

«Karriere ist eine Frage der Zielsetzung»

Mann oder Frau, Frau oder Mann: Entscheidend ist vor allem das persönliche Lebensziel, sagt Carmen Dahl. Sie ist das neueste Geschäftsleitungsmitglied bei Kaiser Ritter Partner und spricht im Februar am Businessstag in Vaduz.

Interview: Valeska Beck

Frau Dahl, Sie sind eine der wenigen Frauen in Liechtenstein, die in einem Finanzdienstleistungsunternehmen eine Führungsposition einnehmen. Warum haben Sie in Ihrer Branche nicht mehr weibliche Gesellschaft?

Carmen Dahl: Es geht nicht so sehr um die Frage «Mann oder Frau». Zunächst geht es generell um persönliche und berufliche Prioritäten. «Karriere» im Sinne einer Managementlaufbahn bedeutet, dass man viel Leidenschaft und Zeit in den Beruf steckt und dafür in Kauf nimmt, im Privatleben Abstriche zu machen. Viele Menschen, unabhängig vom Geschlecht, finden ihre berufliche Erfüllung viel stärker in einer Spezialistenlaufbahn, in ihrer Aufgabe selbst oder gänzlich ausserhalb der Berufswelt. Vielleicht haben viele Frauen einfach eine ganz andere Zielsetzung im Leben als die «klassische Karriere»?

Das ist ja oft zu hören: Die Frauen wollen gar keine Karriere machen.

Das kann man so nicht verallgemeinern. Ich selbst kenne auch Männer, deren Prioritäten woanders liegen oder sich im Laufe der Zeit ändern. Vor drei Jahren hat z. B. einer meiner Exkollegen aus der Unternehmensberatung – wohlgerichtet ein beruflicher Durchstarter und erfolgreicher Partner – mit 38 Jahren beschlossen, seine klassische Karriere aufzugeben. Er bewirtschaftet mittlerweile mit seiner

Frau und seinen Kindern einen kleinen Bauernhof – und er ist um ein Vielfaches glücklicher als zuvor. Generell gebe ich Ihnen aber recht. Es sind häufiger Frauen, die im Berufsleben zugunsten anderer Werte zurückstecken. Auch viele exzellent ausgebildete und kompetente Frauen entscheiden irgendwann im Leben, dass ihnen die Familie wichtiger ist als der Beruf. Für mich ist das eine faire Argumentation.

Trotzdem heisst es oft, dass Frauen im Berufsleben zu wenig Ehrgeiz an den Tag legen.

Da müssen wir erst einmal definieren, was Ehrgeiz überhaupt bedeutet. Das hängt ja schlussendlich von sehr individuellen Zielen und Werten ab. Ehrgeiz kann auch bedeuten, eine Aufgabe bestmöglich zu erfüllen oder in einem Team voll aufzugehen – oder eben im Privaten dafür zu sorgen, dass die Kinder glücklich aufwachsen. Das bedeutet für viele eben mehr als beruflicher Erfolg.

«Entscheidend ist immer die Kompetenz»

Wie wichtig ist es für ein Unternehmen, einen gewissen Frauenanteil aufzuweisen?

Grundsätzlich ist es immer gut für ein Team, wenn es so gemischt ist wie möglich. Dabei geht es aber nicht nur um Männer und Frauen, sondern auch um die Mischung von verschiedenen Kompetenzen, Nationalitäten oder verschiedenen Altersgruppen. Die spezifischen Stärken, die Frauen einbringen, sind vernetztes und teamorientiertes Denken. Dies ist eine wichtige Facette, wenn es um ganzheitliche und verantwortungsbewusste Entscheidungen eines Unternehmens geht. Daher ist es sicherlich grundsätzlich wichtig, mehr Frauen in Topmanagementpositionen zu haben. Was die Anwesenheit von Frauen im Büro generell betrifft, erinnere ich mich an ein nettes Zitat eines Kollegen: «Gott sei Dank haben wir jetzt eine Frau im Team, dann werden endlich die Manieren am Konferenztisch besser.»

Was halten Sie von vorgeschriebenen Frauenquoten, z. B. in Verwaltungsräten?

Zum einen ist das eine gute Sache. Grundsätzlich soll man Frauen, die eine solche Position anstreben, eine fai-



«Vielfalt in Teams ist heute keine Wahlmöglichkeit mehr – sie existiert bereits»: Carmen Dahl, Geschäftsleitungsmitglied der Kaiser Ritter Partner Gruppe.

Bild Elma Velagic

re Chance geben. Aber das Entscheidende sollte immer die Kompetenz sein, die ein Bewerber oder eine Bewerberin mitbringt. Denn nur mit der nötigen fachlichen und persönlichen Qualifikation kann er oder sie schlussendlich auch langfristig in dieser Position Erfolg zeigen. Wenn die Kompetenz nicht stimmt, kann der Schuss bei Frauenquoten leider auch schnell nach hinten losgehen.

