

# Three minutes

Magazin für Kommunikation





Publishing  
Advertising  
Branding  
Investor Relations  
Regulären  
Public Relations  
Corporate Social Responsibility  
Design  
Projektmanagement  
Text  
Medien  
Produktion



### Kapitalmarkttransaktionen

Die Börse ist eine langfristige Kapitalquelle. Unternehmen mit einer überzeugenden Equity bzw. Credit Story können diese Chance nutzen. Sie sind gut beraten, sich intensiv auf eine Emission vorzubereiten. Mit unserer Erfahrung aus 70 Kapitalmarkttransaktionen und einem in mehr als 22 Jahren gewachsenen Netzwerk begleiten wir in- und ausländische Unternehmen auf ihrem Weg an den Kapitalmarkt, bei Kapitalerhöhungen, Anleiheemissionen, M&A-Transaktionen und bei der Suche nach Private Equity oder strategischen Partnern.

### Finanzkommunikation

In volatilen Kapitalmärkten steigt der Anspruch an Ihre Kommunikationsarbeit. Durch einen exzellenten Geschäftsbericht, glaubwürdige Medienarbeit oder überzeugende Investor Relations können Sie sich deutlich von den Wettbewerbern abheben – und wecken das Interesse bei potenziellen Investoren. Unsere Expertise wurde mehrfach mit dem Titel „Best Annual Report Agency of the Year“ (2007, 2008, 2009, 2010, 2011 und 2012) ausgezeichnet. Auch den erfolgreichsten Börsengang 2010 haben wir kommunikativ begleitet.

### Unternehmenskommunikation

Entscheidend für die Anzahl Ihrer Publikationen sollten nicht die Struktur der Abteilungen oder das Kommunikationsbudget sein, sondern auf welchem Wege Sie Ihre Zielgruppen am besten ansprechen. Wir bieten neben der strategischen Konzeption und Beratung auch die Gestaltung und Umsetzung aller Unternehmenspublikationen, angefangen von der Imagebrochure über das Kundenmagazin bis hin zur CSR-Kommunikation.



## EDITORIAL

### *Same same but different*

Empathie ist weiblich, Härte männlich. Frauen sind ängstlich, Männer risikofreudig. Runde vs. eckige Formen, Zahlen vs. Worte. Die Spielwiese der Geschlechtskonnotationen ist mannigfaltig. Aber stehen ihre Blüten noch in voller Pracht, oder sind sie mit der zunehmenden Metrosexualisierung nicht schon weitgehend verwelkt? In dieser Ausgabe der Three minutes haben wir einmal genauer hingeschaut: auf die feinen Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den Geschlechtern in puncto Designempfinden, Kommunikations- und Investitionsverhalten.

# Inhalt



## 34

Willis Welt

### Heute erst ab 16!

Die deutsche Geschäftsberichtslandschaft scheint eine Bastion der Züchtigkeit in unserer oversexten Medienwelt zu sein. Doch trägt dieser Schein? Willi geht der Sache auf den Grund.

Interview

#### 4 Gender & Design

Interview mit Gert Hildebrand, Chefdesigner beim chinesischen Automobilproduzenten Qoros, über die Bedeutung von Gender und Design sowie die daraus resultierenden geschlechterspezifischen Herausforderungen.

#### 6 Von männlichen Typen und weiblichen Punzen

Wo wir hinsehen, umgibt uns Schrift. Doch warum nimmt ein Designer wann für wen und was welche Schrift?

Pro und Contra

#### 9 Wer ist der bessere Kommunikator?

Mann oder Frau: Zwei Kollegen diskutieren mit Augenzwinkern über die kommunikativen Unterschiede in der täglichen Arbeitspraxis.

#### 16 Was ist eigentlich gute Kommunikation?

Vier qualifizierte Standpunkte zu dieser und anderen guten Fragen.

#### 18 Führung mit Stil

Es gibt nach wie vor mehr männliche als weibliche Vorgesetzte. Liegt es daran, dass Männer besser führen können oder werden die Frauen gnadenlos unterschätzt?

## 36

### Bissige Stuten und Platzhirsche

Konkurrenz und Kooperation prägen unser Berufsleben. Dabei legen Männer und Frauen oft ein unterschiedliches Verhalten an den Tag.





## Hormone und andere Investitionskriterien

Männer sind Jäger, Frauen Sammler – so war das in der Steinzeit. Wie steht es mit den Unterschieden zwischen Männern und Frauen in der heutigen Finanzwelt?

### 20 Wir sind alle gleich

Oder doch nicht? Wie verhält es sich mit der Bezahlung von Männern und Frauen? Eine Analyse des GRI-Indikators LA 14.

### 24 Fundstücke

### 39 Investor Relations – typisch männlich?

Investor Relations sind bisher fest in männlicher Hand. Dabei sind gute Soft Skills – vermeintlich eine weibliche Stärke – unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche IR-Arbeit.

### 42 What Gender is your Mix?

Psychologie und Gehirnforschung sollen den Umsatz ankurbeln – und das auch noch geschlechterspezifisch. Wir stellen uns die Frage nach dem „Warum“.

10 Dinge

### 46 Die Top 10 aus 10

Unsere Highlights aus 10 Ausgaben „Three minutes“

Rätsel

### 48 Traumänner und Traumfrauen

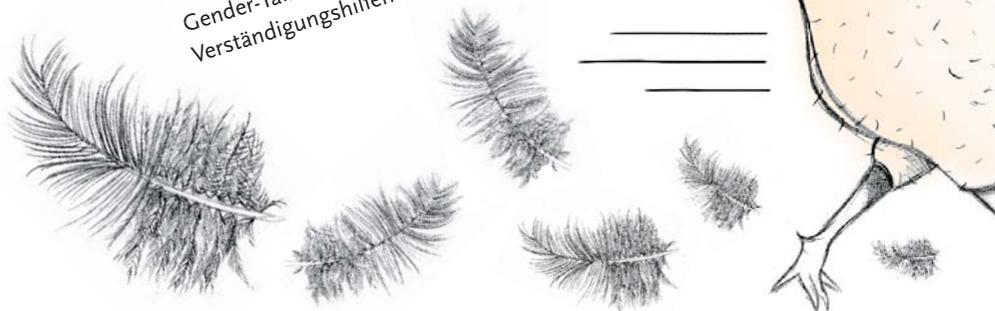
Für jeden etwas dabei: Schmachtojekte in unserem Bilderrätsel!

## Impressum

# I2

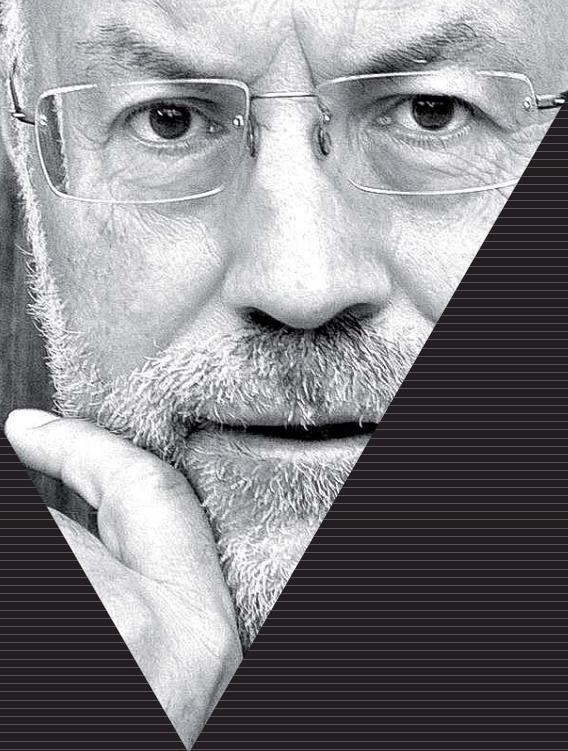
## LORIOT IM BÜRO

Gender-Talk angewandt auf Loriots Episode zum perfekten Frühstücksei:  
Verständigungshilfen für den Frühstückstisch und das Büro.





# GENMÄßIG & DESIGN



*Interview mit Gert Hildebrand, Qoros Chefdesigner, über die Bedeutung von Gender und Design, geschlechterspezifische Herausforderungen und die Zukunft guten Designs.*

*Herr Hildebrand, was hat Gender mit Design zu tun?*

Das Genderdesign ist für mich eine Modeerscheinung. Es wird versucht, über Gender eine neue Art Geschlechterdifferenzierung im Design, insbesondere im Produktdesign darzulegen.

*Wie wichtig ist es bei dem Design eines Produktes, z. B. eines Autos, auf geschlechterspezifische Vorlieben einzugehen? Welche Herausforderungen sehen Sie hierbei?*

Grundsätzlich muss ein Produkt allen Menschen dienen – unabhängig von Geschlecht, Rasse und Alter. Denn es gibt neben der Zweiteilung in männlich und weiblich natürlich noch viele andere Facetten der Menschen: Ethnie, geografische Herkunft, Alter, um nur einige zu nennen. Generell sollte man kundenorientiert entwerfen und auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden eingehen. Design und Ästhetik sind generell subjektive Elemente, welche man nicht ausschließlich auf männlich und weiblich beziehen kann.



*Existieren Gestaltungsprinzipien/Attribute, welche als typisch männlich oder weiblich wahrgenommen werden?*

Es gibt durch die Biologie unterschiedliche Wahrnehmungsfelder bei Mann und Frau, die evolutionsbiologisch erklärt werden können. Formen werden daher von Frauen und Männern unterschiedlich rezipiert und angenommen. So wird eine gewisse Formsprache genutzt, um stärker weibliche oder männliche Instinkte anzusprechen. Deutlich wird das in der Werbung. Hier werden eher phallusförmige Symbole und Objekte benutzt, um Frauen anzusprechen. Das sieht man sehr stark bei Parfüms beispielsweise. Umgekehrt werden dreieckige Objekte in der Werbung genutzt, die dem Schamdreieck ähneln, um die Instinkte des Mannes zu wecken. Jedoch ist diese Betrachtung noch sehr oberflächlich. Das ist ein sehr diffiziler Prozess, und nicht mit jedem Objekt kann man bewusst diese Reize wecken.

*Über das Design von MINI haben Sie einmal gesagt: „Die Skulptur ist weiblich, die Proportion kindlich und der Eindruck auf der Straße muskulös männlich.“ Steckt hinter diesem Konzept der Erfolg von MINI?*

Der MINI birgt sicherlich diese drei Typologien: weiblich, männlich, sächlich. Diese sind idealtypisch verbunden, d. h. mit der Formsprache werden beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen. Der Mann wird durch die breiten Schultern des MINI in seinem Beschützerinstinkt gereizt. Das Weibliche ist durch das Runde und Kuschelige dargestellt und das Kind mit seinen Kulleraugen. Idealtypisch schafft es der Designer, die Reize aller Kunden zu stimulieren. Dadurch hat man eine breitere Wirkung, weckt Begehrlichkeit und kann das Produkt erfolgreich platzieren.

*Übertragen wir die Genderdiskussion auf das Corporate Publishing. Welche geschlechterspezifischen Herausforderungen sehen Sie dort für das Design?*

Firmen haben sehr unterschiedliche Magazine. Gerade Automarken haben sehr stark profilierte Zeitschriften, welche fachspezifisch gestaltet werden. In der Schweiz gibt es z. B. die „Ladies Drive“, eine Zeitschrift die versucht, im Autosegment auch die Frauen anzusprechen. Dies funktioniert sehr gut, wie sich an den hohen Auflagen zeigt. Frauen wollen hier natürlich anders angesprochen werden. In Verbindung mit Mode oder mit Geschichten über erfolgreiche Frauen, die gerne von Frauen gelesen werden. Da gibt es sicherlich einen Markt. Ob der Markt allerdings groß genug ist, sehr spezifische Fachmagazine zwischen männlichen und weiblichen Lesergruppen zu teilen, kann ich nicht sagen. Zudem stellt sich die Frage, ob diese Unterteilung nicht auch ein wenig zu voreingenommen und diskriminierend ist.

*Wie verhält es sich mit dem Reporting? Sehen Sie besondere Herausforderungen für die Finanzberichterstattung als männerdominierte Branche?*

Ich habe die Meinung, dass Dinge authentisch sein müssen und nicht künstlich zugeschnitten. Ich halte nichts von Dingen, bei denen mit großer intellektueller Leistung überlegt wurde: Wen spreche ich an? Ich glaube, der Publisher sollte authentisch und genderunabhängig eine Botschaft rausbringen, die allgemeingültig ist. Ich bin für eine Ansprache, die bedürfnisspezifisch ist.

*Denken wir an die Zukunft. Werden sich in Zeiten zunehmender Geschlechtergleichstellung die ästhetischen Vorlieben von Mann und Frau annähern?*

Nein. Ich glaube, der erotische Reiz zwischen Mann und Frau ist genau der Unterschied. Wenn man der Natur ihren freien Lauf gibt, kommen die natürlichen Instinkte und Mechanismen durch, die größtenteils angeboren sind. Inwieweit diese dann gesteuert sind – durch Mode oder durch den Markt – ist etwas anderes.

Vita Gert Volker Hildebrand

Seit 2011	Head of Design bei QOROS AUTO
2001–2010	General Manager MINI Design bei BMW
1998–2000	Chief Designer bei Mitsubishi
1995–1996	Head of Design bei SEAT
1994–1998	Alternate Head of Exterior Design bei VW
1989–1994	Design Leader Automotive Systems bei 3M
1986–1989	Head of Concept Design bei Volkswagen

TEXT [katharina.schultz-ebert@kirchhoff.de](mailto:katharina.schultz-ebert@kirchhoff.de)

DESIGN [kerstin.walther@kirchhoff.de](mailto:kerstin.walther@kirchhoff.de)



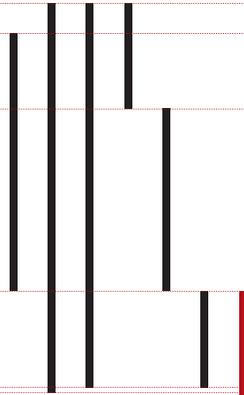
Punze

Von n

Schenkel

Versalhöhe  
Kegelhöhe  
hp-Höhe  
Oberlänge, h-Linie  
Mittellänge, x-Höhe  
Unteriänge, p-Höhe  
Zeilenabstand  
Durchschuss

Querbalken



Typer

Schaft

Schweif

Durchschuss heißt  
der zusätzliche  
Raum zwischen zwei  
Kegelhöhen.

Ist der Zeilenabstand  
gleich der Kegelhöhe,  
spricht man von  
kompressen Satz.

ichen

Schulter

männlicher

Arm

Serife

und weib

Bauch

Tropfen

Tintenfalle

Auge

Hals

Punzen

Diagonale

Achse

Wo wir hinsehen, umgibt uns Schrift. Man nimmt sie wahr, ohne über sie nachzudenken. Schließlich ist sie ja auch genau dafür gemacht, sie soll Inhalte transportieren. Wenn das dann auch noch unauffällig und im besten Falle komfortabel geschieht, hat eine Schrift in der Regel ihren Zweck erfüllt. Bleibt die Frage, warum es über hunderttausend verschiedene Schriften gibt oder noch grundsätzlicher: Warum nimmt ein Designer wann für wen und was welche Schrift?



# n

# 1

## Gibt es geschlechtslose oder neutrale Typografie?

Die alte Weisheit „Man kann nicht nicht kommunizieren“ lässt sich bedenkenlos auf Typografie übertragen, ein „Nicht-Interpretieren“ gibt es nicht, denn jede Schrift hat einen Charakter, der auf das Gelesene zurückwirkt. So wie man **dicke Lettern** mit Hinweisschildern verbindet, erwartet man bei einer **Kursiven** einen Kommentar, ein Zitat oder denkt bei einer **SERIFENSCHRIFT IN VERSALIEN** an feierliche Anlässe wie Hochzeiten. **Magere serifenlose Schriften** stehen dagegen wieder für Technik oder Fachwissen. Man kann sich zum Beispiel schwerlich einen Liebesbrief in einer **dünnen Fraktur** gesetzt vorstellen und ein Fahndungsplakat der Polizei verfehlt mit einiger Sicherheit seine Wirkung, wäre es in einer **schwücheligen Schreibschrift** verfasst. Typografie ist die Stimme des geschriebenen Wortes und beeinflusst so die Wahrnehmung des Textes, unabhängig vom Inhalt. Ist er cool, langweilig, verkäuferisch, seriös, verspielt? Ist er männlich oder weiblich? Die Wahl einer Schrift lässt sich vielleicht ganz gut mit der Wahl der Garderobe vergleichen, denn wir alle wissen, wie sehr der erste Eindruck prägt. Smoking oder Jogginghose, Jeans oder Glitzerleggings, Barfuß oder Lackschuh? Hinter ein paar bewusst gewählten Buchstaben steckt viel mehr als ein Grauwert, mit der richtigen Schriftart kann man ganze Visionen verdeutlichen.

