

# Mit den Waffen einer Kundin

Frauen fällen einen Grossteil der Kaufentscheidungen und sind deshalb die **heimliche Wirtschaftsmacht** der westlichen Welt

«Die Zukunft vieler Firmen hängt davon ab, ob sie sich auf die Bedürfnisse der weiblichen Kundschaft einstellen können», sagt Gender-Marketing-Expertin Diana Jaffé. Sie erläutert, warum Firmenchefs das Marketing nicht länger männlichen Spezialisten überlassen sollten.

INTERVIEW:  
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Frau Jaffé, Sie verkünden in Ihrem Buch\* den «Fund einer neuen Spezies» und meinen damit die Frauen als kaufkräftige Kundschaft. Ist das nicht masslos übertrieben? Es wird doch seit der Nachkriegszeit mit allen Marketingmitteln um die Gunst der Frauen gekämpft...

**DIANA JAFFÉ:** Die heutige Situation ist nicht mit der in den Fünfzigerjahren vergleichbar. Damals hiess die Devise für Frauen «Zurück an den Herd!», entsprechend wurden Frauen als Hausfrauen und fürsorgliche Mütter beworben. Heute sind über 60 Prozent der Frauen berufstätig, das heisst, sie verfügen über reichlich eigenes Vermögen. Frauen kaufen in westlichen Ländern nicht nur 85 Prozent aller Alltagsgüter, sondern auch Autos, Wohneigentum und vieles mehr. Zudem beeinflussen sie in vielen Fällen die Kaufentscheide der Männer. Deshalb gilt ohne Zweifel: Frauen sind die heimliche Wirtschaftsmacht der westlichen Welt, auch wenn sie noch kaum in den obersten Führungsetagen vertreten sind. Leider haben das die wenigsten Unternehmen gemerkt. Sie lassen ein immenses Marktpotenzial brachliegen.

Es gibt doch ganze Branchen, die auf Frauenbedürfnisse ausgerichtet sind. Wie kommen Sie zur Aussage, die meisten Firmen seien zu wenig kundinnenfreundlich?

Jede Frau, die schon einmal versucht hat, allein ein Auto zu kaufen, weiss, wovon ich spreche. Die Autoindustrie zeigt sehr anschaulich, was schief läuft. Sie macht sich ihren eigenen Markt kaputt – einen riesigen Markt notabene. Weil Männerköpfe die Frauen als Kleinwagenfahrerinnen sehen, kommen sie gar nicht auf die Idee, nach den Bedürfnissen von Frauen zu fragen. Die Erfahrungen aus den USA zeigen nun aber, dass viele Frauen gerne ein grosses Auto fahren, weil es ihnen ein Gefühl



Zwei Managerinnen, die wissen, worauf Frauen Wert legen: Die **Volvo-Designerinnen** Lena Ekelund (l.) und Anna Rosen. KEYSTONE

## Volvos erstes Frauenauto

Die Autoindustrie ist traditionell männlich geprägt. In einem Workshop im Herbst 2001 warfen einige Volvo-Managerinnen die Frage auf, wie wohl ein echtes Frauenauto aussehen würde. Ein gutes Jahr später machte sich ein Kernteam von 120 Managerinnen, Designerinnen und Ingenieurinnen an die Arbeit. In Spitzenzeiten er-

gänzten 20 Männer das Team – sie hatten allerdings keinerlei Mitsprache. Innerhalb von 15 Monaten entstand ein Prototyp, der am Genfer Autosalon 2004 enorme Beachtung fand. Nie zuvor war bei Volvo ein Wagen in so kurzer Zeit mit einem so kleinen Budget (4,5 Mio Franken) entwickelt worden. Trotz der guten Resonanz, die der

«YCC» erzielte, wurde er nie seriennässig gebaut. Das (männliche) Volvo-Management störte sich besonders an den Flügeltüren, welche Frauen das Einsteigen in Kostümen erleichtern sollten. So werden sich Frauen vorläufig weiter durch von Männerhand geschaffene Türen zwängen müssen. (mmw)

von Sicherheit gibt. In den USA verkauft General Motors mit grossem Erfolg das Modell Hummer 2 an Frauen, eine Abwandlung eines ursprünglich für die Armee entwickelten Mehrzweckfahrzeugs. Das Auto ist das pure Gegenteil dessen, was man in Europa für ein Frauenauto hält, aber viele Frauen lieben es.

