

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Studiengang: B.A. Business Administration  
Themenfeld: Gender und Diversity in Betrieb und Gesellschaft  
Prüferin: Prof. Dr. Claudia Gather  
Prüfer: Dr. Clemens Ohlert  
Sommersemester 2019

# **Mit Strategie zur Gleichberechtigung?**

## **Verhandlungsführung selbstständiger Frauen als Mittel zur Reduzierung des *Gender Income Gap***

von Denise Bode  
geboren am 04.08.1991 in Düsseldorf  
Stephanstr. 1, 12167 Berlin  
denise.bode@gmx.de  
Immatrikulationsnummer: 534217  
Abgabedatum: Berlin, den 5. August 2019

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Ökonomische Erklärungsansätze des <i>Gender Pay Gap</i> .....	2
2.1 Risikoneigung von Frauen .....	3
2.2 Diskriminierungstheorie von Gary Becker .....	5
3. Frauenspezifische Verhandlungsstrategien .....	7
3.1 Verhandlungsstrategie 1: Den sozialen Status kenntlich machen .....	8
3.2 Verhandlungsstrategie 2: Wütende Emotionen nicht zum Ausdruck bringen .....	9
4. Das Untersuchungsdesign .....	10
4.1 Auswahlkriterien für die Stichprobe .....	11
4.2 Auswahl des Erhebungsinstruments: Experteninterview .....	11
4.3. Auswertungsverfahren .....	12
5. Analyse der durchgeführten Interviews .....	13
5.1 Risikobereitschaft von Frauen .....	14
5.2 Diskriminierung durch Kunden und Kundinnen .....	15
5.3 Verhandlungsstrategien selbstständiger Frauen .....	17
6. Diskussion .....	20
7. Fazit .....	23
Literaturverzeichnis .....	25

# 1. Einleitung

Der existierende Einkommensunterschied zwischen Frauen<sup>1</sup> und Männern hat inzwischen traurige Berühmtheit erlangt. Weit weniger bekannt ist jedoch, dass diese geschlechtsspezifische Verdienstlücke bei selbstständiger Erwerbstätigkeit noch deutlich größer ausfällt. Während das Statistische Bundesamt für das Jahr 2012 einen unbereinigten *Gender Pay Gap* von 22 % für abhängig Beschäftigte ermittelt hat, liegt der unbereinigte Einkommensunterschied bei Selbstständigen für diesen Zeitraum bei 44 % und ist damit sogar doppelt so hoch.<sup>2</sup>

Dieses ungleiche Verhältnis nimmt diese Arbeit zum Anlass, um die Gruppe von selbstständigen Frauen und ihre besonderen Arbeitsbedingungen in den Fokus zu rücken. Dabei wird zwei Fragen nachzugehen sein. Zum einen, wie sich die massive Einkommensdifferenz von Männern und Frauen in der Selbstständigkeit aus Sicht der Ökonomie erklären lässt. Hierzu werden zwei Ansätze vorgestellt, die für die untersuchte Gruppe besondere Relevanz bieten. Einerseits ist das die These der Risikoaversion von Frauen aus dem Bereich der *behavioral economics*, die auf der Annahme beruht, dass Frauen aufgrund ihrer Entscheidung für die sichere Option weniger verdienen als Männer. Andererseits soll auch die Diskriminierungstheorie von Gary S. Becker dargelegt werden, die den Einkommensunterschied auf eine Diskriminierung der Kundschaft zurückführt.

Vor dem Hintergrund des bestehenden Einkommensunterschieds ist die zweite Frage dieser Arbeit, welche Verhandlungsstrategien Frauen verfolgen, um ihre Position zu stärken und dem entgegenzuwirken. Selbstständigen Frauen bieten sich für diese Untersuchung besonders an, da sie gezwungen sind mit ihren Kunden selbst über Aufträge zu verhandeln. Ausgehend von der Annahme, dass Männer und Frauen in Verhandlungen verschieden

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden Frauen durch geschlechtergerechte Sprache sichtbar gemacht. Dies erfolgt mittels Beidnennung sowie die Verwendung des Binnen-I.

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern in Deutschland bei 21 %, 16.03.2016. Online: <[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16\\_097\\_621pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_097_621pdf.pdf?__blob=publicationFile)>. Zugriff am 21.07.2019. Sowie Lechmann, Daniel S. J.: Die geschlechtsspezifische Verdienstlücke in selbstständiger Erwerbstätigkeit, in: Gather, Claudia; Biermann, Ingrid; Schürmann, Lena u. a. (Hg.): Die Vielfalt der Selbstständigkeit. Sozialwissenschaftliche Beiträge zu einer Erwerbsform im Wandel, Berlin 2014, S. 89.

wahrgenommen werden, wurden von den *negotiation studies* geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategien für Frauen ausgearbeitet. Zwei dieser Strategien, das Kenntlichmachen des sozialen Status und der Umgang mit Wutemotionen, werden hier präsentiert.

Anschließend sollen beide Fragestellungen im empirischen Teil der Arbeit explorativ überprüft werden. Dafür wurden Experteninterviews mit drei selbstständigen Unternehmerinnen durchgeführt, ausschnittsweise transkribiert und in Anlehnung an Meuser und Nagel<sup>3</sup> ausgewertet. Die Interviews sollen einen Anhaltspunkt bieten, welche Ansätze aus der Forschung im Rahmen dieser Stichprobe in der Praxis wiederzufinden sind. In einer abschließenden Diskussion werden die empirisch gewonnenen Erkenntnisse mit der Theorie abgeglichen und Schlussfolgerungen für weitere Forschungsvorhaben gezogen.

## 2. Ökonomische Erklärungsansätze des *Gender Pay Gap*

Seit 2016 stagniert in Deutschland der unbereinigte *Gender Pay Gap*, der den Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern aufzeigt, bei 21 %. Im Vergleich zu den anderen Mitgliedstaaten der EU fällt Deutschland deutlich hinter dem EU-Durchschnitt von 16 % zurück und belegt insgesamt den drittletzten Platz.<sup>4</sup> Um diesen Einkommensunterschied erklären zu können, kann einerseits nach Strukturmerkmalen wie Ausbildungsgrad, wöchentlicher Arbeitszeit oder Berufserfahrungen unterschieden werden. Dennoch vermögen diese Faktoren die Differenz, die auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor fortbesteht, nicht vollständig zu erklären. Laut Statistischem Bundesamt verbleibt für Deutschland ein ungeklärter Rest von 6 % für das Jahr 2014.<sup>5</sup> Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung kommt für das Jahr 2006 hingegen zu dem Ergebnis, dass bei einem

---

<sup>3</sup> Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim u. a. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden 2009, S. 465–480.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern 2018 unverändert bei 21 %. Pressemitteilung Nr. 098 vom 14. März 2019, 14.03.2019. Online: <[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19\\_098\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19_098_621.html)>. Zugriff am 21.7.2019.

<sup>5</sup> Vgl. Ebd.

ähnlichen *Gender Pay Gap* von 22 %, sogar 62 % nicht durch die oben genannten Merkmale erklärbar seien und misst demnach diesen Faktoren eine wesentlich größere Bedeutung zu.<sup>6</sup> Die ökonomische Theorie bietet verschiedene Erklärungsansätze, um welche Faktoren es sich dabei handeln könnte. Zwei davon werden im Folgenden näher vorgestellt.

## 2.1 Risikoneigung von Frauen

Der *Gender Pay Gap* führt auf dem Arbeitsmarkt vor Augen, dass sich die männlichen und weiblichen ArbeitnehmerInnen in ihrem „economic outcome“<sup>7</sup> unterscheiden. Um diese Differenz zu erklären, hat sich ein Teilgebiet der *behavioral economics* etabliert, das untersucht, ob Männer und Frauen sich in ökonomischen Situationen anders verhalten. Dabei wird häufig von der Annahme ausgegangen, dass die festgestellten Unterschiede auf verschiedenen Präferenzen der Geschlechter zurückzuführen sind.<sup>8</sup>

Eine populäre These besagt, dass Frauen in ökonomischen Situationen risikoaverser als Männer agieren. Risiko kann nur in Entscheidungssituationen entstehen, die einen nicht mit Sicherheit vorhersagbaren und zugleich verschiedenen Ausgang haben.<sup>9</sup> Ein klassisches Beispiel für derartige Situationen findet sich im Finanzbereich. Ein Investor soll zwischen zwei Anlageoptionen wählen. Während Projekt B eine sichere Rendite von 20 % verspricht, liegt die Rendite für Projekt A mit einer Wahrscheinlichkeit von je 0,5 entweder bei 0 % oder 40 %. Der Investor muss sich somit zwischen der sicheren und der unsicheren, riskanten Option entscheiden. Letztere zeichnet sich besonders dadurch aus, dass dem Investor die Möglichkeit einer höheren erwartbaren Rendite geboten wird, die seine Risikobereitschaft belohnt. Dieses Szenario ist aufgrund seiner leichten Reproduzier- und Messbarkeit bereits oft für wissenschaftliche Studien zum Risikoverhalten genutzt worden.<sup>10</sup> Die Autoren Rachel Croson and Uri Gneezy bewerten diese Forschungsliteratur in ihrer Rezension als Beweis für

---

<sup>6</sup> Vgl. Busch, Anne; Holst, Elke: Verdienstdifferenzen zwischen Frauen und Männern nur teilweise durch Strukturmerkmale zu erklären, in: DIW Wochenbericht 75,15, 2008, S. 184–190.

<sup>7</sup> Eswarn, Mukesh: *Why Gender Matters in Economics*, Princeton / Oxford 2014, S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. Croson, Rachel; Gneezy, Uri: Gender Differences in Preferences, in: *Journal of Economic Literature* 47,2, 2009, S. 448.

<sup>9</sup> Vgl. Eswarn: *Why Gender Matters in Economics*, 2014, S. 40.

<sup>10</sup> Eine Auflistung der Studien findet sich in Croson; Gneezy: *Gender Differences in Preferences*, 2009, S. 451.

„strong gender differences“<sup>11</sup>. Auch zahlreiche Studien, die auf Experimenten, in denen ein Lotterie- oder Glücksspiel mit den VersuchsteilnehmerInnen durchgeführt wurde, basieren, belegen die These der risikoaversen Frauen.<sup>12</sup>

Erweist sich diese Annahme als richtig, dass Frauen weniger Risikobereitschaft als Männer aufweisen, bedeutet das für den Arbeitsmarkt, dass sie bestimmte Jobangebote, die zwar riskant, aber dafür auch profitabel sind, für sich nicht in Erwägung ziehen.<sup>13</sup> Demnach entstünde ein Ungleichgewicht im Einkommen von Frauen und Männern aufgrund von geschlechtsspezifischen Präferenzen: „If men and women differ in their propensities to tolerate risk, the earnings of men might be higher than those of women who are equally qualified and otherwise have identical economically relevant traits.“<sup>14</sup> Führt man diesen Gedanken noch einen Schritt weiter, ergibt sich daraus, dass Frauen womöglich aufgrund ihrer Risikoneigung selbst dafür verantwortlich sind, dass sie ein geringeres Einkommen haben als die Männer.

Tatsächlich hat eine Studie von Julie Nelson große Aufmerksamkeit erregt, weil sie eben dieses Credo infrage stellt. In einer eingehenden Analyse von 35 Studien, die allesamt zu dem Schluss kommen, dass Frauen risikoaverser als Männer sind, gelingt es Nelson nachzuweisen, dass von fundamentalen Unterschieden zwischen dem männlichen und weiblichen Risikoverhalten nicht die Rede sein kann.<sup>15</sup> So zeigt die Autorin einerseits auf, dass sich in vielen Studien eine statistische Signifikanz in der durchschnittlichen Risikobereitschaft von Männern und Frauen nicht nachweisen lässt. Wenn doch ein statistisch signifikantes, höheres Risikoverhalten der männlichen Gruppe aufgezeigt werden konnte, betrug der Abstand zu den Frauen immer weniger als eine Standardabweichung. Die These der starken Verhaltensunterschiede zwischen den Geschlechtern wird somit deutlich relativiert. Nelson belässt es jedoch nicht bei dieser Feststellung, sondern legt sogar dar, dass die Risikobereitschaft sich bei beiden Geschlechtern ähnelt: „The degree of

---

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. Ebd., S. 450.

<sup>13</sup> Vgl. Eswarn: Why Gender Matters in Economics, 2014, S. 40.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Nelson, Julie A.: Are Women Really More Risk-Averse Than Man? A Re-Analysis of the Literature Using Expanded Methods, in: Journals of Economic Surveys 29,3, 2015, S. 566–585.

overlap between the male and female distributions [...] generally exceeded 80 %.”<sup>16</sup> Dieses Ergebnis lässt in der Tat Zweifel aufkommen, ob die These der Risikoaversion von Frauen, nicht durch *gender bias* gespeist wurde.

Die in der Forschungsliteratur weit verbreitete These, dass Frauen risikoavers agieren, gilt es daher zu prüfen. Die Gruppe der selbstständigen Frauen eignet sich als Studiengruppe dafür in besonderer Weise, da die Unternehmerinnen beruflich ihre eigenen Entscheidungen treffen und die Auswirkungen möglicher Konsequenzen direkt zu spüren kriegen. Erweist sich die These als zutreffend, ist davon auszugehen, dass die selbstständigen Frauen jegliches Risiko vermeiden und stattdessen die sichere Option wählen.

## 2.2 Diskriminierungstheorie von Gary Becker

Gary S. Becker gilt als einer der ersten Ökonomen, der sich mit den Ursachen der Einkommensunterschiede von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt befasste. Dabei ergänzte er das neoklassische Arbeitsmarktmodell, das auf der Voraussetzung der vollkommenen Substituierbarkeit der Arbeitskräfte beruht, um die individuellen Verhaltensweisen der Marktakteure. Becker bezieht in seiner Arbeit somit auch nichtmonetäre Faktoren ein und schreibt den Arbeitsgebern eine Diskriminierungsneigung zu (*taste of discrimination*), die aufgrund von „race, religion, sex, color, social class, personality or other non-pecuniary considerations“<sup>17</sup> erfolgen kann. Die ArbeitgeberInnen behandeln die potentiellen ArbeitnehmerInnen mit derselben Qualifikation dann nicht mehr gleich, wie es die Substituierbarkeit in der neoklassischen Theorie suggeriert, sondern agieren, als würden ihnen durch die Einstellung einer Person mit Diskriminierungsmerkmal „ein immaterieller Nachteil oder nicht monetäre Kosten“<sup>18</sup> entstehen. Eben diese Kosten sind nach Becker aber am Arbeitsmarkt in Form der Lohndifferenz sichtbar. Bei einer

---

<sup>16</sup> Ebd., S. 580.

<sup>17</sup> Becker, Gary S.: *The Economics of Discrimination*, Chicago / London 1973, S. 153.

<sup>18</sup> Brunner, Jessica: *Ökonomische Erklärungsansätze für die Diskriminierung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt*, in: *Geographica Helvetica* 49,1, 1994, S. 12.

Diskriminierung nach Geschlecht äußert sich dies darin, dass die Frauen weniger verdienen als die Männer.<sup>19</sup>

Mit diesem Ansatz lässt sich zwar der *Gender Pay Gap* unter Erwerbstätigen erklären, jedoch nicht für Selbständige. Denn aufgrund ihrer Tätigkeitsform sind diese nicht von dem Urteil potentieller ArbeitgeberInnen abhängig. Mitunter keimte daher sogar die Hoffnung auf, dass die Selbstständigkeit für Frauen eine Chance bietet, der Einkommensdiskriminierung in der Erwerbsarbeit entgehen zu können.<sup>20</sup> Umso überraschender ist aber der Umstand, dass der *Gender Income Gap* für Selbstständige mehr als doppelt so hoch wie bei Erwerbstätigen ausfällt. Für das Jahr 2012 lag der unbereinigte Verdienstunterschied zwischen selbstständigen Männern und Frauen bei 44 %.<sup>21</sup>

Doch auch diese Verdienstlücke kann anhand von Gary S. Beckers Diskriminierungstheorie begründet werden. Denn nicht nur ArbeitgeberInnen lassen sich demnach von ihren negativen Präferenzen leiten, sondern auch Unternehmen sowie KonsumentInnen. Für die in dieser Arbeit untersuchte Gruppe der selbstständigen Frauen ist dabei vor allem das Verhalten der KonsumentInnen, die ihre direkte Kundschaft bilden, interessant. Außerdem soll der Fokus auf das Diskriminierungsmerkmal Geschlecht gerichtet werden.

Ebenso wie bei den ArbeitgeberInnen, basiert Beckers Theorie auch bei den KonsumentInnen auf der Annahme der Nutzenmaximierung.<sup>22</sup> Der Nutzen für eine konsumierende Person kann sich jedoch verringern, wenn diese eine Diskriminierungsneigung gegenüber der Selbstständigen besitzt. Dieser „taste for discrimination“<sup>23</sup> wird mittels eines Diskriminierungskoeffizienten (DC) beschrieben. Fällt der DC aufgrund von diskriminierenden Vorurteilen gegenüber dem Geschlecht bei selbstständigen Frauen negativ aus, sind KonsumentInnen nicht bereit den Preis für das

---

<sup>19</sup> Vgl. Becker: *The Economics of Discrimination*, 1973, S. 153.

<sup>20</sup> Vgl. Jungbauer-Gans, Monika: Der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern in selbständiger und abhängiger Beschäftigung, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 51, 1999, S. 364–390.

<sup>21</sup> Vgl. Lechmann: *Die geschlechtsspezifische Verdienstlücke in selbständiger Erwerbstätigkeit*, 2014, S. 89.

<sup>22</sup> Vgl. Brunner: *Ökonomische Erklärungsansätze für die Diskriminierung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt*, 1994, S. 11.

<sup>23</sup> Becker: *The Economics of Discrimination*, 1973, S. 14.

Produkt zu bezahlen, wie er bei der männlichen Konkurrenz (keine Diskriminierung) üblich wäre:

A consumer, faced with a unit money price of  $p$  for the commodity 'produced' by this factor, acts as if the net price were  $p(1 + d_k)$ , with  $d_k$  as his DC against this factor. In all three instances [production, employers and consumers] a DC gives the percentage by which either money costs or money returns are changed in going from money to net magnitudes: the employer uses it to estimate his net wage costs, the employee his net wage rate, and the consumer the net price of commodity.<sup>24</sup>

Somit ist davon auszugehen, dass sich eine potenzielle Diskriminierung der Kundinnen und Kunden gegenüber selbstständigen Frauen in der fehlenden Bereitschaft äußert, denselben Preis wie bei Männern für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen. Es bleibt daher zu prüfen, ob sich dieses Verhalten der KonsumentInnen im empirischen Teil der Arbeit nachweisen lassen wird und sich daraus eine Erklärungsmöglichkeit für den hohen *Gender Income Gap* in der Selbstständigkeit ergibt.

### 3. Frauenspezifische Verhandlungsstrategien

Nachdem im vorangegangenen Kapitel zwei mögliche ökonomische Erklärungsansätze für den Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern ausgeführt wurden, befasst sich dieses Kapitel mit geschlechtsspezifischen Strategien, die Frauen helfen können, diese Differenz durch geschicktes Verhandeln zu verringern. Unter Strategie wird in dieser Arbeit ein genauer Plan des eigenen Vorgehens verstanden, der dazu dient, ein wirtschaftliches Ziel, hier ein höheres Einkommen der selbstständigen Frauen, zu erreichen.<sup>25</sup> Da das Verhalten von Frauen und Männern in Verhandlungen verschiedenartig wahrgenommen wird, hat der größtenteils im angloamerikanischen Raum beheimatete Forschungsbereich der *negotiation studies* bereits einige Studien veröffentlicht, die Frauen eine bessere Verhandlungsposition ermöglichen sollen. Im Folgenden werden zwei dieser

---

<sup>24</sup> Ebd., S. 14–15.

<sup>25</sup> Vgl. Dudenredaktion: Strategie, 2019. Online: <<https://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie>>. Zugriff am 21.7.2019.

geschlechtsspezifischen Strategien mit dem Ziel vorgestellt, im empirischen Teil zu prüfen, ob diese auch von den interviewten selbstständigen Frauen angewandt werden.

### 3.1 Verhandlungsstrategie 1: Den sozialen Status kenntlich machen

Auch wenn die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Forschungsrichtungen eine gegenteilige Meinung vertreten, so stimmt die genderspezifische Verhandlungsforschung doch mehrheitlich darin überein, dass Frauen sehr wohl Verhandlungen führen, dabei aber andere Verhandlungsstrategien verfolgen als ihre männlichen Kollegen. Daran schließt auch die Frage an, welche Verhaltensmuster sich für Frauen positiv auf ihr Verhandlungsergebnis auswirken können.<sup>26</sup> In jüngerer Zeit sind einige Studien erschienen, die sich gezielt mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt haben.

In der Studie *Ask and Ye Shall Receive? How Gender and Status Moderate Negotiation Success* von Emily Amantullah und Catherine Tinsley aus dem Jahr 2013 wurde der Zusammenhang zwischen dem nach außen erkennbaren sozialen Status einer Person und ihrem Verhandlungserfolg untersucht.<sup>27</sup> Die Autorinnen gingen dabei von der Hypothese aus, dass Männern aufgrund ihres Geschlechtes von vornherein ein höherer sozialer Status zuerkannt wird. Während der Studie nahmen die VersuchsteilnehmerInnen die Führungsposition in einem Hotel ein und sollten über kurzfristige Stornierungsanfragen entgegen der Hotelrichtlinien entscheiden, die ihnen von männlichen und weiblichen EventmanagerInnen vorgetragen wurden. Ebenfalls variierte der soziale Status der EventmanagerInnen, indem sie entweder als „a newly hired Junior Officer in Human Resources still learning about event planning for his [her] firm“<sup>28</sup> oder als „the Executive Vice President for Human Resources with a long history of success at his [her] firm“<sup>29</sup> als InhaberInnen eines niedrigeren bzw. eines hohen sozialen Status vorgestellt wurden. Das Ergebnis zeigt ein eingeschliffenes Muster. Die schlechtesten Chancen, ihre Stornierung durchzusetzen, hatten die Eventmanagerinnen, die einen niedrigen sozialen Status

---

<sup>26</sup> Vgl. Habbe, Julia Sophia: *Frauen und Verhandlungserfolg. Eine Einführung in Female Negotiation Strategies*, Wiesbaden 2019, S. IX.

<sup>27</sup> Vgl. Emily T. Amantullah; Tinsley, Catherine H.: *Ask and Ye Shall Receive? How Gender and Status Moderate Negotiation Success*, in: *Negotiation and Conflict Management Research* 6,4, 2013, S. 253–272.

<sup>28</sup> Ebd., S. 258.

<sup>29</sup> Ebd.

besaßen. Bei den männlichen Eventmanagern spielte der soziale Status in Bezug auf ihre Erfolgsaussichten bei der Stornierung keine Rolle.

Die Studie von Ammantullah und Tinsley führt somit vor Augen, dass Männern aufgrund ihres Geschlechts in der Gesellschaft oft von vornherein ein sozialer Status anerkannt wird und dass dieses Schubladendenken in vielen Köpfen noch immer fest verankert ist: „Nach der gesellschaftlichen Erwartung ist im Krankenhaus der Mann der Arzt, die Frau muss die Krankenschwester sein. In der Kanzlei handelt es sich bei dem Mann um den Rechtsanwalt, bei der Frau um seine Assistentin.“<sup>30</sup> Damit aus dieser voreingenommenen Perspektive für Frauen nicht automatisch ein Nachteil in Verhandlungssituationen entsteht, plädieren die Autorinnen dafür, dass Frauen ein Zeichen setzen und ihren sozialen Status glaubhaft für andere signalisieren:

The most obvious way to signal that one has status is hierarchical title. Yet there may be other markers one can use, such as a reputation for excellent work (displaying awards), or even subtle signals such as dress (quality tailoring) and physical comportment, and association with other high-status colleagues.<sup>31</sup>

Das Kenntlichmachen des eigenen sozialen Status durch Titel, Auszeichnungen und Qualifikationen sowie ein professionelles Erscheinungsbild ist eine Verhandlungsstrategie, die die stereotype Rollenzuschreibung von Frauen entkräftet und somit Transparenz unter den Verhandelnden herstellt. Erst auf diese Weise werden ausgeglichene Grundvoraussetzungen gegenüber den männlichen Verhandlungspartnern geschaffen.

### 3.2 Verhandlungsstrategie 2: Wütende Emotionen nicht zum Ausdruck bringen

Eine weitere Verhandlungsstrategie für Frauen konnte auf Basis verschiedener Studien von Victoria Brescoll und Eric Uhlmann abgeleitet werden. Die AutorInnen untersuchten, wie Wut und Traurigkeit in Zusammenhang mit sozialem Status und Geschlecht

---

<sup>30</sup> Habbe: Frauen und Verhandlungserfolg. Eine Einführung in Female Negotiation Strategies, 2019, S. 7.

<sup>31</sup> Emily T. Amantullah; Tinsley: Ask and Ye Shall Receive? How Gender and Status Moderate Negotiation Success, 2013, S. 267.

wahrgenommen wird.<sup>32</sup> Anhand von Jobinterviews sollten die StudienteilnehmerInnen den Status, das Gehalt und die Kompetenz der Bewerber und Bewerberinnen beurteilen. Dabei berichteten die BewerberInnen, dass sie einen wichtigen Kunden verloren hätten. Die eine Hälfte jeden Geschlechts reagierte darauf mit Traurigkeit (*sadness*), der andere Teil mit Wut (*anger*). In den Bewertungen durch die StudienteilnehmerInnen zeigte sich, dass die Männer, die ihre wütenden Emotionen Ausdruck brachten, von den VersuchsteilnehmerInnen als positiv wahrgenommen wurden. Ihnen wurde ein höherer Status zugesprochen, weil die StudienteilnehmerInnen die Wut von Männern „deutlich häufiger auf äußere – und damit objektiv nachvollziehbare – Faktoren zurückführten als die Wut von Frauen“<sup>33</sup>. Für Frauen hatte das Zeigen Wut hingegen den gegenteiligen Effekt. Die StudienteilnehmerInnen führten die Emotionsäußerung der Bewerberinnen auf negative Persönlichkeitsmerkmale wie einen Kontrollverlust oder Wut als Charaktereigenschaft zurück.<sup>34</sup> So kommen die AutorInnen zu dem Schluss: „Professional women who expressed anger were consistently accorded lower status and lower wages, and were seen as less competent, than angry men.“<sup>35</sup>

Als geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategie lässt sich daraus ableiten, dass Frauen im Gegensatz zu Männern das Zeigen von Wut in Verhandlungssituationen vermeiden sollten, da die Emotionen bei ihrem Geschlecht negativ auf ihre Person zurückfallen.

#### 4. Das Untersuchungsdesign

Vor dem Hintergrund der weiterhin bestehenden Entgeltungleichheit zwischen Männern und Frauen soll in der nachfolgenden Untersuchung explorativ erforscht werden, ob sich die ökonomischen Erklärungen der Risikoaversion von Frauen sowie der Diskriminierungstheorie durch Kunden bestätigen lassen. Außerdem soll herausgearbeitet

---

<sup>32</sup> Vgl. Brescoll, Victoria L.; Uhlmann, Eric Luis: Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace, in: *Psychological Science* 19,3, 2008, S. 268–275.

<sup>33</sup> Habbe: Frauen und Verhandlungserfolg. Eine Einführung in Female Negotiation Strategies, 2019, S. 13–14.

<sup>34</sup> Vgl. Brescoll; Uhlmann: Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace, 2008, S. 273.

<sup>35</sup> Ebd.

werden, ob Frauen selbst bestimmte geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategien entwickeln, um dieser Einkommensdifferenz entgegen zu wirken.

#### 4.1 Auswahlkriterien für die Stichprobe

Aufgrund von Kostengründen sowie des zeitlich beschränkten Rahmens dieser Arbeit ist die Stichprobe auf den Raum Berlin begrenzt. Maßgebliche Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnerinnen erhielt die Autorin durch die Geschäftsführerin der WeiberWirtschaft eG Dr. Katja von der Bey. Aus den bereits genannten Gründen konnte ebenfalls nur eine kleine Anzahl von Befragungen durchgeführt werden, die sich über einen Zeitraum vom 14. Juni – 5. Juli 2019 erstreckten. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde berücksichtigt, dass die Unternehmerinnen in verschiedenen Branchen tätig sind, um eine möglichst breite Varianz in der Untersuchung abzubilden. Insgesamt konnten drei selbstständigen Frauen zu ihren Verhandlungsstrategien im Interview befragt werden. Die Befragten besaßen ein Alter von 48 bis 60 Jahren und leiteten alle ihr eigenes Unternehmen.

#### 4.2 Auswahl des Erhebungsinstruments: Experteninterview

Um die Frage nach spezifischen Verhandlungsstrategien von Frauen zu untersuchen, wird das Experteninterview als Erhebungsinstrument der qualitativen Sozialforschung in dieser Arbeit herangezogen.

Der Expertinnenstatus der interviewten Unternehmerinnen rechtfertigt sich nach Meuser und Nagel dadurch, dass sie aktive Partizipantinnen sind, die über einen privilegierten Zugang zu Verhandlungserfahrung durch ihre berufliche Praxis verfügen und durch Implementierung eigener Strategien eine Lösung des ökonomischen Problems der Einkommensungleichheit anstreben.<sup>36</sup> Im Fokus des Erkenntnisinteresses steht dabei das

---

<sup>36</sup> Vgl. Meuser; Nagel: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, 2009, S. 468–470.

eigene, situative Handeln der Interviewten (Betriebswissen),<sup>37</sup> mittels dessen sie sich ein spezialisiertes Sonderwissen aneignen.

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden ausgearbeitet, um eine problembezogene Fokussierung auf Verhandlungsführung zu gewährleisten.<sup>38</sup> Die Fragen wurden dabei in unstrukturierter und halbstrukturierter Form formuliert. Dennoch war der Autorin daran gelegen, die Interviewsituation mittels spontaner Nachfragen auch offen zu gestalten und somit dem Rat von Meuser und Nagel zu folgen: „[...] Experten [geben] freilich mehr über ihre funktionsbezogenen Relevanzen und Maximen preis: immer dann, wenn sie fortfahren und erläutern, extemporieren, Beispiele geben oder andere Formen der Exploration verwenden.“<sup>39</sup>

#### 4.3. Auswertungsverfahren

Die Auswertung folgt den Auswertungsschritten nach Meuser und Nagel<sup>40</sup> mit Ausnahme der theoretischen Generalisierung, die aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht geleistet werden kann. Als Grundlage der Auswertung wurde eine partielle Transkription der durchgeführten Interviews vorgenommen (s. Anhang). Die Verschriftlichung erfolgte in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Uwe Flick.<sup>41</sup> Diese wurden jedoch vereinfacht, indem beispielsweise die paralinguistischen Äußerungen<sup>42</sup> sowie gleichzeitiges Sprechen nicht kenntlich gemacht wurden.

In den folgenden zwei Schritten wurden die Textabschnitte erst paraphrasiert und daraufhin thematischen Überschriften zugeteilt (kodiert), um das Interview zu strukturieren.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Ebd., S. 470.

<sup>38</sup> Vgl. Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Hamburg 2014, S. 216.

<sup>39</sup> Meuser; Nagel: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, 2009, S. 472.

<sup>40</sup> Vgl. Ebd., S. 476–477.

<sup>41</sup> Flick: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2014, S. 381–382.

<sup>42</sup> Hierunter fallen alle Signale, die keine eigentliche Information enthalten, wie Sprechpausen, Sprachrhythmus, Intonation, Tonhöhe, Lautstärke. Vgl. Bußmann, Hadumod (Hg.): Lexikon der Sprachwissenschaft, Stuttgart 2002, S. 495.

<sup>43</sup> Vgl. Meuser; Nagel: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, 2009, S. 476.

Anschließend wurden mittels des thematischen Vergleichs die Interviews erstmals zueinander in Beziehung gesetzt, so dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Befragten festgestellt werden konnten. Im letzten Schritt, der soziologischen Konzeptualisierung, konnte einerseits eine Typologie der Interviews erstellt werden und andererseits sollen die empirischen Ergebnisse an die Forschungsansätze der genderspezifischen Verhandlungsführung rückgekoppelt werden.

## 5. Analyse der durchgeführten Interviews

Bevor die eingangs angeführten Thesen geprüft werden, sollen die drei befragten Interviewpartnerinnen Frau A, Frau B und Frau C kurz vorgestellt und charakterisiert werden.<sup>44</sup>

Frau A ist in der Werbe- und Kommunikationsbranche tätig und hat erst 2019 den Schritt in die Selbstständigkeit unternommen. Als Gründungsgrund gab sie an, dass sie als Angestellte die Erfahrung mit der *Gläsernen Decke* im Unternehmen gemacht hatte und nun Lust auf die Verwirklichung des eigenen Unternehmertums hat. Ihr eigenes Verhalten charakterisiert Frau A als eher extrovertiert.

Frau B arbeitet im Bereich Handwerk, genauer in der Tischler-Branche. Sie ist bereits seit 34 Jahren selbstständig tätig und leitet inzwischen ein Unternehmen mit neun Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Der Wunsch nach selbstbestimmten Arbeiten hat Frau B dazu veranlasst sich früh selbstständig zu machen. Auf der Skala der Selbsteinschätzung von extrovertiert nach introvertiert ordnet sie sich dem Feld „weder noch“ zu.

Frau C ist seit 26 Jahren selbstständig in der Branche Buchführung und Unternehmensberatung tätig. Der Grund für ein eigenes Unternehmen lag für sie ebenfalls in der selbstbestimmten Tätigkeit. Ihr Verhalten beschreibt Frau C als eher introvertiert.

---

<sup>44</sup> Die Namen der Befragten wurden für diese Arbeit anonymisiert. Im Folgenden werden daher die Pseudonyme Frau A, Frau B und Frau C verwendet.

## 5.1 Risikobereitschaft von Frauen

Im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews als einer qualitativen Methode der Sozialforschung kann die Risikobereitschaft nicht statistisch ausgewertet werden, wie es quantitative Methoden erlauben. Vielmehr werden im Folgenden Situationen näher betrachtet, in denen die Unternehmerinnen zwischen einer sicheren Option und einer Risikoentscheidung wählen mussten.

Frau A beschreibt zwei Situationen, in denen sie sich entscheiden muss. Das eine ist eine Preisverhandlung mit einem Kunden, der offen zum Ausdruck bringt, dass er den Preis sehr stark drücken will.<sup>45</sup> In der zweiten Konstellation versuchen Kundinnen und Kunden die gute zwischenmenschliche Beziehung zu Frau A zu nutzen, um als sogenannten Freundschaftsdienst einen günstigeren Preis zu erhalten.<sup>46</sup> Obgleich Frau A bekennt, derartige Preisverhandlungen nicht gerne zu führen,<sup>47</sup> bezieht sie eine klare Position und hält an ihrer Preiskalkulation fest: „Und dann denke ich ok, dann drehe ich den Spieß um und sage: ‚Ich muss dir ehrlich sagen, ich bin hier Geschäftsfrau und ich habe hier Kosten und ich kann dir nicht entgegen kommen.‘“<sup>48</sup> Das Risiko, dass die Wahl der Kundinnen und Kunden aus diesem Grund nicht auf sie fällt, geht sie damit bewusst ein.

Frau B charakterisiert das Verhältnis zwischen ihr und ihrer Kundschaft als asymmetrisch. Als Auftragnehmerin sei sie in einer schwächeren Position, weil sie von den Aufträgen der Kunden und Kundinnen abhängig sei, sie aber umgekehrt keinen Druck auf diese ausüben kann.<sup>49</sup> Bahnen sich daher Konflikte mit bestimmten Personen an, distanziert sich Frau B und beendet die Zusammenarbeit. Dass sie diese Entscheidung nicht völlig unabhängig treffen kann, sondern ihr Unternehmen sich dies finanziell auch erlauben können muss, bedenkt Frau B dabei immer mit:

---

<sup>45</sup> Vgl. Interview Frau A, 2019, Z. 111.

<sup>46</sup> Vgl. Ebd., Z. 184-187.

<sup>47</sup> Vgl. Ebd., Z. 12-16.

<sup>48</sup> Ebd., Z. 187-189.

<sup>49</sup> Vgl. Interview Frau B, 2019, Z. 220-224.

Von irgendwo muss die Miete kommen, die Mitarbeiter wollen ihr Geld haben... Das ist nicht immer eine tolle Situation. Aber sagen wir mal, in den meisten Fällen halte ich es durch. Also es gibt wenig Situationen, wo ich dann sage, hier muss man halt mal einen Kompromiss machen, weil wir einfach das Geld brauchen.<sup>50</sup>

Im Allgemeinen lässt sich daher festhalten, dass auch Frau B sich nicht scheut, sich von schwierigen Kunden zu trennen. Ihre unternehmerische Verantwortung gebietet ihr allerdings, ihre finanzielle Lage vorher abzuwägen. Lässt diese es aber zu, wird die sichere Option, in diesem Fall die weitere Zusammenarbeit, als zweitrangig betrachtet.

Eine ähnliche Herangehensweise besitzt auch Frau C. Sie vertritt ebenfalls die Ansicht, dass es bei bestimmten Kunden und Kundinnen besser ist, die Zusammenarbeit zu beenden: „Weil das ist ja auch keine schöne Kundenbeziehung, also ich ziehe niemanden rein. Das habe ich mit den Jahren gelernt, dass das auch keinen Spaß macht, wenn er immer wieder überlegt, ob er hier richtig ist.“<sup>51</sup> Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Kündigung (auf Mitarbeiter, Deckungsbeiträge) berechnet Frau C daher bereits im Voraus, um beurteilen zu können, welche Konsequenzen sich durch die Kündigung für ihr Unternehmen ergeben: „Ja, ich kann’s mir leisten einen Kunden gehen zu lassen, der nicht mehr hier sein möchte.“<sup>52</sup> Insofern trifft Frau C zwar eine Risikoentscheidung, da sie ihren Kunden freistellt zu kündigen und bestimmte Einnahmen dadurch wegfallen. Zugleich behält sie sich aber den Überblick über die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, so dass sie sich auf diesem Wege absichert, kein unvernünftiges Risiko einzugehen.

## 5.2 Diskriminierung durch Kunden und Kundinnen

Anfangs wurde die Hypothese aufgestellt, dass eine Diskriminierung durch die Kundschaft dann vorliegt, wenn die Kundinnen und Kunden aufgrund ihrer Diskriminierungsneigung gegenüber Frauen nicht bereit sind, den marktüblichen Preis zu zahlen. Alle Unternehmerinnen, die im Interview befragt wurden, konnten von

---

<sup>50</sup> Ebd., Z. 238-241.

<sup>51</sup> Interview Frau C, 2019, Z. 119-121.

<sup>52</sup> Ebd., Z. 118-119.

Diskriminierungserfahrungen während ihrer Selbstständigkeit berichten. Es ist interessant zu sehen, auf welchen Ebenen sich diese Diskriminierungen abgespielt haben.

Frau A beantwortete die Frage, ob sie sich als Selbstständige in Verhandlungssituationen schon mal benachteiligt gefühlt habe, wie folgt:

Schon, wir haben schon auch solche Situationen erlebt. Das sind dann so subtile Sachen eigentlich eher. Dass wir gesagt bekommen: „Ach Sie sind auch so teuer.“ Oder: „Bei Ihnen hätten wir jetzt nicht gedacht, dass Sie so teuer sind.“ Oder uns wird umgekehrt erzählt: „Wir haben uns bei dem und dem nach Preisen erkundigt und die waren ja total teuer. Deshalb sind wir zu Ihnen gekommen.“ So nach dem Motto. Also sowas hören wir schon öfter. Und ich habe jetzt nicht explizit nachgefragt, aber es ist schon mein persönlicher Eindruck, dass das einfach eine gewisse Voraussetzung oder beziehungsweise Annahme bei den anderen zum Teil besteht, dass Frauen günstiger sind als Männer.<sup>53</sup>

Zunächst fällt auf, dass Frau A Situationen beschreibt, die die Diskriminierungshypothese par excellence bestätigen. Erstens erfolgt die Diskriminierung nach ihrer Ansicht aus der Annahme, dass Frauen ihre Dienstleistungen zu einem geringeren Preis als die Männer anbieten. Eine Diskriminierungsneigung aufgrund des Geschlechts liegt demnach vor und richtet sich damit direkt gegen Frau A als Unternehmerin. Zweitens wird die Diskriminierung durch die potenzielle Kundschaft ausgeübt und zwar von beiden Geschlechtern. Denn bei der Nachfrage, ob Frau A ähnliche Erfahrungen auch mit Kundinnen gemacht habe, bejaht sie dies: „Ja, sowohl als auch. Ich würde sagen, dass Frauen auch annehmen, dass Frauen günstiger sind.“<sup>54</sup> Drittens schlägt sich die Diskriminierungsneigung sofort in den Preisvorstellungen der Kunden und Kundinnen nieder. Denn an den wiedergegebenen drei Zitaten wird deutlich, dass der erwartete Preis sich deutlich unter dem marktüblichen Preis der Konkurrenz befindet.

Eine ähnliche Erfahrung hat Frau B mit ihrem Unternehmen gemacht. Sie berichtet, dass viele Frauen bei ihr gearbeitet haben und dass daraus von Seite der Kundschaft eine geringere Preiserwartung abgeleitet wurde: „Und da ist durchaus die Hoffnung hinter gewesen, dass wir einfach günstiger sind, weil wir Frauen sind.“<sup>55</sup> Frau B hat aber noch eine

---

<sup>53</sup> Interview Frau A, 14.06.2019 Z. 92-98.

<sup>54</sup> Ebd. Z. 105.

<sup>55</sup> Interview Frau B, 04.07.2019, Z. 78-79.

weitere Ebene der Diskriminierung erfahren, die mit ihrer Tätigkeit in einer überwiegend männerdominierten Branche (Tischlerei) in Zusammenhang steht. Anhand von externen Reaktionen zu ihrem Beruf wird deutlich, dass ihr diese Arbeit oftmals nicht zugetraut wird: „Ach, Sie sind Tischlerin. [...] Na, ist das dann nicht zu schwer für eine Frau?“ Zwar wird in diesem Kontext auch wegen des weiblichen Geschlechts diskriminiert, allerdings wird hier unterstellt, dass Frau B ihre Arbeit nicht (so gut) wie ein Mann verrichten kann. Die Argumentation findet somit nicht direkt über den Preis statt, sondern die Qualität ihrer Arbeit wird von vornherein von potenziellen Kunden und Kundinnen infrage gestellt.

Auch Frau C berichtet, dass ihr Können von der Kundschaft mitunter nicht anerkannt wird:

Ja, was immer wieder angegriffen wird, ist ja die Professionalität. Das ist ja auch so ein Tool. Also: Haben Sie das schon mal gemacht? Haben Sie schon mal jemanden in meiner Branche beraten? Sowas. Wie würden Sie denn eigentlich rangehen? Also ich muss ja wissen, wie Sie vorgehen. Also, da wird dann schon Leistung gezogen.<sup>56</sup>

Sie reflektiert dies sogar insofern, als dass sie dieses Verhalten bereits als Tool enttarnt hat, um eine unentgeltliche Leistung zu erhalten. Anders als die offensichtliche Preisreduktion wie bei Frau A und C, findet der Versuch, eine günstigere Leistung zu erhalten, hier verdeckt als unverbindliche Auskunft statt. Auf diese Weise soll der kostenpflichtige Beratungstermin umgangen werden. Auch Frau C sagt aus, dass sie derartige Infragestellungen von beiden Geschlechtern erfährt.<sup>57</sup>

### 5.3 Verhandlungsstrategien selbstständiger Frauen

Alle Unternehmerinnen gaben im Interview an, dass sie mehrmals wöchentlich verhandeln. Dieses hohe Verhandlungspensum ist durch ihre Positionen als Selbständige unabdingbar. Es ist daher wenig verwunderlich, dass alle drei für sich bestimmte Wege gefunden haben, um sich selbst in eine bessere Verhandlungsposition zu bringen.

Frau A, die in der Kommunikation- und Werbebranche tätig ist, berichtet von der Schwierigkeit, kreative Dienstleistungen zu bepreisen. Um dieser Problematik

---

<sup>56</sup> Interview Frau C, 05.07.2019, Z. 43-46.

<sup>57</sup> Vgl. ebd., Z. 62-63.

entgegenzuwirken, hat Frau A ein eignes Preissystem entwickelt. Dabei wird zunächst der durchschnittliche Arbeitsaufwand für jede Leistung ermittelt und daraus dann ein dementsprechender Pauschalpreis abgeleitet.<sup>58</sup> Anhand der berechneten Preise wird im zweiten Schritt eine Preisliste erstellt, die den Kunden und Kundinnen bei der Angebotskalkulation mitgeschickt wird. Mit der Preisliste wird nicht nur Transparenz für die Kundschaft geschaffen, die die Preise einer Kalkulation dadurch nachvollziehen kann, sondern für Frau A stellt sie auch einen „Anker“<sup>59</sup> dar. Damit ist gemeint, dass die Preisliste für sie einen Orientierungsrahmen bietet, der verhindert, dass Frau A sich in Verhandlungen im Preis drücken lässt: „Ich mache mir bewusst, ich schätze meinen Wert vielleicht nicht hoch genug ein.“<sup>60</sup> Des Weiteren ermöglicht die Kalkulation nach festgelegten Preisen, dass Frau A sich von der Gefahr der Freundschaftspreise distanzieren kann:

Und deshalb habe ich hier meine Preisliste und dann verargumentiere ich das so und dann kann ich dabei bleiben ohne dass ich denke: „Oh, ich bin jetzt ein schlechter Mensch. Weil ich müsste ihr ja eigentlich entgegenkommen, weil wir uns so gut verstehen.“<sup>61</sup>

Zuletzt ebnet die Preisliste als „Argument für zukünftige Verhandlungen“<sup>62</sup> auch den Weg für Kalkulationen für Stammkundinnen und -kunden, die anhand der bekannten Liste bereits überschlagen können, welche Preise sie für eine bestimmte Leistung erwarten können. Frau A hat sich mit der Entwicklung und Transparenz ihres Preissystems eine Strategie geschaffen, die ihr als Bezugsgröße hilft, in Verhandlungen sowohl besser zu argumentieren, als auch an dem vorgegebenen Preis festhalten zu können.

Der Ansatz von Frau B lässt sich eher als präventive Verhandlungsstrategie bezeichnen. So versucht sie bereits vor der Verhandlungssituation durch ihren Webseitenauftritt eine bestimmte Klientel anzusprechen: „Strategie eins ist, [...] meine Kunden möglichst so passgenau anzuziehen, dass die wissen und im besten Fall wollen, was sie hier kriegen.“<sup>63</sup> Hinter diesem Vorgehen verbirgt sich die Hoffnung von Frau B, klar zu kommunizieren, dass

---

<sup>58</sup> Vgl. Interview Frau A, 2019, Z. 44-49.

<sup>59</sup> Ebd., Z. 132.

<sup>60</sup> Ebd., Z. 132-133.

<sup>61</sup> Ebd., Z. 147-150.

<sup>62</sup> Ebd., Z. 168.

<sup>63</sup> Interview Frau B, 2019, Z. 105-107.

„das hier keine Schnäppchenbude ist“<sup>64</sup> und somit aggressive Preisverhandlungen erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Die gezielte Adressierung setzt Frau B auf zweierlei Weise um. Einerseits ist die Webseite in geschlechtergerechter Sprache verfasst. Obwohl Frau B mit dieser Ansprache im Grunde den Adressatenkreis sogar erweitert („Ich will eine Message transportieren und die lautet: es gibt Menschen aller Sorten und die sollen sich alle angesprochen fühlen“<sup>65</sup>), betont sie aber zudem, dass diese Ansprache auch abschreckend wirken kann: „Ein Teil der Menschheit wird gar nicht weiter die Sache vertiefen wollen, weil die sich denken: ‚Oh Gott, was ist das denn?‘“<sup>66</sup> Andererseits werden die Unternehmenswerte deutlich kommuniziert. So wurde das Unternehmen anhand sozialer und ökologischer Kriterien bewertet und der zugehörige Bericht auf der Webseite veröffentlicht. Frau B begründet diesen Schritt damit, Transparenz für die Kundschaft zu schaffen:

Also ich wollte, dass wir ausbilden, dass wir verhältnismäßig umweltbewusst produzieren, wo es möglich ist, langlebige Produkte herstellen. Und eben bewusst keinen Ramsch. Das wollte ich einfach für die Kunden sichtbar machen, damit sie sehen, warum die Sachen teuer sind. Und deswegen haben wir uns mal dafür entschieden, diese Zertifizierung zu machen.<sup>67</sup>

Beide Adressierungen verfolgen jedoch das gleiche Ziel. Es soll ein bewussteres Publikum angesprochen werden, bei dem „eben nicht in allererster Linie der Preis das Ausschlaggebende ist.“<sup>68</sup> Damit ist ein Teil ihrer Strategie auch „bestimmte Situationen überhaupt zu vermeiden“<sup>69</sup>, indem sie ihre Kunden und Kundinnen vorab selektiert.

Für Frau C, die im Bereich der Buchhaltung und Unternehmensberatung tätig ist, spielen Preisverhandlungen keine große Rolle. Bei der Buchhaltung rechnet sie nach einer allgemeinen Gebührentabelle ab. Da die Preise bereits fix sind, hat Frau C auch keinen Anreiz diese zu verändern: „Naja, das hat mit mir jetzt nichts zu tun.“<sup>70</sup> Ihre

---

<sup>64</sup> Ebd., Z. 121.

<sup>65</sup> Ebd., Z. 251-252.

<sup>66</sup> Ebd., Z. 252-253.

<sup>67</sup> Ebd., Z. 278-281.

<sup>68</sup> Ebd., Z. 293.

<sup>69</sup> Ebd., Z. 311-312.

<sup>70</sup> Interview Frau C, 2019, Z. 146.

Beratungsleistung richtet sich nach einem festgelegten Stundensatz und „wenn mehr Zeit verbraucht wird, dann kostet es mehr.“<sup>71</sup> Insgesamt lässt sich festhalten, dass ihre Preispolitik einmal festgelegt wurde und sie diese seither ohne Abweichungen vertritt.

Verhandlungssituationen mit Kundinnen und Kunden entstehen dann, wenn diese die notwendigen Belege nicht einreichen oder Zeitdruck auf die Leistungserbringer ausüben.<sup>72</sup> Frau C reagiert darauf, indem sie sich vergegenwärtigt, dass es nicht ihre Aufgabe ist, die Voraussetzung für ihre Leistung zu schaffen.<sup>73</sup> Mit dieser gewonnenen Distanz nutzt Frau C die Sachargumentation, um ihre Arbeitsweise der Kundschaft verständlich zu machen:

In Argumentationen gehe ich über die Sachebene, ja. Also wenn solche Verhandlungen sind, gehe ich immer über die Sachebene. [...] Also auch wenn man jetzt so sagt: „Wenn Sie sich darauf verlassen wollen, dann müssen wir bestimmte Abläufe haben.“ Und die sind so und so geregelt. Und die brauchen eine bestimmte Zeit. Da steht ein Stundensatz dahinter und der muss gegenfinanziert werden über den Preis. Und wenn Sie jetzt diese Leistung in dieser Ausprägung nicht brauchen, dann sind wir nicht richtig miteinander. Ja, so. Damit kriege ich das von diesem Persönlichen weg und der [Kunde] hat auch keinen Gesichtsverlust.<sup>74</sup>

Durch die Erklärung bestimmter Bearbeitungsabläufe, stellt Frau C klar heraus, welche Anforderungen ihrerseits auch an die Kunden und Kundinnen gestellt werden, damit eine ordnungsgemäße Leistung erbracht werden kann. Die Sachebene ermöglicht dabei ein Gespräch auf Augenhöhe ohne emotionale Vorwürfe. Zugleich überlässt Frau C jedoch der Kundschaft die Entscheidung, sich nach diesen Regeln zu verhalten oder die Zusammenarbeit zu kündigen.

## 6. Diskussion

Auf Grundlage der geringen Anzahl an durchgeführten Interviews lassen sich die anfangs aufgeworfenen Fragen nicht final beantworten. Dennoch können anhand dieser explorativen Untersuchung bestimmte Tendenzen abgeleitet werden, die die theoretischen

---

<sup>71</sup> Ebd., Z. 27.

<sup>72</sup> Vgl. Ebd., Z. 48-49; 65-76.

<sup>73</sup> Vgl. Ebd., Z. 71-72.

<sup>74</sup> Ebd., Z. 126-132.

Ansätze bekräftigen oder ihnen auch widersprechen. Durch einen Abgleich von empirischen Erkenntnissen sollen nun die vorgestellten Theorien diskutiert werden.

Der massive Einkommensunterschied von Frauen und Männern in der Selbstständigkeit ist in der vorliegenden Stichprobe nicht auf die fehlende Risikobereitschaft von selbstständigen Frauen zurückzuführen. Alle drei Unternehmerinnen sprachen sich dafür aus, dass sie sich von Kundinnen und Kunden trennen, wenn die Zusammenarbeit für sie nicht tragbar ist. Zwar betonten die Interviewpartnerinnen, dass für sie diese Entscheidung nur dann möglich ist, wenn die finanzielle Situation es ihnen erlaubt. Dies ist allerdings als rationales Abwägen der unternehmerischen Rahmenbedingungen zu bewerten und ist damit die Voraussetzung, um eine riskante Entscheidung treffen zu können. Mit der Entscheidung bestimmte Aufträge nicht anzunehmen, geht nicht nur das Risiko der fehlenden Einnahmen für sie selbst einher, sondern sie tragen auch die unternehmerische Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen. Frau B beschreibt diese Abhängigkeit als asymmetrisches Verhältnis, was das Ausmaß des eingegangenen Risikos drastisch hervorhebt. Zugleich tappen die Frauen mit ihrer Risikobereitschaft nicht in die Falle, unter allen Umständen einen Auftrag anzunehmen zu müssen. Frau A macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass sie somit auch nicht den Versuchen der Kundschaft erliegt, sie stark im Preis zu drücken und damit von ihrer Preiskalkulation abweichen zu lassen. Vor dem Hintergrund dieser Auswertung stellt sich mit Blick auf die Theorie zumindest die Frage, ob Glücks- und Lotteriespiele, die sich zwar einfach im Versuchsaufbau und der statistischen Auswertung gestalten, wirklich eine geeignete Methode sind, um ein realitätsnahes Testen der Risikobereitschaft zu ermöglichen. Denn in der hier vorliegenden, qualitativen Methodik zeichnet sich doch ein anderes, wesentlich komplexeres Bild ab.

Als weitere Erklärungsmöglichkeit für die geschlechterspezifische Einkommensdifferenz in der Selbstständigkeit wurde angeführt, dass eine Diskriminierung durch die Kundschaft vorliegen könnte. Im Interview gaben die drei Unternehmerinnen an, dass sie alle bereits derartige Erfahrungen gemacht haben. Dabei berichteten Frau A und B von Begegnungen mit potentieller Kundschaft, die von vorherein von der Annahme ausgingen, dass sie die Dienstleistung bei den Unternehmerinnen im Vergleich zu der Konkurrenz zu einem

günstigeren Preis erhalten würden. Dies bestätigt die Diskriminierungstheorie von Gary S. Weber, wonach die Diskriminierungsneigung von Kunden und Kundinnen sich in der fehlenden Bereitschaft äußert, den marktüblichen Preis zu zahlen. Wesentlich subtiler äußert sich diese Diskriminierungsform, indem den Unternehmerinnen ihre Professionalität aberkannt wird. Dabei wird die Qualität der Leistung aufgrund des Frauseins infrage gestellt, um die Leistung abzuwerten (Frau B) oder um die Unternehmerin zu verleiten sich zu erklären und ihr dabei bereits eine unentgeltliche Beratungsleistung zu entlocken (Frau C). Wobei sich letztere Diskriminierungsform nicht zwangsläufig im abschließenden Preis abbilden lässt und damit die Frage aufgeworfen wird, wie sich der Ansatz von Gary S. Becker um diese Ebene erweitern lassen könnte. In beiden Fällen ist es jedoch bemerkenswert, dass die Diskriminierung sowohl durch Kunden als auch durch Kundinnen vorgenommen wird. Das bedeutet, in den untersuchten Fällen konnte nachgewiesen werden, dass auch Frauen eine Diskriminierungsneigung gegenüber den selbständigen Frauen besitzen. Die Ursache für eine derartige Diskriminierungstendenz kann im Rahmen dieser Arbeit leider nicht ermittelt werden, bietet jedoch ein interessantes Forschungsfeld für zukünftige Studien.

Abschließend wurde untersucht, ob die Interviewpartnerinnen geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategien entwickeln, die ihnen eine bessere Stellung in Auseinandersetzungen verschaffen und den Einkommensunterschied mitunter sogar verringern können. Zunächst konnte herausgearbeitet werden, dass alle selbstständigen Frauen ein bestimmtes, geplantes Vorgehen praktizieren, um ihre Position in Verhandlungssituationen zu stärken. Dabei ist auffällig, dass diese Maßnahmen nicht zwangsläufig in den Verhandlungen selbst, sondern meist schon davor vorgenommen worden sind. Sowohl die gezielte Kundenadressierung von Frau B als auch die Preiskalkulationsliste von Frau A und die Gebührenordnung von Frau C folgen diesem Schema. Die selbstständigen Frauen haben sich somit bereits vor der potenziellen Verhandlung ihre Rahmenbedingungen und ihre Argumentationsweise zurechtgelegt.

Ein weiterer Punkt ist, dass diese Verhandlungsstrategien nicht notwendigerweise mit dem Attribut „geschlechtsspezifisch“ belegt werden müssen. Anders als bei den *female*

*negotiation strategies* wurde in dieser Arbeit nicht das Verhalten von Männern und Frauen aufgrund ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung verglichen, so dass eine Zuordnung als „weibliche“ Verhandlungsstrategien hier zu weit gegriffen wäre. Dennoch lässt sich nicht von der Hand weisen, dass sich die Feststellung von Victoria Brescoll und Eric Uhlmann, dass sich bei Frauen der Ausdruck von Wut negativ auf ihren sozialen Status auswirkt, in abstrahierter Form auch in den Verhandlungsstrategien der Unternehmerinnen wiederfindet. So argumentiert Frau C vornehmlich über die Sachebene und lässt damit jegliche Emotionen bei ihren Verhandlungen außen vor. Auch Frau A versucht mit dem Vorlegen der Preisliste eine gemeinsame Basis für sich selbst und die Kundschaft zu schaffen, die als sachlicher Orientierungsrahmen für Preisverhandlungen dient. Hingegen findet die Verhandlungsstrategie, den eigenen sozialen Status kenntlich zu machen bei den Unternehmerinnen keine Anwendung. Gerade vor dem Hintergrund der Diskriminierungserfahrungen, die alle mit Kundinnen und Kunden gemacht haben, ist dies erstaunlich. Einen besonderen Weg geht hier Frau B, die mit ihrer gezielten Kundenadressierung und -auswahl hofft, sich vor derartigen Diskriminierungsneigungen schützen zu können. Das Transparentmachen des sozialen Status würde die Position der Unternehmerinnen aber dennoch deutlich stärken und bietet gerade bei Angriffen auf die Professionalität und Qualität der Dienstleistung eine schlagfertige Antwort. Möglicherweise ist diese Strategie aber auch nicht bekannt und müsste einer breiteren Öffentlichkeit von Frauen zugänglich gemacht werden.

## 7. Fazit

In dieser Arbeit wurden zwei mögliche Gründe für den großen Einkommensunterschied zwischen männlichen und weiblichen Selbstständigen untersucht. Während die These der Risikoaversion von Frauen als Ursache nicht bestätigt werden konnte, sprachen allerdings die Erfahrungen der Unternehmerinnen dafür, dass die Diskriminierung der Kundinnen und Kunden eine bedeutende Rolle spielt. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Kundschaft, die aufgrund des weiblichen Geschlechts diskriminiert, niedrigere Preiserwartungen gegenüber den Unternehmerinnen äußerte und dies teilweise sogar mit deren Geschlecht

begründete. Für selbstständige Frauen stellt dies ein großes Problem dar, da sie zugleich auf die Aufträge und Einnahmen der Kundschaft angewiesen sind. Demnach stellt eine diskriminierende Kundschaft für selbstständige Frauen ein Dilemma dar, da sie gezwungen sind, sich immer wieder zwischen Diskriminierung und Abhängigkeit zu positionieren. Gerade weil aufgrund der kleinen Auswahl an Interviewpartnerinnen in dieser Arbeit keine endgültigen Aussagen zu diesem Phänomen getroffen werden können, bleibt es zu hoffen, dass dieses spannende Forschungsfeld in Zukunft vertieft werden wird.

Eng verbunden mit der Problematik der Kundendiskriminierung scheinen auch die Verhandlungsstrategien zu sein. Zwar entwickelten die selbstständigen Frauen eigene Strategien, mit denen sie sich gegen das Preisdrücken wappnen wie eine klare Preisstruktur durch eine Gebührenordnung oder Preisliste. Das ist ein richtiger Schritt, erfasst aber nicht die Diskriminierung auf den anderen Ebenen wie der Professionalität. Es ist deshalb wichtig, dass gerade vor dem Erfahrungshorizont der Diskriminierungen durch Kundinnen und Kunden selbstständige Frauen sich Wissen über Verhandlungsstrategien wie das Verdeutlichen des sozialen Status aneignen und auch an die Hand gereicht bekommen, um dem Einkommensunterschied in der Selbstständigkeit entgegenzuwirken.

## Literaturverzeichnis

Becker, Gary S.: *The Economics of Discrimination*, Chicago / London 1973.

Brescoll, Victoria L.; Uhlmann, Eric Luis: Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace, in: *Psychological Science* 19,3, 2008, S. 268–275.

Brunner, Jessica: Ökonomische Erklärungsansätze für die Diskriminierung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt, in: *Geographica Helvetica* 49,1, 1994, S. 11–18.

Busch, Anne; Holst, Elke: Verdienstdifferenzen zwischen Frauen und Männern nur teilweise durch Strukturmerkmale zu erklären, in: *DIW Wochenbericht* 75,15, 2008, S. 184–190.

Bußmann, Hadumod (Hg.): *Lexikon der Sprachwissenschaft*, Stuttgart 2002.

Croson, Rachel; Gneezy, Uri: Gender Differences in Preferences, in: *Journal of Economic Literature* 47,2, 2009.

Dudenredaktion: *Strategie*, 2019. Online:  
<<https://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie>>.

Emily T. Amanatullah; Tinsley, Catherine H.: Ask and Ye Shall Receive? How Gender and Status Moderate Negotiation Success, in: *Negotiation and Conflict Management Research* 6,4, 2013, S. 253–272.

Eswarn, Mukesh: *Why Gender Matters in Economics*, Princeton / Oxford 2014.

Flick, Uwe: *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Hamburg 2014.

Habbe, Julia Sophia: *Frauen und Verhandlungserfolg. Eine Einführung in Female Negotiation Strategies*, Wiesbaden 2019.

Jungbauer-Gans, Monika: Der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern in selbständiger und abhängiger Beschäftigung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 51, 1999, S. 364–390.

Lechmann, Daniel S. J.: Die geschlechtsspezifische Verdienstlücke in selbständiger Erwerbstätigkeit, in: Gather, Claudia; Biermann, Ingrid; Schürmann, Lena u. a. (Hg.): Die Vielfalt der Selbstständigkeit. Sozialwissenschaftliche Beiträge zu einer Erwerbsform im Wandel, Berlin 2014, S. 85–92.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim u. a. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden 2009, S. 465–480.

Nelson, Julie A.: Are Women Really More Risk-Averse Than Man? A Re-Analysis of the Literature Using Expanded Methods, in: Journals of Economic Surveys 29,3, 2015, S. 566–585.

Statistisches Bundesamt: Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern 2018 unverändert bei 21 %. Pressemitteilung Nr. 098 vom 14. März 2019, 14.03.2019. Online: <[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19\\_098\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19_098_621.html)>.

Statistisches Bundesamt: Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern in Deutschland bei 21 %, 16.03.2016. Online: <[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16\\_097\\_621pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_097_621pdf.pdf?__blob=publicationFile)>.

Interview Frau A, 14.06.2019.

Interview Frau B, 04.07.2019.

Interview Frau C, 05.07.2019.