www.ihk-muenchen.de

IHK Das IHK-Magazin für München und Oberbayern

# wirtschaft

IHK-Sonderheft Unternehmerinnen

## Sichtbar erfolgreich

Unternehmerinnen in Oberbayern

Tatjana Strobel | **Mesmerize it!**

# Was macht eine gute Unternehmerin aus?

Vor allem Unternehmerinnen müssen sich vielen Herausforderungen stellen. Ist das so? Habe ich es als Frau in der Wirtschaft schwerer? Ja und nein. Es kommt vor allem auf Sie selbst an, Ihre Persönlichkeit, dann erst auf die Geschäftsidee, das Timing und ein wenig Glück. Beim Auf- und Ausbau meines Unternehmens TS Headworks habe ich als Geschäftsfrau alle Klischees kennengelernt. Meine Erfahrungen als Hypnose-Coach, Physiognomie-Expertin und Bestseller-Autorin gebe ich gerne weiter.

Der beste Tipp klingt einfach: Um dauerhaft erfolgreich zu werden und es auch zu bleiben, sind gute Entscheidungen wichtig! Diese werden wissenschaftlich erwiesen aber nicht vom Verstand, sondern im Unterbewusstsein getroffen. Ich helfe Ihnen, beruflich und privat Ihren Weg zu finden. Um sich fit zu machen, besuchen viele Führungskräfte meine Seminare: Frauen und Männer, die wissen, dass sie etwas ändern müssen. Sie setzen sich auf Basis der Mesmerize it-Hypnosetechnik oft zum ersten Mal ohne äußere Einflüsse mit sich selbst und ihren Zielen auseinander.

Wann lernen wir uns kennen?
www.tatjanastrobel.de

**Sie wollen etwas ändern?**
**Mit meinen Mezmerize it-Hörbüchern bestimmen Sie Ihre Zukunft selbst.**
**Download unter tatjanastrobel.de/produkte**

TS Body & Mind
by Tatjana Strobel




# Lassen Sie sich inspirieren!

Bayern braucht starke Frauen – in den Familien, als Fachkräfte im Beruf und besonders als mutige und erfolgreiche Unternehmerinnen. Neue Unternehmen und mehr Selbstständigkeit sind der Schlüssel für Wachstum, Wohlstand und zukunftsfähige Arbeitsplätze. Deshalb ist es gut, dass wir in Bayern Frauen haben, die in vorbildlicher Weise ihre Chance als Führungskräfte, Unternehmerinnen und als Existenzgründerinnen suchen.

Frauen müssen aber ihr Potenzial für Karriere und Erfolg noch besser erschließen. Im Bildungssystem sind junge Frauen schon längst mindestens so erfolgreich wie junge Männer. In den Chefetagen sind sie aber noch deutlich unterrepräsentiert: So ist in Deutschland nicht einmal jede dritte Führungskraft weiblich. Und auch bei den Unternehmerinnen haben wir noch Luft nach oben. Unter den vier Millionen Selbstständigen in Deutschland ist nur ein Viertel weiblich. Im Vergleich mit anderen Wirtschaftsnationen liegen wir hier in der Schlussgruppe.

Ich glaube nicht, dass die Politik die Verteilung von Führungspositionen vorschreiben sollte. Vielmehr müssen wir uns fragen, wie wir die Chancen von Frauen auf Karriere und Selbstständigkeit stärken können. Wir müssen Frauen dazu ermutigen und motivieren, ihre Möglichkeiten besser zu nutzen.

Das beginnt schon bei der Ausbildung. Hier sind auch mit Blick auf eine künftige Selbstständigkeit gerade die sogenannten MINT-Fächer, also Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, wichtig. Nur wenige Frauen und Mädchen entscheiden sich für technische Berufe. Deswegen fördern wir Projekte wie „Mädchen-für-Technik-Camps“ und „Forscherinnen Camps“. Dass immer mehr junge Frauen und Unternehmen mitmachen, zeigt mir, dass wir hier völlig richtig liegen. Junge Mädchen können so immer noch bestehende Vorbehalte gegenüber technischen Berufen abbauen.

Ganz besonders möchte ich Frauen dazu bewegen, ihren Weg als Gründerin und Unternehmerin in Bayern zu gehen. Frauen gründen anders als Männer. Die Statistik zeigt: Wenn Frauen gründen, dann sind ihre Unternehmen stabiler und leben länger. Dies liegt auch daran, dass Frauen als Gründerinnen häufig risikoscheuer sind. Und sie gründen kleinere Unternehmen – häufig auch regional und mit weniger Wachstumsambitionen. Ich möchte unsere Gründerinnen ermutigen, sich hier mehr zuzutrauen. Dabei helfen wir. Gründerinnen steht die gesamte Palette unserer Existenzgründungsförderung – vom Vorgründungscoaching über die Gründerzentren bis hin zum Startkredit des Mittelstandskreditprogramms – zur Verfügung.

In diesem Sonderheft werden Managerinnen und Unternehmerinnen vorgestellt, die einen wesentlichen Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg Bayerns leisten. Diese Frauen sind Vorbilder – lassen Sie sich von Ihnen inspirieren und motivieren!

*Ilse Aigner*
*Bayerische Staatsministerin für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie*

**6**
FAKTEN & MEINUNGEN
Weshalb Frauen in der Wirtschaft selbstbewusster auftreten sollten und gut gemeinte Gesetze manchmal kontraproduktiv sind

**8**
IM FOKUS
Wie Unternehmerinnen aus München und Oberbayern ihren Weg gehen:

Miriam Betz – Die Neugierige
Helen Brugger – Die Gestaltende
Arantxa Dörrié – Die Leidenschaftliche
Sabine Fuchsberger-Paukert – Die Teamplayerin

Petra Göckel – Die Ambitionierte
Sigrid Hauer – Die Kommunikative
Patricia Kastner – Die Unabhängige
Yvonne Molek – Die Mutmacherin

Ingrid Obermeier-Osl – Die Anpackende
Michaela Pichlbauer – Die Zielstrebige
Christina Ramgraber – Die Gesellschaftsorientierte
Rosemarie Schuster – Die Empathische

Stephanie Spinner-König – Die Authentische
Andrea Stellwag – Die Kulturschaffende
Monika Thoma – Die Vernetzte
Andrea Wrobel – Die Weitsichtige

**16**
SCHWERPUNKT SICHTBARKEIT
Warum erfolgreiches Unternehmertum im Bewusstsein der Öffentlichkeit nach wie vor männlich ist.

**19**
IHK-STUDIE
Welche kleinen aber feinen Unterschiede zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern bestehen.

**20**
FAKTEN & MEINUNGEN
Inwiefern Frauen die Wirtschaft verändern und wie der IHK-Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“ deren Sichtbarkeit erhöht.

**21**
ANALYSE
Wie Firmen mehr Frauen in Führungspositionen bringen und was sie davon haben.

**24**
INTERVIEW
Warum es dringend Vorbilder für beide Geschlechter braucht, ehe die Wirtschaft in der Spitze weiblicher werden kann.

**26**
ESSAY
Was Frauen selbst tun können, um sich und ihre Leistung ins rechte Licht zu rücken.

BILDNACHWEISE

S. 3 Pressefoto Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie; S.5 Wolf Heider-Sawall, Dorothee Elfring, privat, Izis Ibrahim; S.6 Claudia Kimich; S.7 CDU/Dominik Butzmann; S.8 Betz-Chrom GmbH, Helen Brugger/See Apotheke; S. 9 Hangarworld AG/Pfeifer Photography, Ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH; 10 Adjuva Treuhand GmbH, EBH GmbH; S. 11 Contentserv GmbH, w&p Wilde & Partner Public Relations GmbH; S.12 Franz Obermeier GmbH, Rid Stfitung; S. 13 sira munich GmbH, Techcast GmbH; S. 14 Spinner GmbH, Consol Software GmbH; S. 15 Angelika Güc; Danuvius Klinik GmbH; S.16 Sergey Nivens – fotolia.com S. 17 Dr. Sasse AG, IHK/Wolf Heider-Sawall; S.18 IHK/Wolf Heider-Sawall, Mawa GmbH; IHK/Gabriele Lüke; S.20 Frank Bauer, Süddeutsche Zeitung – PLAN W/Stephanie Füssenich, ullstein bild – Reuters/Lucas Jackson; S.21 Thinkstock – nette19; S.22 Izis Ibrahim, Thinkstock – pinonova, Olympiapark München GmbH, Messe München GmbH; S. 23 Izis Ibrahim, Thinkstock – solar22, Thinkstock – Valerly_Katrevich; S.24 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung/privat; S.26 Pressebild Monika Scheddin/Sandra Eckardt

IMPRESSUM

**Wirtschaft — Das IHK-Magazin für München und Oberbayern**
Sonderheft Unternehmerinnen

Erscheinungstermin: 6. Juni 2016

**Herausgeber und Verleger:**
Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, 80323 München

**Hausanschrift:**
Balanstraße 55–59, 81541 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306
Redaktion 089 5116-1407
Internet: www.ihk-muenchen.de
E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de

**Chefredakteurin:**
Nadja Matthes (verantwortlich)

**Redaktionsassistenz/Koordination:**
Andrea Schneider-Leichsenring

**Fachliche Koordination:** Dr. Gabriele Lüke

**Redaktion:**
Monika Hofmann/Eva Müller-Tauber

**Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:**
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG, Paul Heyse Str. 2–4, 80336 München, www.merkur-online.de

**Geschäftsführung:**
Uwe Günther, Daniel Schöningh

**Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:**
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 48, 80335 München – Christoph Mattes, GF, Tel. 089 139284220, christoph.mattes@mup-verlag.de

**Anzeigendisposition:**
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 48, 80335 München, Regine Urban-Falkowski, Tel. 089 139284231, wirtschaft@mup-verlag.de

**Produktion:**
Zehentner & Partner GmbH
Martin-Kollar-Straße 9, 81829 München
Telefon 089 43572-0
www.zehentner-partner.de

**Projektleitung/Geschäftsführung:**
Elvira Zehentner

**Grafik:** Claudia Seider

**Druck:** Firmengruppe APPL, Senefelderstraße 3–11, 86650 Wemding

**Titelbild:** Izis Ibrahim, Thinkstock – Gile68/Composing Zehentner & Partner GmbH

Nachdruck mit Quellenangabe sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des Verfassers/Verfasserin, jedoch nicht unbedingt der IHK zum Ausdruck.

„Wirtschaft — Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

**Druckauflage:** 104 000





# Ihre Ansprechpartnerinnen

**ELFRIEDE KERSCHL**
Referatsleiterin Wirtschaftspolitik,
Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft
Tel. 089 5116-1786
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de

**MONIKA VON BRAITENBERG**
Existenzgründungsberaterin,
Leiterin des Mentoringprogramms
TWIN – TwoWomenWin
Tel. 089 5116-2010
monika.braitenberg@muenchen.ihk.de

**DR. GABRIELE LÜKE**
Referentin Familie & Beruf,
Chancengerechtigkeit,
betriebliches Gesundheitsmanagement
Tel. 089 5116-1174
gabriele.lueke@muenchen.ihk.de

## Unser Titelbild:

Das Foto entstand, als der IHK-Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“ am 29. Februar 2016 im Internationalen Congress Centrum München ICM der Messe München GmbH tagte.
Zu sehen sind:

1. Larissa Vogel, Geschäftsführerin, Larissa Vogel Strategieberatung
2. Andrea Stellwag, Geschäftsführerin, ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH
3. Karin Döhnel, Gleichstellungsbeauftragte der Hauptverwaltung in Bayern, Deutsche Bundesbank
4. Michaela Pichlbauer, Vorständin, GÜNTHER RID STIFTUNG
5. Astrid Bendiks, Rechtsanwältin, Rechtsanwaltskanzlei Bendiks
6. Viktoria Bauza, Leiterin Personalentwicklung, Stadtsparkasse München
7. Dr. Nadja Tschirner, Geschäftsführerin, Cross Consult GbR
8. Prof. em. Dr. Hildegard Macha, ehem. Direktorin des Gender Zentrums Augsburg der Universität Augsburg
9. Marion Schöne, stellvertretende Geschäftsführerin, OLYMPIAPARK MÜNCHEN GMBH
10. Petra Göckel, Geschäftsführerin, ADJUVA Treuhand GmbH
11. Sabine Fuchsberger-Paukert, Geschäftsführerin, Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG
12. Annette Alsleben, Geschäftsführerin, „Wertewandel im Management“
13. Rosemarie Schuster, Geschäftsführerin, Techcast GmbH
14. Veronika Peters, Geschäftsleitung, GEBRÜDER PETERS Gebäudetechnik GmbH
15. Yvonne Molek, geschäftsführende Gesellschafterin, w&p Wilde & Partner Public Relations GmbH
16. Andrea Wrobel, Geschäftsführerin, Danuvius Klinik GmbH
17. Katrin Grumme, Managing Partner, EGCP Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH
18. Monika Scheddin, Speaker.Coach.Autorin, Geschäftsführerin, WOMAN´s Business Club
19. Ingrid Obermeier-Osl, Geschäftsführerin, Franz Obermeier GmbH und IHK-Vizepräsidentin
20. Elfriede Kerschl, Referatsleiterin Wirtschaftspolitik, Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft, IHK für München und Oberbayern
21. Monika Thoma, Geschäftsführerin, Die Webkönigin
22. Arantxia Dörrié, Vorstand, HANGARWORLD AG
23. Monika Dech, stellvertretende Geschäftsführerin, Messe München GmbH
24. Dr. Gabriele Lüke, Referentin Familie & Beruf, Chancengerechtigkeit, IHK für München und Oberbayern

Kurzinterview

# „Aus dem Schatten treten“

Claudia Kimich, Bayern-Chefin des Frauennetzwerks webgrrls.de, Buchautorin und renommierte Verhandlungstrainerin, rät Frauen selbstbewusster aufzutreten. In der Wirtschaft wird sich nur etwas verändern, wenn Frauen sich trauen. MONIKA HOFMANN

Claudia Kimich

***Frau Kimich, Frauen tragen als Unternehmerinnen und Führungskräfte in hohem Maß zum Erfolg unseres Standorts bei. Warum wird dies kaum wahrgenommen?***
Das frage ich mich auch! Obwohl Frauen oft mit Eigenschaften wie einer ausgeprägten Resilienz oder einer hohen Effizienz jedes Führungsteam bereichern, haben sie immer noch massive Probleme, in die Chefetagen zu kommen. Die Wirtschaft braucht beide: die weiblichen und die männlichen Anteile. Dabei bedeutet *für Frauen* nicht *gegen Männer*.