*Mit anderen Worten: Die Unternehmen kennen die Bedürfnisse ihrer Kundschaft schlecht. Das erstaunt angesichts der vielen Marktforschungsspezialisten und der fortgeschrittenen Fragmentierung des Marketings...*

Ich sehe zwei grundsätzliche Probleme: Erstens sind es in der Regel Männer, die in Schlüsselpo-

sitionen sitzen und sich etwas für Frauen ausdenken. Dass sie dabei scheitern, liegt auf der Hand. Wenn Siemens mit lauter Männern ein Handy für Frauen entwickelt, kann das nur ein Misserfolg werden. Ähnlich ist es in der Werbung, die Frauen noch viel zu oft für dumm verkauft. Die meisten Frauen haben eine Aversion gegen masslos überhöhte Heile-Welt-Bilder, sie wollen keine 20-jährigen Models sehen, die für die faltenfreie Haut der reifen Frauen werben. Die Werbung täte gut daran, das Selbstbewusstsein der Frauen anzuheben, statt sozialen Druck auf sie auszuüben. Das ist sehr prägnant in der aktuellen Werbung von «Du darfst!» zusammengefasst. Weitere positive Bei-

spiele sind die Kampagne von Dove, die zeigt, dass sich Frauen auch wohl fühlen können, wenn sie nicht dem vom Zeitgeist geprägten Schönheitsideal entsprechen, und die Mercedes-Werbung «Olivier», die auf witzige Art vor Augen führt, dass nicht nur Männer in Limousinen sitzen können. Doch das sind rare Ausnahmen. Häufig leidet das Marketing darunter, dass die Werber und die Entscheidungsträger in den Firmen zunehmend schlechter ausgebildet sind als die Konsumentinnen, die sie ansprechen wollen.

*Und das zweite grundsätzliche Problem?*

Dass Marktforschung und Marketing in vielen Fällen zu sehr in die



**Diana Jaffé:** «Die Autoindustrie macht ihren Markt kaputt.» zvg

Hände von Spezialisten gegeben wurde, mit dem unangenehmen Nebeneffekt, dass Firmenchefs und Marketingverantwortliche kaum mehr etwas aus erster Hand von ihrer Kundschaft wissen. Welcher Chef verkauft denn seine Produkte noch selber, wer steht noch in direktem Kontakt mit Kunden, wer befragt Nicht-Kundinnen danach, was sie vermissen? Charles Revson, der Gründer der legendären Kosmetikfirma Revlon, war für seine Manager oft nicht zu sprechen. Meldete sich jedoch eine Kundin mit einer Reklamation, liess er den Anruf stets zu sich durchstellen, weil er genau wissen wollte, was seine Geldgeberin dachte. Diese Haltung ist heute kaum mehr verbreitet. Die meisten

Chefs delegieren den Kundenkontakt und verstehen unter Marketing bloss noch absatzsteigernde Vermarktung ihrer Produkte. Dass alles beim genauen Zuhören beginnen sollte, geht vergessen. Immer wieder sagen mir Geschäftsführer, sie hätten zwar unzählige Daten über ihre Kundschaft vorliegen, sie kennten aber die Kundinnen und Kunden kaum mehr.

*Welche Konsequenzen haben Unternehmen zu befürchten, die am stark weiblich geprägten Markt vorbeiproduzieren?*

Das können Sie an vielen Unternehmen beobachten, die in letzter Zeit ins Strudeln gerieten – beispielsweise an der Karstadt Quelle AG. Meist wird die Schuld der schwachen Konjunktur zugeschoben, aber die Wahrheit ist sehr oft eine andere: Die Zukunft vieler Firmen hängt davon ab, ob sie sich auf die Bedürfnisse der weiblichen Kundschaft einstellen können. Gelingt dies, so haben sie ausgezeichnete Perspektiven, denn jede Frau ist ein personalisiertes Schneeballsystem. Sie beeinflusst die sie direkt umgebenden Menschen, die wiederum Empfehlungen an ihr Umfeld abgeben. Und die Ausrichtung auf eine weibliche Zielgruppe führt oft zu Produktinnovationen, die auch für Männer unwiderstehlich sind. Die Konjunktur ist nicht das Hauptproblem. Wer stets klagt, die Kundschaft habe zu wenig Geld oder sei nicht bereit, dies auszugeben, soll sich erinnern, wie viel Geld innert Kürze zusammengekommen ist zugunsten der Opfer der Flutwelle in Asien. Die Leute haben Geld, aber sie warten auf gute Gründe, es auszugeben.

*In den USA probten die Konsumentinnen letztes Jahr den Aufstand und organisierten einen Kaufboykott. Werden Europäerinnen ihre Kaufkraft bald auf ähnliche Weise demonstrieren?*

Ich rechne damit. Das Frauen-Netzwerk, das im Oktober 04 den «Buycott» durchführte, zielt darauf ab, dass über kurz oder lang mehr Frauen die Geschicke von Unternehmen beeinflussen. Dadurch wird auch die Produktpalette und Marketingkultur vielseitiger werden. Der erste Boykott brachte der US-Wirtschaft in einem Tag Mindereinnahmen von 13 Millionen US-Dollar. Bei weiteren Aktionen und einer Ausdehnung auf Europa wird sich das Ausmass stark vergrössern.

\*LITERATUR: Diana Jaffé: Der Kunde ist weiblich. Econ Verlag, Berlin 2005. 328 S. 44 Franken.

