

WENN'S UM DEN ROI GEHT, SAGT MIR EINE ZAHL MEHR ALS TAUSEND WORTE.
(WIE KLINGT Z. B. 30% MEHR LEADS?)

Über Customer Relationship Management wird viel geredet und geschrieben, oft genug Widersprüchliches. Zu den erfolgreichen Ausnahmen, die überprüfbar Resultate und harte Fakten bieten, zählt eine aktuelle Studie der IT-Industrie "Global". Dort wurde untersucht, was mySAP CRM bei Unternehmen in der Praxis tatsächlich bringt. Ergebnis: Im Schnitt 30% mehr Leads, dazu 3% mehr Geschäft mit dem Kundenstamm und 20% bessere Kundenbindung. Weitere B2B-Studien und Unternehmensbeispiele wie ratiopharm, Villeroy & Boch u.a. finden Sie unter www.sap.de/crm

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

BESUCHEN SIE UNS AUF DER SYSTEMS 2003, HALLE A1, STAND A1.310
ALLE INFORMATIONEN ZU UNSEREM MESSEAUFTRITT FINDEN SIE UNTER WWW.SAP.DE/SYSTEMS2003

*Vorbereitung durch mySAP CRM, Studie von Prof. Dr. Martin Reuber, Fachhochschule Ludwigshafen 2002
© 2003 SAP AG. Das SAP Logo ist ein eingetragenes Warenzeichen der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern. CRM SAP OS 10/03

Spiegel, 42/2003

BEI EINER GUTEN SUPPLY CHAIN MERKT MAN SOFORT, WENN ETWAS NICHT LÄUFT. EINE PERFEKTE SUPPLY CHAIN BEMERKT MAN GAR NICHT.

Je mehr sich Ihr Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentriert, desto wichtiger wird die Teamwork mit Ihren externen Partnern. Mit mySAP Supply Chain Management (mySAP SCM) steuern Sie diese Leistung so schnell und zuverlässig, als wäre es Ihre eigene. Nur eben deutlich effizienter. Denn mySAP SCM führt sämtliche Prozesse aller Partner in einer vernetzten Lösung zusammen. Das verschafft Ihnen mehr Transparenz und Weitsicht für die Planung und mehr Sicherheit bei der Umsetzung. Wie Sie die Zusammenarbeit mit allen Ihren Partnern über die gesamte Logistikette hinweg synchronisieren, erfahren Sie unter 0800/334324 oder www.sap.de/scm

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

SAP LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN EXCELLENCE 2004 - REALIZE YOUR POTENTIAL!
SAP EUROPEAN CONFERENCE, 17.-19. FEBRUAR IN MÜNCHEN, WWW.SAP.DE/EXCELLENCE2004

© 2003 SAP AG. Das SAP Logo ist ein eingetragenes Warenzeichen der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern. CRM SAP OS 10/03

Spiegel, 45/2003

IV. 3. Die neue selbstverständliche Macht der Frauen

Früher als ideales Pendant zur *Olivetti*-Schreibmaschine dargestellt, sind die Frauen der *SAP*- und *IBM*-Werbungen IT-Spezialistinnen bzw. Führungskräfte; längst fallen sie in ehemals klar männlich verorteten Kontexten nicht mehr auf.

"Wenn's um den ROI geht, sagt mir eine Zahl mehr als tausend Worte" - Kürze und Präzision sollen der *SAP*-Mitarbeiterin zugeordnet werden. Die Anzeige legt nahe, dass es sich um eine akademische Führungskraft im Finanzsektor handelt. Der geometrisch-kühle Hintergrund entspricht der Inszenierung der Frau in einem Umfeld, in dem es um Datenströme und Systemintelligenz geht. Indem ihre Abbildung auf den Kopf reduziert wird, werden Denkkraft, Wachheit, Erfahrung, Persönlichkeit und durch den freundlich-sachlichen Gesichtsausdruck Verbindlichkeit bzw. Verpflichtung gegenüber Kunden und Firma assoziiert. Frisur und Ohrring sind klassisch und gleichzeitig feminin. Dabei befindet sich die abgebildete Frau in dem dargelegten Kontext, der traditionell gesehen ein komplett männlicher ist, ganz selbstverständlich.

Eine andere Anzeige derselben *SAP*-Kampagne zeigt einen freundlich-optimistisch lächelnden Mann. Im Gegensatz zu der *SAP*-Anzeige mit der Frau wird nicht auf den Finanzbereich verwiesen. Der Bildstreifen zeigt eine schräge Aufnahme und ist, wie auch der Gesichtsausdruck der abgebildeten Person, weniger kühl und klar, sondern bewegter.

Es ließe sich der Frau Souveränität und dem Mann Freundlichkeit zuordnen, gewissermaßen eine Verdrehung der traditionellen Rollenbilder. Jedoch würde eine solche Auslegung der beiden Anzeigen wohl zu weit gehen. Außer Frage steht aber, dass mit aller Selbstverständlichkeit und ohne dabei besonders modern, auffallend oder irgendwie tabubrechend zu wirken, die Technologiefirma *SAP* von einer Frau in einer Kampagne repräsentiert wird, die beiden Geschlechtern gleiches Gewicht und gleiche Kompetenz beimisst.

Dass Eigenschaften und Positionen selbstverständlich jeweils Persönlichkeiten zugeordnet werden und nicht nach Geschlecht, zeigt die Kampagne "Wir bei Eon sind on." Einzelne Mitarbeiter werden als beispielhaft und tragend für *Eon* hervorgehoben und Deckungsgleichheit von Mitarbeiter- und Firmeneigenschaften werden dem Betrachter nahegelegt: Norbert Bursion als "energisch", Nicole Otterberg als "entschlossen" und Tom Snowberger als "flexibel".

Das gelingt bei Nicole Otterberg am besten, die souverän, offen, herzlich und selbstbewusst wirkt und somit die Aussage bzgl. ihrer Entschlossenheit glaubhaft macht. Der Gesichtsausdruck wird dabei von ihrem Hosenanzug (evtl. auch Kostüm) mit aufgestelltem Kragen unterstützt. Ihre schräge Kopfhaltung sowie die in die Seite gestützte Hand zeigen Körperspannung an und lassen sie so aufmerksam und agil erscheinen. Als einzige der drei Abgebildeten sieht man hier die



Spiegel, 42/2003



Spiegel, 44/2003



Spiegel, 45/2003

Uhr, ein eher männliches Instrument, jedenfalls, wenn sie nicht primär Schmuckeigenschaften hat, sondern wie in diesem Fall größer und schlicht-robust ist.

Die Männer der Eon-Kampagne erscheinen etwas schwächer. Beide wirken sympathisch und gutmütig. Norbert Bursions Haltung ist jovial. Die Abbildung widerspricht dem Attribut "energisch" nicht, sie legt es jedoch auch nicht eigens nahe. Tom Snowberger blickt fast zutraulich zum Betrachter, blauäugig auch im übertragenen Sinn. Das hellblaue Hemd und die blau-schwarz gestreifte Kravatte unterstreichen seine Sanfttheit.

Die Aufnahme von Tom Snowberger könnte einer Gehbewegung entstammen, was dem Attribut "flexibel" entspricht. Infolge der Abbildung würde man jedoch am meisten auf traditionell weibliche Qualitäten wie Einfühlungsvermögen und Offenherzigkeit schließen, was ja durchaus auch seiner Position als Personalleiter entspricht.

Wenn man so will, ist Nicole Otterbergs Auftreten das männlichste, während Tom Snowberger am weiblichsten wirkt.

Auch wenn es laut einer Berechnung der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf noch 962 Jahre dauern soll, bis bei bisherigem Angleichungstempo die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Wirtschaft und Politik erreicht ist⁸⁷, haben sich die Rahmenbedingungen in Deutschland in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert: Die Erwerbstätigkeit der Frauen stieg in Westdeutschland seit 1974 von 47,2 auf 59 Prozent im Jahr 2001 an⁸⁸. Auch die Arbeitslosigkeitsentwicklung der Neunziger war für die Frauen in Deutschland günstiger als für die Männer: Frauenarbeitslosigkeit stieg in Deutschland moderater an⁸⁹. Besonders deutlich zeigt sich eine für die Männer ungünstige Entwicklung bei den unter-26-Jährigen Arbeitslosen: 1992 noch bei 50,9 Prozent, wuchs der Anteil arbeitsloser Männer in diesem Segment auf 62,5 Prozent im Jahr 2002⁹⁰.

In der GDI-Studie zur Zukunft der Frau stellt Karin Frick fest: "Die Gleichstellung ist auf vielen Ebenen vollzogen. Den wichtigsten Beitrag dazu leisteten nicht Frauenförderungsprogramme, sondern der Markt, der weibliche Arbeits- und Kaufkraft braucht. Die ansteigende Erwerbstätigkeit der Frauen ist der wichtigste Treiber der Gleichberechtigung."⁹¹

Im Industriesektor wurde durch Automatisierung Muskelkraft immer entbehrlicher und der körperliche Vorteil der Männer damit weitgehend irrelevant. Gleichzeitig trifft die Verlagerung in den Dienstleistungssektor traditionelle Männerdomänen, wie Daniel Staib in der GDI-

⁸⁷ K. Frick, a.a.O., S. 3.

⁸⁸ <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends02-03-4.pdf>.

⁸⁹ http://www.arbeitsamt.de/hst/services/anba/jg_2000/heft042000_frauen/arbeitslosigkeit7.html.

⁹⁰ D. Staib, a.a.O., S. 13.

⁹¹ K. Frick, a.a.O., S. 3.

Studie zur Zukunft des Mannes argumentiert⁹².

Auch wenn die gegenwärtigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten eine Rückkehr zu manchen traditionellen Verhaltensweisen wie etwa der Bedeutung von Dress Codes bedingen und hierarchisches bzw. autoritäres Gebaren wieder etwas hoffähiger wurde, darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in hohem Maß Kommunikationsfähigkeiten und Anpassungs- und Einfühlungsvermögen sind, die in der Wissens- und Netzwerkökonomie verlangt werden. Männer müssen deutlich mehr Fähigkeiten antrainieren als Frauen, um heutigen Markterfordernissen zu genügen.

Die Unternehmensberatung *McKinsey* legt großen Wert darauf, ihren Frauenanteil zu steigern, und knapp 30 Prozent der 2002 in Deutschland neu eingestellten Berater waren Frauen⁹³. Bei ähnlichen Qualifikationen darf angenommen werden, dass Frauen Bewerbungsvorteile genießen.

Frauen sind besser in der Schule und stellen erstmals auch die Mehrheit der neu eintretenden Studierenden an den Universitäten⁹⁴. Die Initiative von CDU-Abgeordneten in Baden-Württemberg, den Anteil männlicher Lehrkräfte zu erhöhen, bezeugt den aufkommenden Bedarf an Männerförderung. "Die starken Mädchen werden mehr gefordert und die armen Jungs mehr gefördert werden."⁹⁵ Schon heute wünscht sich "die Mehrheit der Eltern lieber eine Tochter, und Männer wie Frauen geben der Chefin bessere Noten als dem Chef."⁹⁶

Viele neue Arbeitsplätze werden auf dem Feld von Unterhaltung, Betreuung und Pflege des zunehmenden Seniorenanteils entstehen. Wollen Männer an diesen Wachstumsmärkten gleichberechtigt partizipieren, müssen sie einige Fähigkeiten vorweisen, die als traditionell weiblich angesehen werden.

Schwangerschaft ist ein Unsicherheitsfaktor für Arbeitgeber und damit ein Männervorteil. Jedoch planen gerade gut ausgebildete Frauen ihr Leben und ihre Karriere immer besser und organisieren sich immer effizienter. Das Idealbild der Mutter, die sich während der Kindheit ihres Nachwuchses vom Erwerbsleben ganz oder weitgehend zurückzieht, gilt immer weniger. Studien, wie die neueste Pisastudie haben ergeben, "dass fremdbetreute Kinder von berufstätigen Müttern bezüglich Schulerfolg und Chancen auf höhere Bildung einen Vorteil gegenüber Kindern von Hausfrauen haben"⁹⁷. Politische Initiativen, häusliche Tätigkeiten der Kinder- bzw. Elternbetreuung voll zu vergüten, hatten wenig Erfolg und außerfamiliäre Erwerbstätigkeit ist höher angesehen als Erziehungs- und Betreuungstätigkeiten. Wenn beide Partner im Erwerbsleben stehen, muss jedoch insbesondere in Familien mit Kindern das Versorgungsdefizit kompensiert werden und

⁹² Vgl. D. Staib, a.a.O., S.3.

⁹³ www.mckinsey.de/karriere/faq/karriere_faq.htm.

⁹⁴ K. Frick, a.a.O., S. 3.

⁹⁵ Ebd., S. 6.

⁹⁶ Ebd., S. 3.

⁹⁷ Ebd., S. 18.

häusliche Tätigkeiten werden daher ausgelagert.

"So wie die Food-Service-Industrie fertige Mahlzeiten bereitstellt, werden neue Home-Care-Industrien entstehen, die fertige Unterhaltungs-, Pflege- und Nestwärme-Lösungen bereitstellen. Die Vollblut-Hausfrau verschwindet. Die Koch-, Haushaltungs- und Kinderpflegekenntnisse der Frauen reduzieren sich von Generation zu Generation und gleichen sich damit der männlichen Inkompetenz in Haushalt- und Familiensachen an"⁹⁸.

Für beide Geschlechter nimmt die Zahl der Lebensoptionen zu, was jedoch primär von den Frauen als Gewinn wahrgenommen wird.

Der individualistischen Optionenvielfalt entspricht auch, dass sich alle länger am Beziehungsmarkt befinden. Das durchschnittliche

Erstheiratsalter stieg zwischen 1991 und 1999 bei Männern von 28,5 auf 31,0 Jahre, bei Frauen von 26,1 auf 28,3 Jahre. Im selben Zeitraum sank die Zahl der Erst-Ehen um 12,4 Prozent.⁹⁹ Außerdem wird der Beziehungsmarkt öfter wiederbetreten. Grund für die beiden genannten Entwicklungen sind höheres Lebensalter, Zunahme der finanziellen Unabhängigkeit der Frauen, erhöhte Ansprüche und Skepsis gegenüber schwerer lösbaren Festlegungen. Wachsende Mobilität und Optimierung von Partnerfindungsprozessen etwa via Internet vergrößern den Pool potentieller Partner. Die Bereitschaft, Kompromisse einzugehen, sinkt. Dabei müssen jedoch die vielfältigen Bedürfnisse beider Partner hinsichtlich Karriere, Kindern, Freunden, Interessen, Hobbies etc. in Einklang gebracht werden, was die Komplexität erhöht.

Der Wandel der Rahmenbedingungen wird von Daniel Staib zusammengefasst: Die biologisch gegebenen Geschlechterunterschiede seien früher durch die Sozialisation verstärkt worden, heute jedoch würden die Lebensumstände zu einer Angleichung der Geschlechter führen, wobei primär die Frauen männliche Lebensstile adaptieren und die Konkurrenz zwischen den Geschlechtern deutlich zunimmt¹⁰⁰.

Viele Werbungen für die ehemalige Männerdomäne Automobil reflektieren diese Veränderungen und sprechen Frauen sehr direkt an - etwa Lancia- und Renault-Modelle oder, wie abgebildet, Alfa Romeo. Der kühne Blick der Protagonistin aus einer allerdings umfangreich geschminkten Augenpartie (siehe IV. 4. Akzentuierung der Geschlechter), der Ausspruch "Ich weiß, was ich will" und die gebieterrische Aufnahme des gold-grauen Alfa Romeo appelliert an Frauen, die für Frauenrechte nicht mehr kämpfen müssen, sich dafür aber demselben Leistungsdruck aussetzen wie Männer. "Frauen mögen

⁹⁸ Ebd., S. 5.

⁹⁹ www.destatis.de.

¹⁰⁰ Vgl. D. Staib, a.a.O., S. 7 f.

