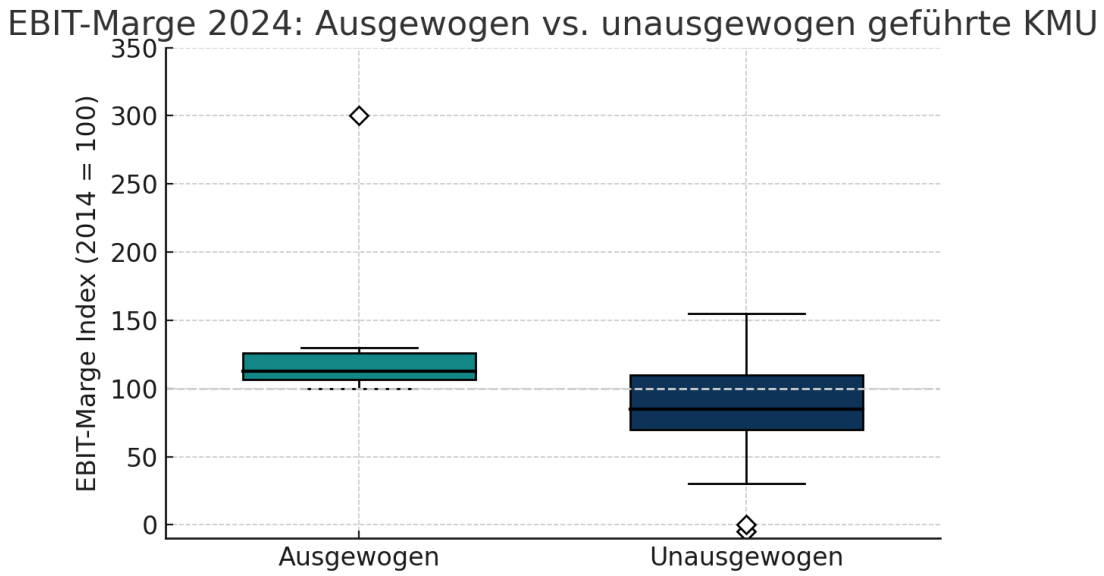
a) Die Wahrscheinlichkeit, eine überdurchschnittliche EBIT-Marge zu erzielen, ist bei Unternehmen mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung um 21% höher, und die Wahrscheinlichkeit, eine überdurchschnittliche langfristige Wertschöpfung zu erreichen, um 27% höher (Hunt et al., 2018).

b) Die zugrunde liegende Wirkungslogik deckt sich mit betriebswirtschaftlichen Effizienzanalysen, die zeigen, dass heterogene strategische Setups zu einer besseren Ressourcennutzung, höherer Marktresilienz und gesteigerter Gesamtperformance führen können (Krauskopf, Müller & Leu, 2013).

29. **Arbeitshypothese #1 «EBIT».** «KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung in Führungspositionen erzielen eine signifikant höhere EBIT-Marge».

a) *Erkenntnisse:* Im Jahr 2024 erzielten KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung in der Führungsebene im Durchschnitt eine um 1,8 Prozentpunkte höhere EBIT-Marge als Unternehmen mit überwiegend männlicher Führung (8,7% vs. 6,9%). Dieser Unterschied ist statistisch signifikant und entspricht einem relativen Plus von rund 26%.

Abbildung 2: EBIT-Marge 2024 nach Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung in der Führung.



- Der Boxplot-Vergleich in Abbildung 2 (Index 2014 = 100) verdeutlicht, dass KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung (n = 6) im Median bei einem Indexwert von rund 110 liegen (entspricht etwa +10% gegenüber 2014), während Unternehmen mit unausgewogener Geschlechterverteilung (n = 25) im Median bei rund 85 liegen (–15% gegenüber 2014). Die Streuung ist in beiden Gruppen hoch: In der ausgewogen geführten Gruppe reicht der Index von moderaten Anstiegen bis zu einem Ausreisser von ~300, während in

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

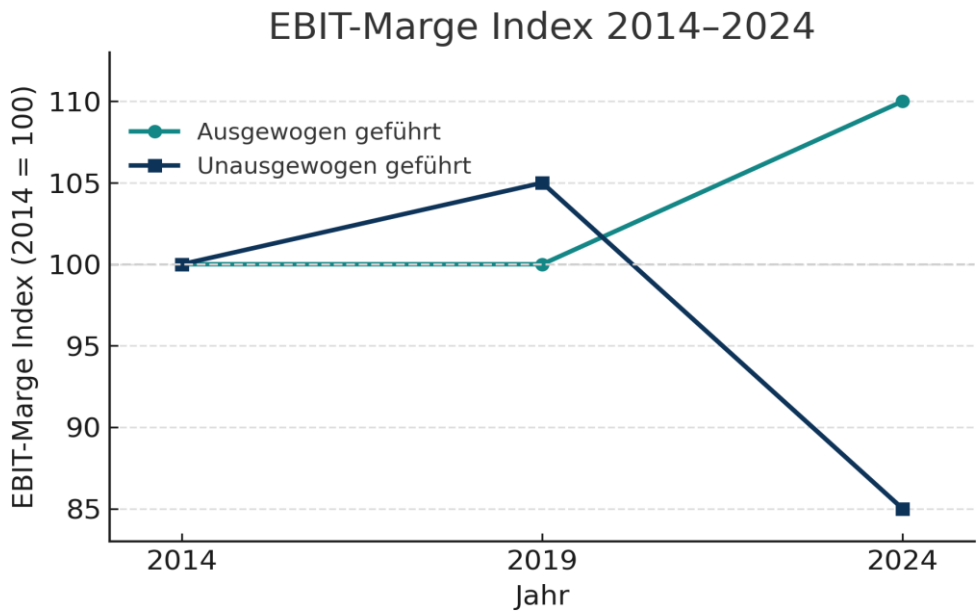
der unausgewogenen Gruppe einzelne Unternehmen Werte nahe null oder negative Margen aufweisen.

- Der Unterschied zwischen den Gruppen ist sowohl im Median als auch im Mittelwert signifikant (Mann-Whitney-U-Test, $p < 0{,}05$). Eine Pearson-Analyse zeigt einen moderaten, statistisch signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Frauenanteil in der Geschäftsleitung und EBIT-Marge ($r \approx 0{,}31$, $p < 0{,}01$) sowie zwischen Frauenanteil im Verwaltungsrat und EBIT-Marge ($r \approx 0{,}28$, $p < 0{,}01$).

b) Langfristige Entwicklung (2014–2024). Die Zeitreihenanalyse (Abb. 3) zeigt, dass ausgewogen geführte KMU ihre Profitabilität im Median halten und leicht ausbauen konnten (+10% gegenüber 2014), während Unternehmen mit unausgewogener Geschlechterverteilung, insbesondere nach 2019, Einbussen verzeichneten (Median 2024 ~85; entspricht etwa –15% gegenüber 2014).

- Insgesamt deuten die Daten darauf hin, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung in der Führung mit robusteren Geschäftsleistungen über konjunkturelle Zyklen hinweg verbunden ist. Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung wiesen in der schwierigen Phase 2019–2024 eine geringere Neigung zu Gewinneinbrüchen auf und zeigten sich anpassungsfähiger.
- Die Analyse zeigt, dass der beobachtete Zusammenhang zwischen Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung in der Führung und EBIT-Marge robust und konsistent ist. Unternehmen mit ausgewogener Führung erzielten im Beobachtungszeitraum tendenziell stabilere und leicht höhere finanzielle Ergebnisse als Unternehmen mit unausgewogener Führung.

Abbildung 3: Entwicklung der EBIT-Marge



c) *Interpretation der Befunde.* Die Ergebnisse enthalten Anhaltspunkte für den *Business Case* «Ausgewogene Geschlechterverteilung» und deuten auf einen möglichen puffernden Effekt von

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Vielfalt in volatilen Markt- und Konjunkturphasen hin. Mögliche Mechanismen hierfür umfassen:

- *Kognitive Vielfalt.* Gemischte Führungsteams können fundiertere Problemlösungen und innovativere strategische Entscheidungen begünstigen.
- *Kooperative Führungskultur.* Ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in Leitungspositionen begünstigt häufig weniger hierarchische, stärker kooperative Führungs- und Kommunikationsformen, die die Effektivität des Managements steigern können.
- *Indikatorfunktion für HR-Exzellenz.* Geschlechtervielfalt korreliert oft mit professionellen, diskriminierungsarmen HR-Praktiken, die die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte erleichtern.
- *Governance-Effekte.* Unternehmen mit ausgewogener Geschlechter-Vertretung in Kontrollorganen agieren tendenziell transparenter und *Governance-orientierter*, was die operative Effizienz erhöht.

d) *Besondere Limitationen.* Die Interpretation der Ergebnisse ist mit Vorsicht vorzunehmen, da trotz statistischer Kontrollen weitere externe Variablen wie Unternehmensgrösse, Branchenspezifika oder Internationalisierungsgrad sowohl die Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung in der Führung als auch die EBIT-Marge beeinflussen können.

- Ein umgekehrter Wirkzusammenhang ist möglich, bei dem wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher Frauen in Führungspositionen berufen. Die Befunde basieren auf einer Querschnittserhebung mit begrenzter Stichprobengrösse, sodass keine belastbaren Kausalnachweise möglich sind.
- Für eine Validierung und Generalisierung des identifizierten Effekts sind weitere Studien mit grösseren, branchenspezifisch differenzierten Stichproben sowie längeren Beobachtungszeiträumen im Rahmen von Längsschnitt- oder experimentellen Designs erforderlich.

30. **Arbeitshypothese #2 «CASH-FLOW».** «Eine ~~höhere bzw.~~ ausgewogene Geschlechterverteilung in Führungspositionen steht in positivem Zusammenhang mit der Liquidität und der Cashflow-Stabilität von KMU.»

a) *Erkenntnisse.* Bei der Liquidität schneiden KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung besser ab als Unternehmen mit unausgewogenem Geschlechterverhältnis.

- Gemessen am Verhältnis von flüssigen Mitteln bzw. operativem Cashflow zu kurzfristigen Verbindlichkeiten (Liquiditätsgrad) erreichten KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung im Jahr 2024 durchschnittlich einen Liquiditätsindex von ~147 Punkten (Basisjahr 2014 = 100), während die Vergleichsgruppe bei ~110 Punkten lag. In absoluten Grössenordnungen lagen die operativen Cashflow-Margen (relativ zum Umsatz) in Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung häufig um 5–10 Prozentpunkte höher als in Unternehmen ohne ausgewogene Geschlechterverteilung.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

- KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung steigerten ihre Liquiditätslage seit 2014 im Durchschnitt um etwa 29 %, während KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung Zuwächse von rund 11% verzeichneten. Der Medianwert der KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung lag 2024 bei rund 108 Punkten, verglichen mit einem Median von 105 Punkten in den unausgewogen besetzten KMU.

- Die Streuung ist jedoch beträchtlich (Standardabweichung ≈ 97 vs. 65), was darauf hinweist, dass einzelne KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung sehr hohe Liquiditätszuwächse erzielten, während einige wenige stagnierende oder rückläufige Entwicklungen verzeichneten.

- Die Unterschiede sind statistisch signifikant: Ein höherer Frauenanteil in der Geschäftsleitung korreliert positiv mit dem Liquiditätsindex ($r \approx 0{,}24$; $p < 0{,}01$), ebenso der Frauenanteil im Verwaltungsrat ($r \approx 0{,}21$; $p < 0{,}05$). Die Stärke des Zusammenhangs ist damit zwar moderat und geringer ausgeprägt als bei der EBIT-Marge, aber dennoch konsistent und im Signifikanzbereich.

- Die Zeitreihenanalyse (2014–2024) zeigt, dass KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung ihre Liquidität im Median stabil halten oder ausbauen konnten, während Unternehmen mit unausgewogener Geschlechterverteilung tendenziell geringere Fortschritte erzielten. Besonders in der Phase 2019–2024, geprägt von makroökonomischen Unsicherheiten und Schocks wie der COVID-19-Pandemie, erwiesen sich KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung als widerstandsfähiger, indem sie höhere Liquiditätsreserven hielten und gleichmässigere Cashflows über Konjunkturzyklen hinweg aufwiesen.

b) *Interpretation der Befunde.* Ein plausibler Erklärungsansatz ist die verbesserte Risikosteuerung:

- Heterogene Führungsteams kombinieren unterschiedliche Risikopräferenzen, was zu umsichtigen Finanzentscheidungen führen kann. Studien zeigen (vgl. oben II./D.), dass Unternehmen mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung in der Geschäftsleitung tendenziell grössere Barreserven halten und ihr Working Capital effizienter managen.

- Ein weiterer Mechanismus ist die Verbesserung der Kreditwürdigkeit: Kreditgeber verbinden ausgewogen besetzte Führungsgremien teilweise mit höherer Professionalität und geringerem Betrugsrisiko, was zu günstigeren Finanzierungskonditionen führen kann.

- Schliesslich tragen vielfältige Perspektiven dazu bei, potenzielle Liquiditätsengpässe frühzeitig zu erkennen und proaktiv gegenzusteuern.

c) *Besondere Limitationen.* Die Interpretation dieser Ergebnisse erfordert Umsicht. Liquidität ist stark branchenabhängig. Unternehmen in bestimmten Sektoren (z. B. Beratungs- oder Softwarefirmen) haben strukturell höhere Liquiditätskennzahlen als solche in kapitalintensiven Branchen (z. B. Bau).