# Gesundheit ist noch zu selten Chefsache

Auch wenn es erst wenige Chefs wahrhaben wollen: Investitionen in die **betriebliche Gesundheitsförderung** zahlen sich aus

Viviana Abati, Leiterin des neu gegründeten Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung, ermutigt Unternehmer, frühzeitig etwas gegen die Rückenschmerzen und Stresserkrankungen ihrer Mitarbeiter zu unternehmen.

MATHIAS MORGENTHALER

Geht es um das Vermeiden von Betriebsunfällen, überlassen Schweizer Unternehmer nichts dem Zufall: Die gesetzlichen Auflagen in Sachen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind derart hoch, dass die allermeisten Betriebe peinlich genau darauf achten, alle möglichen Risiken auszuschalten. Etwas anders sieht es im Bereich

der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) aus. «Viele Firmen unternehmen nichts, um die steigenden Abwesenheitsquoten und Krankheitskosten zu bremsen», sagt Viviane Abati, Leiterin des im März neu gegründeten Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung in Bern. Zwar beschäftigen Grosskonzerne wie IBM, Credit Suisse, Swiss Re oder die Post BGF-Spezialisten, welche sich aktiv um die Gesundheit der Belegschaft kümmern und Interessierten die Möglichkeit geben, sich am Arbeitsplatz weiterzubilden oder Kurse zu besuchen (das Angebot reicht von Yoga über Kickboxen bis zu Laktatmessungen). Die meisten KMU dagegen scheuen sowohl Kosten wie Zeitaufwand für BGF-Aktivitäten. Zumindest das Kostenargument greift nicht: Von 14 Eva-

luationsstudien zu BGF-Programmen kommen alle zum Schluss, dass die Massnahmen eine deutliche Reduktion der Abwesenheitsraten brachten (zwischen 12 und 34 Prozent). Die deutsche «Initiative für Gesundheit & Arbeit» errechnete nach der Durchsicht der wichtigsten wissenschaftlichen Studien einen «Return of Investment» von 2,3 (Einsparung der Krankheitskosten) respektive 10,1 (verringerte Abwesenheiten). Das heisst: Wer in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert, spart Geld.

**Kein Fall für Idealisten**

Weshalb also steckt die BGF in der Schweiz noch immer in den Kinderschuhen? «In vielen Unternehmen fehlen die nötigen Kompetenzen und die Ressourcen», sagt Viviane Abati. Die Palette an

Akteuren, die einen BGF-Teil-aspekt anbieten, sei riesengross, es bringe aber keiner Firma etwas, konzeptlos hier einen Meditationskurs und da ein Ernährungseminar anzubieten. «Es ist wichtig, dass man den Bedarf genau analysiert und dann auf Geschäftsebene gezielte Massnahmen trifft», sagt Abati. Allzu oft sei die Gesundheitsförderung in kleineren Firmen einzelnen engagierten Idealisten überlassen, die kaum Rückhalt in der Chefetage hätten.

Am weitesten verbreitet sind nach Abatis Erfahrung körperliche Beschwerden (Rücken-, Nackenprobleme) und Stress. «Es ist erstaunlich, wie wenig Firmen bei der Einrichtung der Arbeitsplätze auf ergonomische Kriterien achten», sagt Abati. Allerdings sei es nicht damit getan, die Verhältnisse

zu ändern, sprich Stühle und Pulte auf die richtige Höhe zu bringen und Bildschirme richtig zu platzieren. Nur wenn die Mitarbeitenden auch in ihrem Verhalten geschult werden, also lernen, wie sie sich hinsetzen können, ohne dem Rücken zu schaden, werden dauerhafte Verbesserungen erzielt.

**Stress früh erkennen**

Bedeutend heikler ist die Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit Stress. «Welcher Mitarbeiter gibt schon freiwillig zu, dass er den hohen Belastungen nicht gewachsen ist?» fragt Abati. Weil es schon fast zum guten Ton gehöre, mit Stress zu kokettieren, sei die Früherkennung in diesem Bereich besonders schwierig. «Oft erfährt der Arbeitgeber erst davon, wenn der betroffene Mitarbeiter

für Monate ausfällt», weiss die Arbeits- und Organisationspsychologin und fügt an, es sei eminent wichtig, Stresserkrankungen früh zu erkennen. Als sich kürzlich ein Unternehmer an sie wandte, weil er mehrere Ausfälle infolge Burnouts zu beklagen hatte, unterstützte sie ihn dabei, einen Fragenkatalog zum Thema Gesundheit in die jährliche Mitarbeiterbefragung zu integrieren. So können Risikofaktoren früher erkannt werden. Parallel dazu werden alle Teamleiter darin geschult, Stressoren bei sich selber zu erkennen und entsprechende Signale bei Teammitgliedern wahrzunehmen.

Die meisten BGF-Massnahmen, sagt Abati, kosten relativ wenig Geld. Die Folgen unterlassener BGF dagegen kommen jedes Unternehmen teuer zu stehen.