

## *Liefer- und Beschaffungs- kompetenz*

DEUTSCHE FRUCHTBRANCHE: Firmen überzeugen mit Nähe zu Produktion und individuellen Kundenkonzepten in Berlin

| LEH: Internationale Supermarktketten zieht es nach Südamerika

| SÜDLICHE HEMISPHERE: Schlechtes Wetter überrascht argentinische Kernobst-Erzeuger



**FRUIT LOGISTICA 2012**

Offizieller Kooperationspartner

**FRUCHTHANDEL**  
MAGAZIN

Halle 6.2, Stand A-04

## „Erholung und Erfolg gehören zusammen“

Die Diskussion, ob eine Frauenquote eingeführt werden soll oder nicht hält nach wie vor an. Auch für Frauen in Fruchthandelsunternehmen gilt dies. Deshalb fragte das Fruchthandel Magazin bei einigen Managerinnen an, wie sie die Situationen beurteilen und welche Erfahrungen sie gemacht haben. Chefredakteurin Gabriele Bastian sprach mit der Inhaberin der Beratungsfirma für Interimsmanagement Dr. Bianca Brauer.

**Fruchthandel Magazin:** Weibliche Führungspersönlichkeiten gibt es in der Fruchtbranche im Verhältnis zu ihren männlichen Kollegen noch zu wenig, vor allem bei Nicht-Familienunternehmen. Was ist Ihrer Meinung nach die Ursache hierfür?

**Dr. Bianca Brauer:** Die Fruchtbranche gleicht der Automobilindustrie, die sich durch eine hohe Schlagzahl auszeichnet. Die sich schnell ändernde Marktbedingungen wie etwa der Währungskurs, der Preis-



Dr. Bianca Brauer (Mitte)

druck, die saisonale Bedingungen, der international Wettbewerb: All das macht sie zu einer sehr agilen und anspruchsvollen Branche, die sich täglich ändert. Zudem müssen wir uns der Tatsache stellen, dass Deutschland bei branchenweiter Betrachtung mit gerade 2% Frauenanteil in den Vorständen weltweit das Schlusslicht ist (nur noch vor Indien). Wenn wir in die USA oder nach Schweden und Großbritannien schauen, ist der prozentuale Anteil an weiblich besetzten Führungspositionen immerhin zweistellig (Quelle DIW 2010).

**FH-Magazin:** Können Sie kurz eine Beschreibung Ihres Aufgabenfeldes geben?

**Dr. B. Brauer:** In dieser Branche, die sich wie bereits erwähnt, durch eine sehr hohe Schlagzahl auszeichnet, ist es notwendig, schnell Kurskorrekturen vorzunehmen, etwa wenn ein Markt wegbriecht, ein Neuer eröffnet werden muss. Durch eine Standortverschiebung oder den Ausfall einer wichtigen Führungskraft können so Unternehmen an ihre Leistungsgrenze stoßen. Dort fängt mein Tätigkeitsfeld an. Ich springe ein und gebe Extra-Power, sei es im Bereich Qualität, Marketing, im Sale oder im Aufbau von Logistikketten und in der Erschließung neuer Märkte.

**FH-Magazin:** Wie reagieren Ihnen unterstellte männliche Kollegen auf Anweisungen? Lassen sich Männer von einer „Chefin“ ohne Vorbehalte etwas sagen, hat sich da etwas geändert gegenüber den 90er Jahren?

**Dr. B. Brauer:** Im Vergleich zu den 90er Jahren hat sich einiges geändert: Der Fachkräftemangel und die Globalisierung. Es gibt

nun einmal keinen stärkeren Druck als den betriebswirtschaftlichen. Der Mangel an weiblichen Führungspersonal wird den Großunternehmen zunehmend peinlich und so werden Frauenförderprogramme zur Chefsache erklärt. High Times also für High Potentials und es gibt genug Frauen für jede Position.

**FH-Magazin:** Gibt es auch männliche Führungskollegen, mit denen Sie direkt zusammenarbeiten müssen? Kommt es bei Diskussionen oder Entscheidungen vor, dass das Thema Mann-Frau eine große Rolle spielt und fachliche Kompetenz in den Hintergrund gedrängt wird?

**Dr. B. Brauer:** Für mich ist die Frage schwierig zu beantworten, da ich mich in meiner gesamten Berufstätigkeit ausschließlich in Männerdomänen bewegt habe, sei es im Bereich IT, in den Naturwissenschaften, in der Logistik oder auch im Management. In meiner Generation und bei den Jüngeren ist das Verhältnis zu weiblichen Führungskollegen sehr entspannt. Gerade die Generation, die multimedial in der aufkommenden Globalisierung aufgewachsen ist, kann wahrscheinlich nur noch recht wenig mit den gängigen Frau-Mann-Klischees anfangen. Wahr ist sicher auch, dass es gerade bei der Generation Ü50 noch Berührungängste gibt. Neuerdings kann man auch hier durch den Fachkräftemangel einen beginnenden Umdenkungsprozess sehen.