***Wie lässt sich gesamtwirtschaftlich gegensteuern?***
Wichtig ist, gute Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Frauen und ebenso Männer Familie und Beruf besser vereinbaren können. Für gleiche Leistungen gleiches Geld zu erhalten, ist zudem eine Selbstverständlichkeit.

***Sollte nicht auch jeder einzelne Betrieb eine Sichtbarkeitsstrategie entwickeln?***
Ja, Firmen starten daher oft Mentoring- und Netzwerkprogramme. Nur, wenn sie ihre Programme mit angemessenen Budgets ausstatten, helfen diese weiter.

***Zu den Frauen selbst: Sie sind Verhandlungsexpertin. Welche Rolle spielt gutes Verhandeln für das berufliche Vorankommen – und für die Sichtbarkeit im Unternehmen?***
Eine außerordentlich wichtige. Bisher gehen viele Frauen mit zu wenig Selbstbewusstsein in Bewerbungs- oder Gehaltsverhandlungen. Oft mit entsprechendem Ergebnis. Nur wenn Frauen aus dem Schatten heraustreten sind sie, ihre Kompetenzen und Leistungen auch im Unternehmen sichtbar.

**94 %**

### KONZERNSPITZEN WEITER VORWIEGEND MÄNNLICH

In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland lag 2015 der Männeranteil bei 94 Prozent, der Frauenanteil bei gut sechs Prozent. Bei den rund 100 größten börsennotierten Konzernen betrug der Anteil der Frauen im Vorstand sogar nur 4,8 Prozent.

(DIW Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung)

**20 %**

### DER MITTELSTAND WIRD WEIBLICHER

In fast 20 Prozent der kleinen und mittleren Firmen stehen Frauen an der Spitze.
Das sind rund 700 000 Mittelständlerinnen.
Dieser Anteil wächst weiter.

(KfW Bankengruppe)

**39 %**

### MITTLERE FÜHRUNGSEBENE MIT MEHR FRAUEN

Auf der zweiten Führungsebene liegt der Frauenanteil derzeit bei 39 Prozent; er verbesserte sich in den vergangenen zehn Jahren um sechs Prozentpunkte.

(Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB)





# Chancengerechtigkeit oder Bürokratiewahn?

Es ist eine Krux. Gesetze, die für mehr Chancengerechtigkeit sorgen sollen, können die Wirtschaft zusätzlich belasten. Das hilft dann auch den Frauen nicht unbedingt weiter. Zwei Beispiele:

### ENTGELTGLEICHHEITSGESETZ

Klar ist: Männer und Frauen müssen für vergleichbare Aufgaben die gleiche Entlohnung erhalten. Klar ist aber auch: Wenn das „Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Männern und Frauen“, kurz Entgeltgleichheitsgesetz, so wie geplant kommt, wird es die Bürokratie in den Firmen weiter wachsen lassen. Das Gesetz macht Vorschriften zur Bestandsaufnahme und zur Beseitigung von Entgeltdiskriminierung. Jeder Beschäftigte erhält zudem einen individuellen Auskunftsanspruch. Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, müssen außerdem regelmäßig zur Entgeltgleichheit berichten. Nicht zuletzt verlangt das Gesetz, dass bei Stellenausschreibungen das Mindestgehalt veröffentlicht wird. Der IHK-Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“ hat sich mehrheitlich gegen das Gesetz positioniert. Er fürchtet den bürokratischen Mehraufwand, der vor allem kleine und mittlere Betrieben belasten würde, und sieht bei der Regelung zu den Stellenausschreibungen zudem die Gefahr der Wettbewerbsverzerrung. Elfriede Kerschl, Referatsleiterin Wirtschaftspolitik, Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft, kritisiert außerdem: „Das Gesetz setzt nicht an den Ursachen der Entgeltungleichheit an – also etwa bei den familienbedingten Karriereunterbrechungen der Frauen.“ Mit mehr Vätern in Familienzeit, flexibleren Kitas und flächendeckenden Ganztagsschulen müssten Frauen weniger lange unterbrechen und behielten so auch entgelttechnisch den Anschluss. „Das wäre der bessere Weg.“

### RÜCKKEHRRECHT IN VOLLZEIT

Derzeit arbeiten familienbedingt vor allem Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnissen, sie handeln sich damit Karriereeinbußen und schlechtere Verdienstmöglichkeiten ein. „Und doch schießt das Rückkehrrecht in Vollzeit, das Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles nun durchsetzen will, übers Ziel hinaus“, betont Kerschl. Gerade kleine und mittlere Betriebe würden übermäßig belastet, verlören ihre Freiräume bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse. Zumal das Teil- und Befristungsgesetz schon jetzt vorsieht, dass Beschäftigte nach einer Teilzeitphase in Vollzeit zurückkehren können. Es besteht zwar kein Rechtsanspruch darauf, aber der Arbeitgeber hat Rückkehrer bei der Besetzung freier Vollzeitstellen zu bevorzugen. Hier gilt die gleiche Argumentation wie beim Entgeltgleichheitsgesetz: „Mehr Chancengerechtigkeit und weniger Teilzeit für Frauen gibt es dann, wenn die Familienarbeit die Sache beider Eltern wird“, so Kerschl. „Ein Rechtsanspruch auf Vollzeit nützt da nur wenig.“ Ulrike Augustin, IHK-Referentin für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht, ergänzt: „Die diskutierte befristete Teilzeit, an deren Ende die Rückkehr in Vollzeit steht, würde Unternehmen zwingen, die reduzierte Arbeitszeit durch befristet Beschäftigte oder Zeitarbeitnehmer zu ersetzen. Neben zusätzlichen Bürokratiebelastungen würde das für Unternehmen auch das Recruiting von Fachkräften erschweren.“ ■

„Es ist keine vollkommene Gesellschaft, wenn ganze Bereiche nur von Männern besetzt werden. Oder nur von Frauen.“ **Angela Merkel**, Bundeskanzlerin

**8,6 %**

### BÜRGERMEISTERINNEN IN BAYERN NOCH SELTEN

In Bayern sind nur 5,6 Prozent der Landratsposten von Frauen besetzt, bei den Bürgermeisterstellen sind es 8,6 Prozent – im Vergleich zu durchschnittlich zehn Prozent in allen anderen Bundesländern.

(Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft EAF)

**22 %**

### FRAUEN FÜHREN HÄRTER UND EFFIZIENTER

Sobald der Frauenanteil in Führungsgremien auf über 22 Prozent steige, nähern sich die Frauen in Sachen Durchsetzungskraft und Härte ihren männlichen Kollegen an. Dafür, so die Studie, würden alle miteinander fokussierter, kämpferischer und damit auch erfolgreicher.

(Personalberatung Russell Reynolds Associates)

**53 %**

### MEHR VÄTER IN ELTERNZEIT BRINGEN

Die Rolle der Väter ist für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit für die Karrieren der Frauen ein entscheidender Faktor. Immerhin halten mittlerweile 53 Prozent der Befragten eine hohe Akzeptanz von Elternzeit für Männer in Unternehmen für ein zentrales Element der Vereinbarkeit.

(forsa GmbH im Auftrag der XING AG)

## Wie Sokrates fragen und lernen

Eigentlich wollte Miriam Betz, Inhaberin der Betz-Chrom GmbH in Gräfelfing, gar keine Unternehmerin werden – bis sie eines Tages so richtig wütend wurde.

DÖRTE NEITZEL

Früh schon stand für Miriam Betz fest: Unternehmerin will ich nicht werden. „Erstens muss das ein Mann machen, und zweitens muss man das gelernt haben." Als sie die auf Oberflächentechnik spezialisierte elterliche Firma erbte, überließ sie die Leitung dem Geschäftsführer, gründete jedoch einen Beirat und fand in dessen Vorsitzenden einen Mentor und väterlichen Ratgeber. „Er brachte mir bei, analytisch-unternehmerisch zu denken", erinnert sich Betz. Gleichzeitig verschlang sie Bücher zu Nachhaltigkeitsthemen, besuchte Managementkurse und engagierte sich in zahlreichen sozialen Projekten.

Als ihre Gräfelfinger Firma Betz-Chrom – zwischenzeitlich mit neuem Geschäftsführer – in wirtschaftliche Schieflage geriet, griff die Inhaberin ein: „Ich war so wütend über diese Misswirtschaft, dass ich dachte: Dann machst du es halt selber!" Was angsteinflößend erschien, stellte sich als machbar heraus. Betz fing an, Fragen zu stellen – „ganz nach dem Vorbild von Sokrates." Das macht sie auch heute noch, „etwa, wenn es unterschiedliche Positionen zu einem Vorhaben gibt oder mir ein Vorschlag zu undurchdacht erscheint". Dabei helfen ihr ihre Neugier und Beharrlichkeit. Heute weiß Betz, dass es keine perfekten Voraussetzungen oder besondere Fähigkeiten braucht, um Unternehmerin zu werden. „Man muss nur das, was man nicht weiß, lernen wollen."

## Sich auf neue Chancen einlassen

Helen Brugger führt in Herrsching mittlerweile drei Apotheken mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Mut zur Veränderung und Freude am Job halten die Firmenchefin in der Erfolgsspur. DÖRTE NEITZEL

Was es bedeutet, unternehmerisch tätig zu sein, weiß Helen Brugger (40) seit ihrer Kindheit. Sie wuchs in den 1970er- bis 1990er-Jahren quasi in der Apotheke ihrer Eltern auf. Und so ist es nicht verwunderlich, dass sie ebenfalls Pharmazie studierte. Nach ihrer Ausbildung übernahm sie die Apotheke ihres verstorbenen Großvaters in Herrsching, musste vieles Kaufmännische innerhalb kürzester Zeit von der Pike auf lernen und in die Rolle als Unternehmerin hineinwachsen.

Wie sie sich in die Erfolgsspur bringen und in dieser halten konnte? „Es mag banal klingen, aber es ist die Freude an dem, was ich tue", unterstreicht die Unternehmerin. Dienst nach Vorschrift ist jedoch nicht nach Bruggers Geschmack. Sie will gestalten. Als 2004 das Gesetz dahingehend geändert wird, dass ein Apotheker mehr als ein Geschäft führen darf, werden aus der einen Apotheke in Herrsching drei: Die breitere Aufstellung unter anderem in Naturheilkunde, Homöopathie und Dermatologie bietet auch mehr Vielfalt.

Sich auf neue Chancen einzulassen, ist für die Unternehmerin selbstverständlich. Sie initiiert Schulungen für Pflegedienste und Vorträge für Kunden, ihre Mitarbeiter bieten zum Beispiel Führungen für Kinder. Außerdem führt sie schon früh einen Arzneimittelbringdienst ein. Bruggers Fazit: „Ohne Veränderungen wäre das Leben langweilig."

## Seinen Zielen treu bleiben

Arantxa Dörrié ist fasziniert von Zeppelinen. Nun kämpft sie mit Leidenschaft für den Traum von einer Wissens- und Erlebniswelt – inspiriert von Pionieren und Visionen.