## Alles eine Frage des Charakters

Bereits sämtliche Begrifflichkeiten rund um die Gestaltung von und mit Buchstaben belegen einwandfrei, dass Typografie etwas sehr Lebendiges und eben auch Geschlechterspezifisches ist. Historisch kennen wir beispielsweise den

Schusterjungen und das Hurenkind. Zerlegen wir die Lettern in ihre anatomischen Bestandteile, müssen wir spätestens erkennen, dass jeder Einzelne wie ein eigener Körper geformt wurde und dadurch eine emotionale Ausprägung erhält – nicht von ungefähr gilt Typografie auch als zweidimensionale Architektur. Wie dick sind die „Arme“, wie rund der „Bauch“, sind die „Beine“ langezogen oder gestaucht? Neben „Hals“, „Schenkel“, „Schulterhöhe“, „Schweif“ und „Taille“ findet man diverse menschliche Körpermerkmale wieder. Das zeigt, wie individuell, charakterverschieden und nahezu menschlich Schriften sind. Man muss sie nur richtig einzusetzen wissen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, ganz wie im echten Leben.

## Die Qual der Wahl

Seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts ermöglichen die technischen Entwicklungen eine ungeahnte Vielfalt an neuen Medien und erfüllen somit deren Anforderungen an Einsatz und Gestaltung von Schriften. Erst Blei- und Fotosatz, dann Letraset und Kugelkopfschreibmaschine, heute der PC, Smartphones und mobiles Internet – die unterschiedlichsten Einsatzformen von Schrift erfordern natürlich auch ein grundlegendes Wissen um deren Wirkung. Das Gespür für Schrift und deren Wirkung auf den Leser hat bestimmt nicht jeder in die Wiege gelegt bekommen, es bedarf einer professionellen Ausbildung, denn bereits die Form der Buchstaben (Typen) kann eine unbewusste Erwartung oder Emotion auslösen. Als Corporate Schrift für ein hipbes Start-up wählt man wohl keinen weiblich-runden Font einer **Barockschrift**, eher eine klare und selbstbewusst-fortschrittliche **Grotesk** ohne Serifen. Überschriften in Magazinen müssen sich bei

ihren Zielgruppen gegen die Flut an Werbeanzeigen und typografischem **Bombardement** behaupten. Geschäftsberichte dagegen haben eher inhomogene Zielgruppen und auch deshalb unterschiedliche Anforderungen an Typografie. Hier kommen gerne sogenannte Sippen zum Einsatz, also Schriftfamilien mit zueinander passenden Schriftschnitten und Ziffern. Sie ermöglichen zum einen eine schnell erfassbare Navigationsstruktur und taugen für diverse Headline-Hierarchien genauso wie für Tabellen- oder Mengensatz.

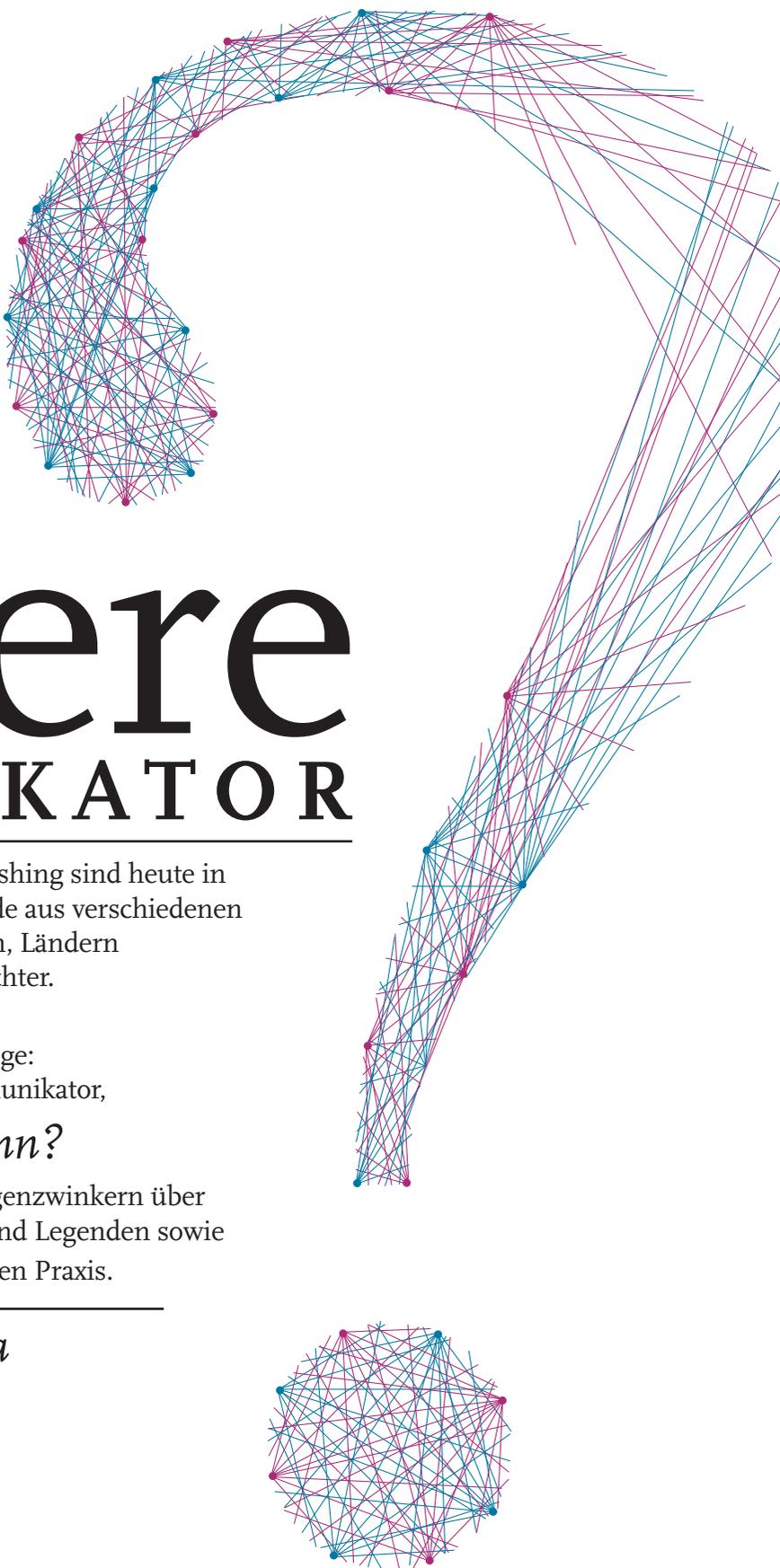
## I shot the serif

Im Computerzeitalter scheint das Bewusstsein verlorengegangen zu sein, dass jede Schrift von Menschen gemacht ist. Für die meisten scheint sie eher Teil einer Software, mit der plötzlich jeder Anwender bunte Geburtstagsgrüße gestalten kann. Mit Systemschriften wie beispielsweise der **Comic Sans** treiben nichtprofessionelle Veranstaltungsplakate oder Einladungen zu Kleintierzüchtervereinigungen die schlimmsten Blüten. Die bei Gestaltern meistgehasste Schrift der Welt beflügelt inzwischen viele User zu lustigen Experimenten und veranschaulicht gleichzeitig die markenbildende Wirkung von Schriften ([www.comicsansproject.tumblr.com](http://www.comicsansproject.tumblr.com)).

So bleibt zu hoffen, dass es zukünftig genügend talentierte und gut ausgebildete Designer bzw. Typografen gibt, die es schaffen, dem geschriebenen Wort die passendste Verpackung zu geben und den Inhalt in der beabsichtigten Form zu emotionalisieren.

TEXT [sven.weber-goehring@kirchhoff.de](mailto:sven.weber-goehring@kirchhoff.de)

DESIGN [thorbjoern.staecker@kirchhoff.de](mailto:thorbjoern.staecker@kirchhoff.de)



# Wer ist der bessere KOMMUNIKATOR

Projekte im Bereich Corporate Publishing sind heute in der Regel interdisziplinär: Mitwirkende aus verschiedenen Unternehmen, Abteilungen, Ländern und – beider Geschlechter.

Da stellt sich die Frage:  
Wer ist der bessere Kommunikator,

*Frau oder Mann?*

Zwei Kollegen diskutieren mit Augenzwinkern über wesentliche Standpunkte, Mythen und Legenden sowie Stolpersteine in der täglichen Praxis.

---

*pro – contra*



## KOMMUNIKATION ALLGEMEIN

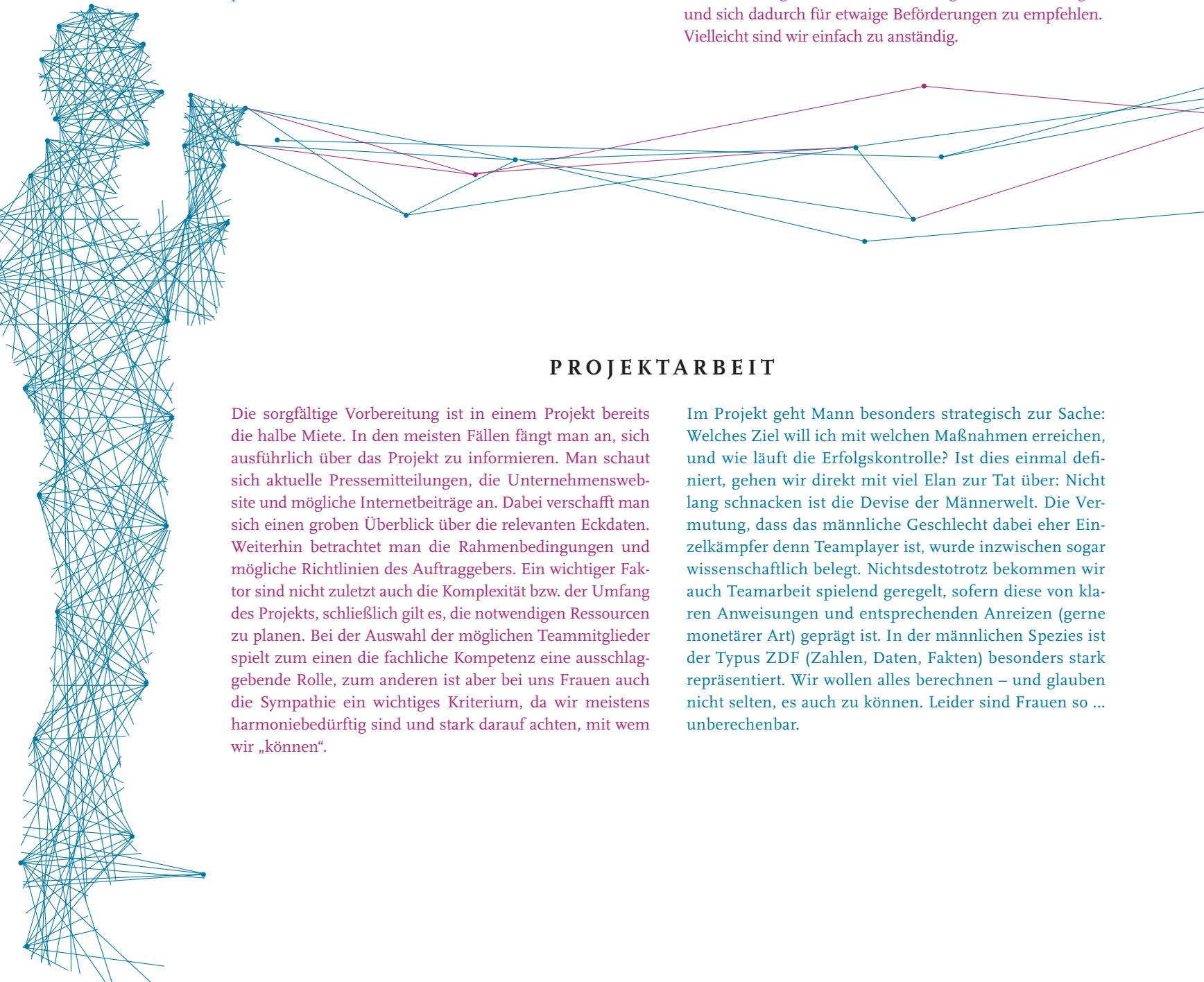
Kommunikation ist Männersache. Wir reden nicht um den heißen Brei, sondern lieber „straight to the point“. Dabei machen wir zwischen Beruf und Privatem selten einen Unterschied – warum auch? Ein „Ja“ ist bei uns überraschenderweise das Synonym für positive Zustimmung. Männer möchten am liebsten mit wenigen Worten alles sagen. Und dafür können wir noch nicht einmal etwas, wir sind genetisch so programmiert. Es ist kein Geheimnis, dass Männer im Gegensatz zum weiblichen Geschlecht am Tag mit durchschnittlich weniger als der Hälfte an Worten auskommen. Unsere Präferenz: einfache Lösungen, logisch in ihrer Form, klar artikuliert und schnell zu verstehen. Deshalb reden wir auch lieber über das „Big Picture“, Detailfragen können schließlich noch im Nachgang gelöst werden. Man munkelt, dass wir Männer stärker dazu neigen, die Übertreibungstaktik anzuwenden – sprich einmalige Erfahrungen als profundes Fachwissen zu vermarkten. Alles Gerüchte!

Wer an das Kommunikationsverhalten von Frauen denkt, assoziiert Freundlichkeit, Einfühlsamkeit, Hilfsbereitschaft, soziale Umgangsformen, Anpassungsfähigkeit und sanfte Wesenszüge. Kommunikative Fähigkeiten helfen uns häufig beim Einstieg in die Berufswelt, im weiteren Karriereverlauf können sich aber genau diese Eigenschaften negativ auswirken. Der weibliche Kommunikationsstil wird dann nämlich mit mangelnder Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit oder schwach ausgebildeten Führungsqualitäten gleichgesetzt. In diesem Zusammenhang sollte man die Kommunikations- und Informationsflüsse in Unternehmen betrachten: Auf der einen Seite die stark personalisierte, häufig informelle Informationspolitik, wie sie entgegen allen Vermutungen von Männern bevorzugt wird. Auf der anderen Seite die formalisierte, leistungs- und sachbezogene Informationspolitik, welche eher von uns Frauen verfolgt wird. Die personalisierte Informationsvermittlung macht es leichter, das eigene Wissen zu zeigen und sich dadurch für etwaige Beförderungen zu empfehlen. Vielleicht sind wir einfach zu anständig.

## PROJEKTARBEIT

Die sorgfältige Vorbereitung ist in einem Projekt bereits die halbe Miete. In den meisten Fällen fängt man an, sich ausführlich über das Projekt zu informieren. Man schaut sich aktuelle Pressemitteilungen, die Unternehmenswebseite und mögliche Internetbeiträge an. Dabei verschafft man sich einen groben Überblick über die relevanten Eckdaten. Weiterhin betrachtet man die Rahmenbedingungen und mögliche Richtlinien des Auftraggebers. Ein wichtiger Faktor sind nicht zuletzt auch die Komplexität bzw. der Umfang des Projekts, schließlich gilt es, die notwendigen Ressourcen zu planen. Bei der Auswahl der möglichen Teammitglieder spielt zum einen die fachliche Kompetenz eine ausschlaggebende Rolle, zum anderen ist aber bei uns Frauen auch die Sympathie ein wichtiges Kriterium, da wir meistens harmoniebedürftig sind und stark darauf achten, mit wem wir „können“.

Im Projekt geht Mann besonders strategisch zur Sache: Welches Ziel will ich mit welchen Maßnahmen erreichen, und wie läuft die Erfolgskontrolle? Ist dies einmal definiert, gehen wir direkt mit viel Elan zur Tat über: Nicht lang schnacken ist die Devise der Männerwelt. Die Vermutung, dass das männliche Geschlecht dabei eher Einzelkämpfer denn Teamplayer ist, wurde inzwischen sogar wissenschaftlich belegt. Nichtsdestotrotz bekommen wir auch Teamarbeit spielend geregelt, sofern diese von klaren Anweisungen und entsprechenden Anreizen (gerne monetärer Art) geprägt ist. In der männlichen Spezies ist der Typus ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) besonders stark repräsentiert. Wir wollen alles berechnen – und glauben nicht selten, es auch zu können. Leider sind Frauen so ... unberechenbar.