- Wenn Branchen mit höheren Liquiditätsniveaus zugleich höhere Frauenanteile aufweisen, kann dies den Zusammenhang verzerren (Omitted Variable Bias). Die Kennzahl «Liquidität» wurde teils unterschiedlich gemessen (operativer Cashflow vs. bilanzielle Liquiditätsgrade), und die Daten beruhen auf Selbstangaben der Unternehmen, was Messfehler begünstigen kann.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

- Es ist möglich, dass finanziell stärkere Unternehmen eher Frauen in Führungspositionen berufen. Auch könnten übergeordnete kulturelle Faktoren (z. B. generelle Führungsqualität) sowohl die Geschlechterverteilung als auch die Liquidität beeinflussen.

31. **Arbeitshypothese #3 «PRODUKTIVITÄT».** «Eine ausgewogene Geschlechterverteilung in der gesamten Belegschaft ist mit einer gesteigerten Arbeitsproduktivität (gemessen als Umsatz pro FTE) assoziiert.»

a) *Erkenntnisse.* Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis im Jahr 2024 erzielten mehrheitlich höhere Umsätze pro Vollzeitäquivalent (FTE) als unausgewogen geführte Unternehmen. In der Gesamtstichprobe lag der mediane Umsatz/FTE bei ausgewogen geführten Unternehmen bei rund CHF 150’000, während unausgewogen geführte Unternehmen im Median etwa CHF 140’000 erreichten. Dies entspricht einem Produktivitätsvorteil von rund CHF 5’000–10’000 pro Mitarbeitenden. Einzelne besonders ausgewogen aufgestellte Unternehmen meldeten sogar Umsatz/FTE-Werte im Bereich des 1,2–1,3-fachen des Stichprobenmittels.

- Normiert auf das Basisjahr 2014 (Index 2014 = 100) konnten ausgewogen geführte Unternehmen ihre Produktivität seit 2014 im Schnitt auf etwa 118% steigern, während unausgewogen geführte Unternehmen im Mittel auf dem Ausgangsniveau von 2014 (~100 %) stagnierten. Branchenübergreifend lag der Produktivitätsvorteil von KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung im Bereich von +8% Umsatz/FTE, bereinigt um Unternehmensgrösse, Alter des Unternehmens und Branche. Besonders in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen (z. B. Beratung, IT) sowie im MINT-Sektor waren die Unterschiede ausgeprägt: Hier erzielten ausgewogen geführte Unternehmen im Median ~5–10% höhere Pro-Kopf-Umsätze als ihre unausgewogen geführten Wettbewerber.

- Die Korrelation zwischen einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in der Führung und Produktivität (Umsatz/FTE) ist moderat positiv ($r \approx +0{,}10$ bis $+0{,}15$). Bereinigt um zentrale Kontrollvariablen bleibt ein signifikanter, positiver Teamkompositionseffekt bestehen. Dieser ist in wissensintensiven Branchen besonders stark ausgeprägt, während er in kapitalintensiven Industrien schwächer ausfällt.

- Zwischen 2014 und 2024 stieg der mediane Umsatzindex aller untersuchten KMU von 100 (2014) auf ~110 (2019) und ~112 (2024), was einem moderaten Wachstum von etwa 12% über die Dekade entspricht. Etwa 60% der Unternehmen verzeichneten reale Umsatzsteigerungen, 20% blieben stabil und 20% erlitten Rückgänge. Unternehmen mit einer ausgewogenen Führung wuchsen im Median etwas schneller (ca. +10% mehr als die Vergleichsgruppe), insbesondere in Branchen mit hoher Innovations- und Wissensintensität. In traditionell männlich dominierten Branchen (z. B. Bau, Maschinenbau) waren Unternehmen mit hohem Frauenanteil selten vertreten, was auf ein ungenutztes Potenzial hindeutet.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

b) *Interpretation der Befunde.* Die Ergebnisse stützen die Hypothese, wonach eine ausgewogene Geschlechterverteilung mit höherer Produktivität verbunden ist. Mehrere Mechanismen können diese Korrelation erklären.

- Unterschiedliche Denkstile und Erfahrungen innerhalb eines vielfältigen Teams fördern Prozess- und Produktinnovationen, was zu einem höheren Umsatz pro Mitarbeitenden führen kann.

- Eine breitere Marktorientierung ermöglicht, dass ein Team mit ausgewogener Geschlechterverteilung eine heterogene Kundschaft besser versteht und Angebote gezielter anpassen kann, wodurch die Passung zum Markt verbessert wird.

- Vielfältige Arbeitsumfelder erhöhen die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, was sich in gesteigertem Engagement und damit in höherer Produktivität niederschlägt.

c) *Besondere Limitationen.* Da strukturelle Verzerrungen nicht ausgeschlossen werden können, gilt folgender Vorbehalt.

- Unternehmen mit hohem Frauenanteil sind oft in Branchen tätig, bei welchen die hier verwendeten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen - wie etwa im Bildungssektor - oft nicht systematisch erhoben werden

- Schliesslich st zu berücksichtigen, dass die Kennzahl «Umsatz pro FTE stark» von externen Marktbedingungen beeinflusst wird und nicht alle Facetten von Produktivität erfasst.

32. **Fazit.** Die empirischen Erhebungen, mit denen die drei aufgeführten Arbeitshypothesen überprüft wurden, zeigen ein konsistentes Muster: KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung in der Geschäftsleitung übertreffen ihre unausgewogen geführten Vergleichsunternehmen hinsichtlich Profitabilität, Liquidität und in geringerem Ausmass Produktivität.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

C. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und personalbezogenen Effekten

33. **Bestehende Studien.** Studien scheinen darauf hinzuweisen, dass die Förderung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als zentrale Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften gelten.

a) Familiäre Verantwortlichkeiten erweisen sich sowohl in Bezug auf Führungsfunktionen als auch Betreuungsaufgaben (Care Work) als ein wesentlicher Faktor für die Entstehung bestimmter Geschlechterungleichheiten (Diez-Martin et. Al, 2023).

b) Gelebte Gleichstellung hinsichtlich Lohngleichheit führt zu einer effizienteren Verteilung familiärer Verpflichtungen und damit zu stabileren Beschäftigungsverhältnissen (Sander und Müller (2007). Flexible Arbeitsmodelle sowie Homeoffice-Regelungen steigern die Attraktivität von Arbeitgebenden und - insbesondere bei qualifizierten Tätigkeiten - die Bindung von Fachkräften. In der Konsequenz verkürzen solche Massnahmen nachweislich die durchschnittliche Rekrutierungsdauer, senken die Fluktuationsrate und erhöhen die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Lanfranconi, 2025; Lanfranconi et al., 2019).

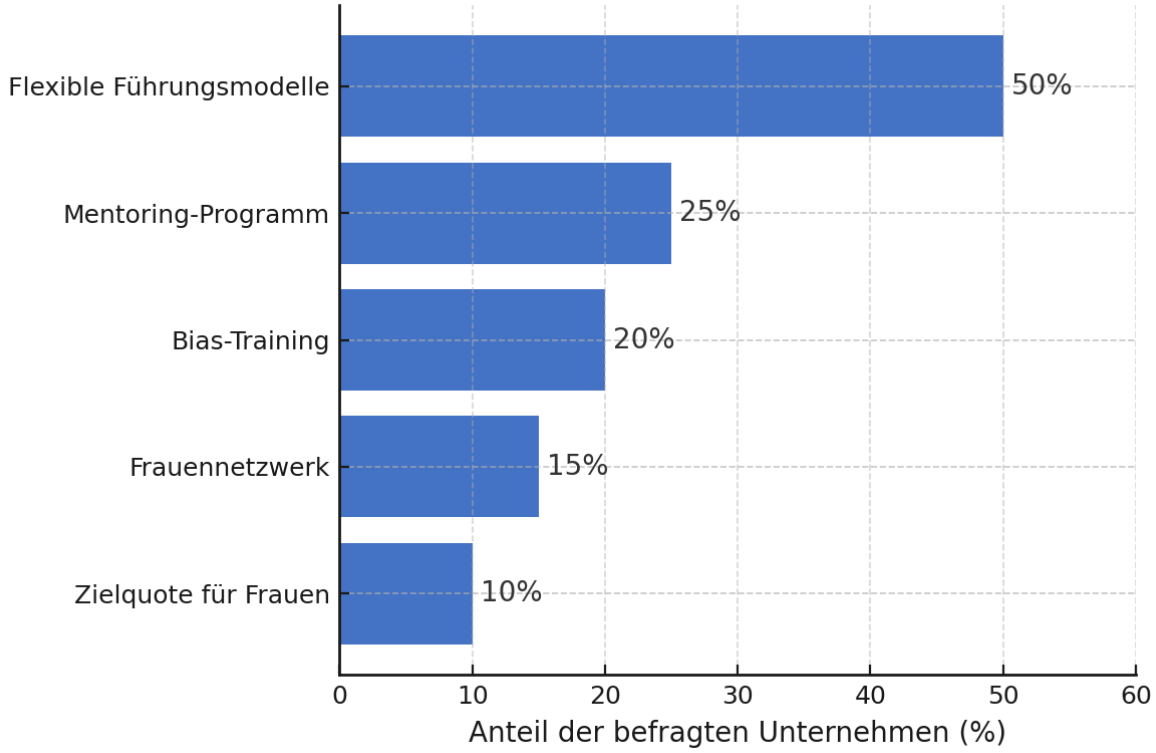
c) Anzumerken bleibt, dass das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GlG, 1995; rev. 2020) Arbeitgebende in der Schweiz zur Beseitigung geschlechtsspezifischer Benachteiligungen verpflichtet und Bestimmungen enthält, die durch flexible Arbeitszeitmodelle, Elternzeitregelungen und weitere familienfreundliche Massnahmen die gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsmarkt fördern sollen.

34. **Arbeitshypothese #4 «FLUKTUATION».** «Unternehmen mit integrativen, mitarbeiterorientierten HR-Massnahmen weisen tendenziell geringere Fluktuationsraten auf.»

a) *Erkenntnisse.* Die Fluktuationsrate war in KMU mit ausgewogener Führung im Zeitraum 2019–2024 niedriger: Der Medianwert lag bei etwa 5 %, während er bei den übrigen Unternehmen durchschnittlich ~9% betrug. Der Unterschied zeigt sich bei weiblichen Fachkräften, deren Verbleib in Unternehmen mit ausgewogener Führung durch Massnahmen, unter anderem wie flexible Führungsmodelle, Mentoring-Programme und Weiterbildungen, gezielt unterstützt wurde (Abb.4). Einzelne qualitative Angaben verdeutlichen die Wirkung solcher Massnahmen: So berichtete ein Unternehmen, dass nach Einführung von Remote-Arbeit und flexiblen Arbeitszeiten – initiiert durch eine HR-Leiterin – die Gesamtfluktuation um ~50% gesenkt werden konnte.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abbildung 4: Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen



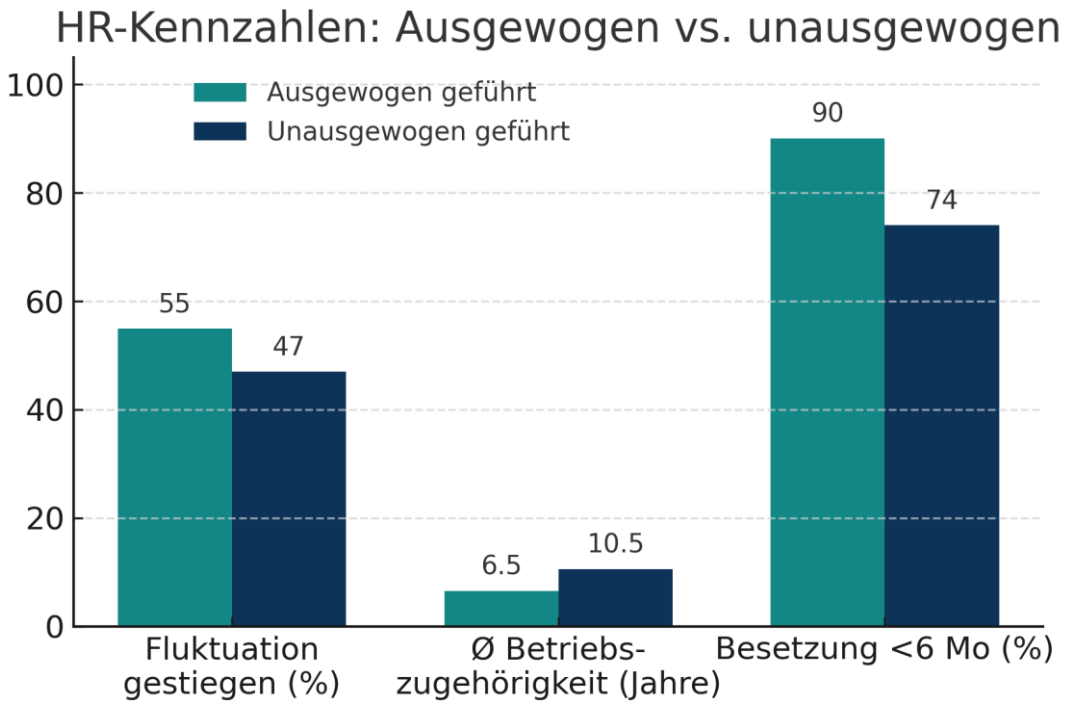
- Indexvergleich und Rekrutierungseffizienz. Ausgewogen geführte KMU berichteten zudem über eine höhere Erfolgsquote bei der Gewinnung qualifizierter Bewerbungen. Die durchschnittliche Vakanzdauer betrug dort 2,1 Monate, gegenüber 3,4 Monaten in Unternehmen, die nicht ausgewogen geführt sind (bei vergleichbaren Positionen). In der zeitlichen Entwicklung des Personalbestands (Index 2014 = 100) zeigt sich, dass Unternehmen mit ausgewogener Führung zwischen 2014 und 2024 einen medianen Personalzuwachs von ~30% verzeichneten (Index ~130), während dieser bei KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung bei ~10% lag (Index ~110).
- **Onboarding und Absentismus.** Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung investierten häufiger in strukturiertes Onboarding, etwa durch Mentoring-Programme, was zu einer kürzeren Zeit bis zur vollen Produktivität führte (im Durchschnitt rund drei Monate gegenüber vier Monaten). Bei Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Elternzeit) zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in der Anzahl der Fehltage, jedoch gab es qualitative Hinweise auf eine höhere Zufriedenheit mit familienfreundlichen Regelungen, etwa dank Vaterschaftsurlaub über das gesetzliche Minimum hinaus oder flexiblen Wiedereinstiegsoptionen.
- **Gleichstellung und Lohntransparenz.** Ausgewogen geführte Unternehmen berichteten häufiger über die Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen: etwa 60% führten Lohnanalysen durch (gegenüber ~30% der übrigen), 45% etablierten transparente Lohnbänder (gegenüber 20%) und 50% boten D&I-Schulungen an (gegenüber 10%). Zudem hatten sie häufiger benannte Ansprechpersonen für Fälle sexueller Belästigung, Diskriminierung