DÖRTE NEITZEL

Arantxa Dörrié (49) hat ein Ziel: Der Zeppelin soll fliegen! Hangarworld, eine Wissens- und Erlebniswelt rund um das Thema Pioniere und Visionen, soll das ermöglichen. Ikone des Ganzen: ein Zeppelin, mit dem die Besucher abheben und neue Perspektiven erleben. Das Konzept der Hangarworld hatte Dörrié bei ihrem letzten Arbeitgeber, der Zeppelin-Gruppe, erarbeitet. Aber als die Pläne auf dem Tisch lagen, sprang der Geldgeber ab. Dörrié wollte sich nicht von ihrem Projekt trennen und beschloss: „Dann mache ich es eben auf eigene Faust." Schließlich hatte ihr Vorbild Ferdinand Graf von Zeppelin seine Idee auch gegen alle Widerstände durchgesetzt.

„An erster Stelle steht die Idee", sagt Dörrié. Doch eine Vision allein reicht nicht, weiß die gebürtige Spanierin: „Es gehört auch richtig viel Fleiß und Können dazu." So rechnete Dörrié den Businessplan exakt durch, entwickelte mit Architekten die Immobilie und führte Gespräche mit Investoren und Banken. Den Ausschlag gab das nötige Quäntchen Glück, das Dörrié und ihren Geschäftspartner zusammenführte. „Manchmal muss man zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein", ist die Visionärin überzeugt. Mit Erfolg: Die Pläne sind bis ins letzte Detail ausgearbeitet, der Investor steht in den Startlöchern, nun fehlt nur noch das geeignete Grundstück. Und so hat sich das Ziel – leicht – geändert: Der Zeppelin soll landen!

## Mit Vertrauen und Mut zur Veränderung führen

Impulsgeberin sein und mit ihrem Team zusammen gewinnbringende Lösungen für alle erarbeiten: Das ist das Erfolgsrezept von Sabine Fuchsberger-Paukert.

DÖRTE NEITZEL

Um sich ihre ersten Sporen zu verdienen, zog es die gebürtige Allgäuerin im Anschluss an ihr Pharmazie-Studium nach München in die Internationale Ludwigs-Apotheke. Dieser blieb Sabine Fuchsberger-Paukert (53) auch nach dem Praxisjahr treu; zunächst als Führungskraft mit kleinem Team, seit 2006 als Geschäftsführerin der ausgegründeten Großhandelssparte Internationale Ludwigs-Arzneimittel, kurz ilapo.

Ihr Erfolgsrezept? „Ich bin die Impulsgeberin und weise die Richtung, dabei versuche ich immer, eine Win-win-Situation zu schaffen – für mich und meine Mitarbeiter." Ähnlich, wie es auch schon ihr Chef tat: „Als ich Zwillinge erwartete, setzten er und ich uns zusammen, um ein Modell zu entwickeln, wie ich weiterhin als Führungskraft arbeiten konnte – in Teilzeit!" Wie das geklappt hat? „Mit ganz viel Vertrauen, aber auch Mut zur Veränderung."

Diesen Mut zur Veränderung hat sie beibehalten. So wollten drei ihrer vier Führungskräfte in Teilzeit arbeiten und tun es mittlerweile auch. Fuchsberger-Paukerts Motto: Wenn's einfach wär, würd's ein anderer machen. Was ebenfalls für sie wichtig ist: Nachhaltigkeit bei vereinbarten Maßnahmen, über den Tellerrand zu blicken und Menschen mit ins gemeinsame Boot zu holen. Denn eines ist der erfolgreichen Unternehmerin früh klar geworden: „Wer eine eine gute Führungsmannschaft aufbaut, schafft damit einen Multiplikator."

## Eigene Strategien entwerfen

Nach dem Studium stand für Petra Göckel schnell fest, dass sie etwas bewegen wollte. Heute führt sie ihr eigenes Unternehmen als Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin. DÖRTE NEITZEL

Während ihres Studiums war es für Petra Göckel (50) noch gar nicht gesetzt, dass sie einmal ihre eigene Steuerkanzlei führen würde. Erst im Hauptstudium entdeckte die Zahlenliebhaberin das Steuerfach für sich. So war es nur konsequent, dass sie nach ihrem Abschluss bei einer mittelgroßen Kanzlei anheuerte. Und schon in den ersten Wochen war ihr beim Blick auf die Partner der Kanzlei klar: Die sind das, was ich mal sein werde! „Der Job macht Spaß, aber noch mehr Spaß macht es, wenn man die eigenen Geschicke und die des Unternehmens mitbestimmen und gestalten kann", erkannte sie.

Zielstrebig ging sie daher die Prüfungen zum Steuerberater und Wirtschaftsprüfer an – mit Erfolg. Sie wurde Mitinhaberin der Kanzlei, in der sie erst wenige Jahre zuvor begonnen hatte. Nach einigen Jahren stand für sie jedoch fest: „Ich will etwas eigenes." 2012 war es dann so weit. „Zum einen wollte ich kleine und mittlere Unternehmen mit internationalem Bezug zu meinem Schwerpunkt machen – das interessiert mich am meisten", so Göckel, die selber im Ausland aufwuchs. „Außerdem wollte ich eine wertschätzende Atmosphäre schaffen, in der das Team motiviert arbeiten kann." Beides hat die Geschäftsführerin der ADJUVA Treuhand GmbH in München heute erreicht. Ihr Erfolgsrezept? „Ich bin schon ehrgeizig und leistungsorientiert", sagt sie nach kurzem Überlegen. „Gleichzeitig liebe ich Veränderungen und intellektuelle Herausforderungen!"

## Einfach mal machen

Mit ihrer Firma EBH GmbH in München spezialisierte sich Sigrid Hauer vor allem auf die Kommunikation in IT-Projekten – für sie ein maßgeblicher Faktor, damit diese gelingen. HARRIET AUSTEN

„Geschichten machen einen großen Teil unseres Lebens aus", ist Sigrid Hauer überzeugt. Diese Erkenntnis führte dazu, dass die Betriebswirtin und Wirtschaftsinformatikerin IT-Beratung, Projektmanagement, Teamtraining und Prozessoptimierung mit Storytelling verknüpft. In IT-Projekten will Hauer nicht nur Zahlen, Daten und Fakten analysieren, sondern vor allem die Kommunikation.

Bis sie diese klare Strategie für ihr Unternehmen, die EBH GmbH in München, formulieren konnte, arbeitete die 47-jährige Mutter zweier Kinder als angestellte und freiberufliche IT-Beraterin und ließ sich als Business Coach sowie Geschichtenerzählerin ausbilden. Als 2006 ihr Vater starb, übernahm sie kurzentschlossen und frei nach dem Motto „jetzt mache ich einfach mal", dessen 1988 gegründete EDV-Beratung.

Es gelang der Kommunikationsexpertin, die Marke EBH Schritt für Schritt mit Leben zu füllen. Im Mittelpunkt steht ein von ihr entwickeltes Tool, mit dem sie und ihr vierköpfiges Team die Qualität einer Projektorganisation untersuchen und den Umgang der Teilnehmer untereinander verbessern. „Es ist mir besonders wichtig, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu erleichtern", formuliert Hauer ihren Kerngedanken.





## In Verantwortung denken

Patricia Kastner ist in einer erfolgreichen Unternehmerfamilie aufgewachsen. Mit Eigenverantwortung, Risikofreude und Tatendrang wurde aus der Unternehmertochter schnell selbst eine unabhängige Unternehmerin. CORNELIA KNUST

Das Druck- und Verlagshaus Kastner in Wolnzach in der Hallertau in vierter Generation hat Patricia Kastner (38) geprägt. Ihr BWL-Studium in Regensburg und München finanzierte sie sich selbst – mit dem Design von Websites. Danach verkaufte sie Software für ein Münchner Unternehmen in den USA. 1999 schließlich gründete sie eine Internet-Agentur, zimmerte Web-Auftritte für Landtag und Volkshochschule. Die Agentur fusionierte bald mit dem väterlichen Unternehmen. Dessen Geschäftsführung hatte die Bedeutung des Internets erkannt und holte die Unternehmerin in den Vorstand.

Parallel machte Kastner ihr eigenes Ding. Die Firma Contentserv GmbH in Rohrbach/Ilm hatte die mittlerweile vierfache Mutter schon 1999 gegründet. Digitalisierung von Marketingprozessen, so lautete das Geschäftsmodell. Heute ist das Unternehmen eine AG mit einem stark wachsenden Umsatz im zweistelligen Millionenbereich und 160 Mitarbeitern, davon 40 Prozent Frauen und Ländergesellschaften im Ausland. Banken und Venture Capital braucht Kastner nicht. Sie bleibt lieber unabhängig und organisiert vielleicht irgendwann einen Börsengang.

Die Vorstandsvorsitzende will Frauen ermutigen, es ihr nachzutun. Obgleich sie weiß, dass sich Frauen von Männern im Arbeitsleben unterscheiden: „Frauen denken nicht in Macht, sondern in Verantwortung."

## Gute Frauen und gemischte Teams fördern

Yvonne Molek, Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur w&p Wilde & Partner Public Relations GmbH, hat sich zum Ziel gesetzt, den Weg für weibliche Führungskräfte zu ebnen – in ihrem Unternehmen und als Mitglied zahlreicher Frauennetzwerke. HARRIET AUSTEN

Ihre sieben Jahre in den USA waren für Yvonne Molek eine gute Schule: Durch ihre Controlling-Jobs dort lernte sie schon in jungen Jahren hart zu arbeiten, sich durchzusetzen, Herausforderungen zu meistern. Zurück in München gab ihr das den Mut, die Kommunikationsagentur Wilde & Partner aufzubauen, die sie gemeinsam mit Thomas Wilde seit 30 Jahren führt. Sie muss lachen: „Für Wilde & Partnerin war es wohl noch zu früh."

Dennoch oder gerade deshalb engagierte sich Molek (62) von Anfang an intensiv für Frauen in Führung sowie Mixed Leadership und setzt dies auch in ihrer Agentur um: Der größte Teil ihrer 40 Mitarbeiter ist weiblich, die Führungsriege besteht aus drei Frauen und einem Mann. Dass selbst Prokuristinnen in Teilzeit oder im Home Office arbeiten, ist normal. „Wenn wir gute Frauen fördern und nach der Elternzeit zurückholen, haben wir ein hochmotiviertes Team", ist Molek überzeugt, die gemischte Teams für effizienter und flexibler hält als homogene Teams.

Auch außerhalb ihrer mehrfach ausgezeichneten Agentur trommelt Molek als Ehrenamtliche in Frauennetzwerken unermüdlich für mehr weibliche Führungskräfte im Management. „Ich will in Sachen Engagement Vorbild sein und ansteckend wirken", macht sie Frauen Mut, sich die richtigen Chefs und die richtigen Unternehmen für ihre Karriereziele zu suchen.

## Auch in schwierigen Zeiten etwas bewegen

Das ganze Leben von Ingrid Obermeier-Osl kreist um die Wirtschaft. Ihre Begeisterung für das Unternehmertum ist nicht nur in ihrer Firma, sondern auch in ihren zahlreichen Ehrenämtern zu sehen. HARRIET AUSTEN

„Ich wusste schon früh, dass das Unternehmen meine Zukunft ist", unterstreicht Ingrid Obermeier-Osl. So früh, dass sie sich als Kind lieber mit dem Vater in der Produktionshalle aufhielt, als mit Puppen zu spielen. Deshalb ging alles sehr schnell: nach dem Abitur Ausbildung zur Steuerfachwirtin absolviert, mit 26 Jahren in die Holzwerk Obermeier GmbH in Schwindegg eingetreten, von der Buchhalterin zur Prokuristin hochgeklettert, seit dem Tod des Vaters 2013 Geschäftsführerin. Kein Wunder, wenn die 54-Jährige sagt: „Die Firma ist mein Leben." Zum Glück kann sie beides mit ihrem Mann Georg Osl teilen. Ihr Leitspruch „Ich unternehme und unterlasse nicht" sagt viel über ihr Selbstverständnis aus.

Etwas zu bewegen, Neues anzupacken auch in schwierigen Zeiten – das verlangt Obermeier-Osl von ihren 170 Mitarbeitern genauso, wie von sich selbst. Und hat damit Erfolg, weil sie nicht nur mit ihrem Optimismus ansteckt, sondern vor allem ein Teamplayer ist. „Ich bin der ausgleichende Pol", betont sie. Und setzt ihre Talente auch in zahlreichen Ehrenämtern bei der IHK für München und Oberbayern ein. Als Vizepräsidentin, Vorsitzende des Gremiums Altötting-Mühldorf und des Arbeitskreises „Frauen in der Wirtschaft" verfolgt sie das Ziel, das Bild des Unternehmers, der Unternehmerin in der Gesellschaft zu verbessern. „Es muss risikofreudige Leute geben", geht sie mit gutem Beispiel voran.