## VERHALTEN IN KONFLIKTSITUATIONEN

Uns eilt der Ruf voraus, in Konfliktsituationen besonders durchsetzungsfähig sein zu wollen. Damit einhergehend werden dem männlichen Geschlecht eine erhöhte Risikobereitschaft sowie eine gewisse Aggressivität und Führungsdominanz nachgesagt. Unsere Kommunikation ist gerne direkt, und bei der Entwicklung von Lösungen lässt sich Mann von seinem gottgegebenen Pragmatismus leiten. Dass wir unsere Art der Herangehensweise häufig für die einzig richtige halten, kann in Konfliktsituationen schon mal hinderlich sein – auch weil für uns die Ergründung der Konfliktsache meist zweitrangig ist. Hauptsache das Problem – nein, die Herausforderung – ist zügig aus der Welt geschafft. Damit wirken wir leider nicht selten äußerst sachlich. Einige würden es vielleicht sogar wenig einfühlsam nennen.

Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass Männer und Frauen unterschiedlich mit Konflikten umgehen. Bei uns Frauen steht in diesen Situationen der Mensch im Vordergrund. Wir bewegen uns dabei auf der Beziehungsebene, fühlen uns in unser Gegenüber ein, streben nach Harmonie, nehmen Rücksicht und suchen den Kompromiss. Das weibliche Geschlecht tendiert eher zum Verhandeln. Wir wollen nicht primär unsere Interessen durchsetzen, sondern eher die Interessen ausgleichen und alle Beteiligten zufriedenstellen. Entsprechend länger dauert die Lösung von Konfliktsituationen. Doch damit nicht genug: Auch die Rückkehr zur Tagesordnung nimmt bei uns meist mehr Zeit in Anspruch, schließlich reflektieren wir Kritik und es braucht Zeit, bis die zwischenmenschliche Beziehung wieder in Balance ist.

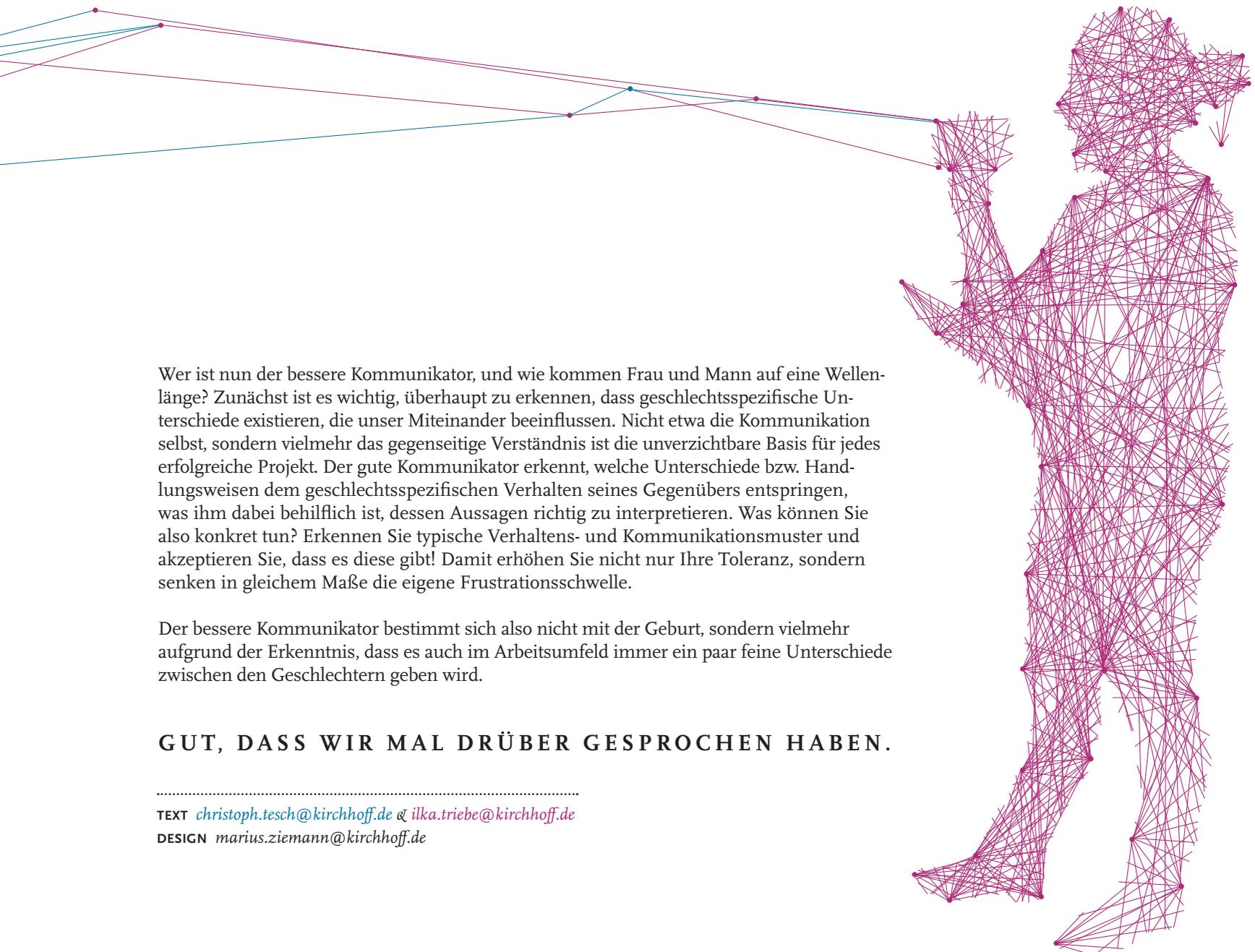
Wer ist nun der bessere Kommunikator, und wie kommen Frau und Mann auf eine Wellenlänge? Zunächst ist es wichtig, überhaupt zu erkennen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede existieren, die unser Miteinander beeinflussen. Nicht etwa die Kommunikation selbst, sondern vielmehr das gegenseitige Verständnis ist die unverzichtbare Basis für jedes erfolgreiche Projekt. Der gute Kommunikator erkennt, welche Unterschiede bzw. Handlungsweisen dem geschlechtsspezifischen Verhalten seines Gegenübers entspringen, was ihm dabei behilflich ist, dessen Aussagen richtig zu interpretieren. Was können Sie also konkret tun? Erkennen Sie typische Verhaltens- und Kommunikationsmuster und akzeptieren Sie, dass es diese gibt! Damit erhöhen Sie nicht nur Ihre Toleranz, sondern senken in gleichem Maße die eigene Frustrationsschwelle.

Der bessere Kommunikator bestimmt sich also nicht mit der Geburt, sondern vielmehr aufgrund der Erkenntnis, dass es auch im Arbeitsumfeld immer ein paar feine Unterschiede zwischen den Geschlechtern geben wird.

**GUT, DASS WIR MAL DRÜBER GESPROCHEN HABEN.**

.....  
 TEXT [christoph.tesch@kirchhoff.de](mailto:christoph.tesch@kirchhoff.de) & [ilka.triebe@kirchhoff.de](mailto:ilka.triebe@kirchhoff.de)

DESIGN [marius.ziemann@kirchhoff.de](mailto:marius.ziemann@kirchhoff.de)





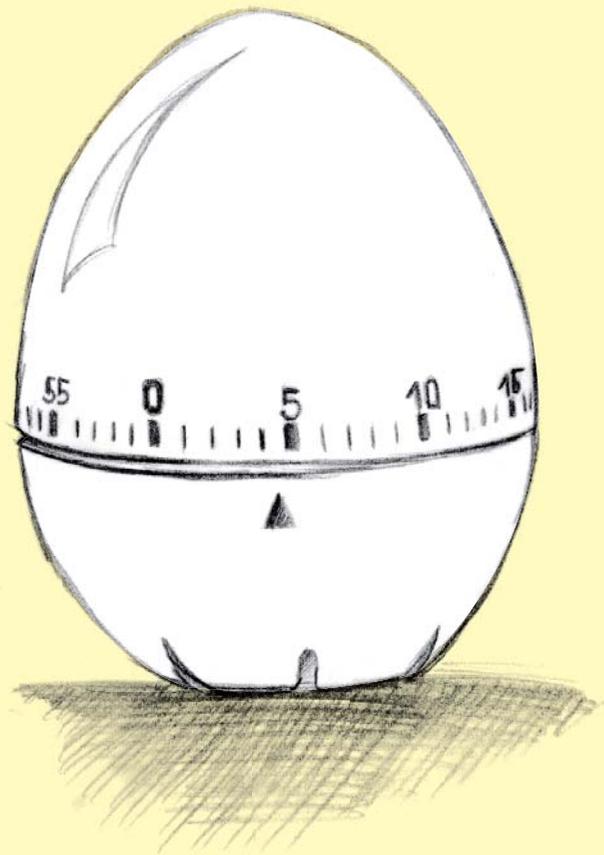
# LORIOT IM BÜRO

Gender-Talk angewandt auf Lorient's Episode zum perfekten Frühstücksei

Männer und Frauen kommunizieren unterschiedlich. Damit die Kommunikation im Beruf und im Privaten dennoch klappt, bieten Managerseminare unter dem neudeutschen Titel „Gender-Talk“ Verständigungshilfen. Weniger exotisch, dafür umso treffsicherer hat bereits Lorient in seinen „Szenen einer Ehe“<sup>1</sup> die Kluft zwischen den Geschlechtern festgehalten. Insbesondere die unter dem Titel „Das Ei“<sup>2</sup> beschriebene Szene kann als Exempel für das Aneinandervorbeireden von Ehemann und Ehefrau gelesen werden. Und sie weist auch einige Ähnlichkeiten zu Gesprächen zwischen männlichen und weiblichen Kollegen im Büroalltag auf.

Vergleichen wir die Unterhaltung der beiden Protagonisten bei Lorient einmal mit den Erkenntnissen des „Gender-Talks“ und analysieren, wie „Er“ und „Sie“ sowohl am heimischen Frühstückstisch als auch im Beruf zu einem gelungenen Miteinander gefunden hätten.





## Das Ei

Das Ehepaar sitzt am Frühstückstisch. Der Ehemann hat sein Ei geöffnet und beginnt nach einer längeren Denkpause das Gespräch.

- ER Berta!  
 SIE Ja . . .  
 ER Das Ei ist hart!  
 SIE (schweigt)  
 ER Das Ei ist hart!  
 SIE Ich habe es gehört . . .  
 ER Wie lange hat das Ei denn gekocht . . .  
 SIE Zu viel Eier sind gar nicht gesund . . .  
 ER Ich meine, wie lange dieses Ei gekocht hat . . .  
 SIE Du willst es doch immer viereinhalb Minuten haben . . .  
 ER Das weiß ich . . .  
 SIE Was fragst du denn dann?  
 ER Weil dieses Ei nicht viereinhalb Minuten gekocht haben kann!  
 SIE Ich koche es aber jeden Morgen viereinhalb Minuten!  
 ER Wieso ist es dann mal zu hart und mal zu weich?  
 SIE Ich weiß es nicht . . . ich bin kein Huhn!  
 ER Ach! . . . Und woher weißt du, wann das Ei gut ist?

Hier liegt bereits eine der Voraussetzungen für das folgende grundsätzliche Missverstehen. Der Mann ist gedanklich beschäftigt und vergisst schlichtweg, sich höflich zu verhalten, wie Führungskräftetrainer Roland Kopp-Wichmann<sup>3</sup> erklärt. Frauen deuten das fälschlicherweise oft als „emotionale Kälte“. Sie sagen meist direkt, was sie denken, und übertragen dieses Muster auf die Kommunikation des Mannes.

Frauen wollen höflich sein und niemandem etwas vorschreiben, erläutert die Kommunikationstrainerin Cornelia Topf.<sup>4</sup> Sie drücken sich indirekt aus, wodurch der Appell in der Frauenbotschaft oft zu kurz kommt.



Im Umgang mit Männern ist es besser, konkrete Anweisungen und klare Botschaften zu äußern.

Diese Stelle verdeutlicht, wie unterschiedlich Männer und Frauen mit Lob oder Anerkennung umgehen. Cornelia Topf: „Männer [...] strecken die Brust heraus und denken vollkommen selbstverständlich: ‚Ja klar, habe ich gut gemacht.‘“ Frauen hingegen arbeiten fleißig und warten darauf, dass jemand ihre Leistung entdeckt und anerkennt.

Männer werden leicht ungeduldig, wenn Frauen etwas erklären, da die Intentionen des Erklärens unterschiedlich sind. Er will ein Problem klären – sie will ihre Gefühle mitteilen.

Frauen sollten Kritik nicht automatisch auf der persönlichen Ebene verstehen. Männer gehen diesbezüglich realistischer mit Kritik um.

- SIE Ich nehme es nach viereinhalb Minuten heraus, mein Gott!
- ER Nach der Uhr oder wie?
- SIE Nach Gefühl... eine Hausfrau hat das im Gefühl...
- ER Im Gefühl?... Was hast du im Gefühl?
- SIE Ich habe es im Gefühl, wann das Ei weich ist...
- ER Aber es ist hart... vielleicht stimmt da mit deinem Gefühl was nicht...
- SIE Mit meinem Gefühl stimmt was nicht? Ich stehe den ganzen Tag in der Küche, mache die Wäsche, bring deine Sachen in Ordnung, mache die Wohnung gemütlich, ärgere mich mit den Kindern rum, und du sagst, mit meinem Gefühl stimmt was nicht?
- ER Jaja... jaja... jaja... wenn ein Ei nach Gefühl kocht, dann kocht es eben nur zufällig genau viereinhalb Minuten!
- SIE Es kann dir doch ganz egal sein, ob das Ei zufällig viereinhalb Minuten kocht... Hauptsache, es kocht viereinhalb Minuten!
- ER Ich hätte nur gern ein weiches Ei und nicht ein zufällig weiches Ei! Es ist mir egal, wie lange es kocht!
- SIE Aha! Das ist dir egal... es ist dir also egal, ob ich viereinhalb Minuten in der Küche schufte!
- ER Nein-nein...

1 Lorient, „Szenen einer Ehe in Wort und Bild“, Zürich 1986

2 Ebd., Seite 23 ff.

3 Die Zitate und Aussagen des folgenden Textes basieren auf: Berit Waschatz, „Frauen und Männer verstehen sich im Beruf oft nicht“, Tageszeitung „Die Welt“, 20. Februar 2012

4 Ebd.

5 Ebd.

6 Ebd.

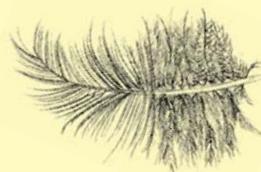
SIE Aber es ist *nicht* egal . . . das Ei *muß* nämlich  
viereinhalb Minuten kochen . . .  
ER Das habe ich doch gesagt . . .  
SIE Aber eben hast du doch gesagt, es ist dir egal!  
ER Ich hätte nur gern ein weiches Ei . . .  
SIE **Gott, was sind Männer primitiv!**  
ER **(düster vor sich hin)** Ich bringe sie um . . . mor-  
gen bringe ich sie um . . .

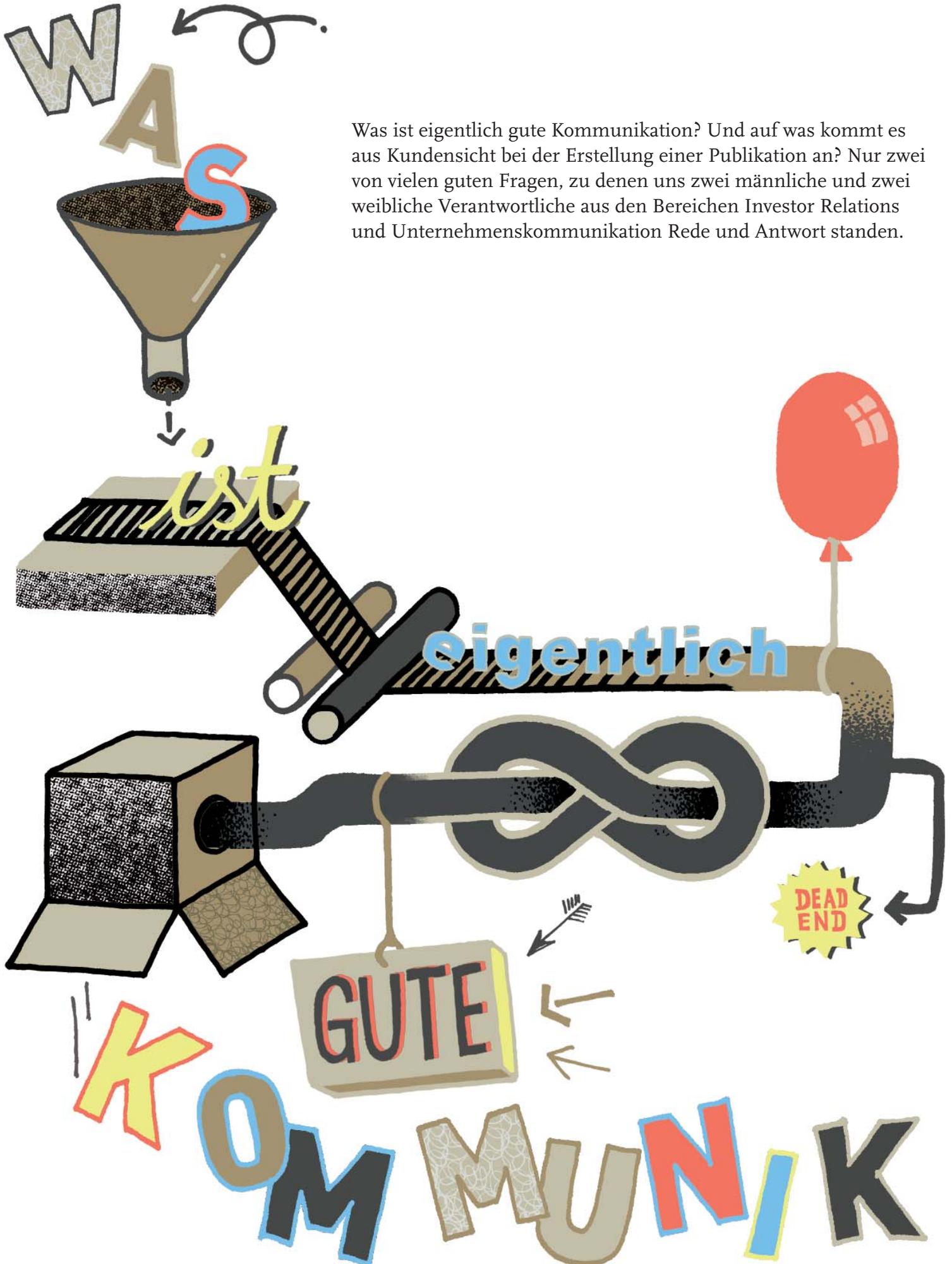
Naja, Männer sind nicht unbedingt primitiv –  
sie sind eben einfach nur anders (Frauen auch).