Nicht nur die Frauenquoten, sondern allgemein Fragen rund ums Thema «Frauen und Karriere» werden immer wieder diskutiert. Ist diese Diskussion nicht langsam hinfällig? Schliesslich haben sich die Frauen im Geschäftsleben mittlerweile ganz gut etabliert.

Da gebe ich Ihnen recht. Ich persönlich achte im Beruf gar nicht mehr darauf, ob mir nun eine Frau oder ein Mann gegenübersteht. Bei der Aus-

wahl meiner Mitarbeiter oder Geschäftspartner war für mich das Geschlecht nie ausschlaggebend. In Deutschland gibt es eine Bundeskanzlerin und in den USA war eine Frau gut im Rennen ums Präsidentenamt; auch in Argentinien steht mittlerweile eine Frau an der Spitze. All das war vor mehreren Jahrzehnten noch absolut unvorstellbar. Es hat sich viel getan in Bezug auf Vielfalt und ich bin überzeugt, dass diese Entwicklung ähnlich positiv weitergeht.

Trotzdem treten Sie am 16. Februar am Businessstag in Vaduz auf, der speziell «Frauenthemen» gewidmet ist. Sind solche Veranstaltungen noch nötig, wenn sich ja schon so vieles zum Guten gewandt hat?

Ich erachte diese Veranstaltung als eine gute Plattform. Auch ich freue mich auf die Veranstaltung, da ich es span-

nend finde, etwas von beruflich erfolgreichen Frauen aus Politik und Wirtschaft zu lernen. Ich bin sicher, dass ich neuen wertvollen Input für mich persönlich bekomme. Ich würde es jedoch begrüßen, wenn zukünftig auch mehr Männer solche Veranstaltungen besuchen. Das Thema des diesjährigen Businessstags lautet «Vielfalt, der Erfolgsfaktor für heute und morgen». Vielfalt – in jeder Hinsicht – ist heute keine Wahlmöglichkeit mehr – sie existiert bereits. Nehmen Sie nur das Beispiel Hilti: Allein am Standort Schaan sind ca. 50 Nationalitäten vertreten. Auch in meinem jetzigen Team bei Kaiser Ritter Partner – übrigens alles Frauen – arbeiten neben mir als Österreicherin mit chinesischem Vater, unter anderem eine Koreanerin und eine Australierin. Das finde ich grossartig. Das heisst aber auch, dass wir alle – Männer genauso wie Frauen – lernen müssen, offen mit dieser Vielfalt umzugehen, um voneinander zu lernen und daraus das beste Ergebnis zu erzielen. Das ist in meinen Augen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wirtschaft von morgen, auch hier im Rheintal.

Bevor Sie zur Kaiser Ritter Partner Gruppe gestossen sind, waren Sie für Hilti tätig. Welches Umfeld ist frauenfreundlicher, die Finanz- oder die Industriebranche?

Da gibt es keine wesentlichen Unterschiede. Ich persönlich war während meiner gesamten beruflichen Laufbahn vorwiegend in männerdominierten Branchen tätig und habe mich nie unwohl gefühlt, nur weil ich eine Frau bin. Im Gegenteil: Die meisten Herren bemühen sich, Frauen gegenüber charmant zu sein. Somit hat die Aussage mit den besseren Manieren sicher etwas für sich (lacht).

Zur Person

Carmen Dahl, geboren 1965, ist seit 1. Januar als Marketing- und Kommunikationschefin Mitglied der Geschäftsleitung der Kaiser Ritter Partner Gruppe in Vaduz. Die Diplombetriebswirtin blickt auf mehr als 15 Jahre Berufserfahrung im Marketing und in der Kommunikation für global tätige Unternehmen zurück. Zuletzt war sie in leitenden Positionen bei der Hilti in Schaan, bei Telefónica O2 in München und bei Deloitte in Hamburg, Frankfurt und München tätig. Carmen Dahl ist verheiratet und lebt seit 2007 mit ihrem Mann in Vaduz.

Businessstag in Vaduz

Carmen Dahl nimmt am 16. Februar am Businessstag in Vaduz am Podiumsgespräch teil. Mit ihr diskutieren die Ökonomin Karin Frick und Claudia Spadacini, Niederlassungsleiterin der St. Galler Kantonalbank in Sargans. Als Referentinnen konnten für das diesjährige Wirtschaftsforum für Frauen im Rheintal Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf, Heliane Canepa und Barbara Rigassi gewonnen werden. Tickets und detaillierte Informationen gibt es unter www.businessstag.li.

Firmen wollen ihr Profil auch in der Krise schärfen

In der Werbebranche sind die fetten Jahre vorerst vorbei. Die meisten Firmen wollen ihre Werbeausgaben zwar noch nicht kürzen. Sie fokussieren ihre Werbung aber stärker auf das Zielpublikum.

Von Patrick Stahl

Das Signal aus der Chefetage des grössten Inserenten hat die Verleger in der Schweiz und in Liechtenstein aufgeschreckt: Die Werbeaktivitäten des orangen Riesen seien chaotisch organisiert und hätten direkt nach einer Kostendiskussion geschrien, sagte Migros-Chef Herbert Bolliger an der Tagung der Schweizer Verleger. Bolliger will deshalb das Werbebudget von rund 350 Mio. auf weniger als 300 Mio. Franken zusammenstreichen.