## Die männliche und die weibliche Perspektive einnehmen

Michaela Pichlbauer unterstützt mit Begeisterung als Vorständin der Günther Rid Stiftung den bayerischen Einzelhandel bei der Digitalisierung. CORNELIA KNUST

Sie wagte sofort nach dem Studium den Sprung in die Selbstständigkeit, denn sie verfolgte ein klares Ziel: Michaela Pichlbauer (51) wollte eine wissenschaftliche Unternehmensberatung führen. Ihre Studienfächer Soziologie, Betriebswirtschaft und Psychologie waren die perfekte Voraussetzung dafür. Bereits 1990 gründete sie mit drei Kollegen das Sozialwissenschaftliche Institut München. Dort baute sie die Organisations- und Personalentwicklung auf, zudem den Bereich Gender Mainstreaming. 17 Jahre lang war sie eine der geschäftsführenden Gesellschafterinnen. Doch ihre Leidenschaft für Gleichstellungsthemen führte sie in die Landeshauptstadt München. „Die stadtweite Zuständigkeit für die Weiterentwicklung der Gleichstellung von Frauen und Männern war für mich eine total reizvolle Aufgabe." Fast sieben Jahre engagierte sie sich dort als Gleichstellungsbeauftragte.

Ihr breitgefächertes Interesse brachte Pichlbauer 2014 den Wechsel auf die Vorstandsposition der Günther Rid Stiftung in München. Die Stiftung fördert den mittelständischen, bayerischen Einzelhandel. Rund 2,7 Millionen Euro gibt sie jährlich in Form von Weiterbildungen und Coachings aus. Pichlbauer ist begeistert von ihrer Aufgabe: „Ich kann nicht nur alle meine Erfahrungen zum Einsatz bringen, sondern auch in einem Netzwerk den mittelständischen Einzelhandel dabei unterstützen, dass er die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich annimmt, das gilt auch für unser stiftungseigenes Unternehmen BETTENRID." Was sie besonders reizvoll findet: „In all diesen Zusammenhängen die männliche und die weibliche Perspektive einzunehmen – das ist hochinteressant und auch erforderlich."





## Sich für die Gesellschaft einsetzen

Christina Ramgraber versteht sich als Sozialunternehmerin. Mit der sira munich GmbH will sie vor allem kleinen und mittelständischen Firmen eine familienfreundliche betriebliche Kinderbetreuung ermöglichen. HARRIET AUSTEN

Für Christina Ramgraber war der Schritt in die Selbstständigkeit eine Reaktion auf ihre bisherigen beruflichen Erfahrungen. „Ich wollte mich für die Gesellschaft einsetzen und Kunden als Partner behandeln", sagt die 34-Jährige. „Aber Gesellschaft gestalten kann ich nur als Unternehmerin." Und so gründete die studierte Betriebswirtin mit David Siekaczek 2012 die sira munich GmbH. Sie berät Firmen rund ums Thema betriebliche Kinderbetreuung und realisiert Betriebskitas oder ein Tagesmütterangebot für Unternehmen. Über sira kann Ramgraber das verwirklichen, was sie antreibt: familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen, Frauen in ihren beruflichen Ambitionen fördern, Fachkräftemangel beheben, vor Altersarmut schützen. Inzwischen ist die Firma spezialisiert auf Mini-Kitas, in denen bis zu zehn Kinder betreut werden. Das Modell ist besonders für kleine und mittelständische Betriebe attraktiv.

Ramgrabers Vision: Die Gründung einer gemeinnützigen GmbH, die es ermöglichen würde, Trägerschaften für den Betrieb einer Mini-Kita zu übernehmen. Bis 2020 soll ein bundesweites Netzwerk von 42 Mini-Kitas entstehen, deren Plätze sich alle Beteiligten leisten können. Die sira-Chefin traut sich zu, für den Vertrieb die Vorfinanzierung aufzutreiben: „Das Risiko im Unternehmertum ist auch nicht höher als bei Angestellten."

## Ein Gespür für Kundenwünsche entwickeln

Trotz eines Kaltstarts in der Krise baute Rosemarie Schuster innerhalb von sechs Jahren den Streaming- und Videospezialisten Techcast zum erfolgreichen Full Service Dienstleister auf. STEFAN BOTTLER

Ausgerechnet im Krisenjahr 2009 startete Rosemarie Schuster (49) ihre zweite unternehmerische Karriere. Als die langjährige Geschäftsführerin eines Münchner IT-Verlags den Videodienstleister Techcast gegründet hatte, beschlossen viele potenzielle Kunden ihre Mediabudgets zu kürzen oder sogar gänzlich zu streichen. „Ich musste per Kaltakquise neue Auftraggeber gewinnen", blickt die Unternehmerin zurück. In langwierigen Verhandlungen entwickelte Schuster Businessmodelle, die genau auf die Anforderungen ihrer Gesprächspartner zugeschnitten waren. Egal ob Live-Streamings, Video-Schulungen oder Webinare: Mit einem breitgefächerten Netzwerk an Kameraleuten, Web-Entwicklern, Videoproduzenten und anderen Branchenprofis kann Techcast jedes gewünschte Produkt realisieren.

Und Schuster spürte sehr schnell, dass ihre Entscheidung richtig war. „Ich kann die Zeit für Kunden und Familie besser einteilen", sagt die dreifache Mutter. „Außerdem hatte ich immer schon Freude am direkten Kontakt mit Kunden." Als gelernte Erzieherin kann Schuster gut mit Menschen umgehen und entwickelt schnell ein Gespür, was ihre Gesprächspartner wirklich wünschen. Ihre Empathie dürfte einer der Hauptgründe gewesen sein, weshalb sich Techcast als Full Service Dienstleister mit bekannten Kunden wie Siemens, die Verlagsgruppe Random House, Weleda und der Stadt München erfolgreich etabliert hat.

## Stets das Ziel vor Augen haben

Stephanie Spinner-König leitet gemeinsam mit ihrer Tochter das Münchner Familienunternehmen Spinner GmbH, das sie mit viel Gelassenheit auch durch unruhige Zeiten manövriert hat.

CORNELIA KNUST

Stephanie Spinner-König (66) tut was sie am liebsten tut: Informationen sammeln, Leute treffen, sich in Kammern und Verbänden engagieren, das Familienunternehmen im Gespräch halten. Innerhalb ihrer Spinner GmbH, einer Firma für Hochfrequenz-Übertragungstechnik (rund 1 000 Mitarbeiter), hat sie längst begonnen loszulassen. Ihrer Tochter Katharina König (37), Diplom-Kauffrau wie sie, überschrieb sie 2014 die Firmenanteile. Nun teilt sie sich mit ihr die Geschäftsführung. 1990 hatte Spinner-König diese von ihrem Vater übernommen – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Dann profitierte sie von den „Hochjahren des Mobilfunks“, und schließlich verpasste sie der Firma eine mutige Internationalisierungsstrategie, die sie mittlerweile teilweise wieder korrigiert hat. „Manchmal muss man bescheiden werden“, sagt die Unternehmerin mit Blick auf einen „Weltmarkt in Unruhe“ und eine sich ständig verändernde Kundenbasis.

Hat sie ein Erfolgsgeheimnis? „Ich kann Dinge relativ schnell erfassen und entscheiden, auch aufgrund meiner Erfahrung“, sagt Spinner-König. Authentisch sein, sich nicht verbiegen, gelassen bleiben – mit dieser Lebensmaxime sei sie gut gefahren. Nach dem Motto: Es geht nicht immer, wie man will, aber man muss das Ziel vor Augen haben und dran bleiben.

## Eine neue Firmenkultur schaffen

Andrea Stellwag, Geschäftsführerin der ConSol GmbH, ermutigt Frauen, ihre Karriere in die eigene Hand zu nehmen – indem sie dafür beste Bedingungen bietet.

JOSEF STELZER

Wenige Firmen werden so mit Auszeichnungen überhäuft wie die ConSol Consulting & Solutions Software GmbH in München, etwa als einer von „Deutschlands besten Arbeitgebern“. Dass das IT-Unternehmen in Rankings ganz weit oben steht, hat vor allem einen Grund: „Unsere Unternehmenskultur ist neben unseren Technologien schon herausragend“, weiß Andrea Stellwag, Geschäftsführerin für Finanzen und Personal. Dieses Thema machte die Wirtschaftsingenieurin zu ihrem ganz persönlichen Anliegen. „Es liegt mir sehr am Herzen, dass wir auch in diesem Bereich vorankommen, unsere Firmenkultur weiter verbessern und, wo möglich, zusätzliche Freiräume schaffen.“ Viel Wert legt sie auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre. „Denn wer sich wohl fühlt, kann auf Dauer gut arbeiten“, bringt sie ihr Erfolgsrezept auf den Punkt. Zur Firmenkultur gehört es, dass die 260 Mitarbeiter viel Spielraum haben, um Familie und Beruf auszutarieren. „Im Sinne einer Work-Life-Balance arbeiten sie weitgehend flexibel, natürlich nach Absprache mit unseren Kunden“, betont Stellwag. Damit will sie junge Frauen ermutigen, sich auf die MINT-Fächer zu spezialisieren: „In technischen und naturwissenschaftlichen Berufen können sie sich nicht nur ihre persönliche, sondern auch ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit erarbeiten.“

## Sich auf Spitzenleistungen konzentrieren

Mit ihrer Internetdomain positionierte sich Monika Thoma als Expertin für Kundenakquisition im Internet. Auch als Autorin und Coach hat die Betriebswirtin beachtlichen Erfolg.

STEFAN BOTTLER

Wohl nur wenige Dienstleister haben einen so einprägsamen Firmennamen wie „die Webkönigin“ Monika Thoma (50) in Ingolstadt. Unter dieser Webadresse findet sich seit vielen Jahren ihre Homepage. „Meine Kunden ermutigten mich ausdrücklich zu diesem Namen, der mit einem Augenzwinkern zu verstehen ist“, sagt die Betriebswirtin. „Er entstand 2001, als sich viele Wettbewerber mit ihrer Interneterfahrung positionierten.“ Mit der Gestaltung von Websites und -texten machte sich Thoma bereits damals einen Namen. Sie baute ihre Firma weiter aus. Heute berät sie zudem Unternehmerinnen bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsfelder und gibt seit Kurzem eine App für diese Zielgruppe heraus.

Als sie sich 1999 nach neunjähriger Festanstellung in mittelständischen Unternehmen und Familienzeit für die zweite Tochter endlich selbstständig machte, verwirklichte sie einen langgehegten Plan. „Den Anstoß haben zwei Agenturen gegeben, die mich als freiberufliche Texterin engagierten“, erzählt die Unternehmerin. Weil sie gerne Berufsinhalte und -zeit nach eigenem Gusto gestaltet, entschied sie sich dann dauerhaft für eine selbstständige Existenz. Viele Einzelunternehmer verdienen ihrer Erfahrung nach genau so viel wie ihre festangestellten Kollegen, müssen aber deutlich länger arbeiten. Genau das will sie ändern: „Ich arbeite mit festen Umsatzzielen und möchte durch Spitzenleistungen überzeugen.“

## Vorausschauend handeln

Andrea Wrobel, Geschäftsführerin der Danuvius Klinik GmbH, weicht mit Bedacht und Weitsicht schon mal vom Mainstream ab.

JOSEF STELZER

Der Wechsel in die Gesundheitsbranche erwies sich für Andrea Wrobel (48) als goldrichtig. 2002 entschied sie sich, ihren Job als Buchautorin und freiberufliche Mitarbeiterin der Öffentlichkeitsarbeit an den Nagel zu hängen. „Ich wollte neue Wege gehen und unbedingt im Gesundheitsbereich tätig werden“, erzählt die heutige Geschäftsführerin der Danuvius Klinik GmbH in Ingolstadt. Die Chance, dort als Assistentin einzusteigen, kam ihr wie gerufen. Bereits 2005 wurde ihr die kaufmännische Leitung zweier Danuvius-Einrichtungen übertragen. Zusätzlich absolvierte sie ein Studium der Krankenhausbetriebswirtschaft. Inzwischen leitet sie mit dem promovierten Facharzt Torsten Mager an vier Standorten Fachkliniken für psychische Gesundheit sowie Spezialpflegeheime für Demenzkranke. „Ich will zeigen, dass man im Klinikbetrieb auch ohne Stellenabbau und ohne Einschränkung der Behandlungsmethoden wirtschaftlich arbeiten kann“, bringt Wrobel ihr Ziel auf den Punkt. Dabei sei es bedeutsam, vorausschauend zu handeln, nicht nur zu reagieren. Erfolgreich stemmt sie sich daher gegen den Branchentrend, Aufgaben auszulagern. Schon vor Jahren wies sie nach, dass eine selbstgeführte Küche der Gemeinschaftsverpflegung letztlich kostengünstiger ist als das damals geplante Outsourcing. „Wir passen unsere Häuser den Bedürfnissen der Patienten und Mitarbeiter an, nicht umgekehrt.“

# Raus ins Rampenlicht

**Wie die Portraits in diesem Heft belegen, leisten Unternehmerinnen einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes und der Region. Doch im Bewusstsein der Öffentlichkeit ist erfolgreiches Unternehmertum nach wie vor männlich. Es ist Zeit, die Leistungen der Frauen sichtbarer zu machen!** EVA ELISABETH ERNST

Auf den ersten Blick stimmen die Zahlen optimistisch: 2013 führten in Deutschland fast 1,4 Millionen Frauen ein eigenes Unternehmen oder waren freiberuflich tätig. Damit sind 32 Prozent der Selbstständigen, also rund ein Drittel, in Deutschland mittlerweile weiblich. Zum Vergleich: Vor 20 Jahren war es gerade einmal die Hälfte. Das Unternehmertum hat einen „Female Shift" erlebt: Immer öfter gründen, kaufen, übernehmen und führen Frauen Unternehmen. Aber ist diese Entwicklung, diese Leistung sichtbar genug? Wird sie angemessen wahrgenommen und gewürdigt? Offensichtlich nicht, findet Claudia Eckstaller. Sie lehrt an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in München Betriebswirtschaft (BWL) sowie Human Resource Management (HRM) und hat die IHK-eigene Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern" mitbetreut (siehe auch Seite 19).

