



Inhalt

Der JP | KOM News-Service informiert monatlich über Trends in der Kommunikationsbranche und Projekte von JP | KOM. Hinweise zum Abonnieren, zum Ändern Ihrer Mailadresse und zum Abbestellen finden Sie am Ende dieses News-Services. Empfehlen Sie den JP | KOM News-Service: Senden Sie ihn an Ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. Alle bisherigen Meldungen finden Sie in unserem [News-Archiv](#).

[Markt für Finanzdienstleistungen: Erfolgsfaktor Kommunikation – weit mehr als „Storytelling“](#)

[PR in China: „Heiß und Laut“](#)

[Interview zur Investor Relations von Villeroy & Boch: „Ein IR-Manager muss heute ein Multitalent sein“](#)

[Fallstudie: Implementierung des Unternehmensleitbilds bei Siegwerk](#)

[Rezension „Handbuch Bürgerkommunikation“ – Dem Amtsdeutsch den Kampf angesagt](#)

[JP | KOM Weihnachts-CD 2006: „A brand new start“](#)

Markt für Finanzdienstleistungen:

Erfolgsfaktor Kommunikation – weit mehr als „Storytelling“

Welche Besonderheiten weisen die Finanzdienstleister im Unterschied zu anderen Branchen auf? Was macht erfolgreiche Finanzkommunikation aus? Gertrud Hack, die neue Geschäftsführerin von JP | KOM, im Gespräch mit Agenturinhaber Jörg Pfannenbergl.



Gertrud Hack im Gespräch mit Jörg Pfannenbergl

JP | KOM baut den Bereich Finanzkommunikation und Kommunikation für Finanzdienstleister weiter aus. Wen sprechen Sie an – und mit welchen Leistungen?

Wir werden im institutionellen Bankgeschäft und im Firmenkundengeschäft ein umfassendes Leistungsportfolio aus Unternehmenskommunikation, strategischer Finanzkommunikation, Produktkommunikation und Veränderungskommunikation anbieten. Damit richten wir uns an Finanzdienstleister, Banken und Versicherungen sowie die öffentliche Hand. Zum anderen unterstützen wir Investment- und Konsortialbanken, die als Intermediäre für ihre Kunden agieren, bei der Kapitalmarkt-kommunikation und der strategischen Finanzkommunikation. Dabei geht es

um Themen wie Mergers & Acquisitions, die Abwehr feindlicher Übernahmen, IPOs, Fixed Income, Equities, Private Equity und Venture Capital.

Welchen Einfluss haben dabei die Besonderheiten des deutschen Bankensystems?

Charakteristisch für das Bankwesen in Deutschland ist bekanntlich das 3-Säulen-System: öffentlich-rechtlicher Sektor, genossenschaftlicher Sektor und privater Sektor. Eine Reform dieser Struktur ist längst überfällig. Der strukturelle Wandel der Bankenlandschaft verlangt nach neuen Geschäftsmodellen. Deutschland ist mit seinem äußerst dichten Filialnetz ausgesprochen „overbanked“. Die Renditen sind im internationalen

Vergleich unterdurchschnittlich. Darüber hinaus sorgen das regulatorische Umfeld, ein harter Wettbewerb und der Margenverfall für weiteren Konsolidierungsdruck.

Eine Konsolidierung wird seit Jahren prognostiziert – wird es in absehbarer Zeit tatsächlich dazu kommen?

Der geringe Fortschritt bei der Konsolidierung des deutschen Bankwesens sorgt für Frustration in der Finanzwelt. Erste Anzeichen für das Aufholen im internationalen Wettbewerb sind horizontale Konsolidierungsvorhaben der Landesbanken, bei einigen Genossenschaftsbanken und bei den Volksbanken und Sparkassen. Dieser Prozess wird sich weiter fortsetzen. Das Bizarre aber ist, dass öffentlich-rechtliche Institute private Banken übernehmen dürfen, der umgekehrte Weg aber versperrt ist: Private Banken dürfen Sparkassen und Genossenschaften nicht übernehmen – inländische Player wiederum können von ausländischen übernommen werden. Also steigen ausländische Banken durch strategische Allianzen ein oder wagen einen direkten Markteintritt.

Unterscheiden sich die drei Sektoren hinsichtlich ihrer Kommunikationsbedürfnisse?

Die klassischen Aufgaben der Unternehmenskommunikation – von der Medienstrategie und der Pressearbeit, dem frühzeitigen Besetzen von markt- und unternehmensrelevanten Themen, dem Erarbeiten von Kommunikationsplattformen, von einheitlichen Sprachregelungen und von ggf. tagesaktuellen Question & Answers bis hin zur Krisenkommunikation – fallen bei allen drei Gruppen gleichermaßen an. Sie müssen dabei jedoch die spezifischen regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die unterschiedlichen Bezugsgruppen und Strukturen berücksichtigen. Hier fallen besonders die Unterschiede zwischen dem öffentlich-rechtlichen und dem privaten Sektor ins Gewicht.

Wie sehen diese Unterschiede aus?

Während im privaten Sektor die Steigerung des Shareholder Value im Fokus steht, hat bei den Öffentlich-Rechtlichen noch immer das Gemeinwohl Priorität: Die Sparkassen dürfen nur in der Gewährträgerregion tätig sein und müssen ihren Beitrag zur Strukturpolitik leisten. Die wichtigsten Unterschiede zu den privaten Banken sind der öffentliche Auftrag und die am Gemeinwohl orientierte Leistungserbringung – z. B. die Förderung der örtlichen Wirtschaft und die Versorgung des Geschäftsgebiets mit kreditwirtschaftlichen Leistungen zu angemessenen Preisen. Im öffentlich-rechtlichen Sektor darf eine Eigenkapitalerhöhung zudem nur aus erwirtschafteten Gewinnen erfolgen – nicht durch Außenfinanzierung.