Ich weiß, was ich will

Alfa 147 SHAPE

Abb. zeigt Sonderausstattung

Den neuen Alfa 147. Das Auto, das einfach alles hat: 1.6 T.Spark 16V ECO mit 77 kW (105 PS), Sondermetalllackierung in „Luce di Amalfi“, Exklusiv-Leder-Innenausstattung „Natur“, 2-Zonen-Klimaautomatik, Sitzheizung für die Vordersitze, elektr. Glasschiebedach, Stereoradio mit CD inklusive 8 Lautsprechern, Radiobedienung am Lenkrad und 6 Airbags. Exklusiv, limitiert. Und bei seinem Preis von € 19.100,-* spare ich noch € 1.900,-**. Außerdem bekomme ich beim Kauf eines Alfa 147 #11 das Jahresabo der „if“, dem Fitness-Magazin für Frauen, gratis dazu.

*Unverbindliche Preisempfehlung von Alfa Romeo, zzgl. Lieferungs- und Abgassteuer. **Im Vergleich zu aktuellersten Preisempfehlung für ein gleichartig ausgestattetes Segment.

Alfa 147 SHAPE

147-Broschüre zu bestellen unter 01902-860860 (6 Cent/Aufruf) oder www.alfaromeo.de

ursprünglich von der Venus kommen, heute leben sie auf dem Mars und haben sich dort bestens integriert."¹⁰¹

Dass Frauen mit gleicher Sicherheit den Anforderungen gewachsen sind wie Männer, ist Teil einer brasilianischen *Microsoft*-Werbung. Die Protagonistin scheint dem Slogan des beworbenen Windows Server 2003 "Faça mais, com menos" ("Mach mehr aus weniger") entsprechen zu können. Auf ihren Kopf hin verdichten sich die Forderungen einer Effizienzspirale, die die beiden auf sie zeigenden Dreiecke darstellen: "Um projeto de satisfação do cliente de 6 meses" ("Ein Projekt zur Kundenzufriedenheit in 6 Monaten") ist die Forderung des linken Zacken und die des anderen lautet "Três meses para fazer" ("In drei Monaten umzusetzen").

Gerade verlässt sie den Raum, durch dessen Milchglasscheiben die anderen Teilnehmer der Besprechung sichtbar werden. Dabei wirkt sie so, als würde sie schon zur Umsetzung schreiten oder die Inhalte nochmal allein reflektieren wollen. In ihren Händen hält sie die Werkzeuge von Kopfarbeitern bei Besprechungen: In ihrer Linken ein Dokument und in ihrer Rechten ein Glas Wasser, wodurch ein klarer Kopf und Denkschärfe sowie in Anlehnung an Sportler-Gebaren Leistungsfähigkeit assoziiert werden.

Blättert man diese Anzeigenseite um, sieht man einen Mann, der in gleicher Weise solchen Erfordernissen standhält. Auf der einen Seite steht "Projetos maiores, metas mais altas, maior responsabilidade" ("Größere Projekte, höher gesteckte Ziele, größere Verantwortung"), auf der anderen "Recursos reduzidos, prazo mais apertado, orçamentos menores" ("Weniger Mittel, ein knapperer Zeitrahmen, geringere Budgets").

Auch wenn ähnlich wie in den deutschen Eon- oder SAP-Anzeigen Frau und Mann im gleichen Berufskontext gezeigt werden, so gelingt in der brasilianischen Microsoft-Anzeige eine gleichberechtigte Einbindung schlechter. Denn während der Mann auf der zweiten Seite einen gewöhnlichen, angenehmen Gesichtsausdruck zeigt, blickt die Frau hochnäsigerhart und ihr Gesicht erscheint aufgrund der herausstechenden Augen fast gespenstisch.

Mehr noch als durch diese Werbung ist eine geringere Selbstverständlichkeit von Frauen in gehobenen Positionen daran erkennbar, dass sich kaum derartige Anzeigen in brasilianischen Zeitschriften finden. Anders in Deutschland, wo wie beim Eon- oder SAP-Beispiel häufig in derselben Kampagne abwechselnd mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geworben und damit deren gleiche Bedeutung für das jeweilige Unternehmen dokumentiert wird.

Während etwa *Veja*-Anzeigen relativ zurückhaltend sind, was die Darstellung von Business-Frauen betrifft, finden sich jedoch im redaktionellen Teil dieses Nachrichtenmagazins häufig Reportagen zu die-



Exame, November 2003



Exame, November 2003

¹⁰¹ K. Frick, a.a.O., S. 10.

