

EIN MAGAZIN VON:

WWW.TATENDRANG.DE

PRESSE & MEHR

LIQUID | AGENTUR FÜR GESTALTUNG

DRUCKEREI JOH. WALCH

MS MARKETING SERVICES

MAGAZIN VON UNTERNEHMERN FÜR UNTERNEHMER

TATENDRANG

N° 14

Die Kultur macht den Unterschied

In diesem Heft:

UNTERNEHMENSKULTUR IM FOKUS

FUSION – WER SETZT SICH DURCH?

AUF EINEN BLICK: DIE CORPORATE-FAMILIE

UND LOS...

TATENDRANG IM NEUEN KLEID

Bestimmt haben Sie es schon bemerkt: TATENDRANG hat sich verändert. Im neuen Format ist mehr Platz für Redaktionelles – und nach 13 Ausgaben war es auch mal Zeit, über Satzspiegel, Schrift und Bildsprache neu nachzudenken. Wir hoffen, das Ergebnis unseres Relaunchs gefällt Ihnen ebenso gut wie uns!

Was macht eigentlich Unternehmenskultur aus? Als wir kürzlich in der Redaktionssitzung darüber diskutierten, war das Thema für dieses Heft schnell gefunden. Zuerst einmal wollten wir wissen, was Sie dazu sagen. Und natürlich veranlassten uns die Gespräche auch, den eigenen Standpunkt zu überdenken. Das Ergebnis lesen Sie hier. Und weil Corporate Culture nur ein Aspekt der »Firmenpersönlichkeit« ist, haben wir uns gleich auch nach weiteren Bestandteilen der Corporate-Familie umgeschaut.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen! 

Ihre TATENDRANG-Redaktion
Ingrid Erne, Robert M. Kienlein, Carina Orschulko,
Ilja Sallacz, Heike Siebert, Heinz Walch

IMPRESSUM | JUNI 2008

TATENDRANG ist das gemeinsame Magazin von LIQUID Agentur für Gestaltung, PRESSE & mehr, Druckerei Joh. Walch und MS Marketing Services. Gelesen wird es von rund 1800 Unternehmen in ganz Schwaben, Oberbayern und darüber hinaus.

Herausgeber:
PRESSE & mehr
LIQUID | Agentur für Gestaltung
Druckerei Joh. Walch
MS Marketing Services

Schrift:
TATENDRANG
c/o LIQUID | Agentur für Gestaltung
Philippine-Welser-Straße 15
86150 Augsburg
Tel: (0821) 34 99 90 90
Fax: (0821) 34 99 90 93
www.tatendrang.info

Redaktion:
PRESSE & mehr
Zeuggasse 7
86150 Augsburg
Tel: (0821) 420 99 95
Fax: (0821) 420 99 98
erne@tatendrang.info

Gestaltung:
LIQUID | Agentur für Gestaltung
Philippine-Welser-Straße 15
86150 Augsburg
Tel: (0821) 34 99 90 90
Fax: (0821) 34 99 90 93
info@liquid.ag

Papier: Plano Art, Schneidersöhne

Verantwortlich für die Artikel sind die Autoren selbst. Geseichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. TATENDRANG erscheint vierteljährlich. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen.

Druck:
Druckerei Joh. Walch
Im Gries 6
86179 Augsburg
Tel: (0821) 8 08 58 0
Fax: (0821) 8 08 58 39
info@walchdruck.de

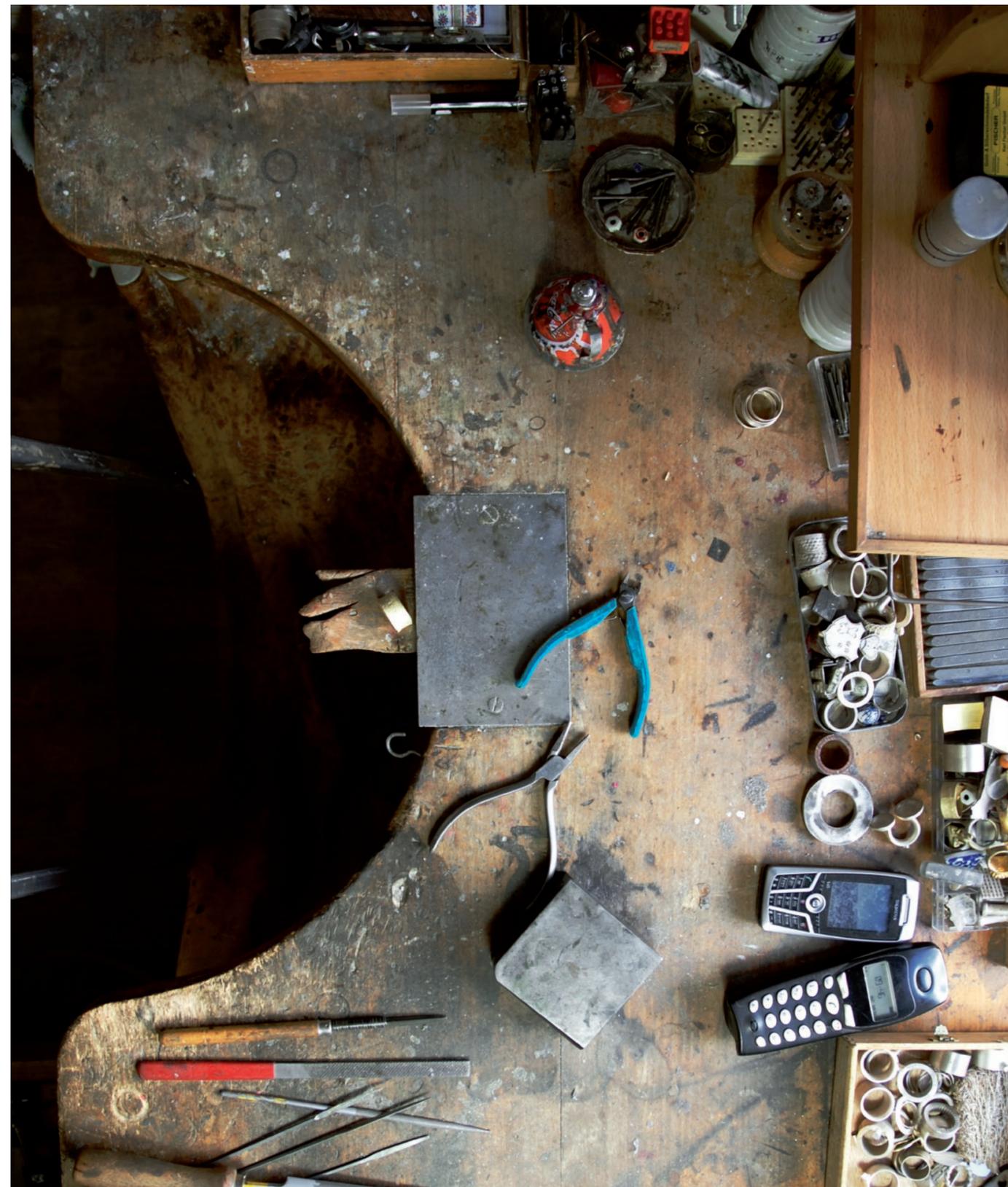
Lettershop:
MS Marketing Services
Picchlerstraße 3-5
86356 Neusäß
Tel: (0821) 20 79 40
Fax: (0821) 20 79 415
info@ms-direct.de

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung einschließlich des Nachdrucks ohne schriftliche Einwilligung des Urhebers strafbar.

»Die Unternehmenskultur ist das Kriterium, welches das Unternehmen von Wettbewerbern unterscheidet und aufzeigt, in welchen Gewohnheiten sich die Organisation von anderen abhebt. Sie ist unter Umständen aber auch genau der Faktor, der verhindern kann, erfolgreicher oder innovativer zu sein als die anderen.« WWW.4MANAGERS.DE

ATELIER EIGENHAENDIG:

Allem Leben, allem Tun, aller Kunst muss das Handwerk vorausgehen (Johann Wolfgang von Goethe)



GELEBTE WERTE

»Was verstehen Sie unter Unternehmenskultur? Bitte erläutern Sie anhand eines Beispiels, wie gelebte Unternehmenskultur in Ihrer Firma aussieht.«

Dies hat TATENDRANG bei Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Branchen nachgefragt. Wir haben viele Antworten bekommen – kürzere und ausführliche. Ein Kritiker merkte an, dass Versuche, eine bestimmte Kultur zu implementieren, häufig scheitern – und zwar dann, wenn sie nur auf dem Papier steht und insbesondere von den Verantwortlichen nicht in die Tat umgesetzt wird.

Unternehmenskultur kann man nicht »verordnen«, sie muss wachsen, gepflegt und gelebt werden. Und sie drückt sich in vielen Facetten aus. Das dokumentieren auch die Antworten, die Sie hier lesen. Auf den Folgeseiten finden Sie noch mehr davon. 



Unternehmenskultur ist das, was ich an wertorientierten Elementen innerhalb eines Unternehmens wahrnehme. Bei Gemex arbeiten Mitarbeiter und Führungskräfte sehr gut zusammen und verfolgen gemeinsame Ziele. Die Atmosphäre ist geprägt von Vertrauen und Offenheit. Dies gilt auch für die Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartnern. Tag für Tag werden bei Gemex neue Herausforderungen bewältigt und alle Mitarbeiter bringen sich mit ihrer Arbeitskraft, ihren Ideen und ihrer Kreativität aktiv in das Unternehmen ein. Daraus erwachsen ausgeprägte Kundennähe und lange Betriebszugehörigkeit.



Unternehmenskultur beschreibt allgemein den Zustand des Miteinanders innerhalb eines Unternehmens, sie kann aber auch die Außenwirkung eines Unternehmens beeinflussen. Unternehmenskultur beschreibt für uns das »Innen und Außen« eines Unternehmens. Als Familienunternehmen herrscht bei uns eine Mischung aus Tradition und Innovation, die sich auch auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern auswirkt. Als Spezialist für Weine, Spirituosen und Feinkost-Produkte aus dem Südosten Europas überbrücken wir zum Teil noch bestehende Kultur- und Kommunikationsunterschiede und bringen den Südosten Europas und den Westen zusammen. Südländisches Temperament trifft dabei auf deutsche Gründlichkeit, und aus dieser Kombination erwächst unsere Unternehmenskultur. Dass dies nicht immer bewusst gefördert werden kann, sondern großteils unbewusst abläuft, liegt für uns in der Natur der Sache und wird im Hinblick auf die bisherige Entwicklung unserer Unternehmenskultur gerne in Kauf genommen.

»Südländisches Temperament trifft auf deutsche Gründlichkeit, und aus dieser Kombination erwächst unsere Unternehmenskultur.«

Als Unternehmer hoffen wir, dass die Pflanze, für deren Gedeihen wir Sorge tragen, eine Kulturpflanze ist und kein Unkraut. Ist eine solche gärtnerische Umschreibung unternehmerischen Handelns tragfähig? Ein Stück weit schon. Unsere Kulturpflanze soll wachsen und Früchte tragen, und zwar nachhaltig. Sie braucht kontinuierliche Sorgfalt und Pflege – und trotzdem hat man es nicht unter allen Umständen selbst in der Hand, ob es »was wird«. Der Begriff »cultura« bezeichnet im Lateinischen ja sowohl »Bearbeitung, Bebauung, Anbau« als auch »Verehrung« und »Huldigung«. Huldigungen wollen wir heute wohl kaum noch über uns ergehen lassen, das ist etwas für Popkünstler. Aber die Vorstellungen im Kopf spielen eine große Rolle – jedenfalls in Unternehmen. Das ist eine der wenigen Übereinstimmungen in der großen Vielfalt der Abhandlungen über »Unternehmenskultur«.

Was denken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sehen sie den Betrieb, welche besonderen Fähigkeiten bringen sie ein? Wir haben – in unserem eher kleinen, eher vorsichtig wachsenden Verlag – gute Erfahrungen mit einer flachen Hierarchie und viel Entfaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht. Die Motivation durch den Spaß an der Arbeit und an ihrem Ergebnis spielt eine große Rolle. Wenn man im Bild der »Kulturpflanze« bleiben will, muss man wohl auch den Unternehmer als eine Art von Gewächs beschreiben. Wenn er als Parasit betrachtet wird, dann läuft etwas falsch mit seiner »Unternehmenskultur«.



PackSynergy ist eine Kooperation zur Stärkung der Marktposition mittelständischer Verpackungsunternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, kooperieren zwölf eigenständige Firmen in bestimmten Bereichen wie Einkauf, Vermarktung, Auftreten und Öffentlichkeitsarbeit. Aufgrund dieser Netzwerkstruktur sind Vertrauen und Offenheit die wesentliche Basis einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Weiteres Fundament ist die Bereitschaft zu Innovationen – bei Produkten und Kooperationsformen wie auch im operativen Tagesgeschäft der Zusammenarbeit.

PackSynergy und ihren Partnerfirmen gelang es, diese Werte zu leben – heute, fünf Jahre nach der Gründung des Verbandes, sind wir das größte europäische Netzwerk im Verpackungs Großhandel. PackSynergy pflegt eine aktive Vertrauenskultur, deswegen bieten wir den Mitarbeitern statt Arbeitsverträgen sogenannte »Vertrauensverträge« an. Dort werden die persönlichen Wünsche und Vorstellungen jedes Einzelnen festgehalten, beispielsweise das Wunschgehalt, die Anzahl der Urlaubstage, das Arbeitspensum und das Tätigkeitsfeld oder ein speziell ausgewähltes Dienstfahrzeug. Als Gegenleistung erfüllt der Mitarbeiter die in ihn gesetzten Erwartungen, was bedeutet, dass wir auch eine Kultur des eigenverantwortlichen, selbstbestimmten Arbeitens leben. Zusätzlich gilt bei PackSynergy: »Jede Idee hat ein Budget« und zwar sofort – ohne lange Diskussion und ohne Wenn und Aber. Im PackSynergy-Intranet gibt es deswegen eine »Ideen-Pinwand«, auf die jeder Mitarbeiter Zugriff hat. Bleibt eine realisierte Idee hinter die in sie gesetzten Erwartungen zurück, ist das keineswegs als negativ zu beurteilen. Was zählt, ist vielmehr der kompromisslose Versuch, eine Idee möglichst zeitnah umzusetzen, und spätestens die nächste Idee hat ein höheres Erfolgspotenzial. Pro Jahr verwirklicht PackSynergy zirka 700 Ideen seiner Mitarbeiter, der Profit der Unternehmenskooperation ist dadurch um rund zwei Prozent gewachsen.

Werner Lauterbach

VORSTANDSVORSITZENDER DER
STADTSPARKASSE AUGSBURG



»Unternehmenskultur sind die von den Mitgliedern eines Unternehmens hinsichtlich dessen Zweck gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen.«

So sagt es der Brockhaus. Unternehmenskultur drückt aber nicht nur einen gegenwärtigen Zustand aus, der demnach beliebig verändert werden könnte. Unternehmenskultur hat sowohl mit Tradition als auch mit Identifikation und Zukunftsorientierung zu tun. Eine tragfähige und damit gewinnbringende Unternehmenskultur schafft beides: Werte zu erhalten und Zukunft zu gestalten. Gelebt wird diese Haltung täglich. Von allen Mitarbeitern im Umgang miteinander und vor allem im Kundenkontakt.

»Unternehmenskultur drückt aber nicht nur einen gegenwärtigen Zustand aus, der demnach beliebig verändert werden könnte.«

Aus der Unternehmenskultur heraus erwächst die Unternehmensvision – das Bild, das ein Unternehmen für sich und seine Zukunft vor Augen hat.

Die Stadtparkasse Augsburg hat 2006 ihr Unternehmensleitbild neu formuliert. Drei Hauptaspekte bestimmen die operative Arbeit und bilden die strategische Handlungsplattform für die Zukunft: *Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Wir haben die Lösung. Wir sind Motor für unsere Region.* Gerade letzteres bedeutet für uns: Wirtschaftlicher Erfolg ist wichtig. Dieser Erfolg wird aber auch geteilt: Mit den Kunden und mit allen Menschen in der Region. Wie ein Motor sorgt die Stadtparkasse Augsburg für den nötigen Antrieb und fördert mit großem Engagement das kulturelle, sportliche und gesellschaftliche Leben. Denn gerade diese »weichen« Standortfaktoren wirken sich ökonomisch aus und schaffen Zukunft. Für alle, die in der Region Augsburg/Friedberg leben und arbeiten.

Dr. Sebastian Priller

SPRECHER DER GESCHÄFTSLEITUNG, BRAUHAUS RIEGELE GMBH



Unter Unternehmenskultur verstehe ich das Wertesystem unserer Brauerei, nicht so wie es vielleicht niedergeschrieben steht, sondern so wie es gelebt wird. Das umfasst den täglichen offenen und konstruktiven Umgang miteinander, das Bewusstsein, dass die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt aller Anstrengungen stehen, die faire Behandlung von Lieferanten und das Verhalten gegenüber Gesellschaft und Umwelt – kurz: Unternehmenskultur ist das Klima, das im Unternehmen herrscht und die Art und Weise, wie intern und extern gehandelt wird.

Ein Beispiel ist unsere Mitgliedschaft bei den Freien Brauern, mit denen wir uns gemeinsam für folgende sieben Werte einsetzen: *Große Freiheit:* Wir sind ungebunden und frei von Konzernstrukturen. *Persönliche Verantwortung:* Wir bürgen mit unserem guten Namen. *Einsigartige Vielfalt:* Wir bieten unverfälschte Geschmacksvielfalt. *Höchste Qualität:* Wir brauen Biere mit Charakter aus besten Rohstoffen. *Saubere Umwelt:* Wir setzen uns ein für einen respektvollen Umgang mit unserer Natur. *Echte Tradition:* Wir pflegen die Liebe zum Handwerk seit 1386. *Gelebte Regionalität:* Wir arbeiten für den Erhalt lokaler Arbeitsplätze und für eine gesunde regionale Wirtschaftsstruktur.

Dr. Jürgen Lutz

GESCHÄFTSFÜHRER BODE NATURKOST GMBH, HAMBURG



Wir brauchen vielfältige Unternehmenskulturen! Denn Vielfalt ist unabdingbare Voraussetzung für die langfristige Existenz unserer Gesellschaft, die von Politik und Wirtschaft, aber auch von Wissenschaft, Kultur und Sport geprägt ist. Insbesondere intern »verordnete« Leitlinien bergen die Gefahr von Gleichmacherei gleichsam einer Monokultur. Die Kultur eines Unternehmens wird meiner Ansicht nach aber ganz maßgeblich von äußeren Faktoren bestimmt. Daher ist die Unternehmenskultur vorrangig den Kunden verpflichtet und sollte so vielschichtig sein wie die Kunden selbst. Auf diese Weise ist wirkliche Kundennähe erreichbar!

In unserem Hause leben wir eine kulturelle Vielfalt durch Förderung von eigenverantwortlichem Handeln jeder einzelnen Persönlichkeit. So sind beispielsweise Auszubildende durch Übertragung bedeutsamer Aufgaben unmittelbar in das Tagesgeschäft integriert. Dies schafft neue Motivation und wachsenden Mut, auch zwei Schritte gleichzeitig zu tun (ein möglicher Schritt zurück fällt dann umso leichter). So sind wir im Idealfall unseren Kunden und deren Wünschen stets einen Schritt voraus – eine wirkliche Hochkultur!

Karl Josef Hons,

GESCHÄFTSFÜHRER HEILBAD KRUMBAD GMBH



Unternehmenskultur ist das, was uns ausmacht, unser Profil; wie wir uns selbst sehen, und wie wir gesehen werden wollen. Sie kommt zum Ausdruck in unseren – von unserer »Philosophie« geprägten – Handlungen und besonders darin, wie wir heute die Unternehmenskultur der Zukunft gestalten. Unternehmenskultur hat immer etwas mit Fortschritt und Entwicklung zu tun: Sie ist der Bogen, der sich spannt von der Herkunft

»Unternehmenskultur hat immer etwas mit Entwicklung zu tun...«

– in unserem Falle die hochinteressante Badgeschichte des Krumbads – in die Zukunft, in die Moderne. Unsere Unternehmenskultur als Sammelbegriff für Werthaltungen, Verhaltensweisen, Arbeitstechniken, soziale und emotionale Kompetenzen, Welt- und Menschenbild etc. bildet die Basis: für unseren Beitrag zur kulturellen Entwicklung unserer Mitmenschen auf dem Gebiet der Gesundheit und damit der Lebensfreude und Lebensqualität in ganzheitlicher Hinsicht – körperlich, geistig, seelisch. Wir setzen Unternehmenskultur in der Unternehmensführung sehr konsequent um: Selbstorganisation und Selbstregulierung auf Teamebene ermöglichen ein weitgehend selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer »Kultur« des gegenseitigen Vertrauens und unter dem Motto: (Entscheidungs-)Freiheit – (Leistungs-)Freude – (Selbst-)Vertrauen.

Rossi Steur, GESCHÄFTSFÜHRERIN,

THEO STEUR UHREN SCHMUCK TRAUINGE, DILLINGEN



Eine klar formulierte und gelebte Unternehmenskultur schafft einen ganzheitlichen Auftritt in der Öffentlichkeit. Wir aus der Schmuckeinzelhandelsbranche wollen unseren Kunden durch unsere Unternehmenskultur signalisieren, dass wir ihr Fachpartner sind in allen Fragen rund um Schmuck und Uhren – angefangen von einer optisch ansprechenden Schaufensterdekoration, über die Freundlichkeit und Fachkompetenz der Mitarbeiter bis hin zu Ladenräumen, die einen angenehmen Einkauf vermitteln.

Dabei ist Unternehmenskultur nicht statisch, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess, der immer wieder an laufende Entwicklungen, so zum Beispiel Modetrends, angepasst werden muss. Oberste Priorität für eine gelebte Unternehmenskultur: Den Mitarbeitern die eigenen Unternehmenswerte wie Freundlichkeit und eine hohe Servicequalität gegenüber den Kunden vorzuleben.

Dr. Hubert Witty, GESCHÄFTSFÜHRER

WITTY CHEMIE, DINKELSCHERBEN



Unternehmenskultur? Wir suchen nicht danach. Das ist Teil unseres Lebens, innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wer mehr dazu erfahren möchte, dem empfehle ich das Buch von Fredmund Malik: »Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit« (siehe Buchtipps bei den »Short Cuts«, S. 22/23).

Mirjam Müller

MITGLIED IM AUFSICHTSRAT, LEITERIN INVESTOR RELATIONS
EMQTEC AG, AUGSBURG



Jedes Unternehmen bildet seine eigene, spezifische Kultur, die sich durch Werte, Grundüberzeugungen, Normen und Einstellungen ergibt. Auch die Geschichte eines Unternehmens spielt dabei eine wichtige Rolle. Unternehmenskultur wird meiner Meinung nach erst dann richtig gelebt, wenn sie für die einzelnen Mitglieder eines Unternehmens als selbstverständlich und logisch empfunden wird. Daher ist sie von den Mitwirkenden selbst oft nur schwer zu erkennen.

In erster Linie gehört es zur Aufgabe der Führungskräfte Unternehmenskultur vorzuleben. Dies spiegelt sich in den Wertvorstellungen wider, der Art und Weise des Umgangs miteinander, aber auch mit den Mitarbeitern. Für mich persönlich sind Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit wesentliche Faktoren unserer eigenen Unternehmenskultur und zwar sowohl nach innen, also gegenüber den Mitarbeitern, als auch nach außen im Kunden- und Lieferantenverhältnis. Ich muss mich im täglichen Geschäftsleben auf andere verlassen können und umgekehrt. Wenn diese Eigenschaften versagen, ist meiner Meinung nach kein »Vorankommen« mehr möglich.

M. Peter Mettenleiter,

PRÄSIDENT MEKRUPHY GMBH, PFAFFENHOFEN



Unter Unternehmenskultur verstehe ich ein Wertesystem, das der Unternehmer pflanzt und vorlebt und das von allen Mitarbeitern getragen und gepflegt wird. Ähnlich wie der christliche Glaube in zwei Dimensionen ausgeprägt ist, in der Liebe zu Gott und der Liebe zum Nächsten, hat auch die Unternehmens-

kultur zwei Ausrichtungen: das gemeinsame Ziel und den respektvollen Umgang miteinander.

Die Unternehmenskultur ist die Seele, d.h. der Antrieb des Unternehmens. Dazu gehört für mich auch, selbst wenn es banal klingt, dass zu Weihnachten und zum Geburtstag jeder Beschäftigte neben einem Geschenk einen ausführlichen, persönlichen und mit Füllhalter geschriebenen Brief von mir bekommt.

»Unternehmenskultur ist die Seele eines Unternehmens«

EXPERTENBEITRAG

UNTERNEHMENSKULTUR – WARUM IST SIE SO SCHWER ZU VERÄNDERN?

Wie ist das eigentlich, wenn Unternehmen fusionieren? Unterschiedliche Welten prallen aufeinander, und Kultur wird meist sichtbar, wenn's schon »knistert«.

EIN BEITRAG VON DAGMAR UNTERMARZONER

SIE KÖNNEN SICHERLICH selbst viele Geschichten erzählen, wo unterschiedliche Menschen in Organisationen aus unterschiedlichen Kulturen zusammengekommen sind. Eines haben die meisten Begegnungen gemeinsam: Sie »knistern« meist nicht im positiven Sinne. Oft gibt es Konflikte, offene oder geheime Abwertungen anderer oder den einen oder anderen Dominanz- beziehungsweise Unterwerfungsversuch. Interessant dabei ist, dass die »Dümmeren«, die »Langsameren«, die »Unflexibleren« meist die schwächeren Organisationsteile der Fusion sind.

Es wird oft von gemeinsamer neuer Kulturentwicklung gesprochen. Aber ehrlich gesagt: Wenn ich der Stärkere bin – weil wir bessere Ergebnisse, größere Projekte, mehr Mitarbeiter haben und weil die neue Führung durch uns besetzt wird – warum soll ich Bewährtes aufgeben? Wenn zwei fremde Kulturen in Gestalt zweier Abteilungen oder Organisationen aufeinandertreffen, kommt meist folgender Prozess in Gang: In der Begegnung mit dem Fremden versichere ich mir, warum ich so bin, wie ich bin und warum es gut ist, dass ich so bin. Dieser Prozess der eigenen Vergewisserung führt zu einer »Abstoßungsreaktion« des Anderen, die prinzipiell Sinn macht: Sie dient der Aufrechterhaltung eigener Grenzen.

Die Schwierigkeit liegt in der Praxis darin, dass man über Unternehmenskultur erst dann nachdenkt, wenn es schon knistert oder gar brennt. Dann allerdings gibt es häufig bereits Verletzungen und Kränkungen, die erst bearbeitet werden müssen. Was man informell hört, ist dann: »Was glauben die eigentlich, wer sie sind!« In bester Absicht versucht das Management oft ganz schnell »eine Kultur« zu schaffen. Gerade das Bemühen um Schnelligkeit produziert das Gegenteil. Die unbeabsichtigte Nebenwirkung dieser schnellen Strategie ist in der Regel, dass ein Partner seine Kultur aufgeben muss. Und wer tut das schon freiwillig und schnell? So treten all die bekannten Verzögerungsprozesse ein.

KULTUR IST DAS EXTRAKT ERFOLGREICHER GESCHICHTE

Kultur ist die Summe aller geteilten, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe oder Organisation in der Bewältigung ihrer Aufgaben gelernt hat. Kultur ist das Eigentum einer Gruppe. Immer dann, wenn eine Gruppe genug gemeinsame (Arbeits-)Erfahrungen macht, beginnt sich Kultur zu formieren. Man findet Kultur in kleinen Teams, in Familien, in Abteilungen, professionellen Gruppen (zum Beispiel die »Techniker«, die »Marketingleute« etc.). Von einer Unternehmenskultur kann man dann reden, wenn man eine gemeinsame Geschichte hat: Man hat das Unternehmen gemeinsam aufgebaut, gemeinsam aus der Krise geholt ...

Kultur ist so stabil, weil sie die akkumulierte Lernerfahrung eines Teams beziehungsweise einer Organisation ist. Kultur ist die Art und Weise, wie das Team, die Abteilung erfolgreich geworden ist, sie repräsentiert die Grundwerte, die zum Erfolg geführt haben. Kultur gibt Orientierung, man weiß »aus dem Bauch heraus«, worauf es eigentlich ankommt, wie man sich gegenüber seinem Chef benimmt, was man sagen darf und was nicht so gut ankommt. Interessanterweise wissen Mitglieder genau, was sie wirklich tun dürfen und was nicht.

NICHT MANAGER MANAGEN KULTUR, SONDERN KULTUR MANAGT MANAGER

Kultur ist nicht nur »der Umgang miteinander«, sondern steckt in Strategie, Geschäftsprozessen, Produkten, Dienstleistungen. All jene, die schon versucht haben, die Strategie eines Bereichs zu verändern, wissen, wie schwer das ist. Schnelle Kulturveränderung kann nur dann gelingen, wenn die handelnden Akteure ausgewechselt werden und die Eckpunkte der Organisation verändert werden: die Strategien und Geschäftsprozesse, die Strukturen und das Personalmanagement. Leitbildentwicklung oder Werte-Richtlinien verändern Kultur nicht. Sie können – niedergeschrieben – entweder aufzeigen, was es in Wirklichkeit nicht gibt oder am Ende einer Kulturveränderung nur dokumentieren, was gilt.

KULTUR IST KEIN ORGAN, DAS MAN AUSTAUSCHEN ODER REPARIEREN KANN ...

Was viele Führungskräfte, Berater, Changemanager erleben, ist Folgendes: Man entwickelt ein neues Führungsleitbild, man erklärt Teamarbeit – bereichsübergreifend – zum gewünschten Wert, man betont immer wieder, dass offene Kommunikation doch so wichtig ist. Man führt hausinterne Team- und Kommunikationsseminare durch. Es werden Arbeitsgruppen eingerichtet, die neue Leitlinien erarbeiten. Viele Anstrengungen – und oft wenig Outcome. Wer ist schuld? Die Mitarbeiter: »Die Altgedienten wollen einfach nichts mehr ändern, die warten doch nur auf ihre Pension«; die Führungskräfte: »Die Teamleiter sind einfach zu schwach, sie setzen sich nicht durch«; oder die Berater: »Die verstehen doch nichts von unserem wirklichen Geschäft?«

Tatsache ist, dass sich Führungs- und Kommunikationskultur isoliert nicht ändern lässt. Denn, wie schon gesagt, Kultur steckt in Strategien, Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen. 

TATENDRANG-INFO: CHECKLISTE FÜR KULTUR-VERÄNDERER

Für jene, die Zeit für ein Kulturveränderungsprogramm haben. Das ist dann der Fall, wenn Sie grundsätzlich ökonomisch erfolgreich sind und für die Zukunft gefragte Produkte oder Dienstleistungen haben. Dann haben Sie Zeit für Optimierung.

- Vermeiden Sie Kultur-Workshops, in denen Ihr daily business kein Thema ist! Nach dem Motto: Wie geht's uns miteinander? Wie offen sind wir zueinander?
- Arbeiten Sie immer zuerst an dem Business-Problem und dann erst an der Kultur! Beginnen Sie nie mit der Idee eine Kultur zu verändern. Starten Sie immer mit

den wesentlichen Business-Fragen der Organisation. Finden Sie heraus, mit welchen zentralen Fragen sich Ihr Unternehmen/Ihre Abteilung beschäftigen muss. Wenn das klar ist, dann fragen Sie sich und andere, ob die bestehende Kultur die Verfolgung dieser Business-Fragen fördert oder behindert.

- Kultur ist immer das Ergebnis vergangenen Erfolgs. Es sind meist nur wenige Kulturelemente, die für die Zukunft hinderlich sind! Verändern Sie nicht alles!
- Heben Sie Personen in Schlüsselfunktionen (Führung, Projektleiter, Arbeitsgruppenleiter), die Ihre Vision teilen!

- Erkennen Sie grundsätzlich das Verhalten von Personen als korrekt an – meistens werden nur verborgene kulturelle Regeln befolgt, die Sie noch nicht verstehen!
- Immer wenn Sie innerlich beginnen, das Verhalten von anderen zu bewerten, etwa als »bremsende Kultur«, formulieren Sie eine Frage an die betreffende Person!
- Versuchen Sie herauszufinden, warum er/sie so handelt und nicht anders!
- Setzen Sie ein eigenes paralleles Managementsystem für die Kulturentwicklung ein (das heißt Arbeitsgruppen von Führungskräften und Mitarbeitern) und entwickeln Sie mit diesen ein Veränderungsprogramm!

- Wenn Sie zwei Kulturen zusammenbringen wollen, beginnen Sie mit einem Dialog an den Grenzen: Setzen Sie Arbeitsgruppen ein, die sich wechselseitig besuchen und untersuchen! Bewahren Sie die Unterschiede, bevor Sie fröhlich fusionieren, bis Sie den Sinn der unterschiedlichen Vorgangsweisen verstanden haben!

Liste für jene, die keine Zeit für ein Kulturveränderungsprogramm haben

- Das ist dann der Fall, wenn Ihr Unternehmen/-sbereich akut gefährdet ist und Sie nicht ein bis zwei Jahre Zeit für einen Entwicklungsprozess haben!
- Finden Sie die kulturellen Regeln Ihrer Organisation heraus!
 - Lokalisieren Sie die dysfunktionalen Kulturelemente!
 - Identifizieren Sie die verantwortlichen Leistungsträger!
 - Ersetzen Sie diese, falls nötig!

ZUR PERSON: MAG. DAGMAR UNTERMARZONER

Mag. Dagmar Untermaier, geboren 1965 in Innsbruck, studierte Psychologie und ist seit 1989 als Trainerin und Organisationsberaterin tätig. Sie ist Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von *Lemon Consulting*. Das Unternehmen berät Firmen und Expertenorganisationen zu den Themen Veränderungsmanagement, Kooperation und Netzwerkgestaltung. Es bildet Experten und Führungskräfte zu diesen Themen aus. WWW.LEMON.AT



DIE CORPORATE FAMILY

Was – Sie zweifeln an Ihrer Corporate Identity und um Ihr Corporate Image ist es schlecht bestellt? Sie wissen nicht, ob Ihr Corporate Design auch wirklich Ihre Corporate Culture transportiert und Ihr Firmensitz der Corporate Architecture entspricht? Viel Rauch um nichts? Wir denken, eine kleine Begriffsklärung ist hilfreich, wenn Sie gerade dabei sind, Ziele und Strategien festzulegen und damit neue Energien zu mobilisieren.

[CORPORATE IDENTITY (CI)]

Ein häufig falsch verwendeter Begriff: Wer von »CI« spricht, meint damit oft nur den visuellen Auftritt, das Corporate Design (CD). Was ist CI wirklich? Betrachten wir ein Unternehmen doch mal als »Persönlichkeit«: Wie benimmt es sich, wie tritt es optisch in Erscheinung, wie spricht und handelt es? All diese Punkte machen die Persönlichkeit, den Charakter einer Organisation aus – die Corporate Identity. In die Marketingsprache übersetzt bedeutet das:

Corporate Identity ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Basis ist das Unternehmensleitbild, das durch die Elemente der Corporate Identity mit Leben erfüllt wird.

1 [CORPORATE DESIGN]

Das komplette visuelle Erscheinungsbild Ihres Unternehmens – vom Logo über Farbgebung und Geschäftsausstattung bis zu Arbeitskleidung, Internetauftritt und Architektur des Firmengebäudes. Dies alles gilt es in Ihrem individuellen Stil zu prägen. Das unten aufgeführte Beispiel mit der Reduktion der gestalterischen Mittel ist somit ein Paradebeispiel. Der neue Schutzraum rund um die Bildmarke des Unternehmens ist Ausdruck für die neu gefundene unternehmerische Klarheit.

DIE PRAXIS: Der Firmeninhaber k.w. hat die Faxen dicke. Das Logo hat sein Grafiker zur Firmengründung vor elf Jahren entwickelt. Es gefällt ihm gut und passt immer noch. Nun bemühen sich seit mehreren Jahren Interne wie Externe, ein Corporate Design um dieses Logo herum zu bauen. Mal runde Ecken in Rot, mal werden die Logofarben als Leitfarbe für die Geschäftsbereiche verwendet. k.w. hat nun eine klare Parole für die Print-Kommunikation ausgegeben: Wir arbeiten nur noch mit dem Logo als Erkennungsmarke. Um das Logo herum ein Sicherheitsabstand von mindestens fünf Zentimetern. Keine zusätzlichen Linien, keine Farbflächen. Einfach Weißraum. Weist das nun auf Müdigkeit im unternehmerischen Leitbild hin? Oder ist das die ultimative Direktive aus dem Schaltzentrum der Macht? Auf jeden Fall erkennen nun Mitarbeiter wie Kunden, dass ein neuer Wind durchs Haus fegt und eine klare Linie kommuniziert wird!

CORPORATE LEXIKON

CORPORATE ARCHITECTURE
= Architektur unterschiedlicher Firmensitze

CORPORATE BUSINESS
= das Firmenkundengeschäft

CORPORATE CITIZENSHIP
= gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

CORPORATE COLOUR
= Firmenfarbe

CORPORATE COMMUNICATION
= gesamte Unternehmenskommunikation nach innen/außen

CORPORATE CULTURE
= die Unternehmenskultur

CORPORATE DESIGN
= gestalterischer Firmenauftritt in Print und Web

CORPORATE FEELING
= das Gemeinschaftsgefühl

CORPORATE FONT
= Firmenschrift

CORPORATE GOVERNANCE
= Unternehmensführung

CORPORATE IDENTITY
= Selbstbild des Unternehmens

CORPORATE IMAGE
= Fremdbild des Unternehmens

CORPORATE LOGO
= die Firmenmarke in Wort und Bild

CORPORATE STRATEGY
= die Unternehmensstrategie

CORPORATE WORDING/CORPORATE LANGUAGE
= einheitliche Firmensprache nach außen

CD CI CC

2 [CORPORATE COMMUNICATION]

Dieser Begriff umfasst die gesamte Unternehmenskommunikation, und zwar nach innen und nach außen: vom Werbeplakat über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Mitarbeiterzeitung. Werden alle Kommunikationsmaßnahmen strategisch geplant, entsteht ein einheitliches Erscheinungsbild – und dies fördert das gewünschte Image.

3 [CORPORATE BEHAVIOUR]

Wie geht man miteinander um? Sie möchten, dass in Ihrem Unternehmen Freundlichkeit eine große Rolle spielt: Kunden und Lieferanten gegenüber, und auch der Umgangston untereinander soll von Offenheit und Toleranz geprägt sein. Wenn auch Ihre Mitarbeiter verinnerlichen, was Sie vorleben, ist zum Beispiel »Freundlichkeit« ein Identifikationsmerkmal für Ihr Unternehmen.

4 [CORPORATE CULTURE]

Unternehmensideale und -visionen sind das eine – doch wie wird tatsächlich gearbeitet, kommuniziert, gelebt? Unternehmenskultur wirkt auf alle Bereiche einer Organisation: auf die Entscheidungsfindung, auf sämtliche Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern, Kollegen, auf die Kommunikation etc. Wie das aussieht, hängt ganz speziell vom Unternehmen ab, von seiner Geschichte und den Menschen, die es prägen. Das in der Tiefe wirkende und meist nicht offensichtliche Fundament bilden Wertvorstellungen, Normen, Denkhaltungen, Umgangsformen...

DIE PRAXIS: Die Bertelsmann-Stiftung weist nach: Führungskräfte erkennen zunehmend die ökonomische Relevanz der Unternehmenskultur und erklären deren Ausgestaltung und Kommunikation zur Chefsache. Unternehmenskulturwerte stehen in einem klaren Zusammenhang mit dem Erfolg eines Unternehmens, wenn sie auf eine transparente Vision ausgerichtet sind. Folglich ist es entscheidend, dass Führungsgrundsätze, Mitarbeiterpolitik, Unternehmensstrategie, Unternehmenskommunikation und sämtliche Kernprozesse auf die mit einer Unternehmensvision verbundenen kulturellen Leitwerte abgestimmt werden.

UND WAS IST MIT DEM CORPORATE IMAGE?

Zur Begriffsfamilie der Corporate Identity gehört es nicht. Denn während CI das Selbstbild einer Organisation verkörpert, ist *Corporate Image* das Fremdbild des Unternehmens, das Sie nur indirekt beeinflussen können. Alles, was Sie über die verschiedenen Kommunikationskanäle verbreiten, trägt zum Image Ihres Unternehmens bei. Deshalb ist es wichtig, dass Ihre Corporate Identity eindeutig und unmissverständlich transportiert wird.

Alle imagebildenden Maßnahmen sollten darauf abzielen, Ihr Unternehmensbild positiv zu beeinflussen oder es sogar zu korrigieren. Wer sich über ein makelloses Image freuen kann, der wird viel aufwenden, um den Glanz zu bewahren. Einen einmal erworbenen Nimbus setzt man nicht aufs Spiel.

CI STRATEGISCH PLANEN

Es lohnt sich, Corporate Identity strategisch zu planen. Denn mit Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild erzeugen Sie ein bestimmtes Bild nach innen und außen. Dass diese »weichen Faktoren« wichtige Kriterien etwa in der Abgrenzung zum Marktbegleiter sind, zeigt die Erfahrung: »Oftmals entscheiden Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, aber vor allen Dingen flexibles Denken über Erfolg und Misserfolg – auch und besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten«, so Ilja Sallacz von LIQUID. 

ALTSTADTBUCHBINDEREI ROSWITHA HILPERT:
*Der richtige Kleber ist der erste handwerkliche
 Schritt zum gebundenen CI in Schriftform.*



SCHNEIDERATELIER CHRISTINE SZYMCAK:
Perfekt gesetzte Nähte vereinen die Corporate Family.



DRUCKEREI JOH. WALCH

VERANTWORTLICH HANDELN – UND TÄGLICH NEU »VOLLGAS« GEBEN

Der Kunde im Mittelpunkt. Vertrauen, Zuverlässigkeit und Transparenz. Verantwortung den Kunden und den Mitarbeitern gegenüber. Das eigene Metier perfekt beherrschen, sich weiterentwickeln und in die Zukunft denken. Solche Leitlinien sind häufig auf geduldigem Papier zu lesen. In der Druckerei Joh. Walch werden sie tatsächlich gelebt.

Und was hat der Kunde davon? *»Unser Gedankengut zielt nicht nur nach innen, sondern auch nach außen«,* erklärt Heinz Walch. Vertrauen und Transparenz gelten eben auch im Umgang mit Kunden. Verantwortung dahingehend, dass jedes Rädchen im Team die Wünsche des Kunden zu seiner eigenen Aufgabe macht.

Und das Bestmögliche gibt – sei es bei Just in time-Aufträgen wie der Mitternachtszeitung für den Presseball. Oder bei der akribischen Zusammenstellung detaillierter Profile, die dem Kunden die eigene Arbeit erleichtern (wie beim von Walch entwickelten Farbprofil 4cPLUS – siehe grüner Kasten). *»Aus Handwerk ist Dienstleistung geworden. Wir sind bereit, täglich neu »Vollgas« zu geben«,* betont Heinz Walch und er weiß: *»Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.«*

ODER WIE ANDERS ist es zu erklären, dass die Druckerei seit mehr als 250 Jahren in Augsburg besteht? Dass sich nicht wenige Mitarbeiter über Jahrzehnte wohl im Unternehmen fühlen, manche sogar 40 und 50 Jahre lang? Dass es langjährige Kunden gibt, die immer wieder kommen und sich voll und ganz auf das Know-how verlassen? *»Unsere wichtigste Investition in die Zukunft ist ein begeisterungsfähiges Team«,* sagt Heinz Walch, der das Familienunternehmen in 7. Generation leitet. In Weiterbildungsmaßnahmen wird das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter kontinuierlich geschult. Und sie erfahren Wertschätzung. Eigenverantwortliches Arbeiten in einer von Offenheit und gegenseitigem Respekt geprägten Atmosphäre, aber auch Betriebsfeste und Feiern, die jährliche Gautsch der frisch gebackenen Gesellen – all das trägt zum guten Betriebsklima bei. Bis zu zehn der insgesamt rund 55 Mitarbeiter sind Auszubildende in Druckvorstufe, Druckerei, Binderei und Büro. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil, mit dem die Druckerei Walch auch eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe erfüllt: *»Wir wollen ganz bewusst jungen Menschen eine berufliche Perspektive bieten.«*

TATENDRANG-INFO:

MEHR SPASS AM GEDRUCKTEN

RUND 30 KUNDEN nutzten kürzlich das Seminarangebot der Druckerei Joh. Walch, sich mit der brillanten Farbwelt 4cPLUS vertraut zu machen: ein von Walch entwickeltes Drucksystem, das auf die Bildwahrnehmung von Auge und Gehirn abgestimmt ist und ein Plus an Farben, Farbraum und Farbsättigung bringt. *»Die Grundlage dafür, hoch pigmentierte Farben, sind schon einige Zeit auf dem Markt«,* berichtet Vertriebsleiter Armin Muck, *»doch der Umgang damit wird zu wenig kommuniziert.«* Die Möglichkeiten dieser neuen Dimension der Bildgestaltung demonstrierte sehr lebendig Alexander Puggioni von KBA-Kompetenzpartner Müller und Resing. Mit eigens erstellten ICC-Profilen und speziellen Prozessanpassungen in Druck und Vorstufe macht es die Druckerei Joh. Walch dem Gestalter einfach. Bis zu vier präzise aufeinander abgestimmte Rasterweiten stehen zur Auswahl. Die Ansprechpartner in der Druckerei besitzen hohe Fachkompetenz in Fotografie und deren Reproduktion, und sie beraten gerne. Die langjährige Erfahrung in standardisierten Verfahrensprozessen schafft Sicherheit. Durch dokumentierte Druckbedingungen ist der Auftrag jederzeit reproduzierbar. Und so darf man sich mit 4cPLUS auf besonders plastische und intensive Bilder freuen: mit mehr Bildtiefe durch höheren Kontrast, mehr Bildinformation in der Wahrnehmung und mit besserer Lesbarkeit der Texte. Ganz nebenbei erweitert 4cPLUS die Angebotspalette und sorgt für Produktdifferenzierung mit geringem Aufwand. Ganz zu schweigen vom magischen Nutzen: einfach mehr Spaß am Gedruckten!



TATENDRANG-TIPP:

Probieren Sie die brillante Farbwelt 4cPLUS doch einfach mal aus! Die dazu passenden ICC-Profile können Sie sich hier herunterladen:

WWW.WALCHDRUCK.DE

Artur Gulbicki,

INHABER KW NEUN GRAFIKAGENTUR, AUGSBURG



Eine lebendige Unternehmenskultur schafft Identifikation und damit Leistungsbereitschaft. Für uns als Agentur ist die persönliche Motivation jedes Mitarbeiters ein wesentlicher Erfolgsfaktor, weil nur diese zu unserem Produkt – der guten Idee – führt. Insofern ist Unternehmenskultur ganzheitlich und als werttreibender Faktor zu betrachten. Zufriedene Mitarbeiter führen zu guten Ergebnissen und zu zufriedenen Kunden. Und zufriedene Kunden führen zu stetiger Nachfrage und zu einem gesunden Absatz. An diesem Erfolg haben alle Beteiligten mitgewirkt. Für KW Neun gilt: Eine Kultur, die dies zur Kenntnis nimmt und fördert, ist es wert, fest im Unternehmen verankert zu werden.

14 JAHRE/48 JAHRE – ZUM ABSCHIED WIRD GEFEIERT



ZWEI LANGJÄHRIGE MITARBEITER der Druckerei Joh. Walch verabschiedeten sich im April in den wohlverdienten Ruhestand. *Franz Schneider* ist den meisten Walch-Kunden gut bekannt: 14 Jahre war er das Herzstück des Verkaufs – und als solches im Außendienst für die Druckerei »auf Tour«. *Rolf Staudigl* feierte mit seinem Abschied gleichzeitig ein nicht alltägliches Jubiläum: Heinz Walchs einstiger »Unterstift« war sage und schreibe 48 Jahre als Drucker mit im Team! (Wie man hört, sind ihm 48 Jahre nicht genug – seine Erfahrung wird ihm Rahmen einer Weiterbeschäftigung mehr als gefragt sein.) Solche Mit-

arbeiter kann man ja wohl nicht so einfach gehen lassen. Deshalb feierte die Druckerei die beiden zum Schluss mit einem ordentlichen Betriebsfest bis tief in die Nacht. In der zum Bierzelt verwandelten Maschinenhalle gab es nicht nur feierliche Reden, sondern auch zu Lachtränen rührende Sketche und so manch andere humorige Einlagen. Und Franz Schneider bekam ein exklusiv ihm gewidmetes Buch überreicht: *»Aufzeichnungen eines Genies. Aus dem Leben eines großen Denkers unserer Zeit.«* Was zwischen den Buchdeckeln steht? Das fragen Sie ihn am besten selbst, wenn Sie ihn mal treffen!

REIN IN DEN ZUBER!

WAS EIN RECHTER GESELLE der »Schwarzen Kunst« werden will, der muss in den Zuber! Der alte Handwerkerbrauch der Buchdrucker und Schriftsetzer wird in der Druckerei Joh. Walch heute noch hoch gehalten – zum Vergnügen zumindest der Kollegen und sonstigen Zuschauer. Der Gautschmeister gibt das Kommando *»Packt an!«* Um den ausgerehten Lehrling von seinen »Untaten« der Lehrzeit reinzuwaschen, traktieren ihn die Packer mit einem nassen Schwamm, mit kalten Güssen und tauchen ihn schließlich im Wasserbottich unter. Der Gautschling darf sich wehren – und nass wird dabei so mancher, der sich nicht rechtzeitig in Sicherheit bringt. Der anschließend überreichte Gautschbrief dokumentiert die rechtmäßige Aufnahme in

den Gehilfenstand der Jünger Gutenbergs. Die letzten Walch-Azubis wurden übrigens ganz stil-echt und vor grösserem Publikum »getauft« – in mittelalterlichem Gewand beim Wertachbrucker Thor-Fest.



VOITH

EINE MARKE FÜR DEN WELTMARKT

Fünf Buchstaben – eine international einzigartige Marke: Voith. Mit klarer Dachmarkenstruktur sowie weltweit einheitlichem Corporate Design und Corporate Branding.

VOITH SETZT WELTWEIT Maßstäbe in den Märkten Papier, Energie, Mobilität und Service und ist seit über 140 Jahren der Inbegriff von erstklassigen Ingenieursleistungen in aller Welt.

Heute beschäftigt das Unternehmen an 270 Standorten mehr als 37.000 Mitarbeiter in vier Konzernbereichen: *Voith Paper*, *Voith Siemens Hydro Power Generation*, *Voith Turbo* und *Voith Industrial Services*. Voith setzt dabei auf eine klare Dachmarkenstrategie mit einem konzernweit durchgängigen optischen Gesamtauftritt. Eine international angelegte Marktforschungsstudie zeigte bereits vor einigen Jahren: Kunden aller Konzernbereiche nehmen Voith als ein Unternehmen wahr und nicht als Summe einzelner Bereiche. »Voith« ist für sie ein Gütesiegel und steht für unternehmerische Kontinuität.



»80 Prozent der Mitarbeiter bei Voith wissen wenig über Corporate Design und wollen sich auch nicht zu intensiv mit diesem Thema beschäftigen. Dazu gehören alle, von der Sekretärin bis zum Manager. In der Regel brauchen sie nur eine Visitenkarte, einen Briefbogen oder eine Präsentationsvorlage. Diese Mitarbeiter können nicht zu Designern werden, aber im Zuge eines einheitlichen CI-Auftrittes müssen sie Nutzer sein können.«



ROLAND KAISER, SENIOR MANAGER CORPORATE BRANDING/DESIGN VOITH AG

»Die Kunden erwarten eine Identität des Unternehmens, die Fachkompetenz über das einzelne Produkt hinaus kommuniziert«, erläutert Roland Kaiser, Senior Manager Corporate Branding/Design Voith AG.

Deshalb entwickelte Voith eine Dachmarkenstrategie unter dem Namen »Voith« mit dem Claim »Engineered reliability«. Gleichzeitig wurde ein Design geschaffen, das eine von den Werten »fair, zuverlässig, innovativ« geprägte Unternehmensphilosophie widerspiegelt. Roland Kaiser: »Diese Dachmarkenstrategie sowie das adaptierte Corporate Design wurden anschließend im gesamten Konzernauftritt sichtbar gemacht, denn nur die stärksten Marken, deren Kompetenz klar und deutlich erkennbar sind, setzen sich dauerhaft auf dem Markt durch.«

Voith ging innovative Wege, um einen starken visuellen Markenauftritt auf Basis eines weltweit konsequenten, einheitlichen und unverwechselbaren Corporate Designs umzusetzen. Dabei nutzte Voith die Möglichkeiten des Medium Inter-/Intranets: von überall zu jeder Zeit erreichbar und ständig verfügbar. Voith gab seine gedruckten, in dicken Ordnern gesammelten Corporate Design-Richtlinien auf und schlug neue Wege ein.

Ergebnis war ein Corporate Design-Assistent im Intranet für die am häufigsten genutzten Corporate Design-Anwendungen wie Briefpapier, Visitenkarten und Präsentationen. Wer eine neue Visitenkarte braucht, geht heute einfach online und öffnet den Visitenkarten-Assistenten. In mehreren Schritten kann der Mitarbeiter dann seine persönliche Visitenkarte erstellen, CD-gerecht und ohne externe Hilfe.

Auf einem virtuellen Schreibtisch erscheint die Vorlage. Der Nutzer gibt seine persönlichen Daten dort ein, wo sie später stehen sollen. Ein automatischer Korrekturgang erinnert ihn an eventuell Vergessenes. Diese virtuelle Visitenkarte wird von einem Server in eine druckfähige PDF-Datei umgewandelt, bevor der Auftrag in die Druckerei geschickt wird. Wenige Tage später liegen die Visitenkarten frisch gedruckt auf dem Tisch.

Dasselbe ist für Briefbögen, Faxvordrucke, Formulare und sogar kleine Broschüren möglich. Die Vorteile dieses virtuellen Print-on-Demand-Systems sind offensichtlich: Der Anwender muss weder den richtigen Farbton für das Logo noch den korrekten Zeilenabstand kennen – das erledigt der virtuelle Assistent. Alle Print-Produkte entsprechen automatisch den geltenden Corporate Design-Richtlinien. Auf Wunsch können sich Mitarbeiter auch aktuell benötigte Corporate Design-Richtlinien ausdrucken lassen. Die Assistenten werden ergänzt durch Guided Tours und Trainer. Für Agenturen, Marketing- und CD-Abteilungen stehen die Corporate Design-Richtlinien in ganzer Tiefe online zur Verfügung. In einem weiteren virtuellen Corporate Branding-Portal ist alles Wissenswerte rund um die Markenstrategie von Voith zu erfahren.

Durch dieses innovative System ist Voith in der Lage, den Markenauftritt weltweit zu steuern: online, anwendergerecht sowie wirtschaftlich optimiert hinsichtlich Zeit und Kosten. ¶

PRINTPRODUKTE IM CORPORATE DESIGN

Die Farbe spielt eine zentrale Rolle im visuellen Erscheinungsbild von Voith. Die Primärfarbe Voith-Blau assoziiert Sachlichkeit, Ruhe und Kompetenz. Die Wirkung wird durch den großzügigen Umgang mit Weißraum und durch die neutralen Grautöne aus den Sekundärfarben unterstützt. Die Schmuckfarben Rot und Gelb werden akzentuierend und lebend eingesetzt.

CORPORATE LOGO

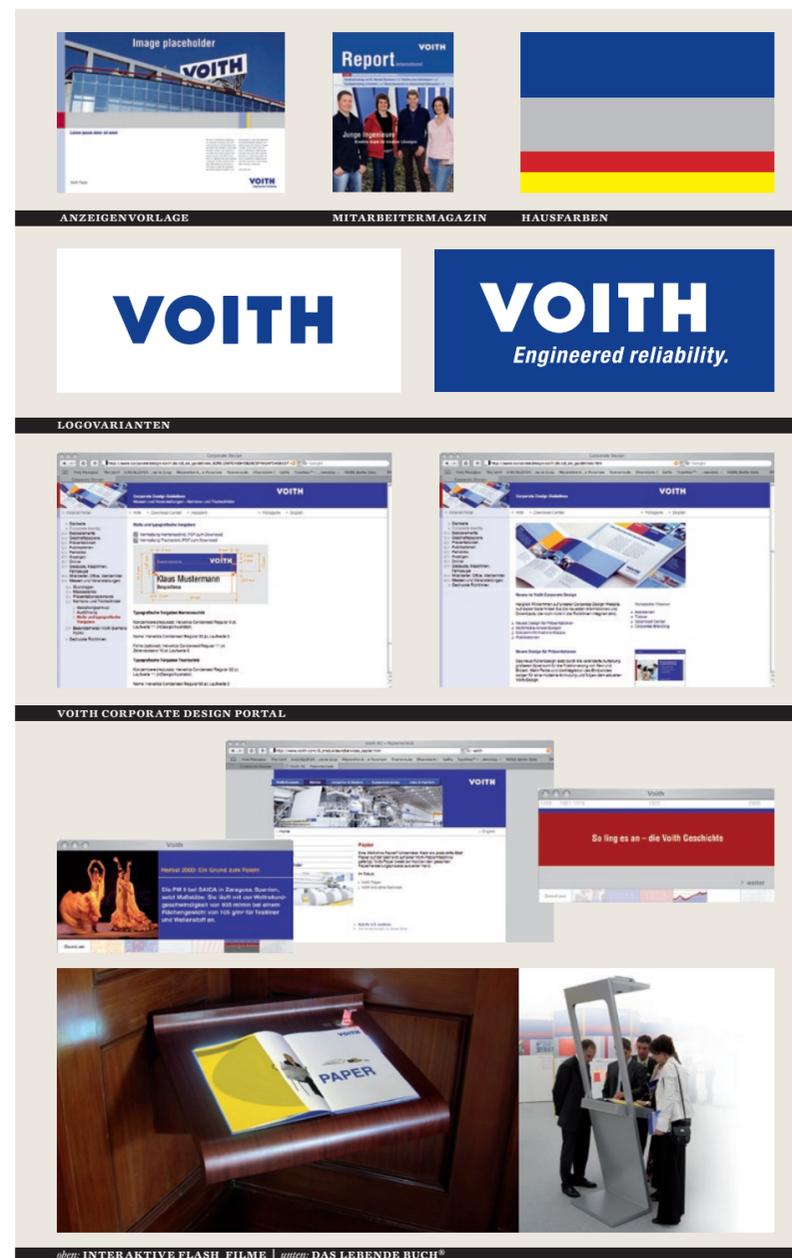
Voith ist ein Unternehmen mit einem einheitlichen Auftritt: Eine konsequente Dachmarkenstruktur bündelt die vier Konzernbereiche. Daher gibt es nur eine Wortmarke mit einem einheitlichen Auftritt: »Voith – Engineered reliability«. Dieser Slogan verkörpert die Voith Markenwerte »fair, zuverlässig, innovativ«.

CORPORATE BRANDING + CORPORATE DESIGN

Corporate Branding und Corporate Design via Internet: Für jeden Voith-Mitarbeiter sind die Markenstrategie und die Design-Guidelines überall und zu jeder Zeit abrufbar – bis hin zur Print-on-Demand-Bestellung von Visitenkarten, Briefpapier und Broschüren. Der weltweit einheitliche CI-Auftritt des Konzerns wird auf diese Weise gesichert.

WEBSITE: TECHNOLOGIE + EMOTION

Auch Technologieunternehmen dürfen nicht nur rational informieren. Deshalb ist der Internet-Auftritt von Voith emotional. Interaktive Flash-Filme, etwa zum Thema »Wie wird aus Wasser Strom?«, erklären Technologien aus der Alltagsperspektive. Auch das »Lebende Buch«, eine innovative Verbindung des traditionellen Mediums Buch mit digitalen Film- und Tonmedien spricht die Emotionen des Betrachters an, während mehr über Voith erfährt. Dabei blättert der Leser in einem gedruckten Buch. Gleichzeitig werden die Inhalte durch einen individuell und passgenau aufprojizierten Film mit Ton ergänzt. Das Buch ist auf einem Lesepult im Eisenhof, dem Gästehaus von Voith in Heidenheim, fest installiert. Für Messen gibt es eine mobile Einheit. Diese multimediale Präsentation erhielt beim *Econ Award Unternehmenskommunikation 2007* die höchste zu vergebende Auszeichnung in der Kategorie »Film/Interaktive Medien«: den Platin-Award. Konzeption, Entwicklung und Ausführung des »Lebenden Buches« stammen von der Augsburger LIQUID | Agentur für Gestaltung. Weitere Infos: [WWW.DAS-LEBENDE-BUCH.DE](http://www.das-lebende-buch.de).



TATENDRANG-INFO: DIE MÄRKTE VON VOITH

VOITH SETZT MASSTÄBE in den Märkten Papier, Energie, Mobilität und Service. Heute wird ein Drittel der gesamten Papierproduktion auf Voith Papiermaschinen produziert. Ein Drittel der weltweit aus Wasserkraft gewonnenen Energie wird mit Turbinen und Generatoren von Voith Siemens Hydro Power Generation erzeugt. Antriebs-elemente von Voith Turbo werden rund um den Globus sowohl in industriellen Anlagen als auch auf Schiene, Straße

und im Wasser eingesetzt. Voith Industrial Services ist einer der führenden Anbieter technischer Dienstleistungen.

Durch diese vielfältigen Leistungen begegnet man dem Unternehmen Voith fast täglich, zum Beispiel beim Zeitunglesen am Morgen, bei der Nutzung des Stroms für die Kaffeemaschine, im Bus für die Fahrt zur Arbeit sowie in vielen anderen unentbehrlichen Dienstleistungen.

PAPIER



ENERGIE



MOBILITÄT



SERVICE



MEHRWERT FÜRS IMAGE

*Ja, eine Zeitung machen kostet Geld und Zeit.
Aber was Unternehmen im Gegenzug dafür
erhalten, ist weit mehr wert als so manche Anzeige.*

KUNDEN WERDEN IMMER mobiler, wandern schneller zur Konkurrenz ab und sind gegenüber reiner Werbung zunehmend kritischer geworden. Genau an dieser Stelle setzt die Kundenzeitung als vertrauensbildendes Marketinginstrument an: Sie erreicht Neu- und Bestandskunden mit informativer und glaubwürdiger Berichterstattung, die regelmäßig immer wieder neu den Kontakt festigt. Und wie könnte man besser vermitteln, wofür ein Unternehmen eintritt, welche Philosophie und welche Unternehmenskultur dahinter stehen? So ist die Zeitung selbst schon ein Stück dieser Kultur, die dem Kunden zeigt: Dieses Unternehmen will mir etwas bieten, da sucht jemand den Dialog mit mir.

Kundenzeitungen stehen an zweiter Stelle im Marketing-Mix von Unternehmen – das bestätigt eine von der Universität Dortmund durchgeführte Studie unter 4.300 Unternehmen, rund zwei Drittel davon kleine und mittelgroße Firmen. Drei Viertel der Befragten bewerten den Gesamterfolg ihres Magazins als hoch oder sehr hoch und sehen die mit der Kundenzeitung verfolgten Ziele erfüllt. (siehe Grafik) ¶

ERFOLGSFAKTOR KUNDENZEITUNG – WAS SIND DIE ZIELE?

| | |
|--------|---|
| 59,9 % | Image und Bekanntheit steigern |
| 53,7 % | Beratungs- und Fachkompetenz betonen |
| 53,1 % | Informationen über Produkte/Dienstleistungen vermitteln |
| 34,0 % | Kunden Mehrwert bieten |
| 26,5 % | Stammkunden pflegen |
| 22,4 % | emotionale Bindung aufbauen |
| 19,7 % | aktuelle Angebote bekannt geben |
| 12,2 % | Umsatz steigern |
| 11,6 % | Dialog mit Kunden suchen |
| 4,8 % | Handel/Außendienst unterstützen |
| 2,0 % | unterhalten |

IHR KUNDENMAGAZIN – EIN STÜCK UNTERNEHMENSKULTUR

Die eigene Kundenzeitung bringt einige Vorteile – professionelle Aufmachung vorausgesetzt. Der Empfänger nimmt sich dafür etwas Zeit, reicht sie vielleicht sogar an andere Leser weiter. Während Anzeigen gerne überblättert werden, finden redaktionelle Inhalte meist mehr Aufmerksamkeit. Mit journalistischer Kompetenz gemacht, beeinflusst ein Kundenmagazin sehr wesentlich das Image eines Unternehmens. Und transportiert ein Stück Ihrer Kultur:

- Sie treten regelmäßig in Kontakt mit Ihren Kunden.
- Sie bleiben in Erinnerung.
- Sie informieren über Neuigkeiten in Ihrem Unternehmen.
- Sie sprechen neue Kunden an.
- Sie werben weniger offensiv als mit einem Mailing.
- Sie werden seriöser wahrgenommen.
- Sie zeigen, dass Sie ein flexibles Unternehmen sind.
- Sie zeigen sich kommunikativ und offen.

Eine Studie des Corporate Publishing-Verbandes »Association of Publishing Agencies (APA)« ermittelte hervorragende Ergebnisse für Kundenzeitungen:

- 58 Prozent der Leser gaben an, die redaktionellen Inhalte haben eine große Relevanz für sie.
- Durchschnittlich 25 Minuten lesen Empfänger die Ausgabe einer Kundenzeitung – das entspricht der Zeit von 50 Fernseh-Spots!
- 57 Prozent der Befragten lesen mindestens die Hälfte der Artikel.
- Knapp zwei Drittel der Leser behalten das Kundenmagazin eine Woche oder länger.
- 44 Prozent der Leser reagieren aktiv auf Dialog-Instrumente wie Gutscheine oder besuchen die Website des Unternehmens.
- Per Post versandte Magazine werden länger aufbewahrt und durchschnittlich acht Minuten länger gelesen als Magazine, die Kunden selbst mitnehmen.

FAZIT DER STUDIE: Ein Kundenmagazin erhöht die Loyalität der Kunden gegenüber der Marke/dem Unternehmen um 32 Prozent!

TATENDRANG-TIPP: FULL-SERVICE FÜR IHRE KUNDENZEITUNG

Realisieren Sie Ihre eigene Kundenzeitung. Wie's geht? Ganz einfach – mit dem professionellen Team der TATENDRANG-Macher! Sie erhalten ein komplettes Dienstleistungspaket zum fairen Preis: ansprechende Texte, modernes Layout, hochwertiger Druck und zuverlässiger Versand. Dazu die gesamte Organisation

und Koordination. Speziell zu diesem Zweck gibt es für Sie ein eigenes Kundenmagazin-Portal im Internet: Dort können Sie Rohtexte und Bilder hochladen. Wir bearbeiten Ihr geliefertes Rohtextmaterial weiter und bringen es zur Druckreife – mit redigierten Artikeln, ansprechenden Headlines, interessanten

Texteinstiegen, den richtigen Bildunterschriften. Und auch das Layout und die Bildaufbereitung übernehmen Profis. Vor dem Druck erhalten Sie Ihre Kundenzeitung selbstverständlich zur Ansicht. Anschließend geht es zum Versand – der natürlich auch zum Full-Service-Paket zählt. WWW.KUNDENMAGAZIN.TATENDRANG.INFO

Ute Sitter, MITARBEITERIN, THEO STEUR UHREN SCHMUCK TRAU RINGE, DILLINGEN



In einer Unternehmenskultur will ich mich als Mitarbeiterin wiederfinden können, ich möchte ein Teil von ihr sein und dazu beitragen, die gesetzten Ziele weiter zu entwickeln. Dann empfinde ich mich nicht nur als Mitarbeiterin, sondern als Person, die mitverantwortlich ist für den Erfolg des Unternehmens auf dem Markt. Unternehmenskultur ist ein Geben und Nehmen, ein Beispiel sind flexible Arbeitszeiten. Wird meine Arbeitskraft außerplanmäßig benötigt, versuche ich, das zu realisieren. Im Gegenzug kann ich durch kurzfristige Umplanungen auch sicher sein, dass sich meine Arbeitszeit mit meinen familiären Belangen verbinden lässt.



»Wir haben festgestellt: Gerade auch in der Preisklasse fünf bis zehn Euro schmecken Bioweine oft um einiges besser.«

SHORT CUTS

BEWUSST GENIESSEN:

Biowein zu fairen Preisen

WIE GEHT DAS, wenn man eine Leidenschaft zum Beruf macht? Gut – wenn man außer Leidenschaft noch Fleiß mitbringt und seine Strategien mit Mut und Power verfolgt! Mit Lagerverkauf und einem Stand auf regionalen Wochenmärkten zwischen Augsburg und München hatte es 1994 angefangen. Seit zwei Jahren präsentiert das Team um Uli Scheffler ausgesuchte Bioweine auch in einem Laden im Augsburger Bismarckviertel. Bewusste Genießer finden dort etwa 300 Weine von rund 50 Winzern, großteils von Uli Scheffler selbst importiert.

Der Schwerpunkt liegt auf Frankreich und Italien, doch auch leckere Tröpfchen aus Deutschland und Österreich, Spanien und Griechenland sind im Angebot. Dazu Brände und Liköre, Öl, Schokolade, Säfte und weitere Feinkost – alles aus ökologischem Anbau versteht sich.

Fast jeden seiner Winzer kennt Uli Scheffler persönlich, weiß, wie dort produziert wird.

»Wir verkaufen nur Weine, von denen wir überzeugt sind«, sagt der gelernte Gartenbautechniker. Zu fairen Preisen übrigens, die nicht höher sind als für Weine aus konventionellem Anbau.

»Wir haben festgestellt: Gerade auch in der Preisklasse fünf bis zehn Euro schmecken Bioweine oft um einiges besser«, erzählt Weinkenner Uli Scheffler. Doch am besten ist, man probiert es selbst einmal aus. Jeden ersten Freitagabend im Monat bei einer Weinprobe zum Beispiel. Auch eine individuelle Weinverkostung bei sich zuhause oder in der Firma kann man bei Uli Scheffler buchen. Hintergrundinfos zu Winzern, Weingütern, Terrain etc. machen daraus eine interessante und unterhaltsame Angelegenheit. Selbstverständlich gibt es auch einen Internetshop – und Frei-Haus-Lieferung im Großraum Augsburg-München, Günzburg und Lindau. Im großzügigen Ladengeschäft in der Bismarckstraße ist Platz für Veranstaltungen mit bis zu 30 Personen. Und weil Wein und Kunst so gut zusammenpassen, lädt Uli Scheffler dort immer wieder zu Lesungen und Kunstausstellungen ein.

Neugierig geworden? Wissenswertes rund um Bioweine, Wochenmarkt-Termine und natürlich das komplette Angebot gibt es im Internet: WWW.WEIN-AUGSBURG.DE

Uli Scheffler vor einem seiner gut sortierten Weinregale



GANZ ENTSPANNT ...

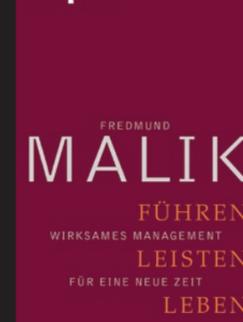
... ist Ingrid Knöpfle von der Industriepark Gersthofen Servicegesellschaft inzwischen hoffentlich. Denn sie hat bei unserem letzten TATENDRANG-Gewinnspiel das *allsense*-Set gewonnen: Entspannung für alle Sinne nach den fünf Elementen – mit Tee, Duftkerze, Farbbrille, Musik-CD und Magneten. Wir gratulieren!

TATENDRANG-BUCHTIPP:

Wie wird man ein guter Manager?

IN SEINEM BUCH »Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit« räumt Fredmund Malik auf mit dem idealisierten Bild vom Manager als geborenem Supermann. Sicherlich, Talent ist hilfreich. Aber wirksames und tatkräftiges Management ist auch ein Handwerk, das man lernen kann. Dabei gibt es Maßstäbe für gutes und richtiges Management. »Wie schafft man es, normal begabte Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu befähigen?« lautet eine der zentralen Fragen. Malik formuliert dazu klare Regeln und gibt dem Leser alles an die Hand, was er über Management und Führungsalltag wissen muss – konkret, praxisnah und effektiv. Er bricht dabei mit so mancher Lehrbuchmeinung. »Der St. Galler Wirtschaftspraxisprofessor polemisiert nach Herzenslust gegen die Mantras populärer Managementtrainer« (Die Zeit). Das überarbeitete und erweiterte Grundlagenwerk liegt jetzt auch als Hörbuch vor.

campus



FÜHREN,
LEISTEN,
LEBEN.
Wirksames Management
für eine neue Zeit,
Campus Verlag, als Buch
und als Hörbuch 24,90 €

GEWINNSPIEL:

TATENDRANG-Redaktionsmitglied MS Marketing ServiceS verlost ein Exemplar von »Führen, Leisten, Leben«. Einfach entsprechendes Kästchen auf beigefügtem Rückfax-Formular ankreuzen und an uns senden oder eine E-Mail mit dem Satz »Ich möchte das Buch gewinnen.« schicken an: KUNDEN@MS-DIRECT.DE

MACH MAL PAUSE ...

Sie brauchen eine erholsame Pause, suchen sportliche Herausforderungen in angenehmem Ambiente oder wollen einfach mal wieder richtig schick Urlaub machen? Dann schauen Sie doch mal rein bei www.urlaub-fuer-unternehmer.de. Das Portal des Augsburger VMM WIRTSCHAFTSVERLAGS bietet exklusive Urlaubswelten von Wellness bis Golf. Ob im Allgäu, an Nord- und Ostsee, im Trentino oder in der Schweiz: Die ausgewählten Hotels gehören der gehobenen oder oberen Sterne-Kategorie an und sind nach Regionen sowie nach Themenwelten geordnet. Fränkische Gastlichkeit im Parkhotel Altmühltal, Aktiv-Urlaub mit der Familie im Alpenresort Schlosshotel in Fiss, großzügige Suiten im Traum-Spa Juffing in Hinterthiersee – wer das Besondere sucht, wird hier fündig. Ein tagesaktuelles Reisemagazin liefert Hintergrundberichte und zusätzliche Urlaubsanregungen.

WWW.URLAUB-FUER-UNTERNEHMER.DE

NETZWERKEN ZUR BLAUEN STUNDE

MAL GEHT'S UM Mobbing, mal um Profi-PR oder mobiles Arbeiten. Auch über Schnippel-Marketing und Augentraining wurde schon gesprochen. Für die »Blaue Stunde« jeden letzten Mittwoch im Monat im Café Blu am Flughafen Augsburg gilt: zwanglos-lockere Gespräche für Unternehmer und Geschäftsleute im Übergang vom Arbeitsalltag in die Privatsphäre. Andrea Scherkamp und Ulrich Pfaffenberger bitten jeden Monat einen anderen interessanten Menschen, aus seinem (Arbeits-)Leben zu erzählen – ohne Stress, ohne Folien und ohne Medienberichterstattung. Dr. Herbert Veh und Markus Ferber waren schon da, Stefan Marx, Ralph Warnatz, Peter Schöffel und viele andere. Das Netzwerken ergibt sich dabei von selbst. Wer zuhören und mitdiskutieren möchte, kann bei Andrea Scherkamp eine persönliche Einladung anfordern:

BLAUESTUNDE@WORK-HAPPY.DE



*»Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.«*

Johann Wolfgang von Goethe

AGENTUR FÜR GESTALTUNG
LIQUID

PHILIPPINE-WELSER-STRASSE 15
86150 AUGSBURG
T 0821/34 99 90 90
F 0821/34 99 90 93
INFO@LIQUID.AG
WWW.LIQUID.AG