Ihr Fazit: „Die Visibilität von Unternehmerinnen entspricht nicht ihrer wirtschaftlichen Bedeutung." Der Hauptgrund: Die größeren und damit stärker im Fokus der Öffentlichkeit stehenden Unternehmen sind zumeist in der Hand von Männern; die Unternehmen, die Frauen führen, sind eher kleiner. „Auch wenn kleinere Firmen eine tragende Säule unserer Wirtschaft bilden, werden sie einfach nicht so stark wahrgenommen wie Großunternehmen", erklärt Eckstaller. Dass Frauen eher kleine Unternehmen führen, habe wiederum stark mit dem weiblichen Rollenverständnis zu tun: „Sie beschäftigen sich vor dem Sprung in die Selbstständigkeit intensiver mit den Risiken, stemmen auch die Finanzierung ihrer Vorhaben deutlich häufiger aus eigener Kraft." Zudem trauten sich Frauen bislang seltener, mit eigenen Ideen und Konzepten in großem Stil nach außen zu gehen, obwohl diese meist sehr gut durchdacht und mit einer klaren Botschaft versehen sind. Auch in den Folgejahren bleiben sie risikobewusster. So gründen Frauen kleiner, managen vorsichtiger, führen kooperativer – und werden somit weniger als erfolgreiche Unternehmerinnen wahrgenommen als ihre männlichen Mitstreiter.

Mit Größe und Verhalten einher geht die finanzielle Seite – und einmal mehr die Sichtbarkeit. Klar ist, dass die von Frauen gegründeten Unternehmen in ihrer Beständigkeit und ihrem Erfolg denen der männlichen Kollegen nicht nachstehen, bestätigt der Gründungsmonitor der KfW-Bankengruppe. Die Einkommensunterschiede sind jedoch groß: Weibliche Selbstständige verdienen deutlich weniger als ihre männlichen Pendants. Der sogenannte „Gender Income Gap" lag gemäß der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) im Jahr 2011 deutschlandweit bei 43 Prozent. „Damit sind die Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern bei den Selbstständigen sogar deutlich höher als bei den abhängig Beschäftigten", sagt Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin. Dabei verdienen selbstständige Frauen in allen Branchen deutlich weniger als selbstständige Männer.

Ein Grund mag sein, dass – Stichwort Unternehmensgröße – besonders viele Frauen als Einzelkämpferinnen agieren: Die Frauenquote unter den Solo-Selbstständigen belief sich laut DIW im Jahr 2014 auf 38 Prozent. Unter den Selbstständigen, die Mitarbeiter beschäftigen, waren dagegen lediglich 28 Prozent weiblich. „Allerdings wirken auch Ungleichheiten aus vorheriger abhängiger Beschäftigung fort. So können Frauen zum Beispiel weniger Eigenkapital für die Selbstständigkeit ansparen, weil ihre Einkommen geringer sind", erklärt Holst. Dass das vermeintlich schwache Geschlecht nach wie vor mehr Zeit mit Haus- und Familienarbeit verbringt, erschwere die Situation ebenfalls. „Der Gender Income Gap bei Unternehmerinnen könnte allerdings zum Teil auch darauf zurückzuführen sein, dass Frauen den Wert ihrer Arbeitsleistung geringer bewerten und dafür niedrigere Preise an- und durchsetzen, nennt Holst als weiteren Grund.

Was Unternehmensgröße und Einkommen angeht, ist also noch Luft nach oben, findet auch Claudia Eckstaller. „Die Frauen sollten nicht so zurückhaltend und bescheiden sein. Sie können als Gründerin und Unternehmerin ruhig größer denken, selbstbewusster auftreten, sich mehr ins Rampenlicht rücken", ermutigt sie. Zumal unterm Strich die externen Rahmenbedingungen für selbständige Frauen viel besser geworden seien. Es gibt mehr Förderprogramme, Beratung und spezielle Netzwerke, die Unterstützung leisten. Gewisse Vorurteile und Geschlechterstereotype, die zu mangelnder

DIE GRÜNDERIN
**BIRGIT GEHR (46)**
GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN DER BLUES BAYERISCHE UMWELT & ENTSORGUNGSSYSTEME GMBH, MÜNCHEN.

*„Wir mussten unser Know-how detailliert unter Beweis stellen."*

„Als meine Geschäftspartnerin Alexandra Wehner und ich im Jahr 2002 BLUES gründeten, gab es in der Entsorgungsbranche kaum Unternehmerinnen. Wir wurden mit einem gönnerhaften Augenzwinkern betrachtet, so wie zwei kleine Mädchen, die im Sand spielen wollen. In Kundengesprächen mussten wir unser Know-how anfangs detailliert und anhand sehr kleiner Erstaufträge unter Beweis stellen. Bis es sich herumsprach, dass wir äußerst genau und zuverlässig arbeiten und über umfassende Kompetenzen in Sachen Abfallwirtschaft, Umwelttechnik und Entsorgung verfügen, gingen ein paar Jahre ins Land. Da bei BLUES in allen Positionen überdurchschnittlich viele Frauen arbeiten, gelten wir in der Branche heute als ‚Frauenladen' – das ist mittlerweile aber durchaus positiv gemeint."

DIE MITUNTERNEHMERIN
**CHRISTINE SASSE (53)**
VORSTAND DER DR. SASSE AG, MÜNCHEN.

*„Ich wollte einen Dialog auf Augenhöhe."*

„Nach Medizinstudium, Promotion und Approbation und mit zwei kleinen Töchtern, damals zwei und sechs Jahre alt, stand ich im Jahr 1995 an einem Wendepunkt: Wollte ich meine Karriere als Medizinerin starten oder das von meinem Mann Eberhard Sasse gegründete Unternehmen mit ihm gemeinsam weiter auf- und ausbauen? Ich entschied mich für unser Familienunternehmen und habe dies bis heute nicht bereut. Voraussetzung dafür war jedoch ein klar definierter Aufgabenbereich, in dem ich gleichberechtigt und auf Augenhöhe mit meinem Mann zusammenarbeiten konnte. Den Bereich Human Resources habe ich gewählt, weil die Mitarbeiter bei einem Facility-Management-Dienstleister nicht nur der größte Kostenblock, sondern auch das wichtigste Asset sind. Dabei muss ich wohl auch für unsere beiden Töchter ein positives Rollenmodell gewesen sein: Beide bereiten sich derzeit darauf vor, die Nachfolge anzutreten."

DIE NACHFOLGERIN
**KATRIN WICKENHÄUSER-EGGER (36)**
VORSTAND DER WICKENHÄUSER & EGGER AG, MÜNCHEN, SOWIE VIZEPRÄSIDENTIN DER IHK FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN.

*„Ich bekam Unternehmertum als etwas Positives vermittelt."*

„Dass ich selbst Unternehmerin geworden bin liegt vor allem daran, dass ich Unternehmertum während meiner Kindheit und Jugend als etwas sehr Positives wahrgenommen habe: Mein Vater hat mir vermittelt, wie viel Freude es macht, ein Unternehmen zu führen. Als Unternehmerin verfüge ich über ein gewisses Maß an zeitlicher und örtlicher Flexibilität, das mir derzeit sehr zugute kommt: Mit meinen beiden Kindern, die 2014 und Ende 2015 geboren sind, ist meine Zeit sehr knapp bemessen. Parallel dazu unsere Gastronomie- und Hotelbetriebe zu führen, ist durchaus eine Herausforderung und gelingt vor allem deshalb, weil ich mich auf meine Familie verlassen kann. Ich finde es wichtig, die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen im Wirtschaftsleben zu erhöhen. Der beste Weg ist meiner Meinung nach ehrenamtliches Engagement, bei dem Unternehmerinnen jenseits ihres Betriebs Netzwerke aufbauen und an öffentlicher Präsenz gewinnen können."

DIE KÄUFERIN
**MICHAELA SCHENK (55)**
GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN DER MAWA GMBH, PFAFFENHOFEN/ILM.

*„Ich suchte eine neue berufliche Herausforderung als Unternehmerin."*

„Dass ich aus einer Hamburger Kaufmannsfamilie stamme, hat mich sehr geprägt. Denn nach vielen Jahren als Führungskraft in Konzernen suchte ich nach einer neuen beruflichen Herausforderung – und zwar als Unternehmerin. Am 1. Januar 2008 kaufte ich die insolvente MAWA GmbH. Bei der Umstrukturierung hatte ich Banken und Mitarbeiter auf meiner Seite. Von Mitbewerbern und Kunden wurde ich als Frau und Branchenfremde allerdings erst dann ernst genommen, als der Turnaround geglückt war. Ich persönlich fand es von Anfang an herrlich, die Dinge so anzupacken wie ich es für richtig halte. Besonders wichtig ist mir der Markenaufbau, die Emotionalisierung des Low-Interest-Produkts Kleiderbügel. Als Unternehmerin sehe ich mich als Teil der Marke und habe keinerlei Schwierigkeiten damit, sie auch nach außen zu repräsentieren."

Akzeptanz bei Kunden oder Geschäftspartnern und vielleicht allzu viel Zurückhaltung bei den Frauen selbst führen, existierten zwar nach wie vor. „Dies ändert sich glücklicherweise jedoch langsam, aber sicher", beobachtet Eckstaller. Barrieren im Kopf der Kunden und Partner seien mittlerweile eher ein kleineres Hindernis für Frauen, ihr eigenes Ding zu machen.
Ein interessanter Aspekt sind auch Vorbilder. Deren Einfluss auf das Verhalten, die Performance und Sichtbarkeit weiblicher Selbstständiger sei nicht zu unterschätzen, sagt Eckstaller. So ist zu beobachten, dass Töchter von Unternehmerinnen nicht nur wesentlich häufiger eine Selbstständigkeit als berufliche Option ins Auge fassen, sondern zudem auch ehrgeizigere Businesspläne entwickeln als Frauen ohne dieses familiäre Rollenvorbild. Friederike Welter, Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Inhaberin eines Ökonomielehrstuhls in Siegen, berichtet, dass heute ohnehin mehr Töchter Familienunternehmen übernehmen als früher. Zwar zeigt eine Untersuchung des IfM Bonn, dass männliche Übergeber weiterhin einen Sohn der Tochter vorziehen, wenn sie die Wahl haben. Unternehmerinnen dagegen lassen ihr Lebenswerk deutlich häufiger von einer Tochter als von einem Sohn weiterführen.
Und nicht zuletzt ist Sichtbarkeit immer auch ein mediales Thema. „Zwar wird heutzutage deutlich mehr über Unternehmerinnen berichtet als noch vor einigen Jahren", sagt IfM-Präsidentin Welter. „Dennoch liegt die Gesamtzahl der Berichte immer noch signifikant unter der Artikelanzahl über Unternehmer." Dies zeigt eine Analyse der Berichterstattung in überregionalen Tageszeitungen für den Zeitraum zwischen 1995 und 2013, die unter anderem das IfM Bonn durchgeführt hat. Um die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen nachhaltig zu erhöhen, sei es wichtig, so IfM-Präsidentin Welter, sowohl Medienvertreter als auch die Unternehmerinnen selbst für eine bewusstere Berichterstattung zu sensibilisieren. Es sei wünschenswert, dass Journalisten Wertungen vermeiden, die für tradierte Stereotype und althergebrachte Rollenbilder stehen, etwa „die Vereinbarkeit von Familie und Beruf" in vielen Artikeln über berufstätige Frauen. „Damit werden familienbezogene Aufgaben automatisch den Frauen zugeschrieben – und das betone wiederum die doppelte Last, die Frauen im Berufsleben zu tragen haben. „Die unternehmerische Karriere wird dadurch zur Nebensache." Die Unternehmerinnen wiederum, kritisiert Welter, könnten ihre eigene Darstellung in den Medien beeinflussen, indem sie gezielt Pressearbeit betreiben. „Voraussetzung ist jedoch, dass sie klare Vorstellungen davon haben, was sie wie und an wen kommunizieren möchten."
Es ist einiges zu tun bis die Frauen sichtbar genug sind. Packen wir's an. ■

*„Die Visibilität von Unternehmerinnen entspricht nicht ihrer wirtschaftlichen Bedeutung."*
**Claudia Eckstaller,** Hochschule München





# Große Gemeinsamkeiten, spezielle Unterschiede

Die IHK-Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern" räumt mit einigen Vorurteilen auf: Frauen und Männer agieren als Selbstständige grundsätzlich gar nicht so unterschiedlich, setzen aber doch spezifische Akzente.