**FH-Magazin:** Wie vereinbaren Sie Ihre berufliche Auslastung mit Ihren privaten Aufgaben? Bleibt Ihnen darüber hinaus Zeit für ein intensives Hobby?

„Fruchtbranche gleicht der Automobilindustrie“

### Interim Management

Dr. Bianca Brauer ist seit 2006 Inhaberin einer Unternehmensberatung für Interim Management mit Sitz im norddeutschen Hoisdorf. „Ich arbeite für Menschen und verstehe mich weniger als Unternehmensberaterin eher als Feuerwehr in den Unternehmen, die meine Hilfe in schwierigen Zeiten in Anspruch nehmen.“ Häufig wird ihre Hilfe zum Beispiel bei Firmenübernahmen oder auch bei einem Generationswechsel in Anspruch genommen. Im Gegensatz einer reinen Unternehmensberatung übernimmt Dr. Brauer sehr häufig weitreichende Verantwortung im Management. Dabei geht sie bis in die Kernkompetenzen der Firmen und forscht nach Schwachstellen, die gemeinsam mit der Geschäftsführung beseitigt werden. Dr. Bianca Brauer unterstützt Unternehmen zudem dabei, Innovationen zu lancieren. Dabei sei es ganz wichtig, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, denn bei ihrer Tätigkeit als Interim-Managerin ist sie über die kompletten Abläufe und Interna eines Unternehmens informiert. Bei sehr komplexen Projekten, zieht Dr. Brauer auch externe Fachberater hinzu, um die besten Wege oder Chancen für einen Betrieb zu erarbeiten.

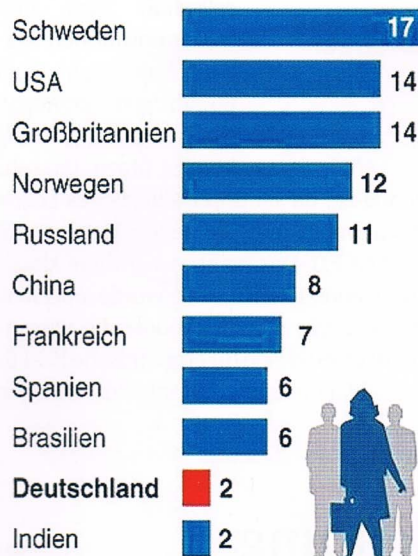
**Dr. B. Brauer:** Auf jeden Fall, ich bin ein großer Verfechter des Freizeitausgleiches, und sehe mit großer Sorge die Auflösung der „work-life balance“ durch die neuen Medien. Es ist wichtig für den Kopf, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Ich bin immer erstaunt, dass es doch eine Selbstverständlichkeit ist, die ich meinen Mandanten vor Augen führen muss, nämlich dass Erholung und Erfolg zusammen gehören, gerade wenn man die steigende Anzahl von Burn-out Patienten betrachtet. Ich persönlich verbinde meine Geschäftsreisen gerne mit einem entspannenden Museumsbesuch, ob in Saõ Paulo oder Barcelona. Muße und Sport tut dem Gehirn gut und ist auch zwingend notwendig für meinen Beruf, da ich Standardlösungen ausweiche, ausgetretene Pfade verlasse und kreative Lösungen anbiete. Das kann man am besten wenn man die Gedanken frei laufen lassen kann z. B. beim Sport.

**FH-Magazin:** Glauben Sie, dass die Führungsposition Ihr Selbstbewusstsein (auch als Frau in der Gesellschaft) gestärkt hat?

**Dr. B. Brauer:** Ich denke Führung ist einem ein Stückweit mitgegeben. Man kann keiner Führungsperson vorwerfen, dass sie eine Führungsperson ist, genau so kann man einer Nicht-Führungsperson nicht vorwerfen kann, dass sie keine ist. Es sind besondere Fähigkeiten, an denen man sich erfreuen sollte, denn die sind von gesellschaftlichem Nutzen. Zum Trost für die Führungsschwachen gilt: Wie bei einem Diamanten, stetiges schleifen, schleifen, schleifen und an sich arbeiten bringt die Brillanz. Durch meine naturwissenschaftliche Ausbildung habe ich eine klare und unaufgeregte Sicht der Dinge. Frauen in Führungspositionen verzichten auf Imponiergehabe und fangen einfach an zu arbeiten.