Dieser Schluss wäre fatal. Denn die Techniken  
und Regeln des jeweils anderen Kommuni-  
kationssystems lassen sich erlernen, so die  
Karrieretrainerin Marion Knaths.<sup>6</sup> Dem harmo-  
nischen Frühstück zu Hause oder dem erfolg-  
reichen Projektverlauf im Büro sollte dann  
nichts mehr im Wege stehen.

TEXT [katharina.franke@kirchhoff.de](mailto:katharina.franke@kirchhoff.de)

DESIGN [jessica.kroll@kirchhoff.de](mailto:jessica.kroll@kirchhoff.de)





**CARSTEN TILGER**

Head Communications & Information,  
Henkel AG & Co. KGaA

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

**Gute Kommunikation mit der Financial Community ...** ist für ein börsennotiertes Unternehmen wie Henkel ganz entscheidend zur Stärkung der Reputation: Bei der Kommunikation von Zahlen, Fakten und Zielen werden von der Financial Community hohe Ansprüche an Transparenz, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit erwartet. Gegenüber Investoren, Analysten und Medien gilt: Promise and deliver!

**Der Unterschied zur Kommunikation mit anderen Stakeholdern liegt in ...** der starken Ausrichtung, auf dem, was kommt, anstatt auf dem, was war. Schließlich wird an der Börse „die Zukunft“ gehandelt.

**Eine gute Headline ...** informiert, inspiriert und animiert zum Lesen.

**Der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin meiner Agentur sollte ...** vor allem gut zuhören und in jedem einzelnen Schritt auf 100 Prozent Qualität achten. Eine Agentur muss unsere Kommunikationsstrategie

verstehen, kreativ und professionell umsetzen – und uns auch einmal mit neuen Ideen überraschen und herausfordern.

**Zentral für die Steuerung des Erstellungsprozesses einer Publikation ist ...** ein klares gemeinsames Verständnis aller Projektpartner über ihre Aufgaben sowie ein gut funktionierendes Projekt-, Zeit- und Qualitätsmanagement über alle Einzelschritte.

**Vorbilder im Reporting sind für mich ...** Berichte, die gut geschrieben, angemessen und attraktiv illustriert, übersichtlich und gut lesbar sowie möglichst kompakt sind – gedruckt und online.

**Inspiration hole ich mir von ...** unserem Claim bei Henkel: Excellence is our Passion.

**Wesentlich für meine Arbeit ...** ist ein motiviertes Team mit Spaß an der Arbeit und dem Wunsch, einen hervorragenden Job zu machen.

**Wenn ich eine fertige Publikation das erste Mal aufschlage ...** bin ich (meistens) sehr stolz auf das Ergebnis. Dann denke ich darüber nach, was wir beim nächsten Mal besser machen können.

**AUD FELLER**

Leiterin Kommunikation,  
TÜV Rheinland AG

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

**Eine gute Headline ...** muss bündig sein – klar, aber vor allem: verlockend!

**Der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin meiner Agentur sollte ...** erreichbar sein – klar, aber vor allem: tough!

**Zentral für die Steuerung des Erstellungsprozesses einer Publikation sind ...** der Überblick und die Gewissheit, dass nicht nur ein Weg zum Ziel führt.

**Vorbilder im Reporting sind für mich ...** alljährlich neue und packende Publikationen in der Königsdisziplin Geschäftsbericht.

**Inspiration bekomme ich ...** eigentlich überall, wo die Atmosphäre stimmt – und von meiner Agentur!

**Wesentlich für meine Arbeit ...** sind verlässliche und flexible Mitarbeiter und Dienstleister, Zeit und Raum für Kreativität – und hin und wieder ein bisschen Luft, Licht und Sonne.

**Wenn ich eine fertige Publikation das erste Mal aufschlage ...** schaue ich kurz auf das Wie und dann – wenn es mich packt – auf das Was.

**STEFAN ARNOLD**

Manager Investor Relations,  
Rational AG

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

**Gute Kommunikation mit der Financial Community ...** bedarf der Kenntnis von Wünschen, Bedürfnissen und Denkweisen der Ansprechpartner.

**Der Unterschied zur Kommunikation mit anderen Stakeholdern liegt in ...** dem umfassenden, alle Aspekte des Unternehmens betreffenden Informationsbedarf.

**Eine gute Headline ...** muss inhaltlich informieren und gleichzeitig Aufmerksamkeit erregen.

**Der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin meiner Agentur sollte ...** zu 100 Prozent kundenorientiert denken.

**Zentral für die Steuerung des Erstellungsprozesses einer Publikation ist ...** die gute Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

**Vorbilder im Reporting sind für mich ...** große Unternehmen, wie z. B. Adidas.

**Inspiration hole ich mir von ...** Publikationen anderer Unternehmen, aber auch aus anderen Quellen wie Büchern, Zeitschriften, Analytikenstudien, Präsentationen etc.

**Wesentlich für meine Arbeit ...** ist ein gutes Projektmanagement.

**Wenn ich eine fertige Publikation das erste Mal aufschlage ...** hoffe ich, dass ich nicht gleich auf den ersten Blick einen Fehler finde.

**KATRIN YVONNE NEUFFER**

Leiterin Unternehmenskommunikation/  
Investor Relations, Wacker Neuson SE

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

**Gute Kommunikation mit der Financial Community ...** gibt Unternehmen interessante Anstöße für die Kommunikationsarbeit.

**Der Unterschied zur Kommunikation mit anderen Stakeholdern liegt in ...** den Fundamentaldaten, die gesetzt sind.

**Eine gute Headline ...** macht Lust auf mehr.

**Der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin meiner Agentur sollte ...** beraten und mitdenken.

**Zentral für die Steuerung des Erstellungsprozesses einer Publikation ist ...** ein hoher eigener Anspruch an das Ergebnis, der manches Mal mit Extrawegen verbunden ist.

**Vorbilder im Reporting sind für mich ...** einfache, geniale, mutige, neue Ideen.

**Inspiration hole ich mir von ...** Ideen, die mir unterjährig begegnen.

**Wesentlich für meine Arbeit ...** ist der ehrliche Input der Stakeholder.

**Wenn ich eine fertige Publikation das erste Mal aufschlage ...** streiche ich über meine Lieblingsseiten und bedanke mich bei der Agentur und meinem Team.

DESIGN [tim.faulwetter@kirchhoff.de](mailto:tim.faulwetter@kirchhoff.de)

ATTENTION ???



Der große Vorteil: Frauen bewältigen Herausforderungen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, sorgen somit für eine gute Atmosphäre innerhalb des Teams und steigern die individuelle Eigenmotivation. Oft wird auf diesem Weg eine bessere Gesamtleistung erzielt. Da Frauen nicht selten für mehrere Lebensbereiche die Verantwortung tragen – Haushalt, Kinder, Partnerschaft, Beruf –, sind sie ausgezeichnete Organisationstalente. Darüber hinaus hat das weibliche Geschlecht viel weniger Angst vor Entscheidungen oder Konfliktsituationen. Probleme werden weniger verdrängt, sondern aktiv angepackt. Hört sich an, als wäre der perfekte Chef eher eine Chefin. Nicht ganz!

Ein großer Nachteil bei den meisten Frauen: Ihnen fehlt das nötige Selbstbewusstsein. Vor allem bei neuen Ideen oder Vorschlägen sind sie schnell eingeschüchtert und setzen sich zu wenig durch. Männer vertreten ihr Vorhaben selbstbewusster und genießen es sogar, sollte dabei ein kleiner Konkurrenzkampf entstehen. Hinzu kommt, dass Männer nicht selten übertreiben und sich bewusst besser darstellen, als es eigentlich der Fall ist. Letzteres bestätigt die Selbstdarstellungsfreude der Männer ebenfalls. Aus diesem Grund wird das männliche Geschlecht beruflich stärker wahrgenommen, Frauen hingegen gehen oft unter.

#### Wie war das denn gemeint?

Unbestritten ist, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Sprachgebrauch haben. Männer sind in ihrer Kommunikation viel direkter und er-

gebnisorientierter: „Ich brauche die Unterlagen, bis morgen.“ Wobei hingegen Frauen ihren Wunsch viel indirekter äußern und dabei niemandem vor den Kopf stoßen: „Ich bräuchte die Unterlagen bis morgen – ginge das?“ Männer empfinden diese Umgangsform als schwammig. Frauen wiederum können die direkte Ansprache ohne Rücksichtnahme auf das Gegenüber nicht nachvollziehen.

#### Schubladendenken – Stop!

Offensichtlich ist also etwas dran am männlichen bzw. weiblichen Führungsstil. Man beachte jedoch, dass die jeweiligen Charakteristika hier pauschaliert wurden. Ja, es gibt Unterschiede. Allerdings ist der individuelle Führungsstil sehr von der Hierarchieebene sowie dem persönlichen Charakter abhängig. Entgegen allen Theorien gibt es genügend Männer, die ebenfalls einen „weicheren“ Führungsstil bevorzugen, sowie Frauen, die direkter und strenger durchgreifen. Den einen oder anderen als besseren Stil zu betiteln, ist schwierig und nicht zuletzt auch vom individuellen Führungsbedürfnis des einzelnen Mitarbeiters abhängig. Ein gesunder Mix beider Führungsstile ist wahrscheinlich der beste Weg. Die Kunst ist, genau diesen Mix zu beherrschen und situationsbedingt zu erkennen, welcher Stil gerade angebracht ist.

TEXT [denise.herrmann@kirchhoff.de](mailto:denise.herrmann@kirchhoff.de)

DESIGN [viktoria.busching@kirchhoff.de](mailto:viktoria.busching@kirchhoff.de)





# Wir sind alle gleich

\*\*\*\*\*

Gleiches Geld für gleiche Arbeit? Aber selbstverständlich! Wirklich? Was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte, ist nicht überall Realität. Diesen Missstand aufzudecken, ist das Ziel z. B. des Equal Pay Days oder auch des GRI-Indikators LA14.

In diesem Jahr lag der Equal Pay Day oder – länger – zu Deutsch „der Tag der Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen“ auf einem Donnerstag. Donnerstag, der 21. März. Bis zu diesem Tag mussten Frauen rechnerisch arbeiten, um genauso viel Geld zu verdienen wie ihre männlichen Kollegen bis zum Ende des Vorjahres. Die Gründe für diese Gehaltsunterschiede sind vielfältig: Frauen arbeiten häufiger in schlecht bezahlten Berufen, z. B. in der Pflege, haben keine Führungsverantwortung, arbeiten Teilzeit und wechseln den Job seltener. Damit lassen sich etwa zwei Drittel der Lohnlücke von insgesamt 22 % erklären. Und das andere Drittel? Die sogenannte bereinigte Lohnlücke von etwa 7–8 % findet keine Erklärung – sie ist auf das unterschiedliche Geschlecht zurückzuführen.

## LA14 kann nicht 1 sein

Ein Ansatz, diese Lohnunterschiede zu beseitigen, besteht darin, Transparenz herzustellen. Deshalb hat auch die Global Reporting Initiative (GRI) das Problem der ungleichen Bezahlung auf dem Radar. Die Initiative, die die weltweit anerkannten Richtlinien zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen herausgibt, hat einen Indikator parat, der genau auf dieses Thema abzielt: LA14.

Für LA14 sollen die Unternehmen das „Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie“ angeben.

Ein Blick in die Nachhaltigkeitsberichte der DAX30-Unternehmen verrät: Die DAX-Unternehmen tragen keine Schuld an der ungleichen Bezahlung von Männern und Frauen. Zumindest gewinnt man den Eindruck, wenn man nachliest, was dort zu LA14 veröffentlicht wird.

Der eine formuliert es kurz und knapp wie die Deutsche Telekom (1), der andere, wie Bayer (2), etwas ausführlicher.

Die Commerzbank (3) versucht, auf diesen Indikator ein wenig ausführlicher einzugehen, und gewährt einen Blick in die Tarifgruppen. Damit wird jedoch nicht der bereinigte, sondern nur der strukturelle Unterschied erklärt.

Auch Frauensolidarität kann ungleiche Bezahlung verhindern: (4)

## Der Blick über den großen Teich

Dann schauen wir mal, was die größten amerikanischen Unternehmen zu diesem Thema zu berichten haben. Auch hier ein ähnliches Bild wie in Deutschland. Es kann keine Unterschiede geben, denn in den Verhaltenskodizes der Unternehmen ist es festgeschrieben: gleiches Geld für gleiche Arbeit.

Intel (5) gibt an, dass die Fragen zum Gehalt vertraulich sind; hierzu also keine Angaben gemacht werden können. Darüber hinaus veröffentlicht Intel eine Tabelle, die die Top-50-Verdiener nach Frauen und Männern aufzeigt. Ein Ansatz für Transparenz ist es auf jeden Fall. Allerdings auch hier – wie bei der Commerzbank – lediglich ein Offenlegen der strukturellen Unterschiede.

Ein letzter Versuch führt zurück nach Europa zu den fortschrittlichen Dänen. Auch hier: Fehlanzeige. Die größten Unternehmen im OMX Kopenhagen veröffentlichen vielfach keine Informationen zu dem Indikator wie beispielsweise Maersk oder Novo Nordisk (6).

Einzig bei Tryg (7) findet sich ein Hinweis, dass zumindest die Möglichkeit einer ungleichen Bezahlung besteht – und dass man sich darum kümmern will. Extern nachprüfen kann das natürlich niemand.

## Die Hoffnung stirbt zuletzt

Auch wenn bisher in den Nachhaltigkeitsberichten keine bzw. wenig Informationen zu den geschlechterspezifischen Gehaltsunterschieden zu finden sind – durch die Forderung nach Transparenz bleibt die Diskussion im Gang. Und hoffentlich wird sich (ganz) langsam etwas ändern.

Wer weiß, im Jahr 2023 ist der Equal Pay Day vielleicht immerhin schon im Februar und nicht mehr im März.

**EQUAL PAY DAY**

\*\*\*\*\*

Entstanden ist der „Tag für gleiche Bezahlung“ in den USA. Initiatorinnen waren die amerikanischen Business and Professional Women (BPW/USA), die 1988 die „Red Purse Campaign“ ins Leben riefen, um auf die bestehende Lohnkluft zwischen Männern und Frauen hinzuweisen.

MÄNNER : 31.12.2012

=

TRAUEN : 21.03.2013

|||| | ||| | ||| | ||| | ||| | ||| |

|||| | ||| | ||| | ||| | ||| |

|||| | ||| | ||| | ||| | → TAGE

|||| | ||| | ||| | ||| |

|||| | ||| | ||| | ||| | → WERK TAGE



(1) DEUTSCHE TELEKOM – ONLINE BERICHT 2011

## LA14 Lohnunterschiede nach Geschlecht

### Vergütung

Im Einklang mit unserer konzernweit verankerten Diversity Policy erfolgt die Vergütung bei der Telekom geschlechtsunabhängig.

(7) TRYG – BERICHT 2012

With a view to ensuring equal pay for women and men performing the same work, or work of the same value, Tryg carried out a number of job assessments in 2012 and ensured an equalisation of pay where inequalities were identified.

(4) CONTINENTAL – BERICHT 2011

### LA14 Ratio of Basic Salary of Men and Women

Our bargaining partners – the IG BCE and IG Metall unions – see equal pay as absolutely essential. For non-pay-scale employees too, we also use equal remuneration tables for men and women. The fact that at Continental a woman has, since 2011, occupied the position of Executive Board member for HR will also help to ensure compliance with the principles of equal treatment, with regard to remuneration as well.

(2) BAYER – NACHHALTIGKEITSBERICHT 2011

Unser Bekenntnis zur Chancengleichheit spiegelt sich auch in unserer Vergütungspraxis wider, die keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen macht. Bei Bayer wird das individuelle Entgelt durch die persönliche und fachliche Qualifikation des Mitarbeiters sowie die übernommene Verantwortung bestimmt. Die Grundlage dafür ist eine personenunabhängige Stellenbewertung, die für den gesamten leitenden Bereich konzernweit einheitlich nach der international anerkannten Hay-Methode vorgenommen wird. In den Unternehmens- oder Tätigkeitsbereichen, die durch einen verbindlichen Entgelttarifvertrag geregelt sind, sind geschlechtsspezifische Gehaltsunterschiede für gleichwertige Tätigkeiten grundsätzlich ausgeschlossen. Dies gilt auch für die Ausbildungsvergütungen.

(3) COMMERZBANK – BERICHT 2011

### LA14 Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie

Die Gehaltsstruktur der Commerzbank kann in einer Gesamtübersicht am besten durch die Tarifgruppen dargestellt werden, da individuelle Gehälter als vertrauliche Information geschützt sind und ihre Weitergabe, einschließlich zu statistischen Auswertungen nach Geschlecht oder anderen Kriterien der Vielfalt, entsprechend eingeschränkt bleibt. Im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis in den verschiedenen Tarifgruppen ergibt sich folgendes Bild:

Gehaltsstruktur der Commerzbank AG:  
Geschlechterverhältnis in den einzelnen Tarifgruppen

2010	männlich	weiblich
>TG 1-3	16	39
>TG 4-6	1 389	4 564
>TG 7-9	4 192	8 676
>AT	14 115	6 440
Stunden-, Monats- und sonstiger Lohn	139	125

TG: Tarifgruppe, AT: außertariflich.

**QUELLEN**

(1) **DEUTSCHE TELEKOM**: Onlinebericht 2011 <http://www.cr-bericht.telekom.com/site12/ueber-diesen-bericht/gri-index/gesellschaftliche-leistungsindikatoren#atn-1689-1804> (2) **BAYER**: Nachhaltigkeitsbericht 2011, Seite 51 (3) **COMMERZBANK**: Nachhaltigkeitsbericht 2011, S. 129 (4) **Continental**: GRI-Report 2011, S. 27 (5) **INTEL**: Intel Corporate Responsibility Report 2011, Seite 74 (6) **NOVO NORDISK**: Online Global Reporting Initiative, <http://annualreport2011.novonordisk.com/additional-reports/global-reporting-initiative.aspx#Performance%20disclosure> (7) **TRYG A/S**: Annual Report 2012, S. 59

\*\*\*\*\*

(6) **NOVO NORDISK – ONLINE GLOBAL REPORTING INITIATIVE**

LA14: Ratio of basic salary of men to women by employee category.

6

Novo Nordisk does not disclose this information.

(5) **INTEL CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT 2011**

**2011 Worldwide Senior Management and Governance Bodies**

		Board of Directors		Corporate Officers		Top 50 in Total Compensation	
<b>Male</b>							
	African American	-	-	-	-	-	-
	Asian/Pacific Islander	-	-	4	10%	9	18%
	Caucasian	8	73%	30	75%	29	58%
	Hispanic	-	-	-	-	-	-
	Native American	-	-	-	-	-	-
	Unidentified	-	-	-	-	3	6%
<b>Female</b>							
	African American	-	-	-	-	1	2%
	Asian/Pacific Islander	-	-	1	3%	1	2%
	Caucasian	3	27%	5	13%	7	14%
	Hispanic	-	-	-	-	-	-
	Native American	-	-	-	-	-	-
	Unidentified	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

This table provides 2011 year-end diversity information for Intel's Board of Directors, corporate officers, and top 50 executives in terms of compensation worldwide. The position of Chairman has been held by Dr. Jane Shaw since May 2009. At our Annual Stockholders' Meeting in May 2012, she will retire from the Board, and if all of the director nominees are elected, the percentage of women on the Board will be 20%. Over the past five years, the number of women as a percentage of total corporate officers has increased by 50%.

TEXT [anke.doebler@kirchhoff.de](mailto:anke.doebler@kirchhoff.de)

DESIGN [kristina.krebs@kirchhoff.de](mailto:kristina.krebs@kirchhoff.de)













# HORMONE

– UND ANDERE INVESTITIONSKRITERIEN –



fig. 1

Männer sind Jäger, Frauen Sammler – so war das in der Steinzeit. Wie steht es mit den Unterschieden zwischen Männern und Frauen in der heutigen Finanzwelt? Und welche Auswirkungen hat das auf die Investor-Relations-Arbeit börsennotierter Unternehmen? Wir haben uns mit dem geschlechtsspezifischen Investitionsverhalten beschäftigt.



Schon seit über zehn Jahren setzen sich Wissenschaftler, Studenten und Investment Professionals intensiv mit dem unterschiedlichen Investitionsverhalten von Männlein und Weiblein auseinander. Insbesondere in den USA gibt es mittlerweile eine Vielzahl diesbezüglicher Studien. Zusammengefasst kommen sie zu folgenden Ergebnissen:

## FRAUEN

...

1.

sind risikoaverser

2.

präferieren andere Asset-Klassen

3.

agieren als Portfoliomanager  
weniger selbstbewusst

4.

konsultieren Finanzberater öfter

5.

beziehen bei ihrer Anlage-  
entscheidung stärker ethische  
Aspekte mit ein

6.

interessieren sich weniger für  
die relevante Finanzmaterie

7.

diversifizieren ihr Portfolio breiter

8.

machen beim Portfoliomanagement  
weniger Fehler

...

## ALS MÄNNER.

Nahezu alle der aufgelisteten Ergebnisse lassen sich aus unserer Sicht unter dem Punkt 1 subsumieren: Frauen sind risikoaverser.

Eine revolutionäre Erkenntnis? Nein. Sie ist weder bahnbrechend noch überraschend, sondern war schon lange vor der Jahrtausendwende bekannt und durch zahlreiche Studien belegt. Es stellt sich eher die Frage: Wann berücksichtigen die Entscheider und Meinungsmacher der Finanzwelt diese Erkenntnis in ihrem Handeln?

Auf politisches Terrain wagen wir uns lieber nur kurz und vorsichtig: Die These aufzustellen, dass es mit mehr Frauen als Entscheidungsträger für

Investitions- und Finanzierungsfragen nicht zur Eurokrise gekommen wäre, ist zu gewagt, viel zu theoretisch und ihr Zutreffen schlichtweg nicht nachprüfbar. Im Übrigen wäre dies eher ein Thema für aktive Feministinnen oder eine Gesprächsrunde bei Günther Jauch. Fakt jedoch ist, dass Frauen wie Angela Merkel und Christine Lagarde bei den Bemühungen zur Bewältigung der Eurokrise Hauptrollen spielen. Und auch beim Euro-Rettungsfonds geht es am Ende des Tages darum, im Sinne der Steuerzahler Investitionsentscheidungen mit einem angemessenen Chance-Risiko-Verhältnis zu treffen. Ein Zwischenfazit: Auch hier werden Fehler gemacht – dies ist also eine Grundeigenschaft von Männern und Frauen.

## WIE GUT KENNEN SIE IHRE SCHÄFCHEN?

Als Agentur für Finanzkommunikation interessieren wir uns viel mehr für die (potenziellen) Auswirkungen der wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnisse auf die Investor-Relations-Arbeit börsennotierter Unternehmen. Spielt die Feststellung, dass Frauen tendenziell weniger Risikoappetit haben als Männer, eigentlich eine wichtige Rolle für die IR-Arbeit?



fig. 2

Wir sagen ja, denn jede fundierte Marketingstrategie setzt voraus, seine Zielgruppe sehr gut zu kennen. In diesem Punkt unterscheiden sich Aktien letztlich nicht von der neuen Anti-Aging-Creme oder dem Tiefkühlschnitzel zum Selbstkosten. Auch beim Thema Investieren ist es also wichtig, sich die unterschiedlichen Herangehens- und Verhaltensweisen von Männlein und Weiblein bewusst zu machen. Nur so können Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen auch optimal befriedigen. Nichts grundlegend Neues – aber eben auch für Ihre IR-Strategie ein wichtiger Punkt.

## WAS IST ALSO ZU TUN? HIER EIN PAAR GANZ KONKRETE HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN:



Seien Sie sich der geschlechtsspezifischen Persönlichkeitsstruktur von Investoren bewusst, wenn Sie am Kapitalmarkt Erwartungen steuern.



Versorgen Sie weibliche Investoren mit ausführlichen Informationen. Nehmen Sie sich auch persönlich Zeit für Meetings und Conference Calls, um mehr Sicherheit und eine bessere Informationsbasis für die Investitionsentscheidung zu bieten.



Berücksichtigen Sie die höhere Affinität von Frauen für Fixed-Income- und Socially Responsible Investments bei Ihrer Kapitalmarktstrategie.



Beziehen Sie auch Berater von vermögenden Privatkunden stärker in die aktive Investorenpflege ein – sie haben in Bezug auf weibliche Retail-Anleger eine wichtige Multiplikator-Wirkung. Dies ist auch im Sinne einer Wiederbelebung der Aktienkultur in Deutschland.





## BRÖCKELNDE MÄNNERDOMÄNE?

Zwar wird die Buy-Side des Kapitalmarkts noch immer von Männern dominiert, doch in den USA sind immerhin schon 10 Prozent der Manager traditioneller Investmentfonds weiblich. Und wir gehen fest davon aus, dass sowohl die Anzahl der Frauen als auch ihre Verantwortung zunehmen werden. Einflussreiche Investorinnen wie Isabella de Krassny von der österreichischen Privatbank Semper Constantia werden keine Ausnahme bleiben. Als Großaktionärin der angeschlagenen Praktiker Baumarktkette machte sie dem Management ordentlich Druck und steigerte so den Wert ihres Investments.

Auch Personalentscheider haben ihre Lehren aus den Krisen der vergangenen Jahre gezogen. Sie setzen verstärkt auf Frauen, wenn es um die Besetzung von Positionen mit hoher Finanz- und Risikomanagement-Verantwortung geht. Diesen Trend sollten auch Sie als börsennotiertes Unternehmen bei der Entwicklung Ihrer Equity Story und beim täglichen Umgang mit Investoren berücksichtigen.

### Anmerkung der Redaktion

Bei der Sichtung der relevanten Artikel und Studien konnte das – selbstverständlich paritätisch besetzte – Autorenteam ein gelegentliches Schmunzeln nicht unterdrücken. Insbesondere die tiefere Ursachenforschung des unterschiedlichen Anlageverhaltens und Risikoappetits sorgte für Heiterkeit. Soziokulturelle Erklärungsansätze, die sich mit dem Rollenverständnis von Männlein und Weiblein in der Geschichte auseinandersetzen, waren uns ja bereits bekannt. Bei den biologischen Ansätzen im Bereich der Hormonforschung, in der Wissenschaftler Zusammenhänge zwischen dem Testosteron-gehalt im Körper von Frauen und Männern und ihren Investitionsentscheidungen untersuchen, wurde es schon abenteuerlicher. Doch spätestens bei einer Studie zu den Auswirkungen der Menstruation auf die Anlageentscheidungen von Frauen wich das Schmunzeln einem herzhaften Lachen. Es war ein Gefühl, wie wir es in unserer Jugend beim Lesen der BRAVO empfanden. Nur dass damals Dr. Sommer anstelle von Wirtschaftsprofessoren über Risikolust, Rendite und Totalausfall berichtete.

TEXT [nicole.schuettforth@kirchhoff.de](mailto:nicole.schuettforth@kirchhoff.de), [tobias.oeser@kirchhoff.de](mailto:tobias.oeser@kirchhoff.de)

DESIGN [kerstin.walther@kirchhoff.de](mailto:kerstin.walther@kirchhoff.de)