Rund 30 Prozent der oberbayerischen Unternehmen werden von Frauen geführt oder mitgeführt. Frauen tragen damit zu einem erheblichen Teil zum Erfolg unseres Standorts bei. Die IHK für München und Oberbayern wollte nun wissen: Gründen Frauen aus den gleichen Motiven wie Männer? Haben sie die gleichen oder andere Herausforderungen zu stemmen, die gleichen oder andere Hindernisse aus dem Weg zu räumen? Haben sie andere Erfolgsfaktoren? Gibt es also geschlechtsspezifische Unterschiede?
Professorin Claudia Eckstaller von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in München und Professorin Hildegard Macha, bis zu ihrer Pensionierung Leiterin des Gender-Zentrums der Universität Augsburg, haben für die IHK bei mehr als 400 Unternehmerinnen und Unternehmern des IHK-Bezirks genauer nachgefragt. Das wesentliche Ergebnis: Die Unterschiede sind nicht groß, aber entscheidend. Das zeigt sich vor allem bezüglich der Herausforderungen und der Erfolgsfaktoren.
Die vollständigen Ergebnisse gibt es unter www.ihk-muenchen.de/unternehmerinnenstudie oder bei Andrea Burger unter: andrea.burger@muenchen.ihk.de

*Warum gründen Männer und Frauen Unternehmen?*

Für beide Geschlechter sind Unabhängigkeit und Selbstbestimmung die Haupttriebfeder der Selbstständigkeit. Das sagen bei den …

♀ 64,0%
♂ 63,9%

*Inwieweit wurde die Selbstständigkeit durch Vorbilder beeinflusst?*

Viele Unternehmerinnen haben Beispiele von Selbstständigen im persönlichen Umfeld, darunter neben den Vätern auffallend häufig auch Mütter und Großmütter. Bei den Männern sind es vielfach die Väter und Großväter. Insgesamt nennen Verwandte, Lebenspartner und Freunde als Vorbilder bei den …

♀ 66,1%
♂ 61,2%

*Welche Hindernisse erschwerten die Gründung?*

Frauen erlebten mangelnde Akzeptanz als Selbstständige marginal häufiger als Männer. Ansonsten gibt es hier kaum Unterschiede: Für beide Geschlechter war in der Gründungsphase vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Problem. Dies bekundeten bei den …

♀ 28,0%
♂ 28,0%

*Welche Herausforderungen gingen mit der weiteren Entwicklung des Unternehmens einher?*

Hier gab es geschlechtsspezifische Unterschiede: Als Belastung nach der Gründungsphase empfanden

| | ♀ | ♂ |
|---|---|---|
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf | 36,4% | 27,3% |
| Mitarbeiterrekrutierung | 27,2% | 23,4% |
| Bürokratie und Steuern | 45,6% | 59,7% |
| Vertrieb und Marketing | 23,8% | 32,5% |

*Welche persönlichen Eigenschaften machen das Unternehmen erfolgreich?*

Für Unternehmer steht Risikobereitschaft an erster Stelle der erfolgsträchtigen Unternehmereigenschaften. Von Unternehmerinnen werden deutlich häufiger so genannte Soft Skills genannt: Kreativität, Selbstkritik, Empathie, Frustrationstoleranz oder Netzwerken. Bei Leidenschaft und strategischem Denken als Erfolgsfaktoren sind sich beide Geschlechter einig. Diese nennen bei den …

♀ 62,5%
♂ 58,5%

♀ Frauen ♂ Männer

Kurzinterview

# Frauen verändern die Wirtschaft …

… beobachtet Angela Kesselring, Geschäftsleiterin von SZ Publishing. Deshalb hat sie eine neues vierteljährliches Wirtschaftsmagazin entwickelt, das die Protagonistinnen des Wandels sichtbar macht. GABRIELE LÜKE

Alexandra Kesselring

***Frau Kesselring, im Sommer 2015 startete die Süddeutsche Zeitung „PLAN W – Frauen verändern die Wirtschaft". Warum brauchen Frauen in der Wirtschaft ein eigenes Magazin?***
Wir erleben derzeit einen ungeheuer dynamischen gesellschaftlichen Veränderungsprozess: Die Wirtschaft entdeckt Frauen und ihre Potenziale. Andere Arbeitsmodelle werden selbstverständlich, beeindruckende Biografien werden die Regel. Wir zeichnen die – oft ungewöhnlichen – Wege und Gedanken erfolgreicher Frauen nach und motivieren unsere Leserinnen zum Nachahmen und selber Ausprobieren. PLAN W ist das erste Magazin, das Frauen und Wirtschaft zusammendenkt und zusammenbringt.

***Wie begleitet PLAN W den Prozess genau?***
Wir informieren, inspirieren und begeistern, indem wir vor allem Beispiele geben, tolle Frauen und ihre Ideen vorstellen. Wir beantworten folgende Fragen: Wie verändern Frauen die Wirtschaft? Welche Geschäftsmodelle bevorzugen sie? Was machen sie anders? Neue Aktion entsteht immer dort, wo Vorbilder sichtbar werden. Übrigens: Wir freuen uns, wenn Unternehmerinnen sich bei uns melden und uns ihre spannenden Geschichten erzählen.

***Und wie verändern Frauen die Wirtschaft konkret?***
Frauen sind anders sozialisiert, sehen Dinge anders, gehen sie anders an. Das heißt auch, dass sie andere Zielgruppen erkennen, Produkte und Dienstleistungen anders – in der Regel kundenorientierter – entwickeln. Dadurch bereichern Frauen die Wirtschaft, machen sie kreativer, innovativer, einfach bunter.

*„Frauen, seid nicht so demütig!"*
**Sheryl Sandberg,**
Geschäftsführerin Facebook

**40,7%**

## NETWORKING MACHT ERFOLGREICH

Männer gelten als gute und erfolgreiche Netzwerker. Frauen wird hingegen nachgesagt, dass sie zu wenig netzwerken. Das stimmt so nicht mehr! Laut der IHK-Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern" halten die befragten Frauen zu 40,7 Prozent Networking für einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Männer übrigens „nur" zu 39,8 Prozent. Weitere Erfolgsfaktoren für beide Geschlechter: eine gute Geschäftsidee und die flexible Anpassung ans Geschäftsumfeld.
Mehr zur Studie auf Seite 19.

## IN EIGENER SACHE: IHK-ARBEITSKREIS „FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT" MACHT UNTERNEHMERINNEN SICHTBAR

Rund 30 Prozent der IHK-Unternehmen werden von Frauen (mit-)geführt. Seit dem Sommer 2015 haben sie – vertreten durch 40 Unternehmerinnen sowie weibliche Führungskräfte und Expertinnen – mit dem IHK-Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft" ein eigenes Forum. Zur Vorsitzenden wurde IHK-Vizepräsidentin Ingrid Obermeier-Osl gewählt, die als Geschäftsführerin die Franz Obermeier GmbH in Schwindegg leitet. Stellvertreterin ist Birgit Gehr, Geschäftsführerin der BLUES Bay. Logistik Umwelt & Entsorgungs Systeme GmbH in München.

Zu den wichtigsten Zielen des Arbeitskreises zählt, Unternehmerinnen in der Öffentlichkeit präsenter zu machen, Frauen zur Gründung und zu Firmenübernahmen zu ermutigen sowie den Anteil von weiblichen Führungskräften zu erhöhen. Zu den aktuellen Projekten des AK gehören die Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern", Informationsveranstaltungen zur Geschlechterquote, der jährliche Frauenkongress „Frauen in der Wirtschaft: ERFOLGREICH. VERNETZT.", dieses Sonderheft und das Projekt: „Unternehmerinnen stellen 500 Praktikumsplätze für Flüchtlinge bereit".





# Den Strukturwandel vorantreiben

Wie bringen Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen? Und warum ist das überhaupt sinnvoll? Wissenschaftlerinnen, Geschäftsführerinnen und Unternehmerinnen geben erstaunliche Antworten auf diese Fragen. SABINE HÖLPER

Die Frauenquote stößt in der Wirtschaft mehrheitlich auf Ablehnung. Dennoch könnte sie das Sprichwort bestätigen, wonach man manchmal auch zu seinem Glück gezwungen werden muss. Schließlich kommen mehrere Studien zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit gemischtgeschlechtlichen Führungsteams die erfolgreicheren sind. Mehr Frauen in Führungsetagen zu bringen – darin sollten die Firmenlenker also nicht nur die bloße Erfüllung von Gesetzen sehen, sondern auch eine Chance. Aus der Not könnte eine Tugend werden. Das gilt insbesondere für jene Unternehmen, die entweder mitbestimmungspflichtig oder börsennotiert sind und mehr als 500 Beschäftigte haben. Für sie gilt zwar nicht die harte Aufsichtsratsquote von 30 Prozent, wohl aber eine „weiche Quote": Sie müssen sich verbindliche Zielvorgaben für Aufsichtsräte, Vorstände und die beiden obersten Managementebenen setzen. In Oberbayern betrifft das rund 250 Firmen.

Soweit die Theorie. In der Praxis ist es allerdings nicht so einfach, mehr Frauen in Führungsverantwortung zu bringen. Vor allem, wenn in Unternehmen noch fast ausschließlich Männer das Sagen haben, sind „tiefgreifende Veränderungen nötig, bis Frauen ebenso selbstverständlich wie Männer

Frauen im Management: In der mittleren Etage ist häufig Endstation

„Die Förderung von Frauen ist eine notwendige und gute Investition in die Zukunft."

**Larissa Vogel,** Strategieberaterin

Führungsaufgaben übernehmen", sagt Larissa Vogel. „Es ist ein Strukturwandel." Für die Inhaberin des gleichnamigen Strategieberatungsunternehmens in Freising ist es daher allzu verständlich, dass viele Firmen erst einmal zögern. Aber auch sie ist überzeugt, dass sich der Wandel bezahlt macht. „Die Förderung von Frauen ist eine notwendige und gute Investition in die Zukunft", sagt Vogel. „Wie können wir die Betriebe dabei unterstützen?" Dieser Frage geht sie deshalb als Mitglied des Arbeitskreises „Frauen in der Wirtschaft" der IHK für München und Oberbayern nach. Eine erste Erkenntnis lautet: „Es bedarf eines ganzen Bündels an Maßnahmen." Schließlich seien die Ursachen, warum Frauen in Führungsetagen unterrepräsentiert sind, ebenso vielfältig.

## RAUS AUS DER FRAUENECKE

Da sind zum einen solche Frauen, die die Karriereleiter gar nicht erklimmen wollen. Sie bevorzugen das klassische Rollenmodell, kümmern sich um Familie und Kinder, und vertrauen darauf, dass der Mann die Versorgung übernimmt. Weit häufiger aber sind jene Frauen, die zwar nach oben kommen wollen, es sich aber nicht zutrauen und deshalb den Finger nicht heben, wenn eine hochdotierte Stelle ausgeschrieben wird. „Die Frauen betreiben zu wenig Selbstmarketing", sagt Astrid Szebel-Habig, Professorin an der FH Aschaffenburg und Expertin für Mixed Leadership, also gemischtgeschlechtliche Führungsteams. Außerdem seien sie zu perfektionistisch. „Wenn Männer 30 Prozent der in einer Stellenausschreibung geforderten Kenntnisse mitbringen, bewerben sie sich. Frauen melden sich erst bei einer Übereinstimmung von 80 Prozent", sagt die 63-Jährige. Monika Dech, stellvertretende Geschäftsführerin der Messe München GmbH, kennt dieses Verhalten aus eigener Erfahrung. Im Nachhinein ist der 55-Jährigen klar, dass sie auf ihrem Weg nach oben häufig zu selbstkritisch war. Jungen Frauen, die Karriere machen wollen, rät sie daher, „sich nicht in den Schatten zu stellen", sondern sich im Gegenteil „selbst zu promoten".

„Junge Frauen, die Karriere machen wollen, sollten sich nicht in den Schatten stellen, sondern sich im Gegenteil selbst promoten."

**Monika Dech,** stellvertretende Geschäftsführerin der Messe München GmbH

„Bis zur faktischen Gleichberechtigung ist es noch ein langer Weg."

**Marion Schöne,** stellvertretende Geschäftsführerin der Olympiapark GmbH

Die Frauen sind also auch selbst schuld, wenn es mit der Karriere nicht klappt? Manchmal ja, sagt Szebel-Habig. Eine Frau etwa, die in Teilzeit arbeiten wolle, dürfe sich nicht wundern, wenn sie aufs Abstellgleis gestellt werde. In erster Linie aber, so die Professorin, sind die Unternehmen in der Verantwortung. Noch immer herrsche in den Betrieben eine Kultur, die Männern den Weg eher ebnet als Frauen. Szebel-Habig beobachtet zwar, dass sich das gerade ändert. Vor allem Chefs, die selbst ambitionierte Töchter haben, denken um. Doch noch immer sitzen zu viele Männer in den Chefsesseln, die „sich im stressigen Berufsalltag häufig nicht mit der Andersheit von Frauen auseinandersetzen wollen". Im besten Fall lagerten sie das Thema an die Diversity-Abteilung aus. Aber „dann ist es in der Frauenecke", sagt Szebel-Habig.