Inserate aus Imagegründen

Die meisten Unternehmen halten vorerst zwar noch an ihren Werbebudgets fest und warten ab, wie sich

die Konjunktur entwickeln wird. Klar ist jedoch, dass herkömmliche Werbemittel wie Inserate an Bedeutung verlieren. Die Schweizer Presse rechnet für das laufende Jahr mit einem Umsatzminus von ungefähr 10 Prozent. Vor allem für weltweit tätige Industriekonzerne wie Hilti oder Finanzdienstleister wie die LGT Gruppe sind klassische Werbemittel wie Radioschaltungen und Zeitungsinserate nicht prioritär.

Die LGT Gruppe will im laufenden Jahr die klassischen Werbemittel eher reduzieren und stärker auf innovative Konzepte bei Publikationen oder Events setzen. Mediensprecher Christof Buri stellt jedoch klar, dass Liechtenstein der Heimmarkt der LGT ist und die Liechtensteiner Medien für die Gruppe deshalb besonders wichtig sind. Auch Hilti wendet nach eigenen Angaben im gesamten Rheintal proportional mehr Werbeausgaben auf als an anderen Konzern-Standorten: «Die lokalen Medien spielen für Hilti vor allem aus Imagegründen und bei der Rekrutierung neuer Mitarbei-

ter eine wichtige Rolle», sagt Marketingchef Joe Lötscher.

Weg vom Giesskannen-Prinzip

Werber aus der Region beobachten seit Längerem, dass Grossunternehmen ihre Werbeausgaben nicht nach dem Giesskannen-Prinzip verteilen, sondern sehr zielgerichtet einsetzen. Der Trend gehe weg von Kampagnen mit Wettbewerben oder ganzseitigen Inseraten und setze auf gezielte Information, sagt Ewald Frick, Inhaber der Agentur Tangram in Vaduz. Er ist überzeugt, dass die Firmen künftig noch kostenbewusster werben, ohne ihre Budgets zwangsläufig zu reduzieren. Tangram-Chef Frick warnt Unternehmer aber davor, den Rotstift beim Werbebudget anzusetzen: «Auftraggeber, die in der Krise nur sparen, werden zu den Verlierern gehören», sagt Frick. Die Auftraggeber müssten ihr Werbeprofil allerdings schärfen und sich darüber im Klaren sein, mit welcher Botschaft sie ihr Zielpublikum am besten erreichen. Dabei böte sich – gerade wegen der momentanen Krisenstim-

mung – aber auch verstärkt die Möglichkeit, sich mit originellen Ideen von der Konkurrenz abzuheben.

Der Baugerätehersteller Hilti etwa achtet beim Einsatz seiner Werbemittel gezielt darauf, die Profis am Bau direkt anzusprechen. Die Marke Hilti wird beim Kunden vor Ort durch einen ausgewogenen Marketing-Mix beworben. Auch mit dem Ausbau des weltweiten Vertriebsnetzes hat der Konzern «sehr viel Geld in das Erscheinungsbild unserer Hilti-Center investiert», sagt Lötscher. Zudem sind die Firmenfahrzeuge und die Bekleidung der Vertriebsteamer vereinheitlicht worden, um den Wiedererkennungswert der Marke Hilti zu erhöhen.

Krise bietet Chancen

Frank Bodin, Präsident des Schweizer Branchenverbands BSW und kürzlich zum Werber des Jahres 2009 gewählt worden, rechnet im laufenden Jahr mit einer deutlichen Abkühlung des Werbegeschäfts. Abhängig von der Entwicklung im Frühjahr rechnet Bodin mit einer Reduktion der gesamten

Honorarsumme um 5 bis 10 Prozent. 2007 hatten die 55 Mitgliedsagenturen des Verbands noch Umsätze von insgesamt 331 Mio. Franken erzielt.

Auch die regionalen Werber gehen davon aus, dass die Auftraggeber 2009 ihre Werbemittel zurückhaltender als bisher einsetzen werden. Nach einigen Jahren der Hochkonjunktur rechnet Otto Gmeiner, Geschäftsführer der Agentur Dachcom mit Filialen in Schaan und Rheineck, mit einem stagnierenden Geschäft. «Wirtschaftliche Stagnation bedeutet auch Veränderung und Umdenken», sagt der Agenturchef. Die professionelle Strategieentwicklung in der Kommunikation sei in diesen Zeiten besonders gefragt und biete auch grosse Chancen für Unternehmen. Einen Trend sieht Gmeiner in der Tatsache, dass die Unternehmenswerbung künftig über mehrere Kanäle erfolgen wird, die strategisch, inhaltlich und visuell aufeinander abgestimmt werden. «Vor allem der gezielte Einsatz der digitalen Medien in Kombination mit den klassischen Medien führt zu erstaunlichen Resultaten», sagt Gmeiner.