¹⁰² Vgl. C. Rydlewski, A Construção do Sucesso, in: *Veja*, 25/2004, p. 108-112.

sem Thema. Etwa befasst sich eine Juni-Ausgabe mit dem neu herausgekommenen Buch von Thomas Stanley "The Many Journeys of Successful American Businesswoman" und reiht brasilianische Unternehmerinnen in die von der damaligen Hewlett Packard-Chefin Carly Fiorina angeführte Riege von Erfolgsfrauen ein¹⁰². Die Fernsehserie Sex in the City, Metrosexualität oder andere internationale Phänomene werden in einzelnen brasilianischen Zeitungen und Zeitschriften in ähnlicher Weise aufgegriffen und auch bildjournalistisch ähnlich behandelt wie in deutschen Medien. Und auch in den brasilianischen Bestseller-Listen finden sich die internationalen Schriften zu den Themenfeldern Unterschiede und Zusammenleben von Männern und Frauen.

Während also das unaufhaltsame Aufstreben der Frauen und ihre weiter wachsende Wirtschaftsmacht auch in Brasilien facettenreich thematisiert werden und auch ein kleiner Teil der Brasilianerinnen sich längst dieselben Möglichkeiten nimmt wie ihre männlichen Gegenüber, vollzieht sich der breite Wandel der Geschlechterrollen auf deutlich niedrigerem Niveau als in den Industrieländern.

Gemeinsam haben die Veränderungen in Brasilien mit denen in Deutschland, dass sie meist die Frauen begünstigen; gerade in Brasilien holen sie vielfach rasant auf.

So betrug nach einer im Oktober 2003 publizierten Studie¹⁰³ des Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Brasilianisches Institut für Geografie und Statistik) das Einkommen brasilianischer Frauen 2002 70,2 % dessen, was Männer verdienen, während es 1992 noch bei 61,6 % lag.

In der Stadt São Paulo, als Wirtschafts- und Finanzmotor des Landes in vielem Referenzpunkt der Entwicklungen, stieg das Einkommensniveau der Frauen gegenüber dem der Männer von 64 % im Jahr 1989 auf 75,5 % im Jahr 2001. Im selben Zeitraum schnellte die Zahl weiblicher Arbeitgeberinnen dort um 102,9 % nach oben, so dass mittlerweile 26,3 % der Unternehmen von Frauen geführt werden. Und im privaten Sektor São Paulos legten 2001 Frauen bei ihrem Gehalt um 2,6 % zu, während der Verdienst bei Männern nur um 1,8 % stieg. Allerdings arbeiten nach wie vor 30 % der erwerbstätigen Frauen der Metropole nur als Hausangestellte. Da eines der großen Probleme dort wie auch sonst in Brasilien die Arbeitslosigkeit ist, fällt es besonders ins Gewicht, dass von 1,58 Mio. zwischen 1989 und 2001 geschaffenen Arbeitsplätzen 70 % an Frauen gingen.

Freilich gehen in diesen Entwicklungen São Paulo sowie weitere Regionen des Südostens und des Südens Brasiliens voraus. Im Nordosten etwa vollziehen sich die Veränderungen deutlich langsamer.

Immerhin bewegte sich die gesamtbrasilianische Erwerbsquote zwi-

¹⁰² Vgl. C. Rydlewski, A Construção do Sucesso, in: Veja, 25/2004, p. 108-112.

¹⁰³ www2.uol.com.br/infopessoal/noticias/_carreiras_top_167828.shtml.

schen 1996 und 2002 eindeutig zu Gunsten der Frauen: Während die Erwerbsquote der Männer in diesem Zeitraum von 69 % auf 67,8 % fiel, stieg die von Brasiliens Frauen von 41,9 % auf 44,5 %.

O sexo frágil ("Das zerbrechliche Geschlecht") war 2003 der Name einer Fernsehserie, die damit die Männer meinte. Geht die Entwicklung in Brasilien so weiter, wird dieser Titel zutreffen. Auch wenn die Angleichung der Lebensumstände der Geschlechter noch länger auf sich warten lassen wird als in Deutschland.