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

oder Mobbing, während ein erheblicher Anteil der weniger ausgewogen geführten Unternehmen angab, bisher keine entsprechenden Massnahmen eingeführt zu haben.

- Die Analyse zeigt für mehrere HR-Indikatoren signifikante Zusammenhänge: (i) Unternehmen mit ausgewogenerer Geschlechterverteilung in der Führung korrelieren positiv mit kürzeren Vakanzzeiten ($p < 0,05$) und geringerer Fluktuation ($p < 0,05$), insbesondere bei weiblichen Fachkräften. (ii) Bei der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit ergaben sich differenzierte Ergebnisse: Ausgewogen geführte Unternehmen wiesen tendenziell kürzere Zugehörigkeitsdauern auf (ca. 6,5 Jahre vs. 10,5 Jahre), was strukturell durch jüngere Branchen- und Unternehmensalter erklärbar ist.
- Abbildung 5 zeigt den Anteil der Unternehmen mit gestiegener Fluktuation 2019–2024, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (in Jahren) und den Anteil der Firmen, die vakante Stellen innerhalb von weniger als sechs Monaten besetzen. Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung berichten ähnlich häufig über steigende Fluktuationsraten und weisen tendenziell kürzere Betriebszugehörigkeiten (im Mittel jüngere Belegschaften) und schnellere Rekrutierungsprozesse auf.

Abbildung 5: Vergleich HR-Kennzahlen nach Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung in der Führung



- Zwischen 2014 und 2024 ist der Personalbestand deutlich gewachsen: Der Median liegt bei +17% gegenüber 2014. Den stärksten Zuwachs verzeichneten ausgewogen geführte KMU (Index 2014=100: ≈ 130) gegenüber unausgewogen geführten Unternehmen (≈ 110), entsprechend rund +30% vs. +10% Personalbestand. Obwohl zuletzt in beiden Gruppen ähnlich häufig eine steigende Fluktuation gemeldet wurde (≈ 55% der ausgewogenen vs. ≈ 47% der unausgewogenen Firmen), weisen die Langfristdaten in ausgewogen ge-

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

führten Unternehmen stabilere Personalquoten auf: Dort sind die Mitarbeitendenabgänge geringer; die Fluktuationsrate korreliert negativ mit dem Frauenanteil in der Führung ($p < 0{,}05$). Dies spricht für eine langfristig höhere personelle Stabilität und Bindung in diversitätsorientierten Betrieben.

b) *Interpretation der Befunde.* Die Ergebnisse stützen die Hypothese, wonach fortschrittliche HR-Massnahmen (z.B. flexible Arbeitszeiten, familienfreundliche Policies, transparente Entlohnung und klare Karrierepfade) mit geringerer Fluktuation und höherer Arbeitgeberattraktivität einhergehen. Solche Massnahmen adressieren individuelle Bedürfnisse und können die emotionale Bindung an das KMU fördern. Dies kann zu einer Kultur der Akzeptanz und Einbindung führen, die wiederum Rekrutierung und Bindung begünstigt und mittelbar die HR-Kosten senkt.

c) *Besondere Limitationen.* In Bezug auf diese Interpretation sind indes Vorbehalte angezeigt:

- Externe Faktoren, wie Branchenspezifika oder Arbeitsmarktzyklen, können die Ergebnisse beeinflussen.

- Fluktuationsangaben der teilnehmenden KMU beruhen auf Selbstauskünften («gestiegen/gleich geblieben/gesunken»), die subjektiven Verzerrungen unterliegen können.

- Effekte könnten sich teilweise aus der Unternehmensgrösse ergeben, da grössere Firmen mehr Massnahmen anbieten und tendenziell geringere Fluktuation verzeichnen. Für eine eindeutige Kausalprüfung wären multivariate Analysen mit Panel-Daten erforderlich.

35. **Arbeitshypothese #5 «REKRUTIERUNGSDAUER».** «Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ausgewogener Geschlechterverteilung in Führungspositionen und einer verkürzten Rekrutierungsdauer sowie einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität von KMU»

a) *Erkenntnisse.* Die Analyse der KMU-Daten zeigt, dass Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung in Führungspositionen Vorteile im Personalgewinnungsprozess aufweisen können.

- Absolute Unterschiede werden insbesondere bei der Rekrutierungsdauer sichtbar: Rund 90% der ausgewogenen KMU besetzen offene Führungs- und Fachpositionen innerhalb von sechs Monaten, während dieser Anteil bei den unausgewogen geführten Firmen geringer ausfällt (ca. 74%). Im Median lag die Nachbesetzungsdauer in ausgewogen geführten Unternehmen bei unter einem halben Jahr, während Unternehmen mit unausgewogener Führung häufiger längere Zeiträume benötigten.

- Der Indexvergleich bestätigt diese Tendenz: Ausgewogen geführte Unternehmen berichten in einem höheren Anteil von kurzen «Time-to-Fill»-Zeiten (Indexwert deutlich über dem Vergleichswert der unausgewogen geführten Firmen) und stufen sich zugleich häufiger als attraktive Arbeitgebende ein.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

- Über 70% der ausgewogen geführten Unternehmen gaben an, dass sie aktiv als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen werden und diese Wahrnehmung durch gezielte Massnahmen fördern. Etwa durch Employer Branding-Kampagnen, familienfreundliche Policies, Lohngleichheitsanalysen oder Mentoringprogramme.

- Signifikanztests zeigten einen leichten Trend: Je ausgewogener die Führung, desto kürzer sind tendenziell die Rekrutierungszeiten (Korrelationskoeffizient ca. –0,18). Zwar erreichte dieser Zusammenhang keine hohe statistische Signifikanz, doch deutet er auf einen konsistenten Trend hin: Ein höherer Vielfaltsgrad im Top-Management geht tendenziell mit kürzeren Besetzungszeiten einher.

b) *Interpretation der Befunde*. Die Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass ausgewogene Führungsgremien nicht nur direkt die Reputation der Arbeitgebenden stärken, sondern auch mittelbar die Effizienz im Rekrutierungsprozess erhöhen können.

- Mögliche Mechanismen hierfür sind ein positiver Image-Effekt, bei dem sichtbare Vielfalt Fortschrittlichkeit und Entwicklungschancen signalisiert, eine erweiterte Rekrutierungsstrategie (z. B. Nutzung zusätzlicher Kanäle, gezieltes Hochschulmarketing für Frauen in MINT-Berufen), positive Mund-zu-Mund-Propaganda durch zufriedene Mitarbeitende sowie höhere Annahmequoten von Jobangeboten aufgrund erwarteter Gleichbehandlung.

- Darüber hinaus verfügen vielfaltsorientierte Unternehmen häufig über professioneller aufgestellte HR-Abteilungen, die sensibel auf Bias in Auswahlprozessen reagieren und dadurch den Rekrutierungsprozess effizienter gestalten.

c) *Besondere Limitationen.* In Bezug auf die voranstehenden Ausführungen ist Folgendes anzumerken:

- Die Erhebung zur Arbeitgeberattraktivität beruhte teilweise auf Selbstauskünften und dokumentierten Massnahmen, ersetzt jedoch kein objektives Ranking.

- Unterschiede in der Rekrutierungsdauer können zudem durch strukturelle Faktoren wie Unternehmensgrösse oder Branchenspezialisierung beeinflusst sein.

- Ferner ist nicht eindeutig geklärt, ob Vielfalt Arbeitgeberattraktivität erzeugt oder ob attraktive Arbeitgebende etwa mehr Frauen in Führungspositionen ziehen. Die Studie versuchte diesen Zirkelschluss durch Abfragen zu Massnahmen und deren Einführung zu adressieren, konnte ihn jedoch nicht ausschliessen.

- Hinzu kommt, dass nicht von allen Unternehmen vollständige Angaben zu Rekrutierungsdauer und Arbeitgeberattraktivität vorlagen, was die statistische Aussagekraft einschränkt.

- Eine weiterführende Analyse – etwa ein Benchmark objektiver «Time-to-Hire»-Kennzahlen in Abhängigkeit von der Ausgewogenheit der Geschlechterverteilung in der Führung – könnte die Hypothese stützen, dass Vielfältigkeit im Management einen messbaren Vorteil im Personalmarketing und in der Personalgewinnung bietet.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

36. **Fazit.** Die vorliegende Studie untersucht aufgrund von zwei Arbeitshypothesen für KMU im Kanton Zürich die Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und personalbezogenen Effekten. Die HR-bezogenen Ergebnisse ergeben gute Anhaltspunkte für die betriebswirtschaftlichen Befunde:

a) Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterverteilung investieren stärker in modernes Personalmanagement und profitieren von loyaleren, motivierteren Mitarbeitenden sowie geringeren indirekten Kosten.

b) Eine ausgewogene Geschlechterverteilung allein löst die Rekrutierungsherausforderungen der KMU kurzfristig nicht. KMU mit ausgewogener Führung scheinen aber überdurchschnittlich oft innovative HR-Massnahmen einzusetzen, die ihre Attraktivität als Arbeitgebende steigern und langfristig zu einem Vorteil im Wettbewerb um Talente führen können.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

D. Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und Innovationsfähigkeit

37. **Bestehende Studien.** Studien scheinen aufzuzeigen, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung die Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungswerten und Kompetenzprofilen in strategischen Entscheidungsprozessen erweitert.

a) Diese Heterogenität begünstigt die Entwicklung fundierterer und risikobewussterer Entscheidungen, steigert die betriebliche Effizienz und schafft ein förderliches Umfeld für Innovation (Diez-Martin et. Al, 2023; Krauskopf & Frau, 2022; Hermann & Erten, 2018; Rioult, 2016; Sander & Müller, 2007).

b) Eine tolerante Arbeitskultur erhöht nachweislich die Innovationsleistung, die Problemlösungskompetenz und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, indem sie ein Klima der Wertschätzung, psychologischen Sicherheit und aktiven Beteiligung schafft (André et al., 2023).

c) Sie fördert zudem die strukturelle Flexibilität, stärkt die Loyalität der Mitarbeitenden und unterstützt die langfristige Stabilität von Unternehmen, insbesondere in herausfordernden Krisenzeiten.

38. **Arbeitshypothese #6 «INNOVATIONSFÄHIGKEIT».** «Ein höherer Grad an Geschlechterverteilung, kombiniert mit einer ausgeprägt vielfältigen Unternehmenskultur, ist positiv mit der Innovationsfähigkeit und der organisationalen Resilienz von KMU assoziiert.»

a) Erkenntnisse. Die Analyse der Zürcher KMU-Daten zeigt, dass KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung im Innovationsbereich besser abschneiden. KMU berichteten überdurchschnittlich häufig von erfolgreichen Produkteinführungen, Service-Innovationen und Markterweiterungen in den vergangenen Jahren. Besonders deutlich traten diese Unterschiede während der COVID-19-Pandemie hervor: Ausgewogene KMU verzeichneten seltener erhebliche Umsatzeinbussen und konnten ihre Innovationsaktivitäten auch unter erschwerten Rahmenbedingungen aufrechterhalten.

- Der Innovationsindex von KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung lag deutlich über dem Vergleichswert weniger unausgewogen geführten Firmen. Alle Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis und proaktivem Gleichstellungsmanagement (z.B. zertifizierte Lohngleichheit) bewerteten ihre Innovationsfähigkeit als hoch, gegenüber rund 70% in der Gesamtstichprobe. Ergänzend wiesen sie tendenziell höhere objektive Innovationskennzahlen auf, wie etwa Forschungs- und Entwicklungsquote oder Patentaktivität. Auch im Resilienzindex schnitten diese Unternehmen überdurchschnittlich ab, indem sie in Krisenzeiten stabile Mitarbeitendenzahlen hielten und Marktanteile ausbauen konnten.
- Statistische Analysen zeigten eine positive Korrelation zwischen dem Vorhandensein beider Faktoren – Geschlechtervielfalt und toleranter Unternehmenskultur – und den selbst eingeschätzten Innovationswerten. Auch wenn externe Einflussfaktoren wie Branche oder Unternehmensalter den Effekt teilweise beeinflussen können, blieb der Zusammen-

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

hang in den Modellen robust. Da die Anzahl der Fälle in der Subgruppe mit sehr ausgewogener Geschlechterverteilung und stark ausgeprägtem Inklusionsprofil gering ist, sind die Signifikanzwerte dieser Analysen nur eingeschränkt belastbar.

b) *Interpretation der Befunde.* Der beobachtete Innovationsvorteil von KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung in Führungspositionen und gleichzeitig gelebter Inklusionskultur lässt sich durch ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Mechanismen erklären.

- Eine zentrale Rolle spielt dabei die sogenannte psychologische Sicherheit, die durch inklusives Leadership gefördert wird: Mitarbeitende – unabhängig von Geschlecht oder Funktion – trauen sich in einem solchen Setting eher, unkonventionelle Ideen einzubringen. Diese Offenheit wirkt als Katalysator für kreative Prozesse und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass innovative Ansätze nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt werden.
- Hinzu kommt, dass die Vielfalt an Erfahrungen, Perspektiven und Denkweisen blinde Flecken in Entscheidungsprozessen reduziert. Entwicklungs- und Innovationsprozesse verlaufen dadurch iterativer, ganzheitlicher und stärker marktgerecht, was die Chancen auf erfolgreiche Produkteinführungen oder Serviceinnovationen erhöht. Gleichzeitig verbessert die Ausgewogenheit in Teams die Anpassungsfähigkeit einer Organisation: Unterschiedliche Problemlösungsansätze und methodische Herangehensweisen erleichtern es, auf veränderte Marktbedingungen oder Krisensituationen flexibel zu reagieren.
- Ein weiterer Faktor ist die strategische Risikostreuung: Während homogene Führungsstrukturen tendenziell auf wenige bekannte Handlungsweisen zurückgreifen, bietet eine heterogene Führungsriege ein breiteres Spektrum an Entscheidungsoptionen. Dies kann gerade in Krisensituationen zu einem entscheidenden Vorteil werden.
- Schliesslich tragen Reputations- und Attraktivitätseffekte dazu bei, die Innovations- und Resilienz-Vorteile weiter zu verstärken. Unternehmen, die als innovativ, vielfältig und fortschrittlich wahrgenommen werden, ziehen qualifizierte Fachkräfte an und binden diese langfristig. Dies sichert nicht nur den kontinuierlichen Zufluss neuer Ideen, sondern stärkt auch die organisatorische Stabilität, da Fluktuationsraten niedrig bleiben und wertvolles Wissen im Unternehmen gehalten wird.

c) *Besondere Limitationen.* Innovation und Resilienz sind komplexe Outcome-Grössen, deren Messung sowohl auf subjektiven Einschätzungen (Selbstauskünfte) als auch auf indirekten Indikatoren (z.B. Anzahl neuer Produkte) basiert. Diese sind potenziell verzerrungsanfällig. Externe Einflussfaktoren wie Marktumfeld, Branchendynamik oder Unternehmensgrösse konnten nicht vollständig kontrolliert werden und könnten die beobachteten Effekte mitverursachen. Das Querschnittsdesign erlaubt keine eindeutigen Kausalzuweisungen; es ist denkbar, dass erfolgreiche, innovative Unternehmen eher Geschlechtergleichstellungsstrategien implementieren als umgekehrt.

39. **Fazit.** Die Ergebnisse stützen die Hypothese, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung in Kombination mit einer aktiven Inklusionskultur ein wesentlicher Treiber von Innovationsfähigkeit und organisatorischer Resilienz in KMU sein kann. Obwohl kausale Zusammenhänge sich abschliessend ableiten lassen, erscheint der Befund plausibel und konsistent mit theoretischen Annahmen.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

E. Qualitatives Feedback der KMU

40. **Testimonials.** Die überwiegende Mehrheit der Rückmeldungen zur Umfrage war positiv.

a) *Zitate.* Zahlreiche KMU beschrieben die Befragung als «klar und relevant» und betonten die Bedeutung des Themas für ihre Organisation. Einige wenige bezeichneten sie als «gut, mit kleinen Verbesserungspotenzialen». Damit zeigt sich, dass der Einbezug der jeweiligen Verbände in die Redaktion des Fragebogens eine zielführende Massnahme war.

b) *Sensibilisierung.* Die positive Resonanz deutet zudem auf ein gestiegenes Bewusstsein unter den KMU hin. Dies war über weite Strecken auch die Absicht der 18 beteiligten Verbandsorgane.

c) *ERFA-Bedürfnis.* Rund ein Fünftel der KMU äusserte Interesse an einer Rückmeldung oder an einer Vernetzung, um den Erfahrungsaustausch (ERFA) zu fördern. Dies deutet darauf hin, dass das Thema bei KMU aktiv diskutiert wird und ein klarer Bedarf an Wissensaustausch besteht. Zahlreiche KMU wünschen konkrete Beispiele, wie sich Vielfältigkeit im eigenen Betrieb wirksam fördern lässt.

41. **Freiwillige Verpflichtung zur ausgewogenen Geschlechterverteilung.** Zahlreiche KMU haben im Fragebogen ihre Haltung zur Geschlechterfrage deutlich gemacht.

a) *Zitate.* Typische Aussagen lauteten: „Wir versuchen bereits, mehr Frauen in Führungsrollen zu bringen, aber es fehlt oft an Bewerberinnen in unserer Branche“. Andere hoben eine strikte Leistungsorientierung hervor: «Für uns zählt die Qualifikation; Diversität ergibt sich von selbst, wenn die besten Köpfe eingestellt werden.» Nur wenige betrachteten Geschlechterverteilung als Nebenthema – die meisten haben anerkannt, dass «mehr Vielfalt neue Perspektiven bringt».

b) *Unsicherheit.* In traditionell unausgewogenen (männer- oder frauendominierten) Branchen und Betrieben war eine gewisse Unsicherheit spürbar: *«Man weiss nicht, wo man anfangen soll*.

42. **Praxisnahe Erfahrungen.** Als besonders wertvoll erweisen sich – nebst Herausforderungen bei der Rekrutierung, d.h. Schwierigkeiten, qualifizierte Frauen in technischen Berufen zu gewinnen (*«Der Frauenanteil in unserem Bewerberfeld liegt seit Jahren unter 5 %»*) – folgende Best Practices, welche KMU gemeldet haben:

a) *Best Practice #1:* Es wurden erfolgreiche Ansätze für ausgewogene Teams beschrieben, etwa die Kooperationen mit Hochschulen zur Gewinnung von Absolventinnen oder interne Förderprogramme für weibliche Talente.

b) Best Practice #2: Es wurde darauf hingewiesen, dass flexible Arbeits- und Zeitmodelle entscheidend seien, um Frauen nach einer Familienpause in Führungspositionen zu halten. Ferner hat ein Unternehmen berichtet, dass Führungsrollen im 60 %-Pensum (Jobsharing im Management) ermöglicht würden – eine Massnahme, die intern wie extern sehr positiv aufgenommen worden sei.

43. **Fazit.** Eine ausgewogene Geschlechterverteilung wird von vielen KMU als Mehrwert erkannt, doch bestehen praxisbezogene Fragen zur Umsetzung von entsprechenden Massnahmen. Das Thema stösst –auch angesichts des Fachkräftemangels – auf ein breites Interesse. Ein Wunsch wurde mehrfach geäussert: KMU würden es begrüssen, Unterstützung bei der operationalen Umsetzung auf dem Weg zu ausgewogenen Organen und Teams zu erhalten.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

V. Empirische Ergebnisse (2. Teil): Fokus Frau

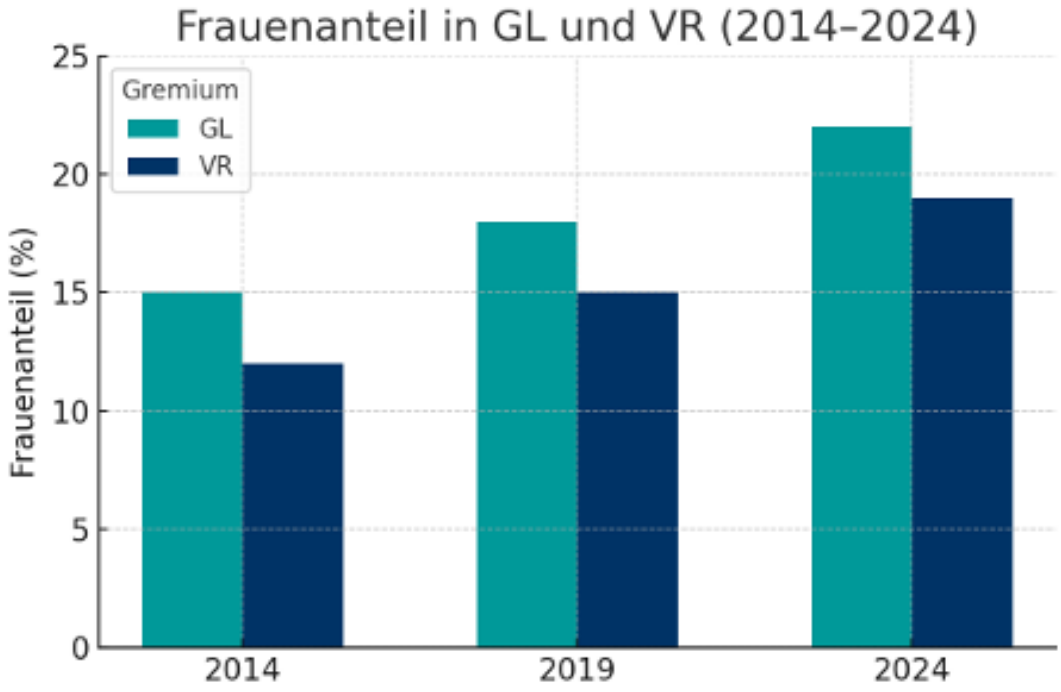
A. Frauenanteil in GL und VR

44. **Erkenntnisse.** Die Datenerhebung zeigt einen Anstieg des Frauenanteils sowohl in den Geschäftsleitungen (GL) als auch in den Verwaltungsräten (VR) von KMU.

a) Im Jahr 2014 lag der durchschnittliche Frauenanteil in der GL bei 15% und im VR bei 12%. Bis 2019 stiegen diese Werte auf 18% (GL) bzw. 15% (VR). Im Jahr 2024 beträgt der durchschnittliche Frauenanteil in der GL rund 22% und im VR 19%.

b) Die Medianwerte sind gestiegen: in der GL von nahezu 0% (2014) auf 25% (2024) und im VR von 15% auf 25 %. Damit verfügen mehr KMU über mindestens eine Frau in den obersten Führungsgremien.

Abbildung 6: Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten



c) Beide Führungsgremien verzeichnen einen **Anstieg des Frauenanteils** von 12–15% im Jahr 2014 auf 19–22% im Jahr 2024.

45. **Interpretation der Befunde**. Die Werte im Zeitverlauf zeigen, dass die GL leicht ausgewogener besetzt ist als der VR. Im Jahr 2024 war rund ein Drittel der KMU ohne Frau im VR, während knapp ein Viertel der Unternehmen keine Frau in der GL hatte. Im Vergleich zu 2014 – als etwa 60% der Unternehmen reine Männergremien im VR aufwiesen – stellt dies eine signifikante Verbesserung dar.

a) *Ausgewogenere GL als VR.* Die Werte im Zeitverlauf zeigen, dass die GL leicht ausgewogener besetzt sind als die VR. Im Jahr 2024 war rund ein Drittel der KMU ohne Frau im VR, während knapp ein Viertel der Unternehmen keine Frau in der GL hatte. Im Vergleich zu 2014 – als etwa

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

60% der Unternehmen reine Männergremien im VR aufwiesen – stellt dies eine signifikante Verbesserung dar.

b) *Schwacher positiver Trend.* Die statistische Analyse deutet auf einen schwach ausgeprägten positiven Trend beim Frauenanteil in beiden Gremien über die Dekade hin. Die Zuwachsraten von durchschnittlich rund 7% in zehn Jahren verdeutlichen, dass Fortschritte erzielt wurden, diese jedoch in moderatem Tempo verlaufen.

46. **Besondere Limitationen.** Die Daten belegen, dass sich die Repräsentation von Frauen in GL und VR über den Beobachtungszeitraum kontinuierlich verbessert hat. Dies kann wirtschaftliche Gründe haben (siehe nachstehend V./B.). Dieser Fortschritt kann aber auch auf eine Kombination aus gesellschaftlichem Druck, rechtlichen Vorgaben (Geschlechterrichtwerte im Aktienrecht) sowie unternehmensinternen Initiativen zurückgeführt werden.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

B. Korrelation zwischen Frauenanteil und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit

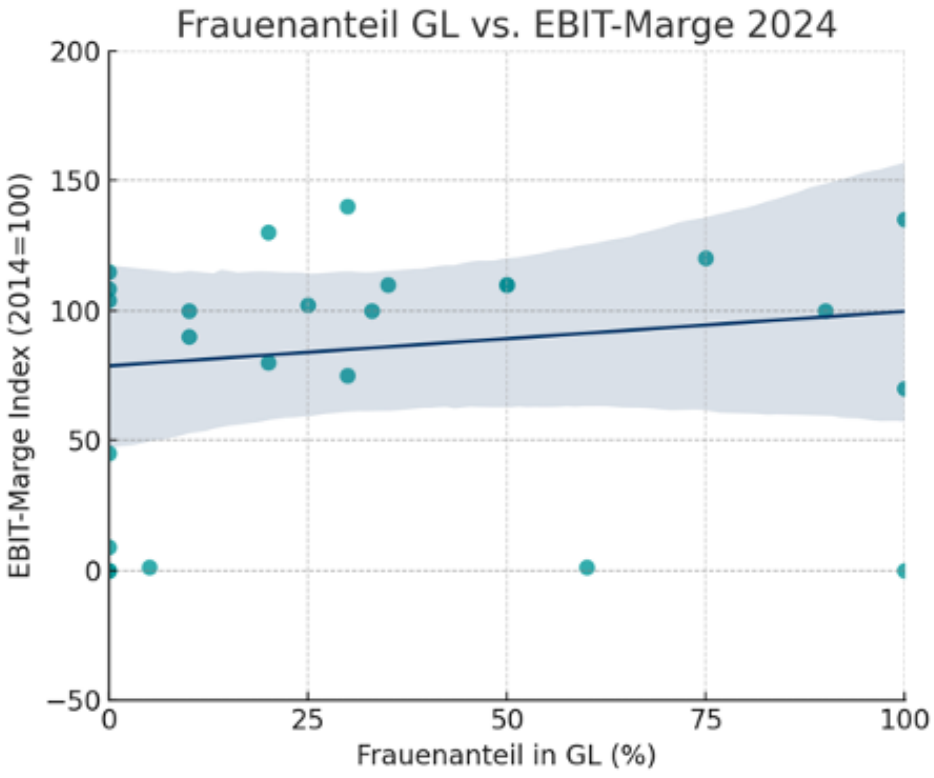
47. **Erkenntnisse.** Die Studie untersuchte auch den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und zentralen betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen für das Jahr 2024.

a) Korrelation mit EBIT-Marge. Der Frauenanteil in der Geschäftsleitung korrelierte mit $r \approx 0{,}31$ ($p < 0{,}01$), im Verwaltungsrat mit $r \approx 0{,}28$ ($p < 0{,}01$). Diese Werte belegen, dass eine höhere Ausgewogenheit bei der Geschlechterverteilung im Top-Management mit einer überdurchschnittlichen Profitabilität einhergeht.

b) Korrelation mit Cashflow-Marge (operativer Cashflow im Verhältnis zum Umsatz). Obwohl nicht alle Unternehmen vollständige Cashflow-Angaben machten, lässt sich aus Liquiditäts- und EBIT-Marge-Daten ableiten, dass KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung tendenziell höhere Cashflow-Raten erzielen. Die Schätzung ergibt $r \approx 0{,}20$–$0{,}25$ ($p < 0{,}05$), mit durchschnittlich ~12% Cashflow-Marge in KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung gegenüber ~9% in unausgewogen besetzten KMU.

c) Korrelation mit Produktivität (Umsatz pro Vollzeitäquivalent, FTE). Die Korrelation zwischen Frauenanteil in GL und Produktivität ist nicht signifikant ($r \approx 0{,}16$). Die empirischen Daten zeigen indes eine Tendenz an, dass Unternehmen mit > 30% Frauenanteil in der GL häufiger überdurchschnittliche Umsatz/FTE-Werte erreichen. Auffällig ist, dass die Geschlechtervielfalt der gesamten Belegschaft noch stärker und signifikant mit der Produktivität korreliert, was darauf hindeutet, dass nicht allein die Führungsebene, sondern eine ausgewogene Geschlechterverteilung im gesamten Team Effizienzvorteile bringt.

Abbildung 7: Frauenanteil in der Geschäftsleitung vs. EBIT-Marge 2024



AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

48. **Interpretation der Befunde.** Der Vergleich der Erfolgskennzahlen nach Ausgewogenheit verdeutlicht, dass Unternehmen mit einem Frauenanteil > 30% in der Geschäftsleitung im Median höhere EBIT-Margen, Cashflow-Raten und Produktivitätswerte erzielen. Unternehmen ohne Frauen mit Organfunktion liegen in allen drei Kennzahlenbereichen häufiger unter dem Branchendurchschnitt.

a) Die Korrelationen zu EBIT-Marge und Cashflow-Marge sind statistisch signifikant ($p < 0,01$ bzw. $p < 0,05$), während der Zusammenhang zwischen Frauenanteil in der GL und Produktivität zwar positiv, jedoch nicht signifikant ist. Der signifikante Befund zur Produktivität auf Belegschaftsebene weist darauf hin, dass sich Teamstruktureffekte in der Breite der Organisation stärker entfalten können.

b) Die Ergebnisse fügen sich konsistent in den 1. empirischen Teil (vorstehend: IV. Empirische Ergebnisse: Fokus Mann/Frau). Es bestehen Anhaltspunkte dafür, dass eine Ausgewogenheit bei der Geschlechterverteilung mit höherer Profitabilität, stabiler Liquiditätslage und tendenziell höherer Produktivität korreliert.

c) Die Befunde stützen die Annahme eines «Teamstruktureffekts», d.h. eines messbaren ökonomischen Vorteils, der sich aus einer höheren Ausgewogenheit bei der Geschlechterverteilung in der Führung ergibt. Dabei wirkt Vielfältigkeit wahrscheinlich in Wechselwirkung mit weiteren Erfolgsfaktoren, etwa strategischer Unternehmensführung, Innovationskraft oder professionellen HR-Strukturen. Unternehmen mit höherem Frauenanteil in der Führung scheinen nicht nur kurzfristig profitabler, sondern auch langfristig stabiler aufgestellt zu sein.

49. **Besondere Limitationen.** Es handelt sich bei den erhobenen Daten um Querschnittsdaten, die Kausalzusammenhänge nicht eindeutig belegen können. Denkbar ist sowohl, dass Ausgewogenheit zu besseren finanziellen Ergebnissen führt, als auch, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen stärker in Vielfältigkeit investieren.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

VI. Schlussbetrachtungen

50. **Befunde zur Geschlechtergleichstellung**. Die vorliegende Studie mit einem Beobachtungszeitraum 2014–2024 und über 2000 teilnehmenden KMU untersucht aufgrund von sechs Arbeitshypothesen die Korrelation zwischen der Geschlechterverteilung und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg von KMU. Die empirischen Erhebungen zeigen ein konsistentes Muster: Zwar handelt es sich methodisch um korrelative Befunde, die keinen Kausalnachweis erbringen. Die statistischen Verfahren und Kontrollvariablen stützen die Annahme, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung einen Beitrag zur Unternehmensleistung leistet und nicht ein Begleitumstand bereits erfolgreicher Unternehmen ist.

a) *Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.*

- *Befund «EBIT».* KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung erzielen eine um 1,8% höhere EBIT-Marge als Unternehmen mit geringerer Geschlechter-Diversität (8,7% vs. 6,9% - dies entspricht einem relativen Plus von 26%; $p < 0,05$). Diese Korrelation gilt branchenübergreifend, zeigt sich deutlich auch in MINT- und gewerblichen Sektoren. Solche KMU scheinen eine erhöhte finanzielle Resilienz aufzuweisen, sich schneller von wirtschaftlichen Rückschlägen zu erholen und nachhaltigeres Wachstum zu verzeichnen.

- *Befund «CASH-FLOW».* Eine ausgewogene Geschlechterverteilung in KMU steht in positivem Zusammenhang mit der Liquidität und der Cashflow-Stabilität. KMU mit ausgewogener Geschlechterverteilung steigerten ihre Liquiditätslage seit 2014 im Durchschnitt um etwa 29%, während KMU mit unausgewogener Geschlechterverteilung Zuwächse von rund 11% verzeichneten.

- *Befund «PRODUKTIVITÄT».* Eine ausgewogene Geschlechterverteilung führte zu einer gesteigerten Arbeitsproduktivität. Seit 2014 steigerten ausgewogen geführte Unternehmen ihre Produktivität auf rund 118%, während unausgewogen geführte im Durchschnitt beim Basiswert von 100% blieben.

b) *Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und personalbezogenen Effekten.*

- *Befund «FLUKTUATION».* KMU mit ausgewogenen VR, GL und Teams weisen tendenziell geringere Fluktuationsraten auf. Diese KMU scheinen stärker in modernes Personalmanagement zu investieren. Mitarbeitende bleiben durchschnittlich drei Jahre länger und die Fluktuationsraten sind rund 25% niedriger.

- *Befund «REKRUTIERUNGSDAUER».* Es bestehen Anhaltspunkte, wonach KMU mit einer ausgewogenen Geschlechterverteilung kürzere Rekrutierungsdauern aufweisen. Ausserdem scheinen die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten infolge einer stärkeren Mitarbeitendenbindung tiefer zu sein. Die jährliche freiwillige Austrittsquote liegt schliesslich niedriger, insbesondere bei weiblichen Fachkräften. Offene Stellen werden schneller besetzt; die Einarbeitungszeit bis zur vollen Produktivität verkürzt sich messbar

c) *Korrelation zwischen Geschlechterverteilung und Innovationsfähigkeit.*

Befund «INNOVATIONSFÄHIGKEIT». Eine ausgewogene Geschlechterverteilung korreliert mit der Innovationsfähigkeit und der organisationalen Resilienz eines KMU.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

51. **Befunde zum Frauenanteil.** Die Analyse zeigt zwischen 2014 und 2024 einen moderaten, aber klaren Anstieg des Frauenanteils in GL und VR von durchschnittlich 12–15% auf rund 19–22%. Unternehmen mit einem Frauenanteil >30% in der Geschäftsleitung erwirtschaften im Median höhere EBIT-Margen, Cashflow-Raten und Produktivitätswerte. Unternehmen ohne Frauen mit Organfunktion liegen in allen drei Kennzahlenbereichen häufiger unter dem Branchendurchschnitt.

52. **Best Practices.** Die Auswertung der empirischen Daten sowie der «qualitativen Feedbacks der KMU» (oben, Kapitel IV./E.) zeigt deutlich, dass für zahlreiche Zürcher KMU eine ausgewogene Geschlechterverteilung (auch) betriebswirtschaftlich einen Mehrwert bringt. Es besteht dabei ein expliziter Wunsch, Best Practices zur Umsetzung von entsprechenden Massnahmen zu erhalten. Die vorliegende Studie kommt diesem Bedürfnis mit einer Systematisierung der Feedbacks nach:

a) *Strategische Massnahmen*. (i) KMU können Geschlechterverteilung als strategisches Unternehmensziel definieren und in Leitbilder sowie Führungsrichtlinien integrieren. (ii) KMU können ausserdem Orientierungswerte für beide Geschlechter in Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Schlüsselpositionen festlegen und darüber jährlich berichten (intern oder auch extern).

b) Transparente HR-Prozesse. (i) Die Implementierung standardisierter, kompetenzbasierter und geschlechtsneutraler Rekrutierungsverfahren stellt sicher, dass Auswahlentscheidungen ausschliesslich auf Fähigkeiten und Eignung beruhen. (ii) Gehaltsstrukturen können offengelegt und regelmässige Lohnanalysen durchgeführt werden.

c) *Gezielte Förderung & Entwicklung.* (i) Betriebsinterne Programme können Fach- und Führungskräfte im Sinne einer ausgewogenen Geschlechterverteilung unterstützen. (ii) Weiterbildungsangebote für Nachwuchskräfte beider Geschlechter und von Frauen, vor allem in MINT- und gewerblichen Berufen, erleichtern den Zugang zu Leitungsfunktionen.

d) *Arbeitgebermarke.* (i) Eine gleichstellungsorientierte Unternehmenspraxis erfordert den bewussten Aufbau einer vielfältigen Unternehmenskultur. (ii) Die Unternehmen können flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Homeoffice oder Jobsharing ausbauen.

e) *ERFA-Gruppen.* (i) KMU können erfolgreiche interne und externe Massnahmen und Vorbilder in Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und Wirtschaftsförderinstitutionen kommunizieren. (ii) Damit können KMU Synergien erzielen, die nicht nur den Zugang zu neuen Talenten erleichtern, sondern auch die Positionierung am Markt stärken.