## Frauen in Top-Positionen

Frauenanteil in Vorständen 2010 in Prozent



Quelle: DIW

AFP

Aus dieser Effektivität und dem damit verbundenen positiven Feedbacks zieht man sehr viel Energie.

**FH-Magazin:** Wie unterscheidet sich eine weibliche von einer männlichen Führungskraft? Denken Sie, dass die langläufige Meinung, Frauen seien kompromissbereiter, eher „mütterlich“ auf Entscheidungen von weiblichen Chefs Einfluss nimmt? Welche Rolle spielt die weibliche Komponente bei Ihnen?

**Dr. B. Brauer:** Ich glaube, dass man das nicht pauschal beantworten kann. Es gibt Männer mit viel Einfühlungsvermögen wie es auch Frauen gibt die auf Grund gewisser

charakterlicher Eigenschaften in Führungspositionen gekommen sind. Wahr ist allerdings auch: Männer bevorzugen Männer, wenn auch unbewusst, und im Glauben, damit dem Besseren den Vortritt zu gewähren. Ihr Führungsstil ist überwiegend „transaktional“, d.h. er beruht auf einer dominanten Persönlichkeitsstruktur und auf einem breiten Netzwerk. Qualifikationen betrachten sie mit „männlichen Augen“. Weibliche Führung ist zumeist „transformativ“, beruht also auf Führungskräften, die Veränderungen katalysieren und so Rentabilität, Marktanteile und auch Nachhaltigkeit erhöhen. Das sind Führungskräfte, die die Spielregeln in ihrer Branche verändern. Durch meine 15-jährige internationalen Führungserfahrung konnte ich feststellen, dass die größte Herausforderung von Unternehmen weltweit in der Personalführung und im Bereich Human Resources liegt. Also welche Person ist die beste Besetzung für welche Position, und wie bringe ich sie dahin? Gerade da haben Frauen das bessere Rüstzeug wenn es um Empathie und Kommunikation geht. Sie sind es gewohnt, schnell Lösungen herbei zu führen und deeskalativ zu wirken. Das ist aus meiner Erfahrung ein Vorteil, den man übrigens auch in unserem alltäglichen gesellschaftlichen Leben längst erkannt hat, z. B. bei der Polizei. Es zeigt sich, dass gemischte Polizeiteams erfolgreicher in der Verbrechensbekämpfung sind, da Überreaktionen vermieden und Aggressionsverhalten abgewendet wird. Wo es Menschen gibt, gibt es Herausforderungen, das ist auf der Straße, in der Schule, in den Familien und auch in den Unternehmen so. Allerdings müssen in den Unternehmen, wenn sie effektiv arbeiten wollen, schnell Lösungen gefunden werden und genau diese Fähig-

**EXPORT - IMPORT - ERZEUGUNG  
GEMÜSE - ZWIEBELN - KARTOFFELN - OBST**

Ihr Spezialist für

Karotten • Rote Bete • Knollenserie

Weiß- und Rotkohl • Gelbe und Rote Zwiebeln

Schalotten • Kartoffeln • Eisbergsalat • Äpfel

Diese Produkte auch aus biologischem Anbau

**FRISCHMARKT & INDUSTRIE**

**HORTICA<sup>®</sup> b.v.**

Postfach 38  
NL-1619 ZG ANDIJK

Handelsweg 2  
NL-1619 BJ ANDIJK

Tel.: +31-228-59 12 22

Fax: +31-228-59 10 44

E-Mail: [info@hortica.de](mailto:info@hortica.de)

Internet: [www.hortica.nl](http://www.hortica.nl)

keit ist aus meiner Sicht eine herausragende Eigenschaft von Frauen.

**FH-Magazin:** Achten Chefinnen bei Entscheidungen eher auf Themen wie Umwelt, Nachhaltigkeit oder vielleicht auch Ernährung? Glauben Sie, dass Frauen eher eine persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen können als Männer und damit eine familiärem Atmosphäre schaffen? Wie empfinden Sie das persönlich?