Warum sieht JP | KOM im Bereich der Finanzdienstleistungen einen erfolgversprechenden Markt für Kommunikation?

Zum einen ist die Zahl der Kommunikationsanlässe in letzter Zeit stark angestiegen: Das globale M&A-Volumen angekündigter Transaktionen für 2006/2007 übertrifft mit über drei Billionen Dollar selbst die Aktivitäten des Boomjahres 2000. Hierbei dominieren strategische Investoren; Private-Equity-Häuser stehen für fast ein Fünftel der M&A-Aktivitäten. In diesem Jahr gab es bisher schon mehr als doppelt so viele feindliche Übernahmen wie 2004 und 2005 zusammen. Dieser Boom wird sich in Zukunft noch verstärken. Bei den M&A-Transaktionen wurde bis September 2006 bereits ein Volumen von 200 Mrd. Euro erreicht – im Vergleich zu 113 Mrd. Euro im Gesamtjahr 2005. Die Investmentbanken prognostizieren hier auch für 2007/2008 ein starkes Wachstum.

Zum anderen wächst das Informationsbedürfnis der Zielgruppen ständig – die Investoren und Analysten, Journalisten und Kapitalmarktstrategen fordern verstärkt und pro-aktiv Informationen ein. Die Stake- und Shareholder sind immer besser vernetzt und tauschen sich zunehmend untereinander aus. Die Einhaltung der One-Voice-Policy ist deshalb das A und O: Die unterschiedlichen Zielgruppen müssen mit den gleichen Grundbotschaften, aber auch mit spezifischen Botschaften, angesprochen werden.

Warum sollen Finanzdienstleister für ihre Kommunikation eine Agentur beauftragen – können sie das nicht selbst?

Jedes Unternehmen, jede Bank muss gegenüber den Stakeholdern Nutzwerte vermitteln und argumentieren. Dabei können wir unsere Kunden mit unserer guten Marktkenntnis und unseren analytischen Fähigkeiten als Ratgeber unterstützen und ihnen so Orientierungshilfen und damit Mehrwert bieten. Das trifft ganz besonders zu, wenn z. B. durch eine Transaktion, eine Emission oder „Issues“ der Kommunikationsbedarf plötzlich sprunghaft ansteigt. Die Kommunikationsabteilungen stoßen dann schnell an ihre Kapazitätsgrenzen. Die Abwehr feindlicher Übernahmen, Emissionen und Kapitalmarkttransaktionen sind in der Regel extrem zeitsensitiv – innerhalb kürzester Zeit muss dann sehr viel kommuniziert werden. Die Pressestellen können das oftmals nicht alleine schultern und sind auf die Unterstützung durch externe Dienstleister angewiesen.

Viele Unternehmen unterschätzen die Risiken und Schwierigkeiten vor der Transaktion und im Management der anschließenden Integration. Erfolgskiller Nr. 1 ist die mangelnde Umsetzung der Integration, wie eine Studie von Ernst & Young im September dieses Jahres bestätigt hat. Die Stabsstellen der Unternehmen sind oft personell ausgedünnt, erfahrene Manager für die Integration und die zentrale interne Koordination fehlen. Hier können wir für Banken und Unternehmen Mehrwert schaffen, hier wollen wir unsere langjährige Expertise in der Veränderungskommunikation und im Prozessmanagement einbringen.

Welche Ansprüche stellen Kunden in der Finanzdienstleistungsbranche an ihre Kommunikationsberater?

Speziell im Bankenwesen gilt: „Vertrauen ist der Anfang von allem“ – nicht nur was Insiderrichtlinien anbelangt. Damit sich Vertrauen aufbaut, muss die Agentur die Finanzbranche kennen:

- Wer sind die relevanten Akteure in der Financial Community?
- Welche Themen bewegen die Branche?
- In welche Richtung entwickelt sich der Markt?
- Welche Journalisten und Medien spreche ich an?

Wer hier erfolgreich agieren will, muss die wichtigen Player kennen – und natürlich ganz besonders das Unternehmen, für das er kommuniziert:

- Wie sehen Markt und Strategie des Unternehmens aus, wie entwickeln sich die Renditen und welche Geschäftspotenziale gibt es?
- Wer sind die Wettbewerber?
- Wer sind die Stake- und die Shareholder, welche Bedürfnisse haben diese?
- Welche Investoren und Analysten covern das Unternehmen?

Ein guter Berater kennt zudem die rechtlichen Rahmenbedingungen – Stichwort Publizitätsvorschriften: Wann darf, wann muss ich was kommunizieren? Versäumnisse oder Schnellschüsse können schnell juristische Konsequenzen haben und gegebenenfalls teuer für das Unternehmen werden.

Welche speziellen Kompetenzen bringt JP | KOM in dieses Kommunikationsfeld ein?

Wir bieten effiziente Konzepte, die in der Kommunikation für Finanzdienstleistungen bisher nicht sehr ausgeprägt sind. Drei Beispiele:

1. Viele Dienstleister sind Spezialisten, deren kommunikativer Ansatz ausschließlich auf das eigentliche Ereignis – z. B. eine Fusion oder das „Storytelling“ beim Börsengang – fokussiert ist. Es geht aber um mehr, als eine „gute Geschichte“ zu erzählen. Unserer Ansicht nach sind die kommunikative Vor- und Nachbereitung einer Transaktion entscheidend für den Erfolg. Wir bieten deshalb integrierte Transaktionskommunikation aus einer Hand. Wir vernetzen alle Kommunikationsstränge und stellen eine ganzheitliche Prozessbegleitung sicher. Das heißt: Unterstützung bereits vor und während der Due Diligence Prozesse, Moderation und Mediation, Prozesstaktung und Post-Merger-Integration.
2. Unsere Agentur arbeitet mit modernen Management-Instrumenten wie der Strategy Map und der Balanced Scorecard. Wir bringen bewährtes Management-Wissen in die Beratungsprozesse ein und können daher eng mit dem Controlling zusammenarbeiten. Unsere Berater wissen, wie die Finanzdienstleistungsbranche tickt – die Voraussetzung für systematisches Schnittstellen-Management. Wir haben bei der Implementierung der Maßnahmen stets den Wertschöpfungsaspekt im Blick: Wie kann in jedem Prozess-Schritt Mehrwert generiert werden?
3. Unser Beratungsansatz ist wissenschaftlich fundiert. Auf dieser Basis liefern wir unseren Kunden Beratungsmodule und Instrumente, die das Verhalten der Zielgruppe verändern. So leisten wir für unsere Kunden einen tatsächlichen Beitrag zur Erreichung ihrer unternehmerischen Ziele.