53. **Exkurs.** In den USA sind Massnahmen zu Geschlechtergleichstellung (sowie in Bezug auf andere D&I-Massnahmen) Gegenstand staatlicher (Verbots-)Vorgaben. Diese staatlichen Regeln sollen de jure und/oder de facto auch die Privatwirtschaft treffen - trotz betriebswirtschaftlicher Erfolgsmeldungen. Zürcher Unternehmen mit einer Tätigkeit in den USA, namentlich als Empfänger staatlicher Aufträge, müssen einen Balance-Akt zwischen sich zum Teil widersprechenden staatlichen Vorgaben und eigenen betriebswirtschaftlichen Entscheiden vollziehen (vgl. Anhang F).

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang A - Deskriptive Statistiken in Grafiken

Abbildung 8: Grössenklassen der untersuchten Unternehmen

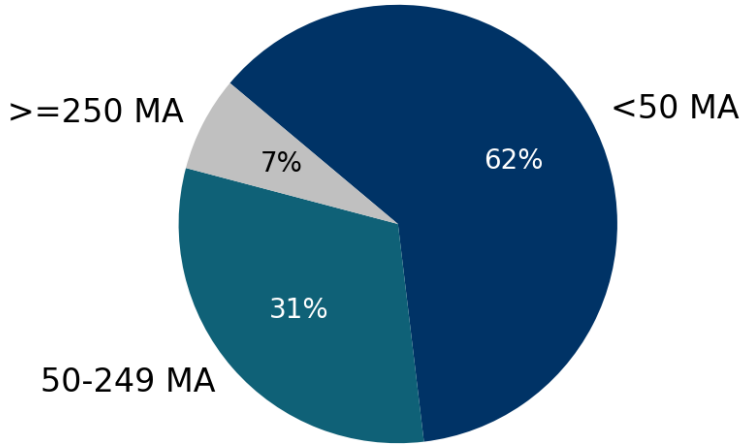
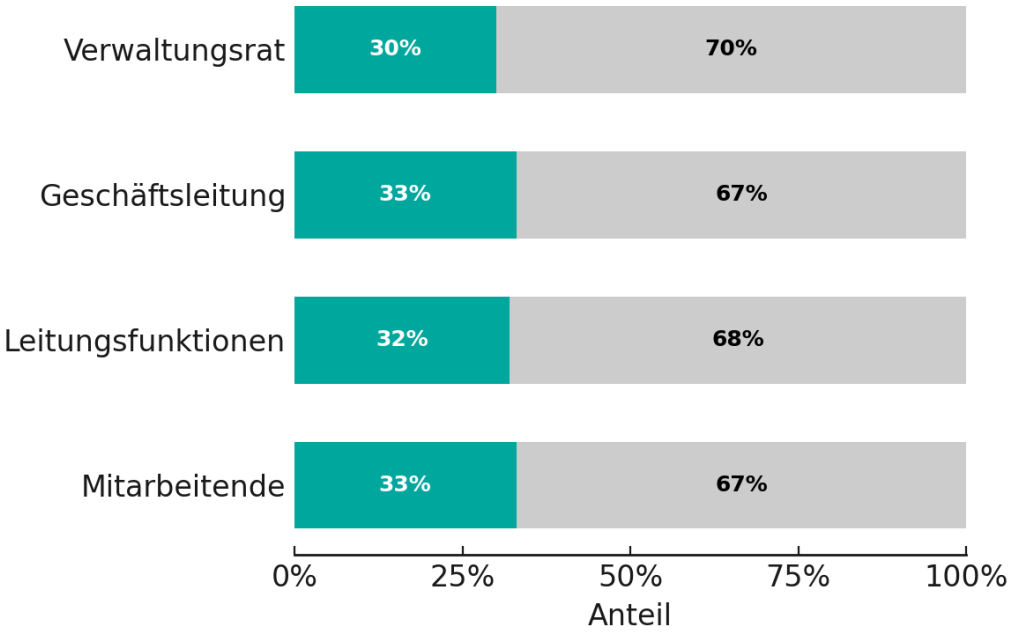
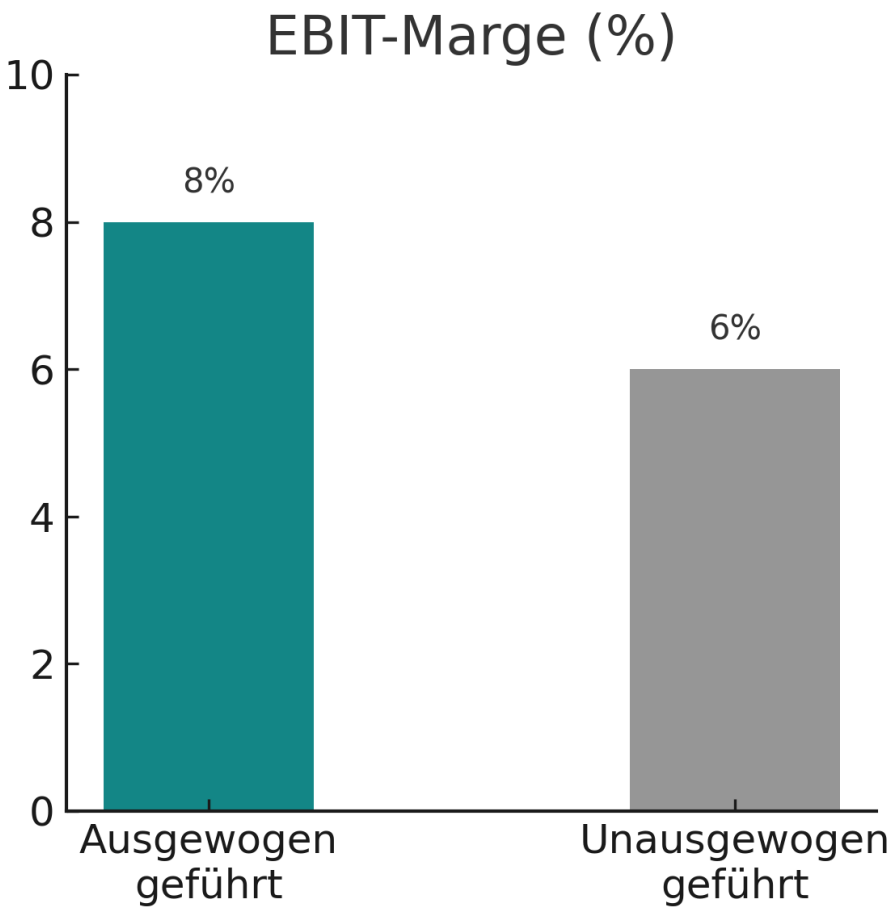


Abbildung 9: Durchschnittlicher Frauen- und Männeranteil nach Funktionsebene (Stand 2024)



AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abbildung 10: Durchschnittliche EBIT-Marge von untersuchten Unternehmen



AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abbildung 11: Antworten zur Aussage: «Unser Unternehmen wird als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen»

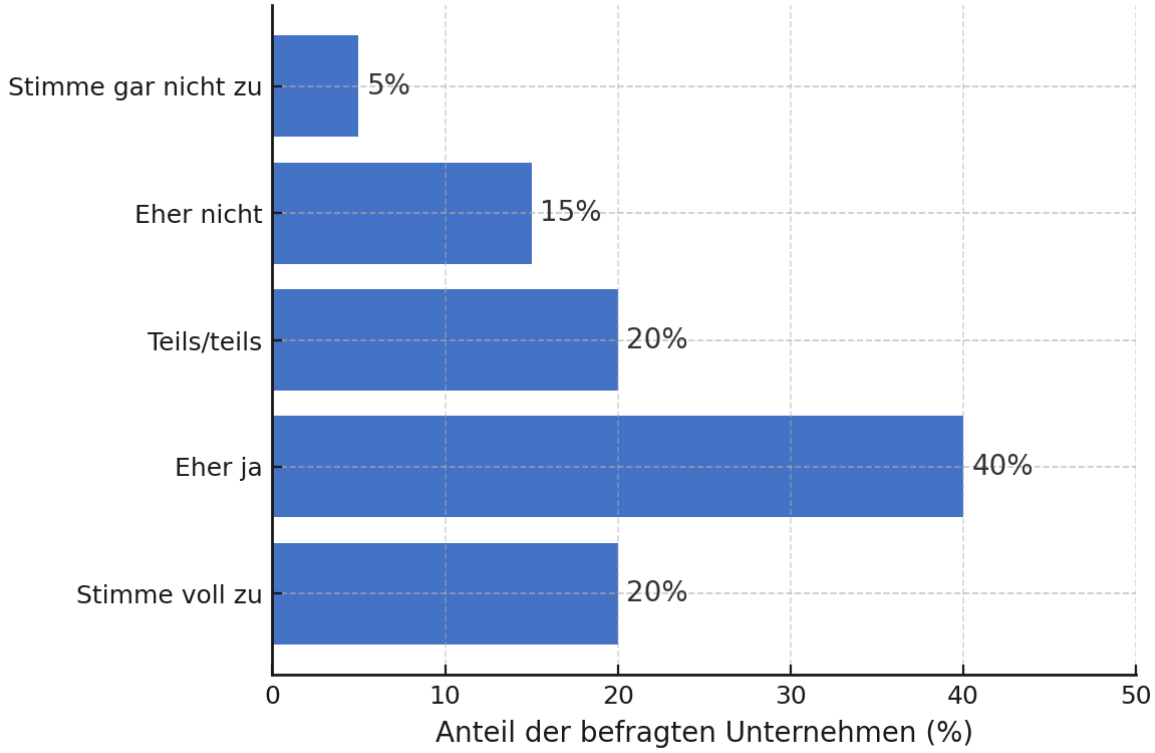
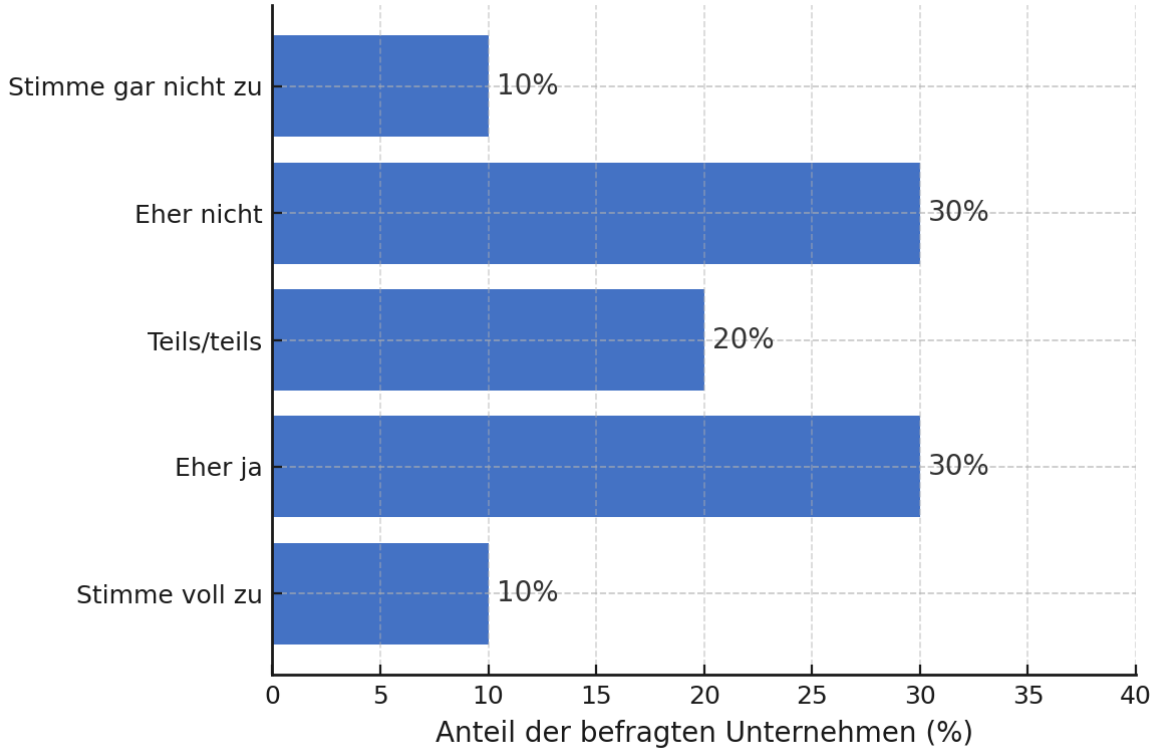
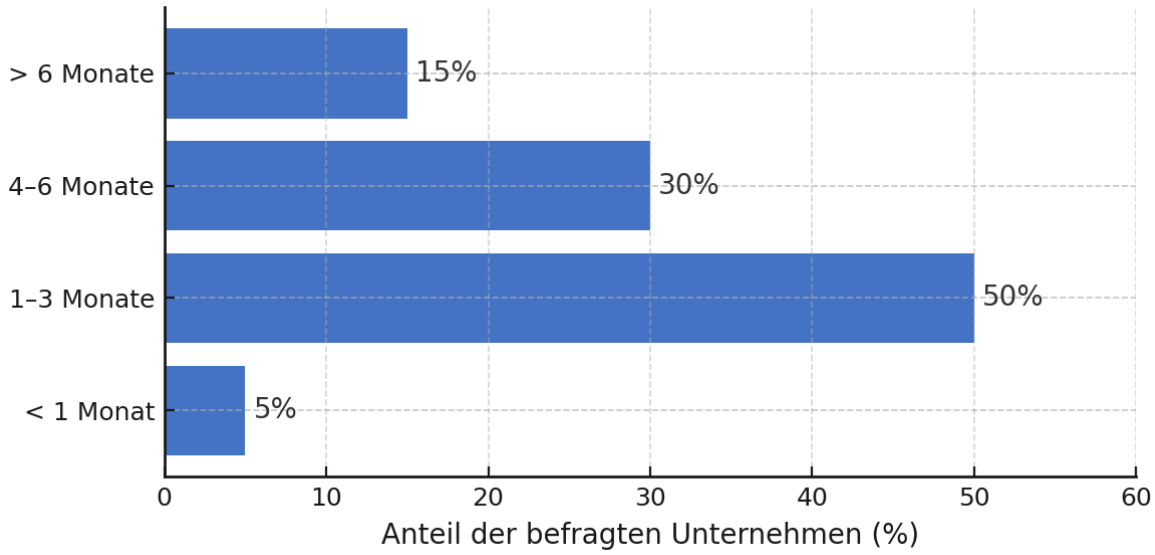


Abbildung 12: Antworten auf die Aussage: «Die Mitarbeitendenfluktuation in unserem Unternehmen ist ein Problem»



AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Abbildung 13: Durchschnittliche Dauer bis zur Besetzung offener Stellen in den befragten Unternehmen



AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Tabelle 1: Demografisches Profil der analysierten Zürcher KMU

Merkmale	Kategorie	Anzahl (N)	Anteil (%)
Unternehmensgrösse	<10 Mitarbeitende (Mikro-unternehmen)	1'250	62.5%
	10–49 Mitarbeitende (Klein-unternehmen)	600	30.0%
	50–249 Mitarbeitende (Mittlere Unternehmen)	150	7.5%
Haupt-Branche	Dienstleistungsbereich	1'400	70.0%
	Gewerbebereich	500	25.0%
	Andere	100	5.0%
Gründungsdekade	vor 1990	300	15.0%
	1990 - 1999	400	20.0%
	2000 - 2009	650	32.5%
	2010 - 2024	650	32.5%
Tabelle 1: Die Daten basieren auf dem angereicherten Datensatz.			

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Tabelle 2: Anstieg des Frauenanteils in den verschiedenen Gremien während der letzten 10 Jahren

Gremium	Durchschnittlicher Frauenanteil 2014	Durchschnittlicher Frauenanteil 2024
Geschäftsleitung	ca. 15 %	ca. 22 %
Verwaltungsrat	ca. 12 %	ca. 19 %

Tabelle 33: Korrelationsmatrix: Ausgewogenheit in der Führung und finanzielle Kennzahlen

Korrelation	Index EBIT-Marge 2024	Index Liquidität 2024
Frauenanteil im Verwaltungsrat (%)	r=0.28 (p<0.01)	r=0.21 (p<0.05)
Frauenanteil in der Geschäftsleitung (%)	r=0.31 (p<0.01)	r=0.24 (p<0.01)
Dargestellt sind die Pearson-Korrelationskoeffizienten (r) und die p-Werte. N > 2'000.		

Tabelle 4: Quartalsvergleich Frauenanteil GL vs. EBIT-Index

Quartil Frauenanteil GL	**Schwellenwert**	**Median EBIT Index (2014 = 100)**
Q1 (< 10 %)	0–9 %	90
Q2 (10–20 %)	10–19 %	95
Q3 (20–33 %)	20–32 %	102
Q4 (≥ 33 %)	≥ 33 %	110

Tabelle 5: Cashflow- und Produktivitätsvergleich

Kennzahl	Ausgewogen besetzten KMU	Unausgewogen besetzten KMU	**Differenz**
Cashflow-Marge (%)	**12,0**	9,0	+3 PP
Umsatz/FTE (000 CHF)	**575**	475	+100

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Tabelle 66: Kernaussagen zu den Hypothesen

Hypothese	Kernaussage
1 (Profitabilität & GL)	Geschäftsleitungen mit >30% Frauenanteil erzielen eine um **1,8 Prozentpunkte höhere EBIT-Marge (≈ +26 % relativ; p < 0,05)**.
2 (Finanzstabilität & VR)	+10 Prozentpunkte Frauenanteil im VR korrelieren mit **+8 Prozentpunkten höherem Liquiditätsgrad**
3 (Mitarbeitendenbindung)	Unternehmen mit einer ausgewogenen Belegschaft haben eine um **mind. 25% niedrigere Fluktuationsrate**.
4 (Organisatorisches Wissen)	Ausgewogene Geschlechterverteilung korreliert mit einer um **durchschnittlich 3 Jahre längeren Betriebszugehörigkeit**.
5 (Produktivität)	+10 Prozentpunkte Frauenanteil in der Belegschaft korrelieren mit **+5 bis 7 Punkten beim Umsatz**.
6 (Vielfältige Kultur)	Mind. 3 HR-Massnahmen korrelieren mit **+15% Frauen in Führung** und **–10 % Fluktuation**.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang B - Fragenbogen

Unternehmen

optional

PLZ *

0

Gründungsjahr des Unternehmens *

0

Anzahl Mitarbeitende *

- (•) <10
- ( ) 10-49
- ( ) 50-249
- ( ) >250

FTE(Vollzeitäquivalent) *

0

In welchem Sektor ist das Unternehmen hauptsächlich tätig

- ( ) Gewerbe und Industrie
- ( ) Dienstleistung

Gewerbe und Industrie

- ( ) Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren.
- ( ) Gärtnergewerbe
- ( ) Automobilgewerbe: Automobilzulieferer, Reparatur, Verkauf von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen, Vertrieb und Wartungsdienste.
- ( ) Metallgewerbe: Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen
- ( ) Elektrogewerbe: Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen
- ( ) Baugewerbe/Bau: Hoch- und Tiefbau, Strassenbau und andere Bauaktivitäten.
- ( ) Energieversorgung: Energieerzeugung, Elektrizitätsversorgung, Gasversorgung, Wärme- und Kälteversorgung, Übertragung und Verteilung, inklusive erneuerbarer Energien
- ( ) Handel, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen.
- ( ) Handwerk: Schreinereien, Schlossereien, Installationsbetriebe für Elektrik und Sanitär.
- ( ) Andere

Dienstleistungsbereich

- ( ) Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie: Hotels, Restaurants, Bars, etc.
- ( ) Gesundheits- und Sozialwesen: Krankenhäuser, Arztpraxen, Pflegeheime, Notfallklinik, etc.
- ( ) Verkehr und Lagerei: Transporte, Schifffahrt, Luftfahrt, Logistik, Post-, Kurier- und Expressdienste.
- ( ) Sicherheitsdienste: Sicherheitsfirmen, Überwachungsdienste, etc.
- ( ) Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen: Banken, Versicherungen, Vermögensverwaltung, Treuhand, etc.
- ( ) Erziehung und Unterricht: KiTa, Hort, Kindergärten, Schulen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen, etc.
- ( ) Handel: Einzelhandel, Grosshandel, E-Commerce, Supermärkte und Convenience-Stores, etc.
- ( ) Beratung und Unternehmensdienstleistungen: Managementberatung, Rechtsberatung, Marketing, Personalvermittlung, etc.
- ( ) Information und Kommunikation: Telekommunikation, Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie, Informationsdienstleistungen.
- ( ) Erbringung von freiberuflichen-, wissenschaftlichen- und technischen Dienstleistungen: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros, Forschung und Entwicklung, Werbung und Marktforschung, Veterinärwesen.
- ( ) Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen: Reisebüros, Betriebsunterhalt, Immobilienbewirtschaftung etc.
- ( ) Andere

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Ist Ihr Unternehmen im MINT Bereich tätig?

- ○ Nein
- ○ Ja, Mathematik: Forschung, Statistik, Datenanalyse, Entwicklung mathematischer Modelle.
- ○ Ja, Informationstechnologie: Softwareentwicklung, IT-Sicherheit, Datenbanken, Netzwerktechnik.
- ○ Ja, Naturwissenschaften: Physik, Chemie, Biotechnologie, Umweltwissenschaften.
- ○ Ja, Technologie: Ingenieurwesen, Maschinenbau, Elektrotechnik, Mechatronik, Raumfahrttechnik.

UMFRAGE

Um Unternehmen gezielt unterstützen zu können, möchten wir besser verstehen, wie sich betriebliche Strukturen und wirtschaftliche Eckwerte über die letzten Jahre entwickelt haben. Ihre Angaben helfen dabei, praxisnahe Angebote weiterzuentwickeln, die auf aktuelle Herausforderungen wie Fachkräftesicherung, Organisationsentwicklung und Arbeitsplatzattraktivität eingehen.

Es folgen **10 Fragen** (Zeitaufwand ca. 10min.)

1. Kennzahlen – wirtschaftliche Entwicklung in Relation

Bitte geben Sie für die Jahre 2014, 2019 und 2024 die untenstehenden Kennzahlen an. Finanzdaten nur als Indexwerte. 2014 = 100

Umsatz (Bruttoumsatz)

Bitte Angaben als Indexwert. 2014 = 100

2014	2019	2024
100		

Liquidität (kurzfristige Verbindlichkeiten)

Bitte Angaben als Indexwert. 2014 = 100

2014	2019	2024
100		

EBIT-Marge (%Gewinn am Umsatz)

Bitte Angaben als Indexwert. 2014 = 100

2014	2019	2024
100		

2. Wie hat sich die Teamkonstellation entwickelt?

Ein Unternehmen wird durch seine Mitarbeitenden getragen – deren Einsatz, Funktionen und Rollen prägen die Entwicklung nachhaltig. Bitte geben Sie für die Jahre 2014, 2019 und 2024 die untenstehenden Kennzahlen an.

FTE (Full-Time Equivalent, total Stellen-%)

Genaue Angaben sind ideal – sonst gerne schätzen.

2014	2019	2024
0.00	0.00	0.00

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Konstellation strategisches Entscheidungsorgan

Prozentuale Verteilung

2014	2019	2024
Frauen	Frauen	Frauen
Männer	Männer	Männer
100 %	100 %	100 %

Konstellation Geschäftsleitung/Management

Prozentuale Verteilung

2014	2019	2024
Frauen	Frauen	Frauen
Männer	Männer	Männer
100 %	100 %	100 %

Mitarbeitende in Leitungspositionen

Prozentuale Verteilung

2014	2019	2024
Frauen	Frauen	Frauen
Männer	Männer	Männer
100 %	100 %	100 %

Mitarbeitende ohne Leitungsposition

2014	2019	2024
Frauen	Frauen	Frauen
Männer	Männer	Männer
100 %	100 %	100 %

Fluktuation gegenüber Vorperiode

2019 vs 2014	2024 vs 2019
zugenommen	zugenommen

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

3. Wie wird die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefördert?

Mehrere Antworten möglich

- ☐ Leistungsorientierte Vergütung
- ☐ Sachleistungen: ÖV-Abo, Firmenwagen, Fitness-Abo, Mobiletelefon- oder Internet-Kosten etc.
- ☐ Aus- und Weiterbildungsangebote
- ☐ Home-Office / Remote-Arbeit
- ☐ Unbezahlter Urlaub
- ☐ Nachwuchsförderung
- ☐ Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
- ☐ Flexible Arbeitszeiten / Arbeitsorte
- ☐ Standort des Unternehmens
- ☐ Effizientere Rekrutierungsprozesse
- ☐ Wiedereinstiegsprogramme, flexible Pensums-Gestaltung (z.B. nach Elternzeit)
- ☐ Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Minimum
- ☐ Beiträge an Kinderbetreuungskosten
- ☐ Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb
- ☐ Spezielle Regelungen für Mitarbeitende die Care-Arbeit leisten (Pflege Eltern oder anderen Angehörigen)
- ☐ Marketing- und Kommunikationsmassnahmen, um das positive Image der Firma zu fördern
- ☐ Personalvermittlung / Headhunter für gezielte Suche engagieren
- ☐ Sonstiges(Bitte angeben?)

4. Wie lange dauert ein durchschnittlicher Rekrutierungsprozess

- ○ weniger als 6 Monate
- ○ 7 bis 12 Monate
- ○ Mehr als 12 Monate

5. Wie hoch ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit?

Möchten Sie diese Frage beantworten? *

- ◉ Ja
- ○ Nein

Führungskräfte

Jahre

Mitarbeitende ohne Leitungsfunktionen

Jahre

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

6. Aus welchen Gründen verlassen Mitarbeitende das Unternehmen?

Mehrere Antworten möglich

- ☐ Fehlende Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten
- ☐ Weiterbildung / Studium
- ☐ Sabbatical
- ☐ Kurzarbeit
- ☐ Arbeitsplatzunsicherheit
- ☐ Fehlende Work-Life-Balance
- ☐ Arbeitspensum-Änderungen
- ☐ Verlängerung Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub
- ☐ Gesundheitliche Gründe
- ☐ Persönliche oder familiäre Gründe
- ☐ Pensionierung
- ☐ Entlassung
- ☐ Disfunktionale Führungsbeziehung
- ☐ Die Gründe sind uns nicht bekannt / werden nicht abgefragt
- ☐ Sonstiges

7. Wurden gezielt Massnahmen umgesetzt, um mehr Männer oder mehr Frauen anzustellen oder zu fördern?

- ○ Ja.
- ○ Nein, wir setzen bisher keine solche Strategie um.

8. Handhabung Entlöhnung

Mehrere Antworten möglich

- ☐ Transparente Lohnstrukturen: Die Lohnstrukturen sind den Mitarbeitenden zugänglich (z.B. Lohnklassen-Reglement etc.)
- ☐ Lohnanalysen: Analysen werden durchgeführt, damit gleiche Arbeit jeweils gleich entlöhnt wird.
- ☐ Lohnanpassungen: Anpassungen der Löhne werden vorgenommen, um allfällige Lohnungleichheiten zu beseitigen.
- ☐ Lohngleichheit sichergestellt: Die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist vorhanden und wird systematisch sichergestellt.
- ☐ keine Lohnanalyse wurden bisher durchgeführt.

9. Gründe für längere Abwesenheiten

Gründe für mehr als **2 Monate lange Abwesenheiten** von Mitarbeitenden

Frauen

Mehrere Antworten möglich

- ☐ Mutterschaft
- ☐ Militär- oder Zivildienst
- ☐ Politisches Amt / Mandat
- ☐ Leistungssport
- ☐ Pflege von Angehörigen (Care-Arbeit)
- ☐ Krankheit (inkl. Burn-out)
- ☐ Bezahlte Ferien
- ☐ Unbezahlte Ferien / Sabbatical
- ☐ Andere Gründe
- ☐ keine Abwesenheit länger als 2 Monate

Männer

Mehrere Antworten möglich

- ☐ Vaterschaft
- ☐ Militär- oder Zivildienst
- ☐ Politisches Amt / Mandat
- ☐ Leistungssport
- ☐ Pflege von Angehörigen (Care-Arbeit)
- ☐ Krankheit (inkl. Burn-out)
- ☐ Bezahlte Ferien
- ☐ Unbezahlte Ferien / Sabbatical
- ☐ Andere Gründe
- ☐ keine Abwesenheit länger als 2 Monate

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

10. Präventive Diskriminierungs-Massnahmen

Hat Ihr Unternehmen in einem oder mehreren der folgenden Bereiche bereits präventive oder unterstützende Massnahmen umgesetzt? Wenn Ja, welche?

Sexuelle Belästigung

- ☐ Merkblatt/Leitfaden ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Definierter Prozess ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Schulungen/ Weiterbildung/ Unterstützung werden angeboten
- ☐ Meldestelle ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Vertrauensperson ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Es wurden bisher keine Massanahmen umgesetzt

Diskriminierung

- ☐ Merkblatt/Leitfaden ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Definierter Prozess ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Schulungen/ Weiterbildung/ Unterstützung werden angeboten
- ☐ Meldestelle ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Vertrauensperson ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Es wurden bisher keine Massanahmen umgesetzt

Mobbing

- ☐ Merkblatt/Leitfaden ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Definierter Prozess ist Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Schulungen/ Weiterbildung/ Unterstützung werden angeboten
- ☐ Meldestelle ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Vertrauensperson ist den Mitarbeitenden bekannt
- ☐ Es wurden bisher keine Massanahmen umgesetzt

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang C - Liste der Verbände

Verband	Link
Arbeitgeber Zürich (VZH)	https://www.vzh.ch/
Flughafen Region Zürich (FRZ)	https://www.flughafenregion.ch/
Gärtnermeisterverband Zürich (GVKZ)	https://www.gaertnermeister.org/start.php?web=157
Gewerbeverband der Stadt Zürich	https://gewerbezuerich.ch/
KMU- und Gewerbeverband Winterthur und Umgebung	https://www.kmu-win.ch/
Mercedes-Benz Händlerverband	https://www.mbhv.ch/
Schweizerischer KMU-Verband (SKV)	https://www.kmuverband.ch/
Schweizerischer Treuhänderverband, Sektion Zürich	https://www.treuhandsuisse-zh.ch/
Swiss Engineering (STV)	https://www.swissengineering.ch/de
SwissICT	https://www.swissict.ch/
Women for the Board	https://www.womenfortheboard.com/
Vereinigung Zürcherischer Arbeitgeberorganisationen (VZA)	https://www.arbeitgeberverband-vza.ch/
Vereinigung Zürcherischer Arbeitgeberverbände der Industrie (VZAI)	https://vzai.ch/
Auto Gewerbe Verband Schweiz (AGVS) Sektion Zürich	https://www.agvs-zh.ch/de/
HotellerieSuisse ZH + Region	https://www.hotelleriesuisse.ch/de/regionen/zuerich
Kibesuisse Region Zürich	https://www.kibesuisse.ch/ueber-uns/regionen/region-zuerich
Schreinermeisterverband Kanton Zürich (SVZ)	https://www.schreiner-zh.ch/
Suisstec-Nordostschweiz	https://suissetec-nordostschweiz.ch/de/home.html

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang D - Verwendete Sekundärdatenquellen

Zur Ergänzung und Validierung der primären Umfragedaten wurden folgende Sekundärquellen verwendet:

Handelsregisterdaten (ZEFIX): Ermittlung der Zusammensetzung von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten, einschliesslich der Geschlechterzuordnung der eingetragenen Personen.

Öffentlich verfügbare Finanzkennzahlen-Datenbanken: Angaben zu Umsatz, EBIT-Marge, Gewinnkennzahlen und Branchenbenchmarks.

Amtliche Statistiken des Bundesamts für Statistik (BFS): Informationen zu Unternehmensstruktur, Brancheneinteilung und Beschäftigtenzahlen im Kanton Zürich.

Daten von Branchenverbänden: Mitgliederlisten, Angaben zur Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgrösse.

Indexierte Zeitreihendaten (Basisjahr 2014 = 100): Vergleichbarkeit zentraler Kennzahlen wie EBIT-Marge, Umsatz und Produktivität über die Jahre 2014, 2019 und 2024.

Ergänzende KPIs aus Verbandskooperationen: Zusätzliche Kennzahlen, sofern diese in öffentlichen Quellen nicht verfügbar waren.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang E - Global Risk Tracker (GRT)

Digitale Souveränität & Vertraulichkeit

- Swiss Made & Swiss Hosting: Entwicklung und Hosting in der Schweiz; Datenserver in der Schweiz.
- Streng vertrauliche Analyse: Alle Untersuchungen erfolgen firmenintern und diskret – keine Auslagerung oder Weitergabe an Dritte.

Unternehmens-, Personen- & Beziehungsstrukturen

- Firmenverflechtungen & Beteiligungen: Erkennung von Mutter-/Tochtergesellschaften, Joint Ventures, Querbeteiligungen, Lieferketten- und Partnerbeziehungen (inkl. grafischer Netzwerk-Visualisierung).
- Beneficial Ownership & Kontrollpersonen (UBO): Identifikation wirtschaftlich berechtigter und kontrollierender Personen; Abgleich mit externen Referenzquellen.
- Cross-Directorships: Aufdeckung von Mehrfach-Mandaten und potenziellen Interessenkonflikten im Verwaltungsrat/Board.
- Stakeholder-Mapping: Eigentümer, Investoren, Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten sowie relevante Behörden/Verbände – inkl. Einfluss- und Risikoanalyse.
- Organisations- und HR-Strukturen: Abgleich gemeldeter Organigramme mit offiziellen Registern (VR/GL), Rollen- und Funktionskonsistenz.
- Mitarbeiterprüfungen (HR Due Diligence): Sanktions-/PEP-Abgleich, Qualifikations-/Zertifikatsprüfung, forensisches Medien-/Gerichts-Screening – nur bei rechtlicher Grundlage bzw. Einwilligung.
- Relationship-Risk-Scoring: KI*-gestützte Bewertung von Verbindungsdichte, Abhängigkeitsrisiken und Reputationsindikatoren.

Handelsregister- & Finanzabgleich (Faktencheck)

- Aufgrund des von der AGON PARTNERS INNOVATION AG entwickelten Global Risk Tracker (u.a. DSV-konform, Datenserver in der Schweiz) werden die erhobenen Daten durch den Einsatz von KI* systematisch abgeglichen.
- Der Global Risk Tracker überprüft automatisiert, ob die gemeldeten Angaben zu Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (HR-Struktur) mit den offiziellen Handelsregistereinträgen konsistent sind. Der Global Risk Tracker nimmt ferner eine Plausibilitätsprüfung der finanziellen Kennzahlen (insbesondere der Umsatzangaben) vor, indem die Werte mit branchenüblichen Vergleichsgrössen innerhalb entsprechender Branchencluster abgeglichen werden.

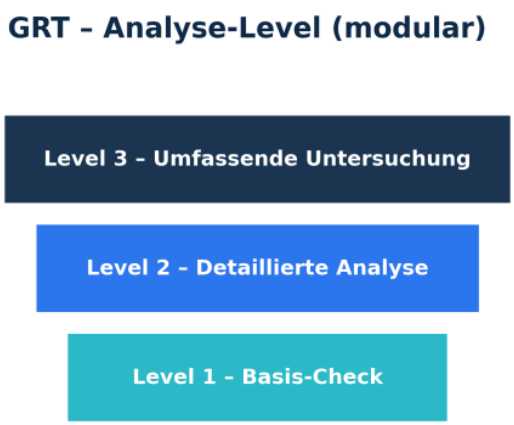
AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

360°-Risikoanalyse

- Automatisierter Sanktions- & PEP-Check: Globaler Abgleich relevanter Listen in (nahezu) Echtzeit; laufende Überprüfung sichert Sanktions- und AML-Compliance.
- Dark-Web & Leak Monitoring: Suche nach geleakten Zugangsdaten, Passwörtern und kriminellen Aktivitäten; sofortige Alarmierung für Gegenmassnahmen.
- Medien- & Social-Screening: Kontinuierliche Auswertung von News, Online-Medien und sozialen Netzwerken zur Früherkennung.
- KI*-gestützte Mustererkennung: Identifikation verdächtiger Muster und Anomalien, bevor sie eskalieren.

Modulare Analyse-Level (1–3)

- Level 1 – Basis-Check
- Level 2 – Detaillierte Analyse
- Level 3 – Umfassende Untersuchung



Optionale Interventionen

- Diskrete Gegenmassnahmen: Entfernen sensibler digitaler Inhalte, proaktives Reputationsmanagement – stets vertraulich.

Zielgruppen

- Einsatzbereiche: Banken, Behörden, Unternehmen – insbesondere Compliance-Verantwortliche, Risk-Owner und Due-Diligence-Analysten.

Hinweis zur Compliance

- Mitarbeiter- und Stakeholder-Prüfungen erfolgen DSG/DSV-konform und nur bei zulässiger Rechtsgrundlage (z. B. gesetzliche Pflicht, berechtigtes Interesse) bzw. mit dokumentierter Einwilligung.

*KI: Bei der Verwendung von KI werden ausschliesslich die Modelle der AGON PARTNERS INNOVATION AG verwendet.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch

Anhang F - Compliance Vademecum USA

Diversity in Unternehmen hat einen messbaren Einfluss auf Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. In den USA sind Diversity-Bestrebungen jedoch zunehmend politisch und rechtlich unter Druck. Neue Executive Orders beschränken staatliche Programme, und mit der Civil Rights Fraud Initiative verfolgt das Justizministerium mögliche Verstösse über den False Claims Act. Gerichte und Behörden haben zudem Förderungen für D&I-Programme gekürzt oder blockiert. Für Unternehmen, Hochschulen und andere Empfänger von Bundesmitteln entstehen dadurch erhebliche Rechtsunsicherheiten und zusätzliche Haftungsrisiken.

Für international tätige Schweizer Unternehmen, die in den USA aktiv sind oder indirekt von Fördermitteln profitieren, ergeben sich daraus komplexe Herausforderungen. Einerseits bleibt Diversity ein zentraler Erfolgsfaktor, andererseits müssen Programme so ausgestaltet sein, dass sie rechtlich belastbar sind und weder zivil- noch strafrechtliche Risiken nach sich ziehen. Dabei sind viele der verwendeten Rechtsbegriffe unscharf definiert, was eine klare Abgrenzung zulässiger Massnahmen erschwert.

Unternehmen sollten ihre Richtlinien, Prozesse und Kommunikation überprüfen. Wichtig sind rechtssichere Diversity-Statements, objektive Verfahren im Personalmanagement und geschulte Führungskräfte. So lässt sich das Potenzial von Diversity nutzen, ohne Compliance-Risiken einzugehen.

Um Verantwortliche für Gleichstellung in dieser komplexen Gemengelage zu unterstützen, bietet AGON Partners Compliance AG vertiefende Webinare an. Diese thematisieren die aktuellen rechtlichen Entwicklungen in den USA, die Auswirkungen auf Forschung, Privatwirtschaft und internationale Unternehmen sowie die praktischen Konsequenzen für Schweizer Firmen. Ziel ist es, den Teilnehmenden sowohl eine fundierte Analyse als auch konkrete Handlungsempfehlungen für die eigene Praxis zu vermitteln.

Webinar D&I – Fördermassnahmen vs. Staatliche Interventionen

5. November 2025 um 12.30 Uhr

12. Januar 2026 um 12.30 Uhr

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter https://agon-partners.com/academics-events.

Auskunft gibt Ihnen:

Mona Fahmy, CEO AGON Partners Compliance AG, mona.fahmy@agon-partners.ch.

AGON PARTNERS • Wiesenstrasse 17 • CH-8008 Zürich
T +41 (0) 43 344 95 82 • info@agon-partners.ch • www.agon-partners.ch