**Dr. B. Brauer:** Ich denke, Themen wie Umwelt, Nachhaltigkeit und Ernährung sind Themen, die bereits in der breitgesellschaftlichen Öffentlichkeit angekommen sind. Es kommt mir fremd vor, daraus eine Gender-Frage zu entwickeln. Eine Frau-Mann-Dis-

kussion, wie sie in den 80er Jahren geführt worden ist, bringt uns heute nicht weiter. Wir brauchen Frauen und wir brauchen Männer. Und gerade unser demografischer Wandel entwickelt sich zu einer der größten zukünftigen Herausforderung. Unsere Gesellschaft wird älter und Innovationen werden bald von über 60-Jährigen gemacht. Noch eine Entwicklung kommt hinzu, die sehr

**„Männer bevorzugen Männer, wenn auch unbewusst“**

wichtig ist, da sie unser alltägliches Leben revolutioniert hat: Die neuen Medien und das Web 2.0. Das heißt, der frühere klassische Generationskonflikt wurde abgelöst. Unsere Generation Facebook, die wissenschaftlich erwiesen für empathische Reaktionen nicht mehr offen ist, gibt der virtuellen

und interaktiven Welt den Vorzug vor Telefonaten und dem persönlichen Gespräch. Dies fordert von uns Toleranz und Empathie, auf diese Menschen zuzugehen, die auf einmal ganz anders denken als die Menschen in den Generationen davor. Diese Prozesse scheinen, so bescheinigt es die Wissenschaft, vom Alter unabhängig zu sein. Wir müssen lernen, kulturell mit diesen Medien und den „digital natives“ umzugehen. Aus meiner Sicht kann die einzige Lösung nur darin liegen, gemischte Teams aufzubauen: Frau-Mann, jung-alt, der „Social-networker“ und „old-school“ „face-to-face“ um die Unternehmen gut für die nächsten Herausforderungen aufzustellen. *g.b.*

## UNTERNEHMENSBERATUNG

# Fristen bei Steuererklärung unbedingt einhalten



Wer keinen Berater in Anspruch nimmt, muss die Steuererklärung spätestens bis zum 31. 5. des Folgejahres einreichen. Wirkt ein Berater mit, läuft die Einreichungsfrist automatisch bis zum 31. 12. des Folgejahres.

Foto: © fairith - Fotolia.com

oder grobem Verschulden können die Beamten weit höhere Zuschläge festsetzen. Achtung: Strafzuschläge drohen unabhängig davon, ob der Steuerzahler nachzahlen muss oder eine Erstattung erhält.

Steuerzahler sollten Verspätungszuschläge nicht einfach hinnehmen. „Zwar ist ein vollständiger Erlass der Strafen nur selten durchsetzbar, doch häufig gelingt es, die Gebühren zu reduzieren“, betont Dr. Axel Knoth, aufgrund seiner Praxiserfahrungen. Er empfiehlt, zunächst mit dem zuständigen Sachbearbeiter beim Finanzamt zu telefonieren, bevor schriftlich Einspruch erhoben wird. „Im persönlichen Gespräch zeigen sich Finanzbeamte eher gnädig“, so WWS-Experte Dr. Knoth. Je nach Situation, etwa bei Stundungsanträgen, lassen sich die Behörden leichter überzeugen, wenn nicht der Berater, sondern der Steuerpflichtige selbst beim Finanzamt die Gründe für die Verspätung darlegt.

Auch die fristgerechte Zahlung von Steuerschulden ist Pflicht. Hierfür bleibt ein Monat Zeit. Andernfalls fordert der Fiskus obendrein einen Säumniszuschlag von ein Prozent je überschrittenem Monat. Steuerzahler sollten frühzeitig Vorkehrungen treffen, um alle Fristen tatsächlich einzuhalten. Schon jetzt ist absehbar: Zum Jahresende kann es zu einem verstärkten Arbeitsaufkommen in Steuerkanzleien kommen. WWS-Tipp: Unterlagen nicht auf den letzten Drücker zusammenstellen und die Steuererklärung frühzeitig in Angriff nehmen. ■

Die Finanzverwaltung macht Ernst: Sie fordert Termintreue bei der Abgabe der Steuererklärung. Fristverletzungen werden nicht mehr toleriert, Fristverlängerungen nur noch in Ausnahmefällen gewährt. Wer sich nicht schnell auf die härtere Gangart der Finanzbehörden einstellt, riskiert hohe Verspätungszuschläge. Sie können bis zu 10% der festgesetzten Steuer und bis zu 25.000 Euro betragen.

Betroffen sind Privatpersonen und Unternehmen. Wer keinen Berater in An-

spruch nimmt, muss die Steuererklärung spätestens bis zum 31. 5. des Folgejahres einreichen. Wirkt ein Berater mit, läuft die Einreichungsfrist automatisch bis zum 31. 12. des Folgejahres. Ob und in welcher Form Fristüberschreitungen sanktioniert werden, hängt vom Einzelfall ab und liegt im Ermessen des zuständigen Finanzbeamten. Als Faustregel gilt: Die Höhe des Zuschlags beträgt 0,5% der festgesetzten Steuer pro angefangenem Monat der Verspätung. Bei wiederholten Verspätungen