## DAS ERSTE, WAS SICH ÄNDERN MUSS: DER REFLEX

Dass Frauen Karriere machen wollen und dabei leicht an den Strukturen im Unternehmen scheitern können, weiß kaum jemand besser als Marion Schöne. Das mag paradox klingen. Die 53-Jährige hat es schließlich geschafft (fast) bis an die Spitze zu kommen. Seit anderthalb Jahren ist sie stellvertretende Geschäftsführerin der Olympiapark München GmbH. Doch auf dem Weg dahin hätte Schöne einmal um ein Haar „hingeschmissen". Sie verdankt es ihren damals pubertierenden Töchtern, dass sie weitergemacht hat. „Ich war von zu Hause aus starken Gegenwind gewohnt." Außerdem hat sie einen Coach aufgesucht. „Danach konnte ich klare Grenzen setzen."

Schöne setzte den Fuß in die Tür, wenn die einen kleinen Spalt weit offen stand, „brachte sich ins Spiel, sobald eine Runde eröffnet wurde. Sie hat es mit Humor und Charme geschafft, Diskriminierungen zu ertragen, und eingefordert, was sie wollte. Schöne empfand dies oft als anstrengend. Aber sie akzeptiert es, der Erfolg belohnt die Mühen. Und doch findet die stellvertretende Geschäftsführerin, dass sich in der Wirtschaft noch einiges ändern müsse. „Bis zur faktischen Gleichberechtigung ist es noch ein langer Weg", sagt sie.

Das erste, was sich ändern muss, ist dieser Reflex: „Fragt man Unternehmer, warum auf ihren Chefsesseln nur Männer sitzen, antworten sie, dass die Frauen da nicht sitzen wollen", sagt Hildegard Macha, emeritierte Professorin und vormalige Leiterin des Gender Zentrum der Universität Augsburg. Man müsse die Firmen also vor allem darüber aufklären, dass das nicht stimmt. „Dann sind sie meist schnell bereit, Frauen zu fördern. Weil ihnen klar ist, dass das ein Rezept gegen den Fachkräftemangel ist." Als nächsten Schritt müssten die Unternehmen selbst aktiv werden, müssten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergreifen. Außerdem sollten sie die Frauen gendergerecht ansprechen, das beginne schon mit der Website.

„Fragt man Unternehmer, warum auf ihren Chefsesseln nur Männer sitzen, antworten sie, dass die Frauen da nicht sitzen wollen."

**Hildegard Macha,** vormalige Leiterin des Gender Zentrum der Universität Augsburg

Auch Szebel-Habig wirbt in ihrem soeben erschienenen Buch „Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg" dafür, Frauen gezielt anzusprechen und spezielle Fördermaßnahmen zu ergreifen. „Besonders effektiv ist Sponsorship von Seiten der Geschäftsleitung", sagt sie. „Der direkte Vorgesetzte muss sagen: Mach mal, trau es Dir zu." Man könne dabei auf einen kleinen Trick zurückgreifen so wie Rolls Royce: Der Konzern animiert Frauen, den Job ein halbes Jahr lang probehalber zu übernehmen. Man kann sich vorstellen, was nach diesen sechs Monaten passiert. Die Frauen machen natürlich weiter. Vor allem aber brauchen Frauen Vorbilder. Firmen, die bereits Managerinnen beschäftigen, finden leichter Kandidatinnen für höhere Positionen. Ein Grund dafür ist, dass Frauen andere Frauen bereitwilliger protegieren. Messe-Chefin Monika Dech hat deshalb ein Frauennetzwerk gegründet.

## MEHR MÄNNER IN ELTERNZEIT

Wer Frauen in Führungspositionen bringen will, muss Strukturen ändern und sich um die Frauen kümmern. Eine vor kurzem veröffentlichte Studie des Washingtoner Peterson Institute for International Economics fand heraus, dass Firmen am erfolgreichsten sind, wenn sie über einen großen Pool an Frauen verfügen, die sich für verantwortungsvolle Aufgaben eignen. Und das bringt eine weitere Voraussetzung ins Spiel: die Männer. Die brauchen, wie die Studie betont, Anreize, der Erziehungsarbeit genauso viel Zeit zu widmen wie die Frauen. Wenn sie tatsächlich mehr Erziehungsarbeit übernehmen, könnte in den Unternehmen ein Umdenken einsetzen: Denn wenn Männer genauso lange unterbrechen wie Frauen, gibt es keine Gründe mehr, die Männer mehr und die Frauen weniger fit zu machen für Führungsaufgaben. Es spricht also vieles dafür, auch den Staat in die Pflicht zu nehmen. Würde der das Elterngeld nicht deckeln, stiege die Bereitschaft der – oft besserverdienenden – Männer, sich länger als die obligatorischen zwei Monate zu Hause ums Kind zu kümmern. Apropos: Wie wichtig die elterliche Erziehungsarbeit gerade auch im Hinblick auf Frauen in Führungspositionen ist, fand Wissenschaftlerin Hildegard Macha unlängst heraus: „Viele Unternehmerinnen zeigen schon in der Kindheit Führungseigenschaften", sagt sie. Mütter wie Väter sollten solche Kinder keineswegs zurückpfeifen, sondern sie gemeinsam darin bestätigen. ■

### IHK-MENTORINGPROGRAMM proMIX SPEZIELL FÜR DEN MITTELSTAND

Im Mittelstand sind schon relativ viele Frauen in Führungspositionen. Aber es könnten noch mehr sein. Was den mittelständischen Unternehmen oft fehlt, sind Ressourcen und Strukturen, um Mentoringprogramme zur Förderung von Frauen aufzulegen. Mit dem Mentoringprogramm proMIX schließt die IHK für München und Oberbayern diese Lücke. proMIX unterstützt die Unternehmen gezielt dabei, weibliche Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte zu fördern. Dabei handelt es sich um ein gemeinsam mit der Cross Consult GbR in München entwickeltes Cross-Mentoring-Programm, in dem Mentee und Mentor oder Mentorin aus unterschiedlichen Unternehmen stammen. Das Programm läuft über einen Zeitraum von zwölf Monaten. In dieser Zeit treffen sich die Teams alle vier bis sechs Wochen für ein paar Stunden. Die IHK gewährt den Teilnehmenden professionelle Unterstützung – von moderierten Workshops zu wichtigen Gender-Themen bis hin zur Kommunikation des Engagements in der Öffentlichkeit.
**www.ihk-muenchen.de/promix**

# „Frauen wie Männer brauchen Vorbilder“

Karriere und Selbstständigkeit sind für die jüngere Generation in Bayern selten eine Option. Das bedeutet auch, dass die Führungsetagen in der Wirtschaft nicht weiblicher werden. Es bedarf also eines Umdenkens in den Unternehmen, betonen Professorin Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, und Nachwuchswissenschaftlerin Sophie Krug von Nidda.

EVA MÜLLER-TAUBER

*Sie haben vor kurzem die Studie „Lebensentwürfe junger Frauen und Männer in Bayern“ veröffentlicht. Welche Ergebnisse haben Sie besonders überrascht?*

**Jutta Allmendinger:** Ähnliche Studien zeigten stets, dass Männer sehr stereotype Bilder davon haben, wie Frauen sind, und umgekehrt. Das Stereotyp bezieht sich dabei immer auf das andere, nicht auf das eigene Geschlecht. In dieser Studie ist das anders: Männer und Frauen stimmen in der Wahrnehmung des eigenen und des jeweils anderen Geschlechts überein: So glauben sowohl Männer als auch Frauen, dass Frauen eine eigene Familie wichtiger ist und Männern das Geldverdienen sowie die Karriere.

**Sophie Krug von Nidda:** Dafür fällt auf, das Männer und Frauen jeweils ihresgleichen stark stereotypisieren. So denkt die individuelle Frau für sich: Ich möchte erwerbstätig sein, aber alle anderen Frauen wollen Karriere machen. Damit distanziert sie sich deutlich von ihren Geschlechtsgenossinnen. Viele Frauen wie Männer wollen sich nicht in die wahrgenommenen Normen bzw. Rollenbilder pressen lassen.

*Wie möchten junge Menschen in Bayern, vor allem Frauen, denn heute leben? Welche Vorstellungen haben sie in punkto Familie und Beruf?*

**Sophie Krug von Nidda:** Männer wie Frauen halten eine eigene Familie beziehungsweise eine feste Beziehung hoch, aber die Frauen gewichten diesen Aspekt durch die Bank weg stärker. Dabei spielen Aspekte wie Alter beziehungsweise, ob die Frau in der Stadt oder auf dem Land lebt, kaum eine Rolle. Einen Beruf auszuüben ist den befragten Frauen und Männern gleichermaßen wichtig. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie Karriere machen wollen im Sinne von: viel Geld zu verdienen. Nur rund ein Drittel hat diesbezüglich Ambitionen. Im Fokus stehen vielmehr die finanzielle Sicherheit, ein sicherer Arbeitsplatz – je niedriger der Bildungsstand, desto schwerer wiegt dieses Pfund – aber auch die Selbstverwirklichung. Dafür spricht, dass viele Befragte angeben, auch arbeiten zu wollen, wenn sie nicht auf das Geld angewiesen wären.

**Jutta Allmendinger:** Frauen möchten zu 100 Prozent erwerbstätig sein, einen Sinn in ihrer Erwerbstätigkeit sehen, etwas tun, was auch der Welt oder der Gesellschaft dient. Diese Dimension ist ihnen extrem wichtig, aber dafür brauchen sie keine Führungsposition zu bekleiden.

**PROFESSORIN JUTTA ALLMENDINGER**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Jahrgang 1956, ist seit 2007 Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie seit 2012 Honorarprofessorin für Soziologie an der Freien Universität Berlin. Sie studierte Soziologie und Sozialpsychologie in Mannheim und Madison, Wisconsin, wurde an der Harvard University promoviert und habilitierte sich an der Freien Universität Berlin. Von 1992 bis 2007 war sie Professorin an der LMU München, 2003 bis 2007 Direktorin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg.

**SOPHIE KRUG VON NIDDA**

Die gebürtige Berlinerin hat an der Europäischen Wirtschafts- und Sprachenakademie Dresden eine Ausbildung zur staatlich geprüften Wirtschaftsassistentin abgeschlossen sowie ein Bachelorstudium Soziologie und Kommunikationswissenschaft an der TU Dresden absolviert. Derzeit schreibt die 28-jährige Nachwuchswissenschaftlerin im Rahmen ihres Studiums „Soziologie – Europäische Gesellschaften“ an der Freien Universität Berlin ihre Masterarbeit, Thema: „Geschlechtergleichstellung“. Seit März 2014 ist Krug von Nidda zudem als studentische Mitarbeiterin im Präsidialbereich des WZB – Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung tätig.

*Warum blenden viele Frauen den Aspekt Karriere aus?*

**Sophie Krug von Nidda:** Die meisten scheinen sich damit abgefunden zu haben, dass sich Familie und beruflicher Aufstieg nicht vernünftig vereinbaren lassen. Trotzdem streben sie nach Bildung und einem Job.





**Jutta Allmendinger:** Es hat durchaus etwas Pragmatisches, wenn die jungen Frauen in Bayern sich nicht mehr quälen und zwanghaft versuchen, Kind und Karriere um jeden Preis und unter den gegebenen Voraussetzungen unter einen Hut zu bringen. Sie haben verinnerlicht: Wenn ich Karriere mache, kriege ich das mit der Familie nicht auf die Reihe. Aber ich kann einen sinnvollen Beruf ausüben und gleichzeitig eine Familie haben. Sie tauschen quasi Geld für die Familie und für den Eindruck, dass sie beide Bereiche ordentlich und ohne Gewissensbisse bewerkstelligen.

*Haben sich die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Berufsmöglichkeiten von Müttern und Karrierechancen von Frauen in den letzten Jahrzehnten nicht deutlich verbessert?*

**Sophie Krug von Nidda:** Hier gibt es eine unterschiedliche Wahrnehmung. Über 45 Prozent der Männer finden, dass Frauen heute bedeutend bessere Karrierechancen besitzen als früher. Frauen hingegen meinen, dass sich kaum etwas geändert hat. Ähnlich sieht es bei der Einschätzung der Berufschancen von Müttern aus.