### BILDNACHWEISE FÜR ELEMENTE IN ILLUSTRATIONEN

fig. 2 Turnerin: „Katechismus der Turnkunst“, Moritz Kloss

fig. 3 Turnerin: „Gerätübungen“, Kurt Rielsing

fig. 4 Ovulationskalender von 1932: MUVS, Wien

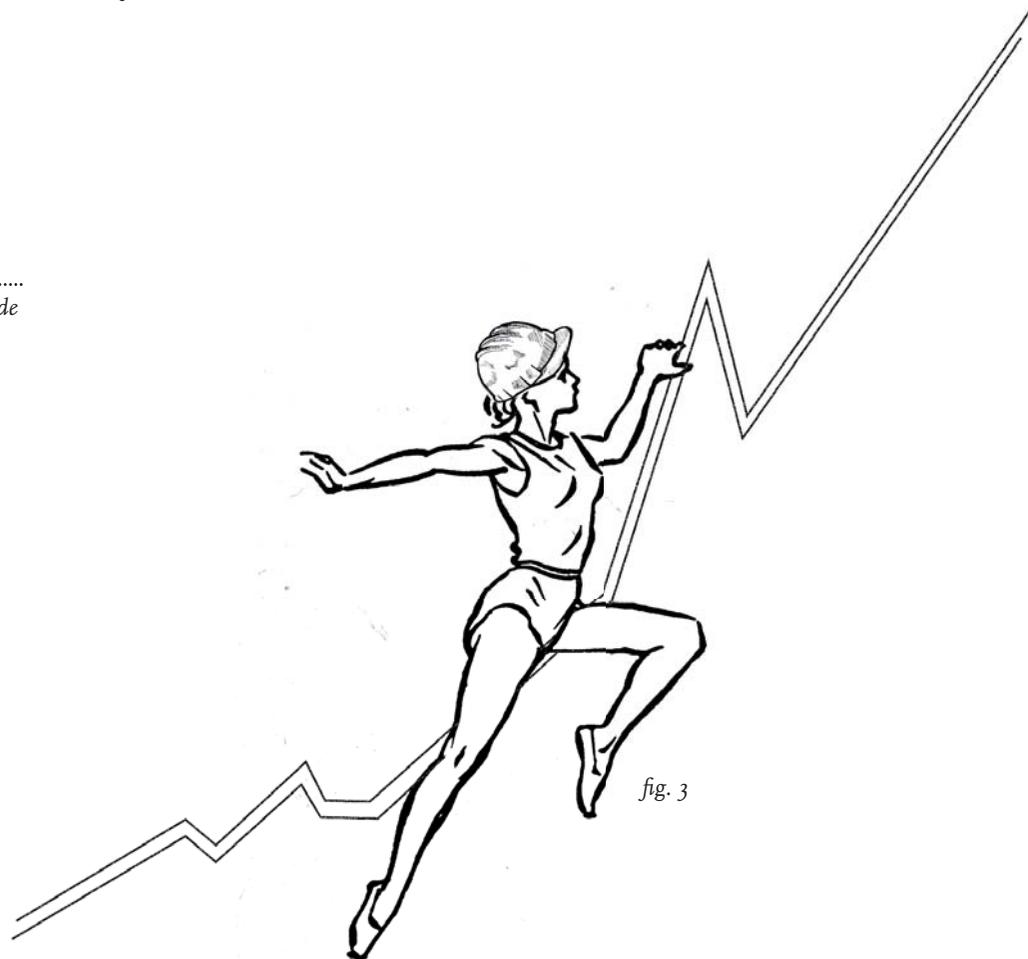


fig. 3

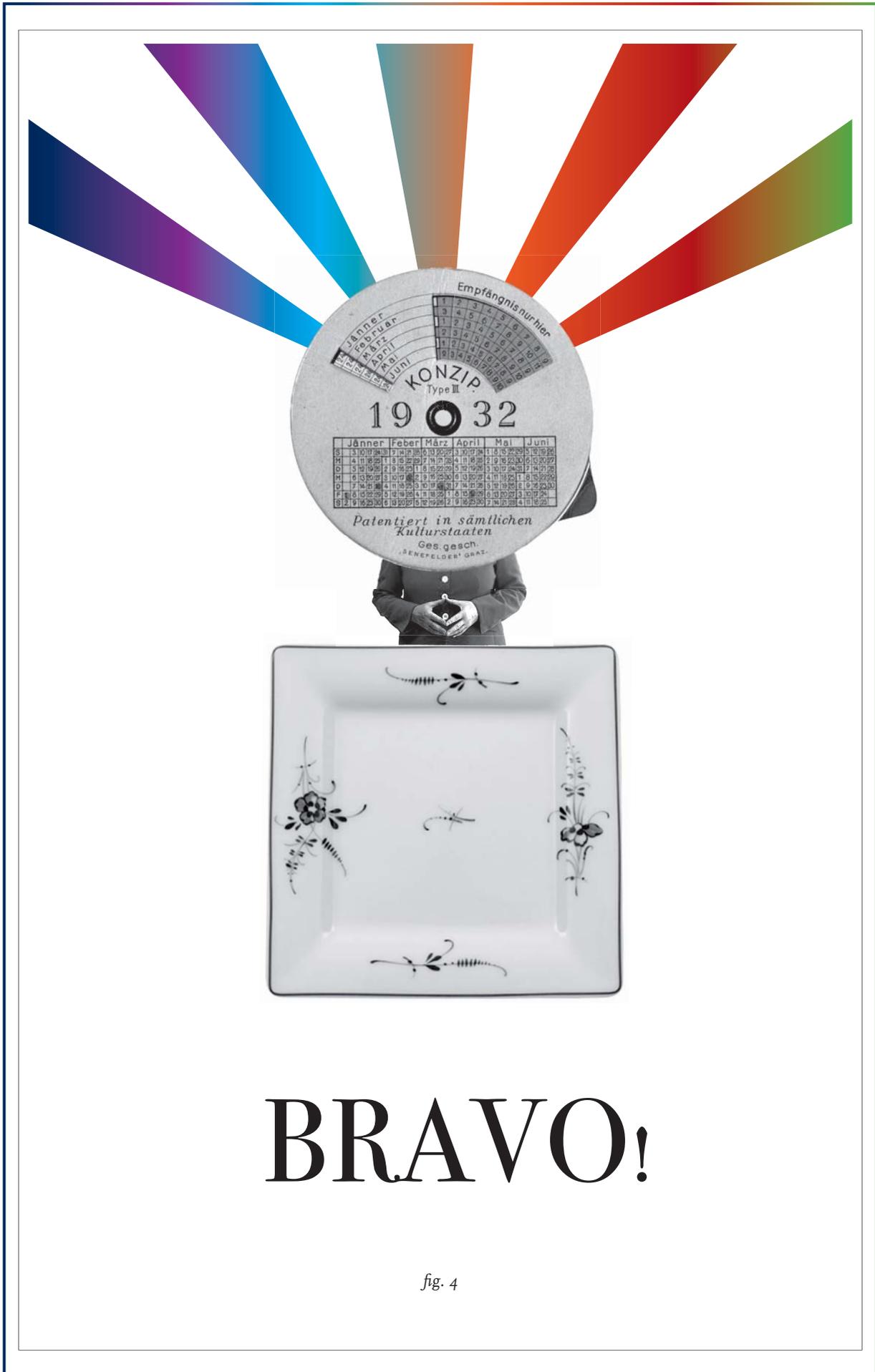


fig. 4



WILLIS WELT

# HEUTE ERST AB 16!

*Eine zugegeben nicht hässliche Frau springt frühmorgens splitternackt und quietschfidel in einen kurz vor dem Zufrieren stehenden Bergsee. Die einzig logische Botschaft: Esst mehr Margarine!*

In unserer angeblich völlig oversexten Gesellschaft scheint das alte Werber-Erfolgsrezept „Sex sells!“ nichts von seiner Schmachhaftigkeit verloren zu haben. Selbst die ach so nüchternen Kapitalmärkte machen fröhlich mit. So werden Aktien heute nicht mehr empfohlen, weil ein Unternehmen gute Gewinne macht, sondern weil der „Investment Case“ „sexy“ ist. Investments sind nicht rentabel, sondern „attraktiv“, Anlagetipps nicht interessant, sondern „heiß“. Allein das Flaggschiff der Finanzkommunikation zeigt sich zugeknöpft. Dabei war das nicht immer so ...

Es ist ein trüber Herbsttag im Jahr 2000, ich komme frisch aus dem Studium und bin bei Kirchhoff Consult zum Probetag geladen. Eine meiner Aufgaben: den Geschäftsbericht des Duft- und Aromaproduzenten Dragoco, der einige Jahre später im Symrise-Konzern aufgehen wird, auf Verbesserungspotenziale zu untersuchen. Ich mache mich ans Werk. Zwischen Währungseffekten und gesamtwirtschaftlichen Risiken posieren – geschmackvoll ins Bild gesetzt – leicht bis gar nicht bekleidete Models. Mein Urteil steht fest: „Also, da kann man wirklich nicht mehr viel verbessern, gerade die Bilder der ... ähhh ... Währungseffekte.“ Große Zahlen und hübsche Frauen. Meine Welt! Mein Job! Ich unterschreibe.

Als sich ein Jahr später Reto Francioni den Aktionären von Consors oben ohne präsentiert, hat das schon eher den Sexappeal der Aufguss-Freunde Rheda-Wiedenbrück e.V. Mir schwant, dass sich meine Begeisterung über die ganz speziellen ästhetischen Qualitäten von Geschäftsberichten möglicherweise an einem raren Einzelstück entzündet hat. Die kommenden Jahre sollen mich in dieser Einschätzung bestätigen.

Ist die deutsche Geschäftsberichtslandschaft also tatsächlich eine Bastion der Züchtigkeit in unserer oversexten Medienwelt? Oder verbirgt sich die knisternde Erotik vielleicht nur dem Auge des flüchtigen Betrachters? Will sie entdeckt werden, um nicht zu sagen: enthüllt? Ich begeben mich auf die Suche.

Und wo könnte diese besser beginnen als beim deutschen Erotik-Pionier Beate Uhse? Leider scheinen die Flensburger IR-Verantwortlichen den vielversprechenden Unternehmensclaim „Sex up your life“ nur sehr rudimentär verinnerlicht zu haben, denn bis auf eine Doppelseite mit einer Handvoll briefmarkengroßer Digibild-Schnipsel hat der Geschäftsbericht 2011 aber nun so gar nichts Anregendes zu bieten – Geschäftsentwicklung eingeschlossen.

Haufenweise durchtrainierte Körper in engen Leibchen verspreche ich mir vom adidas Geschäftsbericht 2012. Der Sportklamotten-Gigant hat tatsächlich mit einem tätowierten Basketballer und dem nackten Oberkörper des „Fittest Man on Earth“ für die Damenwelt einige Schmankele in petto. Auch für die Herren der Schöpfung beginnt der Bericht mit einer ringelbesockten Hotpants-Trägerin verheißungsvoll. Zu meinem Leidwesen driftet er mit einer Gewichtheberin und tauziehenden Mannsweibern im weiteren Verlauf allerdings eher in Special-Interest-Gefilde ab.

Für Sexappeal der anderen Art ist traditionell die Automobilbranche gut. Wohlgeformtes Blech und blitzender Chrom – der Connoisseur spricht hier von Materialerotik – sorgen bei echten Kerlen zuverlässig für einen höheren Pulsschlag. Selbiger setzt bei mir bereits bei der Lektüre vom Inhaltsverzeichnis des neuen Volkswagen Geschäftsberichts ein. Seite 62: Passione. Seite 98: Schönheit und Erhabenheit. Hier gibt es offenbar einiges zu entdecken. Und ich werde anfänglich auch nicht enttäuscht. Hinter „Passione“ verbirgt sich eine markant ausgeleuchtete Begegnung zweier feuerroter Supersportler der Marken Lamborghini und Ducati – lecker! Als ich umblättere, erleide ich allerdings einen visuellen Coitus Interruptus. Markant leuchten jetzt nämlich nur noch die Glatzen von Giorgio und Alessandro, den beiden Cheffestfahrern. Also schnell weitergeblättert, schließlich warten ein paar Seiten später noch Schönheit und Erhabenheit auf mich. Dabei kann es sich doch eigentlich nur ... um einen Mann handeln, der in musealem Ambiente einen wirren Haufen Holzbalken anstarrt, als sei ihm ein mühsam zusammengeklöppelter OBI-Gartenhäuschen-Bausatz wenige Sekunden zuvor unter den Händen zusammengebrochen! Ist das Kunst oder kann das weg? Schön finde zumindest ich das nicht.

Diverse Banken, Pharma- und Chemieunternehmen später finde ich mich langsam mit der Erkenntnis ab, dass Geschäftsberichte und Erotik offenbar wirklich nicht zusammenpassen. Und ich nehme mir fest vor, an diesem Missstand etwas zu ändern. Eine konzeptionelle Idee für Unternehmen aus der Solarindustrie hätte ich sogar schon: „Das letzte Hemd fällt.“ Bei Interesse – einfach melden!

TEXT [alexander.wilberg@kirchhoff.de](mailto:alexander.wilberg@kirchhoff.de)

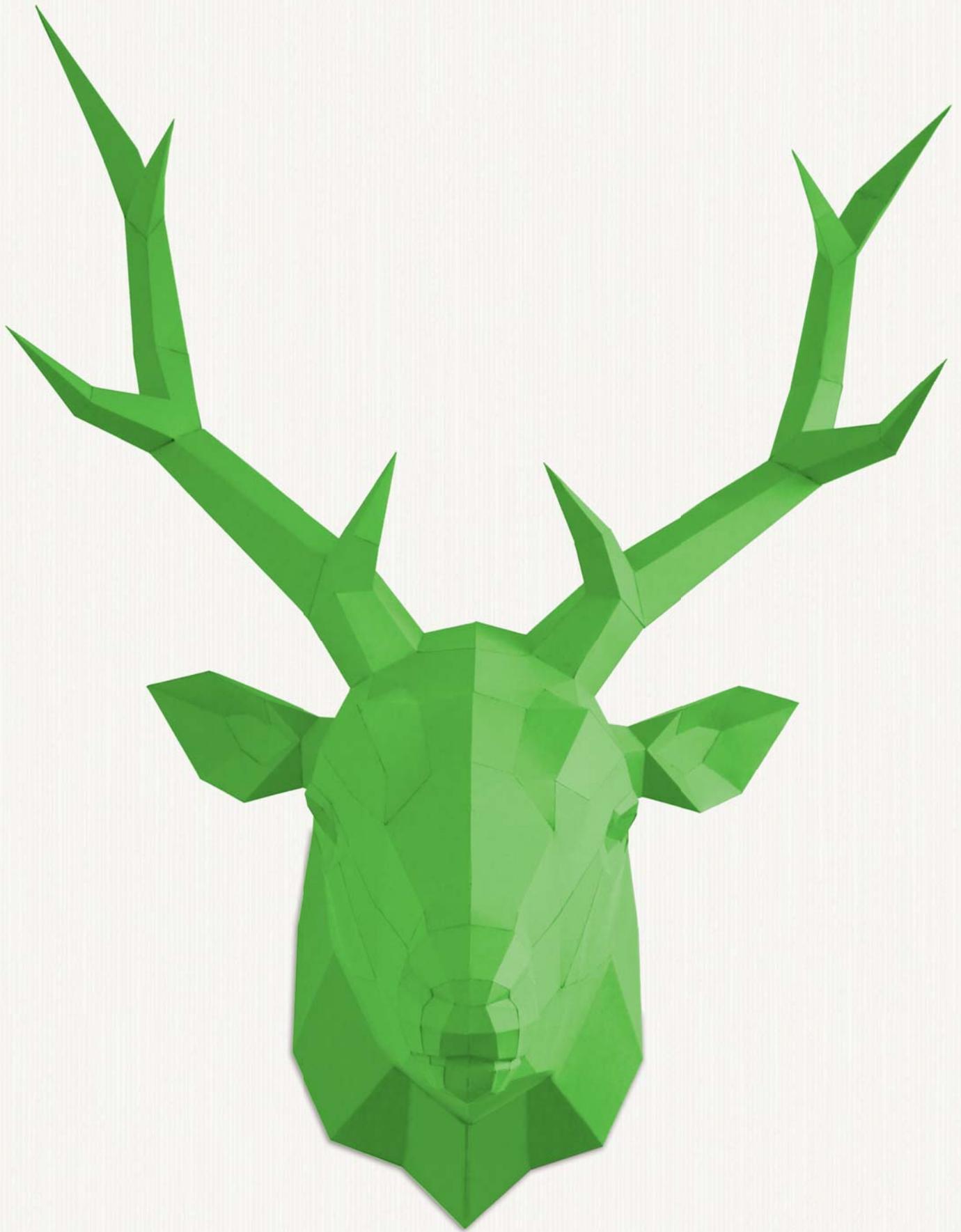
DESIGN [annemarie.berg@kirchhoff.de](mailto:annemarie.berg@kirchhoff.de)



# BISSIGE STUTEN UND PLATZHIRSCHE

Konkurrenz und Kooperation prägen unser Berufsleben. Einzel- und Gemeinschaftsinteressen werden durch diese beiden Gegenspieler ständig neu geregelt. Dabei legen Männer und Frauen oft ein unterschiedliches Verhalten an den Tag.





EINZELKÄMPFER



### Konkurriere ich noch oder kooperiere ich schon

Konkurrenz begegnet uns in verschiedenen Lebensbereichen, in denen es um Rivalität und Wettbewerb geht. Immer dann, wenn zwei Parteien ein gemeinsames Ziel verfolgen, der Weg dorthin aber vom Bestreben geprägt ist, besser zu sein als der andere, spricht man von Konkurrenzsituationen. Sehr oft stehen dabei beide Parteien auf ein und derselben Hierarchiestufe. Kooperation hingegen hat das Ziel, Prozesse zu optimieren, um gemeinsam und nicht gegeneinander kämpfend ein Ziel zu erreichen. Der Teamgedanke steht klar im Vordergrund.

So gegensätzlich Konkurrenz und Kooperation auch sein mögen, so befruchtend können sie unter Umständen wirken. Beide Verhaltensweisen stacheln sowohl Gegenspieler als auch Teamplayer zu Höchstleistungen an. In der Berufswelt kann dies nur von Vorteil für ein Unternehmen sein. Da liegt es nahe, zu denken: Je größer die Konkurrenz unter den Kollegen, desto besser die erzielten Ergebnisse. Weit gefehlt – in Unternehmen sind beide Verhaltenstypen gefragt. Ein Büro voller Einzelkämpfer wäre für eine gute Arbeitsatmosphäre wohl wenig förderlich. Ob hingegen ein Büro voller Teamplayer der Effizienz zuträglich wäre, liegt ebenfalls im Auge des Betrachters. Letztlich ist eine gute Balance von Konkurrenz und Kooperation für funktionierende Beziehungen am Arbeitsplatz wichtig. Werte wie Vertrauen, Offenheit und Respekt untereinander bilden die Basis für eine gute Zusammenarbeit und machen die Konkurrenzfähigkeit jedes Einzelnen aus.

### Der Kampf der Geschlechter

Frauen kategorisch als Teamplayer zu deklarieren und Männern den Stempel „Einzelkämpfer“ aufzudrücken, ist eine Möglichkeit, greift an diesem Punkt jedoch zu kurz. Beide Geschlechter sind sowohl kooperationsfähig als auch konkurrenzliebend. Frauen führen Konkurrenzkämpfe schlicht und einfach mit anderen Mitteln als Männer. Doch wo liegt der Unterschied?

**Typisch Frau.** Frauen tragen Konflikte auf der emotionalen Ebene aus. Sie denken und arbeiten beziehungsorientiert, Harmonie ist ihnen wichtig. In Konkurrenzsituationen warten sie sehr lange, ehe sie handeln und sich dem Konflikt stellen. Konkurrenz bedeutet für sie, den Wettbewerber auf einer emotionalen Ebene zu touchieren und beispielsweise über Andeutungen in ein schlechtes Licht zu stellen. Sie scheuen die direkte Konfrontation. Kooperation unter Frauen ist ebenfalls eher von Emotionalität geprägt. Man steht für die andere ein, man hilft sich, man kümmert sich. Schon von Erziehung wegen hat die „Mutterrolle“ eine große Bedeutung.

**Typisch Mann.** Männer hingegen legen ihre Karten offen auf den Tisch und suchen die direkte Konfrontation mit dem Gegenüber – oft in fachlichem Kontext. Offensives Kräftemessen gehört von jeher zum männlichen

Verhalten. Sie möchten Erfolge erzielen. Doch auch unter Männern gibt es Teamplayer – allerdings auf der eher sachlichen Ebene. Man arbeitet zusammen, das Verhalten ist jedoch wenig emotional und einfühlend. Bemerkt ein Mann, dass Kooperation von Nutzen ist, so wird er sich statt Wettbewerb für eben diese aussprechen.

Festzuhalten ist, dass Klischees wie Platzhirsche und bissige Stuten überholt sind. Wie das Konkurrenz- und Kooperationsverhalten ausgeprägt ist, ist durch die traditionelle Rollenverteilung praktisch vorgegeben. So sind beispielsweise Erfolg Teil der traditionellen Männerrolle, Harmonie und die Fähigkeit nachzugeben dagegen Teil der Frauenrolle.

### Strategie ist alles

So unterschiedlich das Verhalten von Frauen und Männern in Sachen Konkurrenz- und Kooperationsverhalten auch sein mag – so wenig unterscheiden sie sich erstaunlicherweise bei der Wahl der Konkurrenz- und Kooperationsstrategie.

Bei der Konkurrenzstrategie unterscheidet man grundsätzlich zwischen positiven Strategien, die darauf ausgelegt sind, den eigenen Erfolg zu vergrößern, und negativen Strategien, die das Ziel verfolgen, einen Kontrahenten zu schädigen. Dabei ist die Wahl der Strategie abhängig von der Situation und der Intensität der Konkurrenz. Je heftiger die Konkurrenzsituation, desto heftiger sind auch die Mittel. So kann selbst Mobbing zu einer Konkurrenzstrategie werden.

Die Kooperationsstrategie fußt ganz klar auf Gemeinschaft und erfolgreichem Miteinander. Die Beweggründe für kooperatives Verhalten sind positiv, denn das Gemeinwohl steht im Fokus. Kooperiert man aus Eigennutz, so bewegt man sich allerdings bereits wieder am Rande der Konkurrenzstrategie.

### Fazit

Egal ob Mann oder Frau – Konkurrenz und Kooperation können das Geschäft beleben. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens ein gemeinsames Ziel haben, dann stellen Auseinandersetzungen, aber auch die Zusammenarbeit untereinander eine Chance dar.

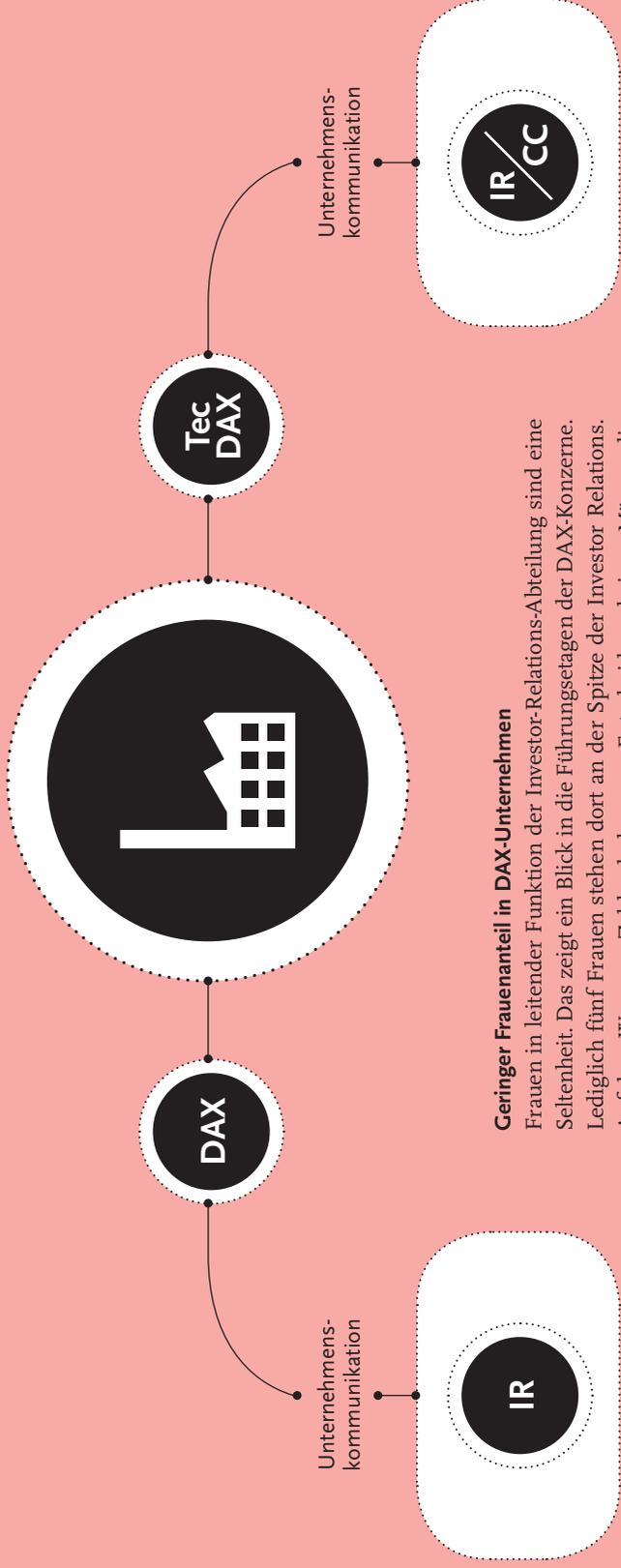
.....  
TEXT [claudia.bader@kirchhoff.de](mailto:claudia.bader@kirchhoff.de)

DESIGN [jana.puetz@kirchhoff.de](mailto:jana.puetz@kirchhoff.de)

# Investor Relations – typisch männlich?

Zahlen, Daten, Fakten. Investor Relations ist bis dato ein sehr männlich dominierter Beruf. Vor allem in den Investor-Relations-Abteilungen deutscher Großkonzerne finden sich bislang nur wenige Frauen in leitender Funktion. Dabei sind gute Soft Skills – vermeintlich eine weibliche Stärke – unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche IR-Arbeit.

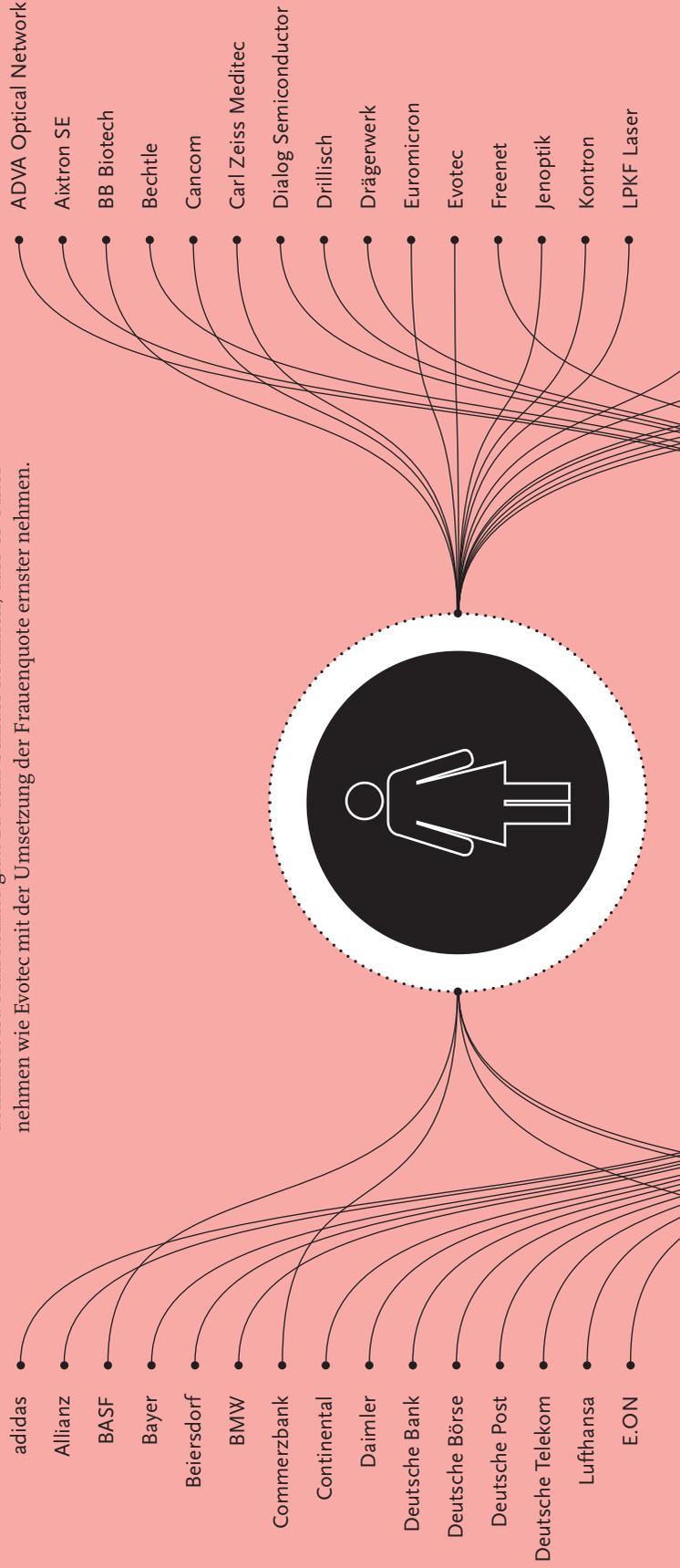


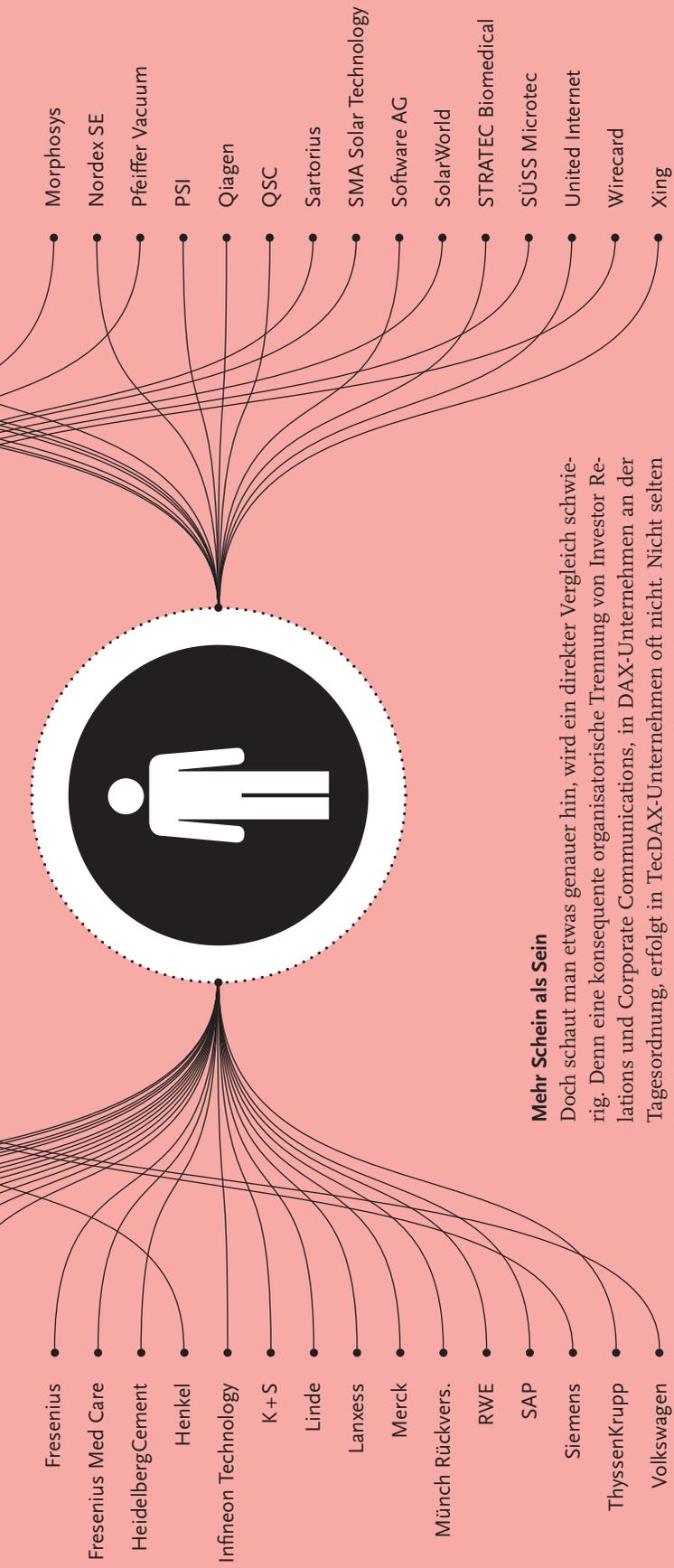


### Geringer Frauenanteil in DAX-Unternehmen

Frauen in leitender Funktion der Investor-Relations-Abteilung sind eine Seltenheit. Das zeigt ein Blick in die Führungsetagen der DAX-Konzerne. Lediglich fünf Frauen stehen dort an der Spitze der Investor Relations. Auf dem Weg vom Zahlendreher zum Entscheider scheinen Männer die Oberhand zu behalten.

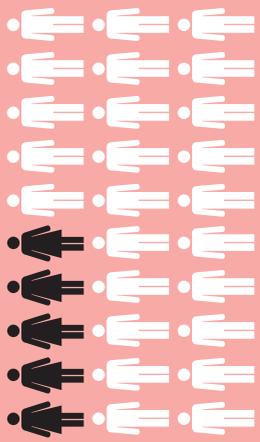
Betrachtet man hingegen den Frauenanteil in den Chefetagen der Tec-DAX-Unternehmen, fällt auf, dass der Anteil von Frauen an der Spitze der IR wesentlich höher liegt: Die Hälfte der IR-Führungskräfte ist weiblich – und das in einem technologieorientierten Index, der tendenziell männerdominiert ist. Man könnte glatt zu dem Schluss kommen, dass es Unternehmen wie Evotec mit der Umsetzung der Frauenquote ernst nehmen.



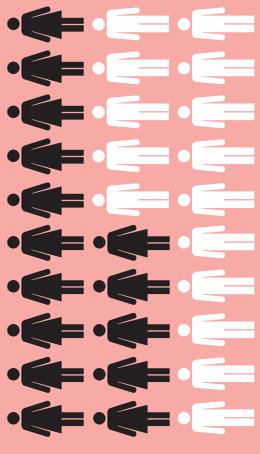


**Mehr Schein als Sein**

Doch schaut man etwas genauer hin, wird ein direkter Vergleich schwierig. Denn eine konsequente organisatorische Trennung von Investor Relations und Corporate Communications, in DAX-Unternehmen an der Tagesordnung, erfolgt in TecDAX-Unternehmen oft nicht. Nicht selten liegt die Verantwortung für die Investor-Relations-Aktivitäten in Händen der Unternehmenskommunikation – ein Bereich, der deutlich häufiger Frauen an der Spitze hervorbringt. Zudem ist davon auszugehen, dass die meist flacheren Hierarchien der TecDAX-Unternehmen dem Frauenanteil in leitenden Positionen der IR-Abteilungen zugute kommen.



16,7 %



50,0 %

**Frauen: die besseren IR-Leiter?**

Berücksichtigt man diese Umstände, verhärtet sich das Bild der verschwindend geringen Zahl weiblicher Führungskräfte im IR-Bereich. Eine Wirklichkeit, die es zu ändern gilt, um festgefahrene Prozessen und Führungsstrukturen entgegenzuwirken. Denn die Stärken der Frau, wie Einfühlungsvermögen und kommunikative Fähigkeiten, werden immer wichtiger in der heutigen Geschäftswelt. Neben interkulturellen gilt es auch interpersonelle Unterschiede

zu berücksichtigen, um Geschäftsbeziehungen erfolgreich und nachhaltig aufzubauen. Dies beginnt mit der Fähigkeit, seine Mitarbeiter zu motivieren und endet mit der richtigen Kommunikation innerhalb der Financial Community. Gerade in der Finanzkommunikation gilt Die Qualität der Kommunikation ist ebenso wichtig wie überzeugende Zahlen. Verwunderlich, dass sich dieser Umstand bisher nicht in den Führungsstufen der Investor-Relations-Abteilungen widerspiegelt.

Stand: April 2013

TEXT [katharina.schultz-ebert@kirchhoff.de](mailto:katharina.schultz-ebert@kirchhoff.de)

DESIGN [isabell.poertner@kirchhoff.de](mailto:isabell.poertner@kirchhoff.de)



# WHAT GENDER IS YOUR MIX?

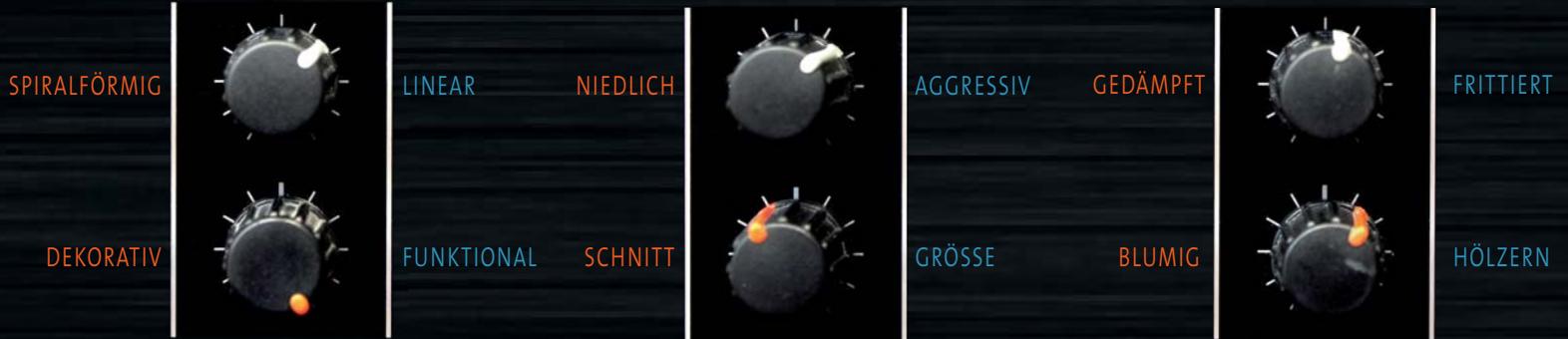


TESTOSTERON      MASSIV      KANTIG      STABIL



FOKUS      BLAU      GROSS

PSYCHOLOGIE UND GEHIRNFORSCHUNG SOLLEN DEN UMSATZ ANKURBELN – UND DAS AUCH NOCH GESCHLECHTERSPEZIFISCH. WAS ETWAS UNHEIMLICH KLINGT, IST IN EINIGEN TEILEN DER WELT BEREITS ERFOLGREICHE PRAXIS. WIR STELLEN UNS DIE FRAGE NACH DEM „WARUM“.



Seit einigen Jahren ist Gender-Marketing in aller Munde. Für alle diejenigen, die sich nicht so für Marketing interessieren: Gender-Marketing ist die Bezeichnung für die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse, Interessen und Verhaltensweisen von Männern und Frauen in der Ausrichtung der Marketingaktivitäten eines Unternehmens. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass Männer und Frauen sich auf unterschiedliche Weise angesprochen fühlen und unterschiedliche Konsumwünsche haben. Mit Hilfe von Psychologie und Gehirnforschung sollen eben diese Vorlieben von Männern und Frauen wirtschaftlich genutzt werden.

**EIN PAAR FAKTEN GEFÄLLIG?**

In den USA bereits seit den 1970ern bekannt, ist das Gender-Marketing hierzulande erst seit einigen Jahren Praxis. Der erste internationale Gender-Marketing-Kongress fand im Jahr 2006 in Berlin statt. Besser spät als nie, möchte man sagen, denn insbesondere Frauen stellen eine wichtige und große Käufergruppe dar: Sie entscheiden über ungefähr 80% der Konsumausgaben, die in einem Haushalt getätigt werden. Bei den sogenannten Fast Moving Consumer Goods sind es sogar rund 90%. Dennoch sollte man die Männer als Zielgruppe nicht vergessen, schließlich hat sich auch die Männerwelt verändert. Denken wir an Kosmetik, Haarpflege oder Haushaltsgeräte.

**„MEN ARE BUYERS, WOMEN SHOPPERS“**

Männer und Frauen unterschieden sich in ihrem Einkaufsverhalten signifikant. 65% der Männer kaufen das Produkt nach der Anprobe. Ein sehr linearer Kaufprozess, der Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Bei Frauen ist dies lediglich bei 25% der Fall. Sie vollziehen einen spiralförmigen Kaufprozess, der viele Kriterien berücksichtigt und Schleifen beinhaltet.

Unterschiede gibt es vor allem bei der Ausprägung der fünf Sinne. Frauen können mehrere Dinge gleichzeitig wahrnehmen, deshalb wollen sie Produkte riechen, schmecken, ausprobieren. Darüber hinaus ist ihr peripheres Blickfeld größer, so dass sie mehr Dinge und Details erfassen. Männer fokussieren sich hingegen lieber auf Objekte. Auch beim Tastsinn unterscheiden sich Frauen von Männern. Frauen berühren Produkte gern und sind generell haptischer veranlagt als Männer. Nicht unwichtig, wenn es um Verpackungsdesign geht! In Sachen Geruchssinn hat die Frau die Nase vorn. Sie versteht es besser, die schlechten von angenehmen Gerüchen zu unterscheiden. Aus diesem Grund werden Produkten wie Cremes oder löslichem Kaffee Duftstoffe beigemischt. Aber auch der Einzelhandel macht sich diesen Umstand zunutze: Bestes Beispiel ist Abercrombie & Fitch. Dieser Laden ist auffindbar, ohne dass er gesehen wird. Egal, in welcher Stadt.



### PROGESTERON VS. TESTOSTERON

Ob Mann oder Frau will oder nicht. Hormone lassen sich nicht steuern! So fühlen sich Frauen durch Progesteron zu Produkten hingezogen, die ein „niedliches Gesicht“ haben, wie das eines Kindes oder Babys. Männer, angestachelt durch Testosteron, finden hingegen Produkte gut, die „aggressiv“ wirken.

In den letzten Jahren scheint sich dieses scheinbare Naturgesetz allerdings zunehmend zu relativieren. So gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Produkten, die von Frauen und Männern gleichermaßen konsumiert werden: Smartphones, Digitalkameras, Laptops u. v. m. Selbst vor klassischen Männerdomänen macht das Phänomen nicht Halt: So ist der Bosch 1xo Akkuschrauber speziell für Frauen entwickelt worden. Er ist kleiner, leichter und einfacher in der Bedienung. Mit der neuesten Technik und einer starken Akkuleistung spricht er aber auch Männer an. Das Modell ist eingeschlagen wie eine Bombe. Es wurde fünfmal häufiger verkauft als die geschlechtsneutrale Variante. Wobei sich herausstellte, dass auch Männer beim Kauf zuschlugen.

### ANSPRACHE IST ALLES

Neben dem Produkt selbst ist im Gender-Marketing auch die Ansprache der potenziellen Käufer sehr wichtig. Nehmen wir als Beispiel Coke Light. Die

Werbespots richteten sich eindeutig an Konsumentinnen. Vielen ist der gut gebaute Handwerker sicher noch in Erinnerung. Dass sich Männer davon und darüber hinaus allgemein von Light-Produkten wenig angesprochen fühlen, ist nachvollziehbar. Daher hat Coca Cola das männliche Pendant Coke Zero entwickelt. Und mit den Werbespots „Das Leben, so wie es sein sollte“ werden Männer definitiv besser angesprochen.

### AUF ZU NEUEN MÄRKTEN?

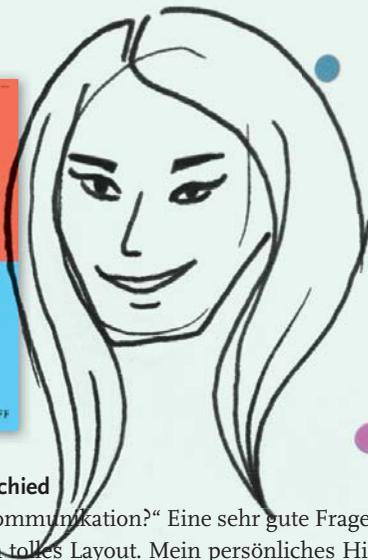
Die Frage, die bleibt, lautet: Bringt das Gender-Marketing den Unternehmen wirklich wirtschaftlichen Nutzen? Wie so oft, gibt es kein klares Ja oder Nein. Viele Produkte könnten mit etwas Kreativität durchaus so vermarktet werden, dass sich auch das jeweils andere Geschlecht dafür interessiert. Das bedeutet: höherer Absatz, größerer Umsatz, wirtschaftlicher Nutzen. Andere Produkte hingegen werden vermutlich niemals einen reißenden Absatz beim jeweils anderen Geschlecht finden. Zum Beispiel locken Fertiggerichte nur wenige männliche Singles hinter dem Ofen hervor – sie gehen lieber essen. Kurzum, Gender-Marketing kann Unternehmen wirtschaftlichen Nutzen bringen. Dafür müssen sie sich aber auch ein wenig mehr ins Zeug legen. Es reicht nicht aus, dass ein Produkt pink ist, wenn es Frauen ansprechen soll! Schließlich gibt es auch Männer, die nicht auf Autos stehen.

TEXT [stefanie.wulf@kirchhoff.de](mailto:stefanie.wulf@kirchhoff.de)

DESIGN [melanie.reinert@kirchhoff.de](mailto:melanie.reinert@kirchhoff.de)

# Die Top 10 aus 10

Unser Baby wird 10 ... also quasi. Seit 10 Ausgaben gestalten, texten und diskutieren wir gemeinsam, um Ihnen zweimal im Jahr eine tauforsche „Three minutes“ präsentieren zu können. Wir haben 10 Mitarbeiter nach ihren persönlichen Highlights der „Three minutes“-Historie gefragt. Dabei herausgekommen: 9 Rückblicke und 1 Ausblick.



**01/2013 Der feine Unterschied**

„Was ist eigentlich gute Kommunikation?“ Eine sehr gute Frage, viele interessante Antworten und ein tolles Layout. Mein persönliches Highlight dieser Ausgabe, weil zum einen die „Kommunikation-Produktionsmaschine“ den Artikel sehr schön visualisiert und es zum anderen spannend ist das Thema aus Kundensicht zu betrachten. *Jessica Kroll*



**02/2012 Gestalten**

„Den Titel der Ausgabe ‚Gestalten‘ finde ich außergewöhnlich. Neben der hochwertigen Produktion gefällt mir der konzeptionelle Gedanke des Spiegels, in dem sich jeder Leser als Gestalt und Gestalter sehen kann.“ *Sven Weber-Göhring*



**01/2012 Grenzgang**

„Der Titel der Ausgabe 1/2012 mit dem Titel ‚Grenzgang‘ ist mein persönliches Highlight. Die Aussage wird durch die Verbindung von grafischen Schmuckelementen (Linien) und Typografie auf den ersten Blick erfassbar. Der Titel wirkt durch die Kombination kraftvoll und aussagestark, er weckt Neugier auf den Inhalt. So muss ein Titel aussehen.“ *Marius Ziemann*



**2/2011 Hand aufs Herz**

„Viele nutzwertige, lustige oder einfach lesenswerte Artikel mit immer wieder überraschender grafischer Gestaltung gab es in zehn Ausgaben Three minutes. Aber mein persönliches Highlight ist trotzdem die ‚H(e)art an der Grenze‘-Hitliste der Agenturalltag-Herzschmerz-Songs. Weil im Kopf beim Lesen sofort die Platte dudelt.“ *Sebastian Bucher*



**01/2011 Alles neu, alles gut?**

„Und die Wahl fällt auf den Brief. Weil das Layout durch den eingeklebten Brief in Erinnerung bleibt. Weil die zerknüllten Seiten gut dafür stehen, wie viel Arbeit drinsteckt und dass manchmal doch das Alte besser war. Weil der Text spritzig und unterhaltsam geschrieben ist. Und weil wir dringend spannende, in Erinnerung bleibende Vorworte brauchen.“ *Kristina Krebs*



**2/2010 Märchen & Mythen**

„Grausam, aber wahr...scheinlich doch nur ein Märchen? Verdrehte Pitchwelt zum Nachfühlen und Mitschwitzen – es lohnt sich, diese wundersame Begebenheit ab Seite 27 noch einmal nachzulesen. Und wenn sie nicht gestorben sind, dann pitchen sie noch heute.“ *Kerstin Walther*



**01/2010 Let's Netz!**

„Meine Favorit: Let's Netz! Interessant finde ich vor allem den Gastbeitrag zu Online-Konferenzen. Dieser beschreibt exemplarisch, wie man ohne Flugreise, Bahn- oder Autofahrt an Konferenzen teilnehmen, sich austauschen und diskutieren kann und dennoch seinen Beitrag zu einer besseren CO<sub>2</sub>-Bilanz leistet. Eine grüne Alternative zum Face-to-Face-Austausch.“ *Silke Blattner*



**2/2009 Der Preis ist heiß**

„Gipfelstürmer aller Couleure! Der Artikel ‚Investor-Relations-Arbeit der Spitzenklasse‘ ist eine perfekte Mischung aus Pflicht und Kür. Auf dem Weg zu neuen Ufern erklärt und inspiriert er gleichermaßen.“ *Marco Pezzala*



**01/2009 Unter Druck**

„In der ersten Ausgabe 2009 der 3M gefällt mir der Artikel ‚Schweigen ist Silber, Reden ist Gold‘ auf Seite 28/29 besonders gut. Unternehmen werden zunehmend mit unterschiedlichsten Krisen konfrontiert. Der Artikel und die dazugehörige Grafik stellen sehr übersichtlich und verständlich dar, welche Faktoren einen erfolgreichen Stakeholder-Dialog in Krisensituationen ausmachen.“ *Anja Ben Lekhal*



**01/2008 Trends**

„Gekommen, um zu bleiben – Nomen est omen. Der Artikel zum Thema CSR in der ersten Ausgabe der 3M ist ein interessantes Zeitzeugnis und zugleich die treffsichere Prophezeiung, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung kein Strohhalm ist: Allein die im Beitrag genannte Zahl der Unternehmen, die nach GRI berichten, hat sich seit 3M-01/2008-Redaktionsschluss nahezu verdreifacht.“ *Sven Grönwoldt*

# TRAUM FRAUEN

Wir verbürgen uns für absolute

Er sucht Sie



## Impressum/Kontakt

**Herausgeber**  
Kirchhoff Consult AG  
Herrengraben 1  
20459 Hamburg

T +49 40 609186-0  
F +49 40 609186-16

info@kirchhoff.de  
www.kirchhoff.de

**Redaktion**  
Miriam Strauß  
Alexander Wilberg

**Art Direction**  
Annemarie Berg  
Tim Faulwetter  
Roswitha Kindler

**Produktion**  
Michael Manthey

**Druck**  
Fritz Kriechbaumer, Taufkirchen

**ClimatePartner**  
klimateutral

Druck | ID: 53394-1305-1001



# TRAUM MÄNNER

f. dauerhafte Beziehung, Chiffre: M01954 HA

Sie sucht ihn

Chem. Brinotta 52, schill...



**Bildnachweise**  
S. 26–27:  
Christina Bressel  
S. 28–29:  
VOTAVA Stadt Wien /  
Picture-Alliance/DPA

**Download**  
Unser Magazin finden Sie auch als Online-Magazin auf [threeminutes.kirchhoff.de](http://threeminutes.kirchhoff.de) oder PDF-Download auf unserer Website [www.kirchhoff.de](http://www.kirchhoff.de).

Lassen Sie uns wissen, was Sie interessiert – denn wir möchten Sie mit den Informationen begleiten, die für Sie wichtig sind. Schreiben Sie an [threeminutes@kirchhoff.de](mailto:threeminutes@kirchhoff.de).

Das Rätsel um Traumänner und Traumfrauen! Welche Schmachtojekte (die Meinungen der Redaktion sind geteilt) werden hier im übertragenen Sinn gesucht? Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Entschlüsseln!

Die richtigen Lösungen finden Sie wie immer unter:  
[threeminutes.kirchhoff.de](http://threeminutes.kirchhoff.de)

# Umweltbewusstsein hat höchste Priorität!

Klimaschutz geht uns alle an. Unser Ziel muss es sein, sich umweltbewußt, engagiert und nachhaltig denkend mit dem Klimawandel auseinanderzusetzen. Mit der FSC- und Klimaneutralzertifizierung haben wir hierzu den ersten Schritt gemacht.

Aufgrund kontinuierlicher Qualitätssicherung und dem stetigen Austausch mit dem Kunden ist es der Druckerei Fritz Kriechbaumer gelungen, sich als zuverlässiger Partner überregional zu etablieren.



Satz · Repro · Druck · Binderei · Versand

**Druckerei  
Fritz Kriechbaumer**

Wettersteinstraße 12  
82024 Taufkirchen  
Tel. 089/61 29 79 -0  
Fax 089/61 29 79-29  
[www.kriechbaumer.de](http://www.kriechbaumer.de)

**Deutschland**  
**Hamburg**  
Kirchhoff Consult AG  
Herrengraben 1  
20459 Hamburg  
T +49 40 609 186-0  
F +49 40 609 186-16

**Österreich**  
**Wien**  
Kirchhoff Consult AG  
Zwillinggasse 1  
1190 Wien  
T +43 1 31 80 4-50  
F +43 1 31 80 4-49

**Türkei**  
**Istanbul**  
Kirchhoff Finansal  
Danismanlik Hizmetleri  
38 Ada Ata 3-1 D-167  
34758 Atasehir, Istanbul  
T +90 216 456 15 10  
F +90 216 456 86 13

**P.R. China**  
**Suzhou**  
Kirchhoff Suzhou  
Consulting & Services  
Co., Ltd.  
1355 Jinjihu Avenue  
Suzhou Industrial Park  
Suzhou 215021