Welche Ziele haben Sie sich für die nächsten fünf Jahre gesetzt?

JP | KOM hat in den zwölf Jahren seit ihrer Gründung viel erreicht – laut dem Qualitätsranking von Prof. Klaus Merten sind wir eine der fünf besten Kommunikationsagenturen Deutschlands. Für die Zukunft haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt: In fünf Jahren wollen wir die beste deutsche Agentur für Unternehmens-, Finanz- und B2B-Kommunikation in Deutschland sein. Das ist zugegebenermaßen ein anspruchsvolles Ziel und eine echte Herausforderung. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir uns mit unserem Know-How im Markt durchsetzen werden!

Gertrud Hack ist seit 1. September 2006 Geschäftsführerin von JP | KOM und Leiterin des Frankfurter Büros. Hack war bei JPMorgan als Vice President Corporate Communications für die Unternehmenskommunikation in den deutschsprachigen Märkten verantwortlich. Davor war sie in leitenden Positionen beim schwedischen Online-Broker Avanza sowie bei der Agentur Pleon Kohtes Klewes tätig, wo sie internationale Key-Accounts in der Unternehmens- und Finanzkommunikation betreute.

[Philip Müller](#), Juniorberater JP | KOM

PR in China**„Heiß und Laut“**

von Marianne Friese, MFC, Peking

„ReNao“ – wörtlich übersetzt „heiß und laut“ – muss Öffentlichkeitsarbeit in China laut Marianne Friese sein. Tanzende Löwen und Drachen, Aufmerksamkeiten für die Journalisten und festliche Bankette sind da keine Seltenheit. Der JP | KOM-Kooperationspartner MFC Marianne Friese Consulting, Peking und München, unterstützt Unternehmen wie den JP | KOM-Kunden Hoerbiger und Jägermeister dabei, auf dem chinesischen Markt kommunikativ Fuß zu fassen.

Anders denken – anders handeln

Eröffnungs-Feier bei Hoerbiger Orient Gear, Taizhou

Ein 20 Meter langes rotes Band, gehalten von zehn hübschen, rot gekleideten Hostessen – auch auf dem Eröffnungs-Event der „Hoerbiger Orient Gear“ in Taizhou durfte es ein bisschen mehr sein. Mit der in europäischen Augen exotisch anmutenden Veranstaltung wurde der Öffentlichkeit und den Mitarbeitern gegenüber ein Zeichen gesetzt: Kultur und Arbeitsethos der Chinesen sollen mit deutschem Engineering-Know-how verschmelzen, um das Unternehmen langfristig auf dem chinesischen Markt zu etablieren.

Im Mai 2006 hatte die Hoerbiger Antriebstechnik das chinesische Automobilzulieferunternehmen „Taizhou Orient Gear“ übernommen. Bei der kommunikativen Begleitung der Übernahme wurde

die Schweizer Hoerbiger Holding AG von MFC unterstützt – die Empfehlung dafür kam von JP | KOM. MFC hat Hoerbiger auf dem Weg zur Eröffnung der neuen „Hoerbiger Orient Gear“ in verschiedenen Kommunikationsdisziplinen begleitet: Bei der strategischen Beratung zur Mitarbeiter-Kommunikation, bei der Überlegung, welche Erwartungen das chinesische Publikum an das Unternehmensvideo haben könnte, und bei Dolmetscher- und Übersetzungsdiensten.

Türöffner zum chinesischen Markt

„Wir verstehen uns als China Enabler“, so MFC-Geschäftsführerin Marianne Friese. Bei der Begleitung von Hoerbiger nahm die Agentur eine Brückenfunktion zwischen dem Tochter-Unternehmen in China, der Geschäftsleitung des federführenden Unternehmensbereichs und der Konzernkommunikation ein – insbesondere bei der Klärung strategischer Fragen zur Eröffnungsfeier:

1. Zielgruppen und Zeitpunkt
2. Motto, Atmosphäre und Gestaltung
3. Ansprache und optimaler Einsatz von VIPs
4. Kooperation mit lokalen Würdenträgern
5. Medien-Ansprache und Organisation einer Pressekonferenz
6. Briefing und Coaching von Mitarbeitern aus Europa
7. Risiko-Einschätzung vorab und „Hands-on trouble-shooting“ vor Ort

Auch wenn die Show bei Events wie Eröffnungsfeiern einen großen Stellenwert einnimmt, dürfen andere Aspekte nicht vernachlässigt werden: Die chinesischen Adressaten achten nicht nur darauf, wie viel Geld ausgegeben wurde – sondern auch auf Stilgefühl und die richtige Einschätzung von Rang und Einfluss der geladenen Persönlichkeiten.

„Ein erfahrener Partner vor Ort ist unverzichtbar“

„Die Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit in China“, so Ludwig Schönefeld, Leiter der Unternehmenskommunikation der Hoerbiger Holding AG, „folgt eigenen Regeln. China und Europa sind kulturell vollkommen unterschiedlich aufgestellt“. Mittlerweile können sich chinesische Bürger in über 2.000 Tageszeitungen und fast 10.000 Zeitschriften, bei mehr als 370 TV- und 300 Radiosendern sowie auf ca. 800.000 professionellen Internet-Seiten informieren. „Um in diesem Umfeld erfolgreich zu kommunizieren, ist ein erfahrener Partner vor Ort unverzichtbar“, so Schönefeld.

In der Vergangenheit haben sich mehrere Unternehmen, z. B. der Baumarkt Obi, zumindest vorübergehend vom chinesischen Markt zurückgezogen. In China können durch falsche Markteinschätzung, die Wahl ungeeigneter Geschäftspartner oder kulturelle Missverständnisse schwere und überaus teure Fehler gemacht werden.

An die Emotionen appellieren!

Was nach westlichem Urteil als übertrieben gelten mag, kann dem chinesischen Geschmack gerade angemessen erscheinen. Sogar bei rein technischen Produkten ist der Appell an große Gefühle gefragt. Der Name eines Produkts oder eines Unternehmens muss diesem Bedürfnis nach Emotionalität gerecht werden. Dabei gilt es zu beachten, dass sich in den chinesischen Schriftzeichen zahlreiche Hintergrundbedeutungen verbergen, die neben dem vordergründigen Sinn der Wörter positive oder negative Assoziationen mitschwingen lassen.

Westliche Namen sinnvoll und zielführend ins Chinesische zu übertragen, erfordert deshalb großen Aufwand – dies wird anschaulich am Beispiel der Marke Jägermeister: Nach Wettbewerbs-Recherche, nach qualitativer Marktforschung und nach Gruppendiskussionen mit Vertretern der Verbraucher-Zielgruppe, mit Barkeepern und mit Journalisten empfahl MFC den Namen „YeGe“ – was soviel wie „wilder Typ“ bedeutet. Damit ist zweierlei gewährleistet: Phonetisch klingt die Marke immer noch nach Jägermeister, und die chinesische Bedeutung trifft den Markenkern.



Das Jägermeister Naming-Team für Greater China

Zur Zeit entwickelt MFC einen treffenden Namen für eine deutsche Kult-Biermarke, die in Chinas Metropolen ausländische und chinesische Nachtschwärmer ansprechen soll. Eine Aufgabe, in die Marianne Friese auch ihr privates Know-How einfließen lassen kann – es handelt sich dabei um ihr Lieblingsbier.



Geschäftsfelder von Marianne Friese Consulting MFC

Marianne Friese, die Gründerin und Inhaberin von **MFC Marianne Friese Consulting** hat über 15 Jahre lang auf drei Kontinenten Erfahrungen im Aufbau globaler Marken, in der Marketingkommunikation und im Corporate Reputation Management gesammelt. Für eine amerikanische PR-Firma baute sie das Pekinger Büro auf, bevor sie sich mit ihrer eigenen Beratungsfirma in China selbstständig machte. Seit fünf Jahren arbeitet sie nun mit einem internationalen Team im Bereich strategischer Markt- und Kommunikationsberatung. Unternehmen unterschiedlichster Branchen, z. B. dem Spielzeughersteller Ravensburger und dem Handelskonzern Metro, hat sie in China Türen geöffnet.

Das Tätigkeitsfeld von MFC geht weit über die klassischen Aufgaben einer Kommunikationsagentur hinaus. Zum Angebot der Agentur zählen handfeste praktische Hilfestellungen, darunter die Entwicklung von Kampagnen für den chinesischen Markt, Markteintrittsstudien mit Wettbewerbsanalysen oder das Finden passender chinesischer Geschäftspartner.

Der [Hoerbiger](#) Konzern ist weltweit in führender Position in den Geschäftsfeldern der Kompressortechnik, Automatisierungstechnik und Antriebstechnik tätig. 4.700 Mitarbeiter erzielten 2005 einen Umsatz von rund 650 Millionen Euro. Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit sind Schlüsselkomponenten und Dienstleistungen für Kolbenkompressoren, Pneumatik- und Hydrauliksysteme für den Fahrzeug- und Maschinenbau sowie Komponenten und Systeme zum Schalten und Kuppeln von Antriebssträngen verschiedenster Fahrzeugtypen.

^^

Interview zur Investor Relations von Villeroy & Boch:

„Ein IR-Manager muss heute ein Multitalent sein“

André Danks verantwortet die Investor Relations der Villeroy & Boch AG. Im Interview mit Boris Bolwin, Director für Finanzkommunikation bei JP|KOM, schildert er die Anforderungen an die Arbeit für ein börsennotiertes Familienunternehmen, das A & O guten Kontaktmanagements sowie den professionellen Umgang mit Investoren und Analysten.



André Danks

Welche Maßnahmen stehen einem Investor Relations-Verantwortlichen zur Verfügung, um auf den Radarschirm der Investoren zu kommen?

Das kommt natürlich auf die Größe des Unternehmens an: Handelt es sich um ein DAX-Unternehmen, dann steht es automatisch im Fokus der Investoren. Anders verhält es sich mit kleineren Unternehmen wie Villeroy & Boch. Wir müssen gezielt auf uns aufmerksam machen:

- Auf der jährlichen DVFA-Analystenkonferenz kommt man miteinander ins Gespräch und knüpft erste Kontakte.
- Viele kleinere Research-Häuser haben sich auf kleine bis mittlere Werte spezialisiert und bieten an, die Unternehmen zu analysieren. Der IR-Manager bekommt in den Gesprächen mit den Research-Häusern schon sehr gut mit, worauf die Investment Community Wert legt, welche Informationen man ihr zur Verfügung stellen muss.
- Jedes Unternehmen hat im Rahmen der Kreditvergabe oder durch M&A-Aktivitäten mit Banken zu tun – diese Beziehungen kann der IR-Manager nutzen, um mit den Investment-Bankern und Analysten des Hauses in Kontakt zu kommen.
- Auch der Designated Sponsor ist wichtig – ihn sollte man regelmäßig kontaktieren, um in Erfahrung zu bringen, wer sich für die Aktie interessiert.
- Zudem sollte man ein kontinuierliches Benchmarking betreiben und sich anschauen, wer in der börsennotierten Konkurrenz investiert ist.

Wenn ein IR-Manager das alles kontinuierlich umsetzt, dann kommt er mit seinem Unternehmen sukzessive auch in den Fokus von größeren Fonds. Ziel ist es jedoch, nicht auf jede Kapitalmarktkonferenz zu laufen, sondern seine Akzente im Kapitalmarkt gezielt zu setzen. Ab einem gewissen Punkt entwickelt sich das Ganze dann von selbst.

Welche Bedeutung hat bei Villeroy & Boch das Investor Targeting, also die gezielte Identifizierung und Ansprache von Investoren?

Investor Targeting ist eine zwingende Voraussetzung für effektive Kapitalmarktkommunikation – gerade für kleinere Unternehmen wie Villeroy & Boch. Die Ansprache der Investoren darf nicht willkürlich erfolgen. Wir haben uns vorher genau überlegt, wer als Investor in Frage kommt. Bei Villeroy & Boch sprechen wir vor allem Investoren an, die langfristig investieren wollen und value-orientiert sind.

Wir überlegen uns schon im Vorfeld: Wer sollte in unsere Aktie investieren, wer ist gut für die Performance? Gezielt bedeutet auch, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen, sondern sich zu Beginn lieber nur auf ein bis zwei Investoren zu konzentrieren. Was sich hierbei auch bewährt hat, ist der Weg über einen Banker oder Investment Manager, auf deren Netzwerk man zugreifen kann.

Wie hat sich ihre „Coverage“ – also die Berichterstattung von Finanzanalysten über Villeroy & Boch – in den vergangenen Jahren entwickelt?

Als ich bei Villeroy & Boch Anfang 2004 anfang, hat gerade mal ein Bankhaus unregelmäßig über Villeroy & Boch berichtet. Inzwischen wird unser Unternehmen von zehn Analystenhäusern und Fondsmanagern regelmäßig beobachtet. Die meisten von ihnen veröffentlichen ihre Analysen aber nur intern oder für einen begrenzten Kundenstamm – es ist also nicht so, dass wir zu den Unternehmen gehören, die permanent in den Finanzpublikationen zitiert werden. Mitte des Jahres sind viele Investoren auf uns aufmerksam geworden, als die Deutsche Bank eine sehr umfangreiche Coverage über Villeroy & Boch aufgenommen hat.

Worauf legen Analysten und Investoren bei der Finanzkommunikation besonders Wert?

Die Informationen müssen präzise und gut strukturiert sein, sie müssen zeitnah, verbindlich sowie zuvorkommend kommuniziert werden. Wichtig sind Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Es bringt nichts, den Investoren kurzfristig etwas in Aussicht zu stellen, das dann später korrigiert werden muss.

Ganz besonderen Wert legen Investoren und Analysten auf den persönlichen Kontakt – für mich das wichtigste Element der Finanzkommunikation. Es geht nichts über ein persönliches Vertrauensverhältnis, das auch in Krisenzeiten eine gewisse Belastung aushält. Gerade bei der Vorlage von unbefriedigenden Zahlen kann ein nur oberflächliches Verhältnis zu Investoren ein großes Problem werden – dann fehlt die nachhaltige Vertrauensbasis, um auch schlechte Zeiten gemeinsam zu überstehen. So kann ein Unternehmen Investoren in schlechten Zeiten schnell verlieren. Gibt es aber eine gegenseitige Vertrauensbasis, kann der Investor Unternehmen und Management besser einschätzen – die Wahrscheinlichkeit, ein Investment auch in schlechten Zeiten zu halten, erhöht sich. Darum ist es so wichtig, bestehende Kontakte zu Investoren und Analysten aktiv zu pflegen.

Welche Fehler gilt es bei der Kommunikation mit Investoren und Analysten zu vermeiden?

Fehler machen kann man viele: Besonders schwerwiegend ist es, standardisierte Informationen an den Kapitalmarkt zu geben und dann auf Tauchstation zu gehen – in der Hoffnung, dass keiner nachfragt. Und wenn dann doch nachgefragt wird, einen Standardtext solange herunterzubeten, bis der Investor oder Analyst genervt aufgibt.

Gute Investor Relations geht stattdessen auf die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Investoren ein und ist in der Lage, den gleichen Sachverhalt in unterschiedlichen Sichtweisen zu vermitteln: Das Unternehmen kann etwa den strategischen Ansatz wählen und kommunizieren, dass Einmal- bzw. Restrukturierungsaufwendungen notwendig sind, um den nächsten strategischen Schritt zu gehen. Oder aber eine ganz andere Schiene fahren und die Restrukturierung selbst in den Fokus stellen und dabei die Kostenbelastung und die Art ihrer Bilanzierung betrachten.

Stellen nationale und internationale Investoren unterschiedliche Anforderungen an die Finanzkommunikation?

Es ist im Grunde egal, ob ein Investor aus Deutschland oder aus dem Ausland kommt. Die wesentlichen Anforderungen sind hier gleich. Es hängt eher von den Investment-Kriterien des Investors ab. Die einen Investoren sind kurzfristig orientiert, andere langfristig. Manche schauen primär auf die Unternehmensbewertung, sie ermitteln den Fair Value der Aktie und schauen sich dann an, ob die Aktie unter- oder überbewertet ist. Viele sind eher bilanzorientiert, analysieren die Bilanz wirklich bis ins letzte Detail.

Die Amerikaner gehen gerne intensiv auf die Cashflow-Rechnung ein. Folglich ist es eine wichtige Anforderung der Investor Relations, die ganze Palette zu beherrschen. Mal muss die Strategie überzeugend dargelegt werden, etwa: „Wo steht das Unternehmen in fünf Jahren?“, ein anderes Mal ist die detaillierte Erläuterung wichtiger Bilanzpositionen entscheidend. Relevant sind aber weniger die nationalen Unterschiede, sondern eher die individuellen Investment- und Analysestile – auf die sollte man sich im Vorfeld der One-on-Ones, der intensiven Einzelgespräche, gut vorbereiten.

Villeroy & Boch hat nur Vorzugsaktien am Markt – gibt es deshalb von Investorensseite Vorbehalte?

Bei kontinentaleuropäischen Investoren weniger, bei amerikanischen Investoren kommt das vereinzelt vor. Europäer schätzen an familiengeführten Unternehmen, dass sie oftmals langfristiger und wertorientierter geführt werden als Unternehmen, die überwiegend in Investorenhand sind. Engländer und Amerikaner sind da anders: Wenn sie in ein Unternehmen investieren, dann wollen sie dort auch etwas zu sagen haben. Allerdings schätzen vor allem englische Investoren die Kontinuität im Management familiengeführter Unternehmen.

Welche persönlichen und fachlichen Anforderungen muss ein IR-Manager erfüllen, um sein Unternehmen erfolgreich zu positionieren?

Fachlich muss der Investor Relations-Manager heute ein Multitalent sein:

- Er sollte sein Unternehmen und die Branche sehr gut kennen und vor allem wissen, wie das Unternehmen strategisch aufgestellt ist, warum es so aufgestellt ist und warum es besser ist als die Konkurrenz. Hierzu zählt insbesondere auch das strategische Marketingkonzept des Unternehmens, das muss der IR-Manager verinnerlicht haben.
- Ein IR-Manager hat auch Bilanzexperte zu sein, der zu allen Angaben im Anhang umfassende Erläuterungen abgeben kann. Insbesondere wenn das Unternehmen amerikanische Investoren im Fokus hat, die US-GAAP-Bilanzierung gewohnt sind, sollte der IR-Manager auch auf den einen oder anderen IFRS-Standard eingehen und erläutern können, worin die Unterschiede bestehen.
- Auch die Kenntnis der unterschiedlichen Unternehmensbewertungsmethoden ist für den IR-Verantwortlichen wichtig: Ertragswert und vor allem Discounted Cashflow, den viele Analysten anwenden, um den Fair Value der Aktie zu analysieren.
- Ein kompetenter IR-Manager weiß auch, wie ein M&A-Prozess abläuft, wie er gesteuert wird, wie eine Unternehmensprüfung in diesem Rahmen abläuft – Stichwort „Due Dilligence“.
- Der Kapitalmarkt fragt zudem nach Steuerungskennzahlen. Diese müssen vom IR-Manager eingehend erläutert werden können. Hierzu muss ein IR-Manager die Controlling-Expertise beherrschen, also wissen, wie das Unternehmen gesteuert wird.

Persönlich sollte der Investor Relations-Manager ein guter Netzwerker sein. Er muss die Fähigkeit besitzen, persönliche Vertrauensverhältnisse aufzubauen und diese dann auch zur Positionierung des Unternehmens am Kapitalmarkt zu nutzen verstehen.

André Danks, Jahrgang 1976, studierte Betriebswirtschaftslehre an der westfälischen Wilhelms-Universität Münster, mit den Studienschwerpunkten Rechnungswesen/Controlling, Marketing und Organisation, Personal und Innovationsmanagement. Er schloss sein Studium als Diplom-Kaufmann ab. Seit Oktober 2003 ist er bei der Villeroy & Boch AG beschäftigt – zunächst als Junior Controller im Zentralen Controlling, seit Januar 2004 in der Position als Vorstandsassistent Finanzen und Personal sowie als Head of Investor Relations.

Boris Bolwin, Director Finanzkommunikation JP | KOM

^^

Fallstudie

Implementierung des Unternehmensleitbilds bei Siegwerk



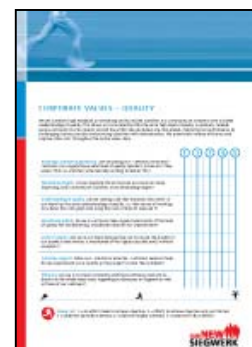
Der Druckfarbenhersteller Siegwerk hat sich nach den Akquisitionen von Color Converting 2003 und Sicpa Packaging 2005 als Nummer drei im Druckfarbenmarkt weltweit aufgestellt. Auf dieser Grundlage will Siegwerk ein neues Unternehmen aufbauen und zum dauerhaften Erfolg führen. Als Leitfaden dafür dient ein neues Unternehmensleitbild, das von Mitarbeitern verschiedenster Bereiche entwickelt und vom Vorstand beschlossen wurde. Damit das Leitbild auch wirklich gelebt wird, hat Siegwerk einen Implementierungsprozess gestartet, der auf Self-Assessment und Empowerment der Mitarbeiter setzt.

vom Vorstand beschlossen wurde. Damit das Leitbild auch wirklich gelebt wird, hat Siegwerk einen Implementierungsprozess gestartet, der auf Self-Assessment und Empowerment der Mitarbeiter setzt.

„Das neue Leitbild ist nicht als bloße Hochglanzbroschüre gedacht, die sich die Mitarbeiter in die Schreibtischschublade legen und in wenigen Wochen vergessen haben“, sagt Dr. Peter Heimerzheim, Leiter Corporate Communications und Projektleiter für „Our New Siegwerk“ – so der Projektname für die Implementierung des Leitbilds. „Stattdessen steht die Idee im Mittelpunkt, die Mitarbeiter mithilfe von Vision, Mission und fünf verhaltensrelevanten Values auf eine echte Performance-Kultur einzuschwören.“

Toolbox für die Implementierung. Zentrales Hilfsmittel für die Implementierung des Leitbilds ist die so genannte Toolbox, die jeder Teamleiter bei Siegwerk erhält. Die Toolbox enthält alle Materialien, die nötig sind, damit jedes Team für sich die eigenen Effizienz-Reserven und Leistungspotenziale erkennen und entsprechende Verbesserungsprojekte aufsetzen kann.

Self-Assessment. Am Anfang des Implementierungsprozesses steht auf jeder Hierarchieebene bei Siegwerk ein Self-Assessment in Bezug auf die fünf Values des Leitbilds: Quality, Responsibility, Open-mindedness, Foresight und Dedication. Das heißt: Die einzelnen Teams prüfen, ob und inwieweit das eigene tägliche Handeln bereits den Values des Leitbilds entspricht. Dazu sind die Values durch jeweils sieben Leitfragen erläutert, aus denen klar wird, wie jeder Mitarbeiter und jedes Team einen Beitrag zur Implementierung des Leitbilds – und damit zur Erreichung einer performance-orientierten Kultur – leisten soll.



Self-Assessment-Arbeitsblatt für den Value „Quality“



Arbeitsposter für die Maßnahmenplanung

Priorisierung und Planung von Maßnahmen. Nach diesem Self-Assessment bestimmt das Team mithilfe von Klebepunkten zwei bis drei Bereiche, die es mit Priorität angehen will. Dazu entwickelt es entsprechende Verbesserungsprojekte (für das eigene Team und dessen Prozesse/Handeln) einschließlich Terminen und Verantwortlichkeiten. Der Projektfortgang wird vom Team selbst regelmäßig nachverfolgt und an das Projektbüro zurückgemeldet. Nach erfolgreichem Abschluss von Verbesserungsprojekten werden neue Prioritäten gesetzt und Projekte gestartet.

Optimale Einbringung der Mitarbeiterkompetenz. Durch das Self-Assessment und Empowerment der Teams, die ihre eigene Performance-Optimierung selbst in die Hand nehmen, sollen bei Siegwerk weltweit hunderte von Verbesserungsprojekten auf allen Hierarchieebenen entstehen. Heimerzheim: „Das Verfahren sorgt dafür, dass Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter für ihren jeweiligen Bereich mit dem Leitbild verknüpft und optimal eingebracht werden. Denn niemand kennt

Probleme und Lösungen für Verbesserungen besser als die Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen.“

Die Toolbox ist seit Ende September 2006 bei Siegwerk im Einsatz, zunächst allerdings nur auf den ersten beiden Managementebenen. Anfang 2007 sollen dann der Kick-off für den unternehmensweiten Roll-out erfolgen und schrittweise alle Teams weltweit einbezogen werden.

Siegwerk: Zahlen und Fakten

- **Geschäftsbereiche:** Siegwerk Ink Packaging (Verpackungsdruckfarben) und Siegwerk Ink Publication (Illustrationstiefdruck- und Rollenoffsetfarben)
- **Hauptsitz:** Siegburg bei Köln
- **Unternehmensgründung:** 1830
- **Umsatz (2005):** 830 Millionen Euro
- **Mitarbeiter:** 4.000 in 34 Ländern



Arne Borgards, Seniorberater JP | KOM

^^

Rezension „Handbuch Bürgerkommunikation“

Dem Amtsdeutsch den Kampf angesagt



„Rechtshelmsbelehrung“, „Eignungsfeststellungsverfahren“, „Gefährdungspotenzial“ – die deutsche Behördensprache ist oftmals unnötig kompliziert, ihr zuweilen herablassender Tonfall schreckt viele Menschen ab. Auf diese Weise kann beim Bürger kein wertvolles Vertrauenskapital aufgebaut werden, so der Sprachwissenschaftler Helmut Ebert. Im „Handbuch Bürgerkommunikation“ zeigt er auf, wie sich durch wertschätzende Sprache die Effizienz erhöhen und Ziele besser erreichen lassen – und zwar nicht nur in Behörden, sondern auch in Unternehmen.

Das „Handbuch Bürgerkommunikation“ des renommierten Bonner Sprachwissenschaftlers Prof. Helmut Ebert will das Schreiben in bundesdeutschen Verwaltungen verständlicher, serviceorientierter – und demokratischer machen. Eine effiziente Verwaltung muss den mündigen Bürger adressieren und als Partner gewinnen,

denn gelingende Kommunikation schafft Imagegewinne und vermeidet Kosten, die entstehen, wenn auf Nachfragen, Beschwerden und Widersprüche reagiert werden muss oder wenn Politik und Verwaltung das Potenzial der Bürger nicht wecken, sondern ersticken.

Sprache als wichtiges Gut in Organisationen

Der Anspruch, den Ebert an sein Buch gestellt hat, ist in mehr als einer Hinsicht bemerkenswert. Denn die Zusammenhänge, die er erläutert, können ohne weiteres von Stadtverwaltungen auf Unternehmen übertragen werden: Ebert macht deutlich, wie Sprache und Denken mit Selbst- und Fremdwahrnehmung zusammenhängen und wie sich das alles auf die Verständigung auswirkt. Die Sprache beeinflusst die Handlungsmotivation und Handlungspraxis der Verwaltungsmitarbeiter und Bürger/Kunden positiv oder negativ, je nachdem, ob sie Signale der Wertschätzung oder Dominanz aussendet. Wenn man Ebert folgt, ist die Sprache ein wichtiges Gut von Organisationen. Richtig eingesetzt hilft die Sprache, Vertrauenskapital aufzubauen. Falsch eingesetzt bzw. als Ausdruck unangemessener Selbstbeschreibung und gestörter Beziehungskommunikation kann sie Vertrauenskapital nachhaltig zerstören.

Den Bürger stärken

Der Ton macht die Musik. Und laut Ebert findet sich in vielen amtlichen Schreiben ein Ton, der die Bürger klein macht statt sie stärkt. Dagegen kämpft Ebert an. Sein Handbuch öffnet dem Leser die Augen: „Ein-Euro-Job“ und „Mini-Job“ sind abwertend. „Hartz IV“ ist Ausdruck eines Verständnisses von politischer Kommunikation als eine Art Etikettierungsmaschine. „Rechtsbehelfsbelehrung“ sieht den Bürger als Objekt mit einem Wissensdefizit, aber nicht als Träger von Rechten („Ihre Rechte“). Ein „Eignungsfeststellungsverfahren“ ist auch nichts anderes als ein Eignungstest, und „Gefährdungspotenzial“ kann laut Ebert mit „Risiko“ übersetzt werden. Wenn die Übersetzung so einfach ist, warum sagt man es dann nicht einfach?

Einen Grund hierfür sieht Ebert im Herrschaftsdenken, das in Wendungen wie den folgenden ganz unverblümt zum Ausdruck kommt: „Der Termin für die Vertragsunterzeichnung wird Ihnen zu gegebener Zeit mitgeteilt.“ Wann die Zeit gegeben ist, erfährt der Adressat nicht. „Die Arbeitsaufnahme vor Unterzeichnung des Arbeitsvertrages untersage ich hiermit. Mitarbeiter, die so etwas vorgelegt bekommen, werden nicht motiviert, sondern domestiziert.“

Wie Herrschaftsdenken und Borniertheit ineinander greifen, zeigt das folgende von Ebert zitierte Beispiel (S. 73): „Nach dem derzeitigen Erkenntnisstand wäre der Widerspruch zurückzuweisen. Ich werde daher über Ihren Widerspruch mittels kostenpflichtigem Widerspruchsbescheid entscheiden. Damit ein kostenpflichtiger Widerspruchsbescheid vermieden werden kann, gebe ich Ihnen mithin Gelegenheit, Ihren Widerspruch bis zum 19.03.2006 zurückzuziehen.“

Schritt für Schritt zur bürgerfreundlichen Kommunikation

- Ebert zeigt, dass Kommunikation stets risikobehaftet ist und aus welchen Quellen sich das Image vom „Beamtenpeak als Bürgerschreck“ (S. 14) speist. Das Handbuch führt in den Anfangskapiteln zum verständlichen Schreiben hin: einfach, prägnant und strukturiert soll man schreiben.
- Die Kapitel vier und fünf behandeln die Grundlagen der Beziehungskommunikation und des Image-Managements. Hier findet der Leser u. a. Anleitungen zum service-orientierten Schreiben und zur Frage, was der Schreibstil zur strategischen Selbstdarstellung von Kommunen und kommunalen Unternehmen beitragen kann.
- Die folgenden Kapitel beschreiben, wie man Schreibpläne entwirft und wie man Bescheide, Formulare, Nachrufe und Pressemitteilungen formuliert.
- Ein Leitfaden für die sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern und ein Leitfaden für die E-Mail-Kommunikation sowie ein Übungsteil und ein Floskelwörterbuch runden das Handbuch ab.

Hohe Praxistauglichkeit – auch für Unternehmen

Der Inhalt ist konkret. Es gibt viele „Vorher“- und „Nachher“-Beispiele. Bemerkenswert ist, dass ein Großteil der Textbeispiele in Arbeitsgruppen von Verwaltungsmitarbeitern der Stadt Arnberg mit dem Bonner Linguisten gemeinsam erarbeitet worden sind. Wenn auf diese Weise Einsicht entsteht, wird sich – so ist zu vermuten – dies auch auf das künftige Verhalten der Verwaltungsangestellten im Umgang mit den Bürgern der Stadt auswirken. Ein Lehrbeispiel für Industrieunternehmen und deren interne und externe Kommunikation! Zur Nachahmung empfohlen.

Literatur: Helmut Ebert: Handbuch Bürgerkommunikation. Moderne Schreibkultur in der Verwaltung. Der Arnberger Weg. Lit-Verlag, Berlin 2006. 311 Seiten.

Manfred Piwinger, Kommunikationsberater

^^

JP | KOM Weihnachts-CD 2006: „A brand new start“

"A brand new start" - so lautet der Titel unserer diesjährigen Weihnachts-CD. Gleichzeitig markieren wir damit den Neustart unter dem neuen Namen JP | KOM.

Seit der Gründung im Jahre 1994 haben wir uns umfassend als eine der besten Kommunikationsagenturen in Deutschland aufgestellt. JP | KOM steht für unseren unveränderten Qualitätsanspruch und für Kontinuität - aber auch für eine verstärkte Ausrichtung auf die Felder Finanzkommunikation und Kommunikation für Finanzdienstleister.

Die Weihnachts-CD wird Mitte Dezember an Kunden und Freunde des Hauses verschickt. Wir hoffen, dass "A brand new start" Musik für Ihre Ohren ist und Sie mit Inspiration durch den Tag geleitet – von „Sunrise“ bis zum „Moondance“.

Wir wünschen Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und vor allem einen guten Start ins neue Jahr!

Möchten Sie, dass wir Ihnen die JP | KOM Weihnachts-CD 2006 zuschicken? Dann senden Sie eine E-Mail an [JP | KOM](mailto:JP|KOM).

^^

Impressum

Verantwortlich: Philip Müller, JP | KOM GmbH, Liebfrauenstraße 1-3, 60313 Frankfurt a. M., Tel: +49-069-92 10 19-30

Kostenloses Abo unter www.jp-kom.de, Abbestellung unter info@jp-kom.de. Bei Änderung Ihrer E-Mail-Adresse, Anregungen oder Fragen, klicken sie bitte [hier](#).

© [JP | KOM GmbH](#), Düsseldorf und Frankfurt. JP | KOM ist eine der führenden Agenturen für Unternehmens-, Finanz und B2B-Kommunikation in Deutschland. Das Leistungsportfolio umfasst Bereiche wie Veränderungs-, Kapitalmarkt- oder Marketingkommunikation, Pressearbeit und Investor Relations. Beim aktuellen Qualitätsranking der deutschen PR-Agenturen von Prof. Merten belegt JP | KOM eine TOP 5-Platzierung. JP | KOM hat als Mitglied des [International PR Network \(IPRN\)](#) weltweit mehr als 35 Kooperationspartner.