*Inwieweit ist Selbstständigkeit eine Option? Als Unternehmerinnen können Frauen auch die Arbeits- und Karrierechancen für ihre Geschlechtsgenossinnen verbessern.*

**Jutta Allmendinger:** Der Wunsch eines sicheren Arbeitsplatzes steht bei Frauen wie Männern an oberster Stelle. Das erscheint mir etwas zu sein, was gegen die frühe Selbstständigkeit von jungen Frauen spricht. Zumal diese wissen: Sie sind – um finanziell unabhängig sein zu können – auf eine ununterbrochene Erwerbstätigkeit angewiesen, müssen für ihre Altersrente sorgen, und im Fall einer Scheidung brauchen sie ihr eigenes Geld. Da ist Selbstständigkeit nach wie vor die unsicherste Option verglichen mit einem festen Job im Öffentlichen Dienst oder der privaten Wirtschaft.

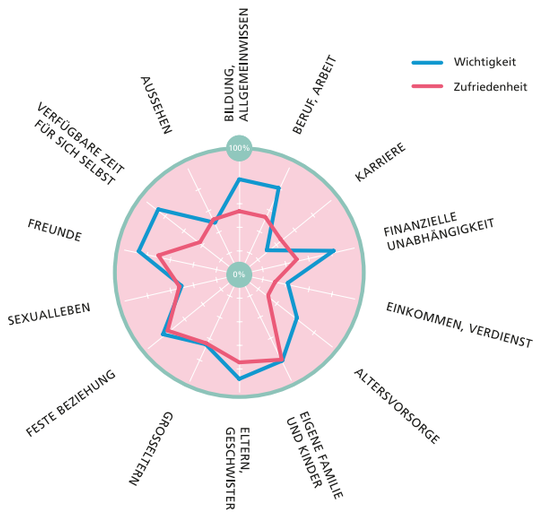
*Was können Männer tun, damit sich Frauen eher an die Themen Karriere oder Selbstständigkeit heranwagen?*

**Sophie Krug von Nidda:** Sie können die Rahmenbedingungen verbessern, indem sie endlich das umsetzen, was sie angeben, tun zu wollen. So betonen mehr als die Hälfte der befragten Männer, dass sie einen Ausgleich hinsichtlich Familie und Beruf schaffen möchten. Aber sie reduzieren ihre Arbeitszeit nicht, und den Haushalt müssen nach wie vor zu 80 Prozent die Frauen schmeißen. Zwar nehmen Männer häufiger als früher Elternzeit, aber in der Regel auch nur die staatlich geförderten zwei Monate. Sie fürchten, beruflich und vor allem karrieretechnisch den Anschluss zu verpassen, Steine in den Weg gelegt zu bekommen, wenn sie eine längere Auszeit für ihre Familie planen.

*Das klingt nach einem Appell an die Unternehmen, den Weg nach oben frei zu halten.*

**Jutta Allmendinger:** Ein sehr dezidierter sogar. Denn nach wie vor ist es ein Tabu in unserer Gesellschaft, dass Männer aus Gleichstellungsgründen oder weil sie eine partnerschaftliche Beziehung pflegen, ihre Erwerbstätigkeit länger unterbrechen.

**Mehr finanzielle Unabhängigkeit, weniger Karriere – wie junge Frauen in Bayern ticken**




Studie „Lebensentwürfe junger Männer und Frauen in Bayern“ im Auftrag des BayernForums der Friedrich-Ebert-Stiftung, hier: Auswertung der Antworten der Frauen zur Wichtigkeit und Zufriedenheit von Lebensbereichen

Männer müssen sich sicher sein können, dass sie ihre Karriere fortsetzen können, auch wenn sie sich mal vier Monate am Stück um ihre Kinder kümmern oder in Teilzeit arbeiten. Und wir müssen auch aufhören, sie unnötig unter Druck zu setzen.

*Inwiefern?*

**Jutta Allmendinger:** Wer Karriere machen will, muss das in den Augen unserer Gesellschaft mit 35, spätestens mit 40 Jahren tun. Warum eigentlich? Wir leben doch nicht zu Zeiten Bismarcks, als dieses Alter der durchschnittlichen Lebenserwartung entsprach. Männer müssen heutzutage früher oder später ihren beruflichen Aufstieg starten dürfen, und es muss erlaubt und möglich sein, ein halbes Jahr auszusetzen oder auch in einer Führungsposition temporär in Teilzeit zu arbeiten, ohne dass dies einem Karriereende gleichkommt. Das Gleiche gilt natürlich für Frauen.

*Wie lässt sich ein solcher gesellschaftlicher Bewusstseinswandel erreichen?*

**Jutta Allmendinger:** Durch Vorbilder. Es ist unglaublich wichtig, eine Kultur zu schaffen, die zeigt: Es kann funktionieren. Das sehe ich in meinem eigenen Betrieb. In dem Moment als die ersten Frauen mit Kindern in eine Professur berufen wurden, haben auch andere Frauen in der Wissenschaft den Mut gehabt, Kinder zu bekommen. Als die ersten Männer nach sechsmonatiger Elternzeit wieder erfolgreich ihre Karriere fortsetzen konnten, taten andere es ihnen gleich. Frauen wie Männer brauchen Vorbilder.

# Wie werden Frauen in der Wirtschaft sichtbarer?

Trotz hoher Kompetenz und ausgeprägter Einsatzfreude bleiben wir Frauen oft nicht in Erinnerung. Dagegen müssen wir mit gezielten Strategien ankämpfen. MONIKA SCHEDDIN

Das Image von uns Frauen in der Wirtschaft ist grundsätzlich nicht schlecht: Wir gelten als fleißig und kompetent, verzeichnen weniger Insolvenzen und verschwenden unsere Zeit nicht für unproduktive Machtkämpfe. Allerdings ist die Wirkung von „kompetent" fast immer gleichzusetzen mit „farblos". Die Folge: Wir bleiben gar nicht erst in Erinnerung. Dazu kommt, dass wir Frauen die Gelegenheiten für Präsentationen und Networking noch zu wenig nutzen, also nicht dahin gehen, wo man sieht und gesehen wird – oft ein Zeichen falscher Prioritäten.

## AN DER SICHTBARKEIT ARBEITEN

Kein Wunder, dass uns die Männer nicht auf dem Schirm haben, wenn sie Kandidatinnen für die Besetzung von Diskussionen, Vorträgen, Aufsichtsrats- oder Vorstandspositionen suchen und, wie sie stets bekunden, partout nicht finden. Ein klares Signal dafür, dass Businessfrauen an ihrer Sichtbarkeit und damit an der Erhöhung ihrer Anziehungskraft arbeiten sollten. Denn wen man nicht kennt, der muss sich selbst anbieten und bewerben. Wer dagegen sichtbar ist, wird gefragt und hat damit eine spürbar bessere Verhandlungsposition.

Was heißt das nun für uns Frauen in der Wirtschaft? Es reicht nicht aus gut zu sein wenn es außer uns keiner weiß. Sichtbarkeit ist das Thema für alle Frauen, egal ob angestellt oder selbstständig. Erfolgreich sind nicht unbedingt die fachlich Besten, sondern die, die sich gleichzeitig einen Namen machen. Dabei geht es allerdings nicht um Prominenz um jeden Preis. Und auch nicht darum, jedem aufzufallen. Frau sollte da sichtbar werden, wo sie sichtbar sein möchte.

**ZUR AUTORIN:**

**Monika Scheddin** ist Speaker, Autorin und Coach der ersten Stunde.
1995 gründete sie die WOMANs Business Akademie GmbH und den WOMANs Business Club München – Frankfurt.
Publikationen: „Erfolgsstrategie Networking", „Wecke die Diva in dir. Erfolgreich mit Glamoureffekt", „Divenkalender"
www.WOMANs.de · www.scheddin.com

An zwei Hebeln können wir ansetzen: erstens an der Person, zweitens am Tun. Als Person folgen wir meist dem Drang, gleichen zu wollen. Wir wollen so schön, klug, sympathisch und souverän wirken wie unsere Vorbilder aus der Öffentlichkeit. Doch wer gleicht geht in der Masse unter. Interessant ist wer sich unterscheidet. Gegensätze sind spannend. Markanz ist der erste Schritt zur Marke. Mein Tipp: Seien Sie eine Zumutung!

Was das Tun betrifft, so gibt es viele Möglichkeiten sichtbar zu werden. Wir können uns aussuchen was zu uns passt, uns etwa in abteilungsübergreifenden Projekten, Gremien, Verbänden oder Netzwerken engagieren, Interviews oder Artikel in Fachzeitschriften veröffentlichen, Plattformen nutzen, Podiumsdiskussion und Vorträge halten, Erfolge kommunizieren und feiern, Blogbeiträge oder Bücher schreiben, eigene Formate wie Salons oder Wiesn-Events initiieren. Extravagante Damen trauen sich, stets im Dirndl oder in Rot öffentlich aufzutreten, die Lauten werden sich durch wiederholte Wortmeldungen bemerkbar machen, die Introvertierten punkten lieber, indem sie ein persönliches Gastgeschenk mitbringen und berührende Dankesbriefe schreiben.

## IN EINE MARKENSTRATEGIE INVESTIEREN

Seit mehr als 20 Jahren bin ich als Unternehmerin auf dem Markt und genauso lang gibt es den WOMANs Business Club. Aber erst kürzlich habe ich wirklich begriffen wie wichtig Fotos sind. Wer inszenierte Fotos (genau wie ich früher) albern findet, vergibt sich echte Chancen. Auch das von den Männern meist bravourös inszenierte Namedropping bei Stammtischrunden oder Vorträgen verfehlt seine Wirkung nicht. Wer sich auf „den Horst" oder „die Ilse" beruft, erhöht automatisch den eigenen Status.

Allerdings braucht es Zeit und Wiederholungen bis man erkennbar sichtbar wird. Ein klares Ziel und die Investition in eine gute Markenstrategie sind hilfreich. Strohfeuer verblassen schnell, auf Dauer bleibt nur, was glaubhaft ist. Sind Kompetenz, Wissen und Erfahrung also verzichtbar? Nein. Aber wer weiterkommen will muss auch Stärke, Charme, Vertrauen und Erfolg ausstrahlen und so sichtbarer werden. ■




# Ein besonderes Geschenk

## Ihr ORPHEUS-Abo mit exklusiver Prämie

### Magazin für anspruchsvolle Musikliebhaber

Da ist Musik drin! ORPHEUS ist das perfekte Geschenk für jede Gelegenheit. Mit dem Vorzugs-Abo zum Preis von 59,40 € (Ausland 74,90 €) schenken Sie 6 Mal das renommierte Magazin für Liebhaber des MusikTheaters, für Künstler, Agenturen und Spielstätten. Der Beschenkte erhält pünktlich die neue Ausgabe. Als exklusive Prämie erhalten Sie gratis die neue faszinierende CD »Elisabeth Schwarzkopf – Vier Letzte Lieder«. ORPHEUS – ein Präsent der Sonderklasse.

### Vollkommen, ewig, einfach schön

Mehr Schwarzkopf geht nicht. Als Elisabeth Schwarzkopf, eine der besten Sopranistinnen des vergangenen Jahrhunderts, in langen harten »Sitzungen« die größten Lieder der Welt aufnahm, wollte sie eines: Perfektion. 50 Jahre später haben sich Spezialisten der Originalbänder angenommen und mit allen technischen Finessen das Material restauriert. Das Ergebnis ist unter anderem die CD »Vier Letzte Lieder«.

Bitte liefern Sie **6 Ausgaben ORPHEUS** ab der nächsten Ausgabe **zum Vorzugspreis von 59,40 €** (außerhalb Deutschlands 74,90 €) frei Haus an:

Vorname/Name | Straße | PLZ/Ort

Bitte senden Sie die Rechnung an folgende Anschrift:

Vorname/Name | Straße | PLZ/Ort

Die CD senden Sie bitte an ☐ die Lieferanschrift ☐ die Rechnungsadresse

Das Abonnement ist befristet, es verlängert sich nach Erhalt der 6. Ausgabe nicht automatisch. Das Abonnement kann von Ihnen jederzeit zu den dann jeweils gültigen Bedingungen um ein weiteres Jahr verlängert werden. Ich bezahle ☐ nach Erhalt der Rechnung ☐ per Bankeinzug

IBAN | BIC | Geldinstitut

Ich ermächtige die MuP Verlag GmbH, SEPA ID DE87ZZZ00000662465, die Abogebühren von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

Datum | Unterschrift

**Widerrufsgarantie:** Es wird ausdrücklich auf das Widerrufsrecht des Kunden hingewiesen und hierbei ausdrücklich auf die separate Belehrung über das Widerrurfsrecht auf www.orpheus-magazin.de verwiesen.

**MuP Verlag GmbH • Aboservice ORPHEUS • Nymphenburger Straße 20b • 80335 München • Tel.: 089 / 139 28 42 30 • abo-orpheus@mup-verlag.de**

# MEINE TOCHTER WEISS, WAS SIE WILL. UND ICH, DASS SIE EINE SICHERE ZUKUNFT HAT.

ELTERNSTOLZ.DE

Nicola Stern & Julia Weiß
(Kauffrau für Versicherungen und Finanzen)

Eine Initiative von:

IHK Industrie- und Handelskammern in Bayern

Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie