

THREE MINUTES

MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION

AUSGABE 02.2013



ENTSCHEIDEN

„ENTSCHEIDEN IST EIN PRIVILEG.“

Interview mit Dr. Markus Merk

ZUFÄLLIG GUT

Wenn der Zufall über die Gestaltung entscheidet

WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL

G4 – Was kommt, was bleibt?



Die Kirchhoff Consult AG ist eine Agentur für Finanz- und Unternehmenskommunikation mit den Schwerpunkten Reporting, Kapitalmarkttransaktionen und IR/PR. Bei der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sowie der Begleitung von Börseneinführungen ist die Agentur führend in Deutschland. Kirchhoff Consult hat Standorte in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Türkei und in China.

Unsere Kunden profitieren von mehr als 20 Jahren Erfahrung im Bereich Kapitalmarktcommunication und der Expertise eines interdisziplinären Teams aus Kommunikationsexperten, PR-/IR-Beratern, Finanzanalysten, CSR-Experten, Journalisten, Designern und Webproduzern.

CORPORATE REPORTING	GESCHÄFTSBERICHTE CSR-BERICHTE INTEGRIERTE BERICHTE ONLINE-BERICHTE	INVESTOR RELATIONS	IR-BERATUNG EQUITY STORY PERCEPTION ANALYSEN INVESTOR TARGETING
CAPITAL MARKETS	EMISSIONSBERATUNG BÖRSENGÄNGE ANLEIHEEMISSIONEN M&A	CORPORATE PUBLISHING	MAGAZINE BROSCHÜREN REDAKTION FILME
PUBLIC RELATIONS	PR-BERATUNG PRESSEARBEIT KRISENKOMMUNIKATION COACHING	CORPORATE BRANDING	DESIGN IDENTITY WEBSITES KAMPAGNEN

EDITORIAL

„In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige“, riet einst der kluge Karl Kraus. Entscheidungen sind gefragt – immer und überall, mit oder ohne Sachkenntnis, idealerweise zeitnah und selbstverständlich stets verbindlich. Doch wie kommen wir eigentlich zu einer Entscheidung? Und welche Umstände beeinflussen uns dabei? In der aktuellen Ausgabe der Three Minutes gehen wir dem Phänomen „Entscheiden“ ganz entschieden auf den Grund.



JA



NEIN

Sie sind stets auf der Suche nach nützlichen Entscheidungshilfen für den Alltag? Wie wäre es dann zum Beispiel mit einem Unazukin-Püppchen? Das japanische Orakelpüppchen hört aufmerksam zu, beantwortet alle Fragen mit einem Nicken oder Kopfschütteln und hat dabei immer ein Lächeln im Gesicht. Kein Zweifel, kein Stirnrunzeln, kein „hmmm“.

INHALT

AUSGABE 02.2013



04 MARKEN ENTSTEHEN – MARKEN VERGEHEN

Eine Entdeckungsreise auf den Spuren gelungener Markenführung.

10 LET'S DO IT, LET'S DANCE!

Dschungel-Boogie im Konferenzraum: Unternehmen laden alljährlich zum Balztanz der Agenturen. Wer überzeugt und vor allem, wie überzeugt derjenige?

16 JA – NEIN – ICH MEIN JEIN

Die Geschäftsberichtssaison beginnt. Machen wir es wirklich wie im letzten Jahr? Oder probieren wir mal etwas Neues aus? Ein Blick über den Tellerrand.

18 WIE SAG ICH'S MEINEM KUNDEN?

Auf der einen Seite mutige Layouts und radikale inhaltliche Konzepte der Agentur – auf der anderen Seite das liebgewonnene Schema F des Kunden. Wofür lohnt es sich zu kämpfen?

22 INTEGRIERTES ZUSAMMENSPIEL?

Ein integrierter Bericht fordert eine integrierte Denkweise. Doch was bedeutet es wirklich, wenn sich ein Unternehmen zur integrierten Berichterstattung entschließt?

24 TAG DER ENTSCHEIDUNGEN

In der Zeit vom Aufstehen bis zum Schlafengehen treffen wir praktisch minütlich Entscheidungen. Können uns Entscheidungstechniken diese Mammutaufgabe erleichtern?

32 VON ZAHL ZU ZAHL

Do it yourself! Durch Zählen und Verbinden von 100 Punkten zum eigenen Geschäftsbericht.

34 ZUFÄLLIG GUT

Wenn der Zufall über die Gestaltung entscheidet.

36 IST GLÜCKLICHER, WER SCHNELLER ENTSCHIEDET?

Schnelle Entscheidungen = bessere Ergebnisse? Ob dies auch für Anlageentscheidungen gilt, klärt ein Ausflug in die Behavioural Finance.

40 WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL

Die Global Reporting Initiative veröffentlichte in diesem Jahr die neuen G4-Richtlinien. Was kommt, was bleibt? Und wann berichten deutsche Unternehmen nach G4?

42 GEMEINSAME ODER EINSAME ENTSCHEIDUNG?

Wie kommt man zu einer gemeinschaftlichen Entscheidung, wenn jeder etwas anderes für gut und richtig hält?

IN JEDER AUSGABE

INTERVIEW

12 „ENTSCHEIDEN IST EIN PRIVILEG.“

Kulturschiedsrichter Dr. Markus Merk erklärt, wie er in kürzester Zeit Entscheidungen fällt, wie man mit Fehlentscheidungen umgehen sollte und welche Tipps er für Entscheider hat.

PRO & CONTRA

14 BAUCH ODER KOPF – WER ENTSCHIEDET BESSER?

Bauchgefühl oder rational durchdacht? Zwei Standpunkte.

WILLIS WELT

26 NIX LOS HIER!

Stell dir vor, es ist Hauptversammlung und keiner geht hin.

FUNDSTÜCKE

28 ENTSCHEIDENDE BILDER

10 MEINUNGEN

46 ENTSCHEIDUNGSTRÄGER MIT DURST

10 Menschen – 10 Favoriten.

KIRCHHOFF PACKT AUS

48 STILL, MEDIUM ODER SEKT?

20.000 Entscheidungen pro Tag. Ein Einblick in die Entscheidungswelt der Kirchhoff-Mitarbeiter.

IMPRESSUM/KONTAKT

HERAUSGEBER

Kirchhoff Consult AG
Herrengraben 1
20459 Hamburg

T +49 40 609186-0
F +49 40 609186-16

info@kirchhoff.de
www.kirchhoff.de

REDAKTION

Miriam Strauß
Alexander Wilberg

ART DIRECTION

Tim Faulwetter
Roswitha Kindler
Annemarie Vormelcher

PRODUKTION

Michael Manthey

DRUCK

Fritz Kriechbaumer, Taufkirchen



BILDNACHWEISE

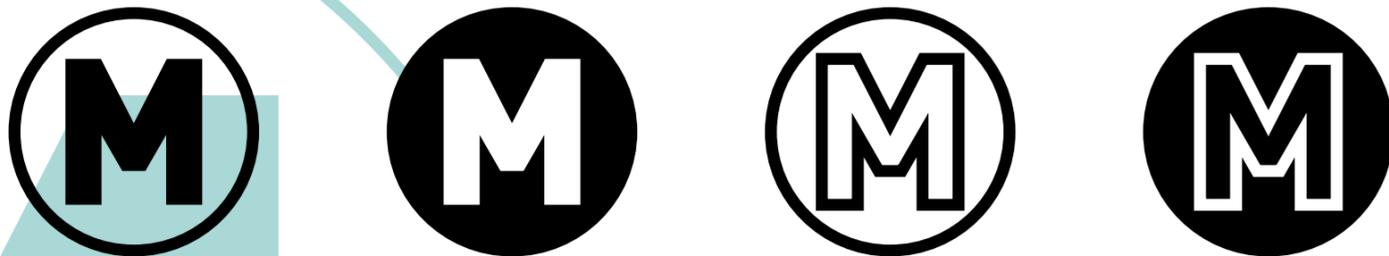
Seite 26–27: photocase.de
Seite 32–33: istock.de
Seite 30 (Illustration): Bettina Heubner

DOWNLOAD

Unser Magazin finden Sie auch als Online-Magazin auf threeminutes.kirchhoff.de oder PDF-Download auf unserer Website www.kirchhoff.de.

Lassen Sie uns wissen, was Sie interessiert – denn wir möchten Sie mit den Informationen begleiten, die für Sie wichtig sind. Schreiben Sie an threeminutes@kirchhoff.de.

MARKEN ENTSTEHEN MARKEN VERGEHEN



In einem dynamischen Marktumfeld geschieht es nicht selten, dass einst glorreiche Marken in der Bedeutungslosigkeit versinken, weil sie den Anschluss verpasst haben. Während Kundenbedürfnisse wachsen, steigt der Wettbewerbsdruck kontinuierlich. Wer durch Flexibilität glänzt, scheint klar im Vorteil zu sein. Eine steigende Anzahl an Markenrelaunches in den letzten Jahren verdeutlicht diesen Trend. Doch wann macht es Sinn, sich zu verändern und seiner Marke einen neuen Anstrich zu verpassen, und wann bleibt man lieber beim Altbewährten? Eine Entdeckungsreise auf den Spuren gelungener Markenführung zeigt, wie man den Spagat zwischen Tradition und Veränderung meistert.

Das diesjährige Ergebnis der „Best Global Brands“ hat Branchenkenner und Kommunikationsexperten gleichermaßen aufhorchen lassen. Nach 12 Jahren muss Coca Cola (Markenwert: 79,2 Milliarden Dollar) seine unangefochtene Spitzenposition aufgeben und Platz für den Elektronikkonzern Apple machen (Markenwert: 98,3 Milliarden Dollar). Das weltweit anerkannte Ranking des Beratungsunternehmens Interbrand, welches jährlich die 100 globalen Top-Marken ermittelt, basiert auf einem Modell, das den Effekt der Marke auf den Unternehmensumsatz berechnet.

Der Softdrinkhersteller, welcher mit seinem Kultprodukt ein leichtes und lockeres Lebensgefühl verspricht, muss sich einer Entwicklung beugen, die Marketingexperten seit langem beobachten: Technische Produkte sind von zunehmender Bedeutung für die Menschen von heute. Produkte wie Coca-Cola haben nicht mehr denselben Stellenwert wie ein Smartphone, welches unser Kommunikationsverhalten grundlegend verändert hat. Eine gelungene Markenführung wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Das verdeutlicht auch der Abstand zwischen Nokia und Apple (siehe Ranking nächste Seite). Während Apple in die Champions-League der Markenwelt aufsteigt, verliert Nokia 65 Prozent seines Markenwertes im Vergleich zum Vorjahr. Wer den Anschluss verpasst, tut sich auch in einem wachsenden Marktumfeld schwer, Kunden an sich zu binden.

DER ANKER MARKE

„Im Durchschnitt sind etwa 67 Prozent des Unternehmenswertes auf den Wert der Marke zurückzuführen“, so Franz Rudolph Esch, Marketingprofessor an der EBS Business School. Ein Umstand, der Unternehmen dafür sensibilisieren sollte, ihre Marke(n) ins richtige Licht zu rücken. Denn eine starke Marke bietet einen glaubwürdigen Mehrwert für den Konsumenten. Sie ist die Summe aus rational belegbarem Produktwert und emotional erlebbarem Mehrwert. In Zeiten, des Angebotsüberflusses und sich stetig erweiternder Produktwelten ist es zunehmend schwierig zu entscheiden, welche Produkte und Services für uns überhaupt relevant sind. Eine psychische Differenzierung über die Marke wird daher immer wichtiger. Durch sie werden Produkte emotionalisiert. Sie bietet Orientierung im Alltag. Bevorzuge ich eine bestimmte Marke gegenüber einer anderen, setze ich ein Statement. Ich treffe eine Entscheidung, zu welcher Käufergruppe ich mich zugehörig fühle und wie ich von meiner Außenwelt wahrgenommen werden möchte.

Doch nicht nur für den Konsumenten ist der Markenwert ein zentraler Kaufentscheider – auch für die Financial Community ist er ein nützlicher Indikator. Er kann ein entscheidender Preisfaktor bei dem Verkauf oder der Übernahme eines Unternehmens sein. Der Wert einer Unternehmensmarke wirkt sich ebenso auf den Aktienkurs aus. Die Kurse von Apple und Coca-Cola entwickelten sich seit der Finanzkrise beispielsweise deutlich besser als der Dow-Jones Index.

Als logische Konsequenz sollte ein Unternehmen auf ein starkes Markenbild setzen. Eine klare Profilierung des Unternehmens über seine Corporate Identity ist Voraussetzung für Bekanntheit und Akzeptanz seiner Produkte. Ohne eindeutige Identität gibt es keine Abgrenzung zur Konkurrenz. Eine emotionale Bindung zwischen dem Kunden und dem Produkt ist schwer zu erreichen. Loyale Kunden bleiben Mangelware. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen viel investieren, um eine überzeugende und konsistente Identität aufzubauen und ein positives Image zu festigen.

ZEITEN DES UMBRUCHS

Doch warum entscheiden sich einige Unternehmen gegen den Fortbestand ihrer Markenstrategie? Auf den ersten Blick erscheint es kontraproduktiv, gelernte Assoziationen mit einer Marke zu entknüpfen und damit die mühevoll aufgebaute Markenbekanntheit zu gefährden. Viele Unternehmen stehen jedoch vor

der Herausforderung sich stetig ändernder Marktbedingungen. Permanente Veränderungen interner wie externer Einflussfaktoren machen die Bereitschaft zur Adaption unabdingbar. Eine drohende Marktsättigung, Relevanzverlust für die anvisierte Zielgruppe oder ein angestaubtes Image sind nur einige Gründe für die Entscheidung, eine Marke zu relaunchen.

Eine Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung der Marke kann über verschiedene Ansätze geschehen. Ob evolutionäre oder revolutionäre Veränderung – mit Blick auf ein langfristig ausgerichtetes Markenmanagement ist zu beachten, dass die neue Präsenz den Markenkern stärkt und zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passt. Die traditionsreiche Kinderschuhmarke Lurchi von Salamander hat sich diese Grundsätze bei ihrem Relaunch zunutze gemacht. Lange Zeit hatte die Marke mit einem schwachen Markenprofil und mangelnder Präsenz zu kämpfen. Mit einer Neuausrichtung im Jahr 2010, die den gelb-schwarzen Lurch als Markensymbol in den Vordergrund rückt, gelang es Salamander, sein angestaubtes Image zu überholen und die Marke mit einem Traditionsbezug wiederaufleben zu lassen. Die zentrale Idee hinter der neuen Markenstrategie: mit Lurchi den Entdeckergeist der Kinder fördern und jeden Tag in ein Abenteuer verwandeln. Neben einer kreativen und hochwertigen Kollektion hat sich das Unternehmen auf einen sinnhaften Inhaltstransfer konzentriert. Eine Internetpräsenz sowie die zweimal jährlich erscheinenden Lurchi-Hefte transportieren pädagogisch wertvolle Inhalte und festigen den Abenteuergedanken der Marke. Bei diesem Award-ausgezeichneten Relaunch wurden bekannte Markenbausteine sinnvoll genutzt und weiterentwickelt. Das Ergebnis war eine Umsatz- und Ertragssteigerung von 200 Prozent.

Nicht selten entscheiden sich Unternehmen für ein Facelift, wenn der Verlust eines klaren Profils durch fortschreitende Diversifizierung droht. Die stetige Erweiterung des Markenportfolios durch Subbrands – wie dies im Hause NIVEA der Fall ist – birgt viele Gefahren. Verschiedenartige Logos geben zwar jedem Produkt eine persönliche Note, dem Kunden fällt es jedoch zunehmend schwerer, einen klaren Bezug zur Dachmarke herzustellen. Mit seinem neuesten Coup hat das Unternehmen das Gesicht der Marke – die legendäre blaue Cremedose – als Visual Key für die Logoüberarbeitung clever eingesetzt und so eine Harmonisierung der vielen Subbrands erreicht. Ein gelungener Relaunch, berücksichtigt man die Tatsache, dass zwei Drittel aller Kaufentscheidungen am Regal getroffen werden und eine schnelle Markenidentifikation bei diesem Logo sicherlich erleichtert wird. Das neue Design ist pur und authentisch – wie die Marke selbst.

Allerdings kommt nicht jede Marke aus einem Relaunch gestärkt heraus. Das Redesign des Lucky Strike Auftritts (Logo und Packaging) verdeutlicht, dass eine Abkehr von starken Markensymbolen dem Image der Marke schaden kann. Das markentypische Bullseye, welches an eine Zielscheibe erinnert, wurde bei der Logogestaltung weitestgehend aufgelöst. Ersetzt wird das ganze durch ein Typogewitter, welches auf Unternehmensgründer und Ursprungsort der Marke hinweist. Ergebnis ist ein überladenes Design im Retrolook, welches den Bezug zu seinem Kern verloren hat. Aus der einstigen Designikone wird ein charakterloses Produkt, welches sich in ein Meer an Tabakmarken eingliedert und zu verschwinden droht.

RELAUNCH – TOP ODER FLOP?

Es wird deutlich, dass die Entscheidung für einen Relaunch von vielfältigen Faktoren beeinflusst wird. Was für den einen funktioniert, kann für den anderen den Untergang bedeuten. Wichtig bleibt, dass ein Unternehmen die Stärken und Schwächen seiner Marke kennt, das sich stetig ändernde Marktumfeld im Blick hat sowie die Kosten und Nutzen einer überarbeiteten Markenpräsenz richtig abwägen kann. Werden diese Dinge berücksichtigt, entstehen vielfältige Chancen für ein Unternehmen, einen Neustart zu wagen und über sich hinauszuwachsen.

IM DURCH-
 SCHNITT
 SIND ETWA
 67 PROZENT
 DES UNTER-
 NEHMENS
 WERTES AUF
 DEN WERT
 DER MARKE
 ZURÜCK
 ZUFÜHREN.

Franz Rudolph Esch,
 Marketingprofessor an der
 EBS Business School

GRÜNDE FÜR RELAUNCH

DROHENDE MARKTSÄTTIGUNG

- * STEIGENDER WETTBEWERBSDRUCK/
 MARKTVERDRÄNGUNG

- * SPÄTES STADIUM IM PRODUKTLEBENSZYKLUS

- * SCHLECHTES IMAGE

- * VERSTAUBTE MARKE MIT
 VERALTETER KUNDSCHAFT

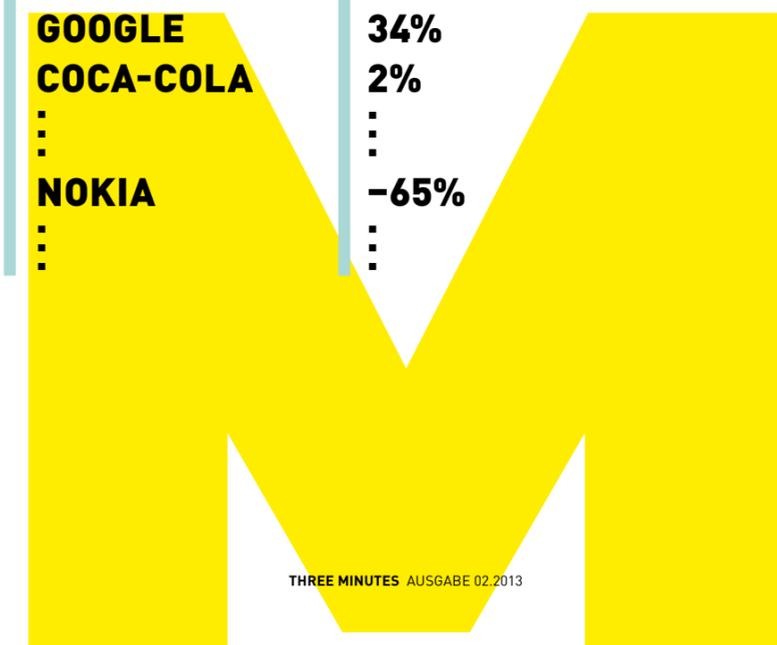
- * UNKLARE PROFILIERUNG/SCHWAMMIGER
 MARKENKERN

- * GEPLANTE
 ZIELGRUPPENERWEITERUNG

AUSSCHNITT „BEST GLOBAL BRANDS 2013“

RANG 2013	RANG 2012	MARKE	MARKENWERT VERÄNDERUNG ZU 2012 IN PROZENT
1	2	APPLE	28%
2	4	GOOGLE	34%
3	1	COCA-COLA	2%
⋮	⋮	⋮	⋮
57	19	NOKIA	-65%
⋮	⋮	⋮	⋮

Quelle: Interbrand / Best Global Brands 2013





OFFIZIELL

Nun ist es offiziell: Kirchhoff Consult präsentiert sein neues Corporate Design. Ein Gespräch mit Creative Director Sven Weber-Göhring gibt Aufschluss über Motive und Implikationen des neuen Erscheinungsbildes.

Sven, vor einem Monat präsentierte Kirchhoff sein neues Gesicht. Was waren die Beweggründe für einen Markenrelaunch?

In bewegten Zeiten sollten Unternehmen regelmäßig ihre Angebote, die Positionierung und dementsprechend auch ihr Auftreten hinterfragen. Als Agentur mit einem über 20 Jahre gewachsenen Leistungsportfolio war es für uns nun an der Zeit, diese Kompetenzen inhaltlich und visuell so plakativ wie möglich herauszuarbeiten und unseren integrierten Ansatz als Mehrwert für alle Zielgruppen verständlicher zu gestalten. Natürlich beschränkt sich dabei der Markenauftritt nicht nur auf Logo und Visitenkarte. Das zieht sich von der komplett überarbeiteten Website über Präsentations- und Akquiseformate bis hin zur Bürogestaltung.

Ist der Relaunch eine logische Konsequenz der strategischen Ausrichtung von Kirchhoff?

Nicht zwingend, aber es bot sich tatsächlich sehr gut an. Zum einen sind wir handwerklich mit unserem alten Corporate Design immer öfter an Grenzen gestoßen. Gleichzeitig brauchten wir für unsere verschiedenen Angebote einen kraftvollen Rahmen. Mit unserem neuen Auftritt verbinden wir also die unterschiedlichsten aktuellen Anforderungen mit unseren strategischen Entwicklungsfeldern. Es gibt bei uns z. B. Kunden, die wir in der Lageberichterstattung auf höchstem Niveau inhaltlich beraten. Einige wollen ausschließlich Finanzmarkt-PR oder unsere Expertise bei Kapitalmarkttransaktionen, wieder andere Unternehmen betreuen wir im CSR-Bereich. Gleichzeitig arbeiten hier aber auch viele sehr talentierte Designer und wir konzipieren, gestalten und produzieren über 50 hochwertige Corporate Reporting- und Publishingprodukte pro Jahr. Und zukünftig wollen wir noch stärker mit unserer Online-Kompetenz und den Bewegtbildangeboten wachsen. Im Idealfall entscheiden sich Kunden für das ganze Leistungsspektrum von Kirchhoff und bekommen so ihre Unternehmens- und Finanzkommunikation für alle Kanäle aus einer Hand. Aber natürlich muss jeder potenzielle Kunde und Mitarbeiter, egal mit welchem Anliegen oder Schwerpunkt, sehr zügig ein richtiges Bild von uns und den Möglichkeiten bekommen, ohne dass dabei ein Kompetenzfeld zu kurz kommt.

Inwiefern unterscheidet sich das neue Corporate Design vom alten? Wurden gewisse Elemente beibehalten?

Insbesondere unsere virtuelle Visitenkarte, also die Website, war der Auslöser für eine Gesamtüberarbeitung. Und da wir selbst ganz gut gestalten können, haben wir visuell nicht einen Stein auf dem anderen gelassen. Neben dem viel kraftvolleren Logo mit größerem Unternehmensbezug haben wir auch unsere Farbsystematik, die Typografie und das grundsätzliche Layout überarbeitet und somit eine tragfähige Bühne für die Vielzahl an Angeboten und Bedürfnissen erschaffen.

Was war die größte Herausforderung bei der Entwicklung eines neuen Corporate Designs? Herrschte Einigkeit darüber, wohin die Reise gehen soll?

Unsere Corporate Identity wollten wir nicht wirklich ändern. Sehr vieles davon war und ist richtig und wird jeden Tag im Unternehmen von den Mitarbeitern mit Leben gefüllt. Wichtig war uns eine plakative Zuspitzung der Angebote und eine schnellere Erfassbarkeit von dem, was wir eigentlich jeden Tag machen. Innerhalb der Corporate Identity haben wir unsere Markenwerte überprüft und mit unserer Philosophie, den Leistungen und der Positionierung in Einklang gebracht. Darüber gibt es in den Führungsgremien einen regen und regelmäßigen Austausch. Von daher gab es auch sehr schnell Einigkeit über die Notwendigkeit eines neuen Corporate Designs. Schwieriger wird es, wenn es um die Gestaltung geht. Es ist ein sehr emotionales Thema, zu dem natürlich auch alle was zu sagen haben. Während der eine diese oder jene Farbe besonders hübsch findet, assoziiert jemand zweites damit vielleicht das Ableben der Großmutter. Wir haben bei der Entwicklung bestimmte Schritte der Information und Feedbackmöglichkeit eingebaut, dennoch kann die Erarbeitung und Implementierung eines neuen CD kein gänzlich demokratischer Prozess sein.

Glaubst du, dass der Relaunch Auswirkungen auf den allgemeinen Kirchhoff Spirit haben wird?

Durchaus. Natürlich haben wir im Vorfeld gefragt, was blöde ist, was nicht funktioniert oder auf was man keinesfalls verzichten möchte. Neben diesen wertvollen Informationen war sicher die wichtigste Erkenntnis, dass alle Mitarbeiter große Lust haben, sich, die Agentur und die betreuten Kunden gemeinsam weiterzuentwickeln. Aus einem vor über zwanzig Jahren gestarteten Ein-Mann-Büro ist eine Agenturmarke mit Büros in vier Ländern und mit über 60 Mitarbeitern geworden. Der neue Auftritt wird weiterhelfen, gegenseitiges Verständnis zu sichern, unsere Leistungen zu bündeln, Potenziale zu heben und gemeinsam noch stärker und erfolgreicher zu sein.

SVEN WEBER-GÖHRING, CREATIVE DIRECTOR

Seit 2012 für Kirchhoff Consult tätig. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in Werbung, Design, integrierter Kommunikation und strategischer Markenführung.

TEXT katharina.schultz-ebert@kirchhoff.de
sven.weber-goehring@kirchhoff.de

DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

LET'S DO IT, LET'S DANCE!

Feuchtschwüles Klima wabert im Dschungel von Papua-Neuguinea. Der dunstige Vorhang hebt sich für ein verblüffendes Schauspiel der Evolution: der Balztanz der Paradiesvögel. Drehbuch, Choreographie und Wirkung dieses wundersamen Rituals erinnern an den Tanz von Unternehmen und Agenturen auf „Brautschau“. An das große Schaulaufen der Agenturen, die zur Pitch-Präsentation aufgefordert werden.

Seine Verbeugung ist tief und galant. Die gebogenen Schmuckfedern seines Hauptes tippen auf die Erde – eins, zwei, drei, eins, zwei, drei ... Dann streut er Wurzeln wie Blüten auf den Weg seiner Braut. Sein Publikum? Ein flatterhaftes Weibchen auf einem Ast direkt über ihm. Ihre Aufmerksamkeit zunächst nur flüchtig. Dann legt er richtig los, stakst auf spirrigen Beinchen umher wie eine Ballerina beim Spitzentanz. Kunstpause. Dann folgt der Dschungel-Boogie. Sein Hals senkt sich, der Kopf ruckt auf und ab, er rüttelt sich und schüttelt sich, die Schmuckfedern wippen im Takt.

Die Vorführung punktet. Das Weibchen zuckt und bebt einladend, dann stürzt sich der Tänzer mit einem Schrei des Triumphs auf seine Auserwählte. Im Federgewirbel bleibt verborgen, ob die Paarung klappt. Egal – gleich beginnt die nächste Vorstellung ihres persönlichen Pitches. Denn die Weibchen testen eine ganze Reihe solcher Showacts und entscheiden sich letztlich für den Kandidaten mit der besten Performance.

Szenenwechsel: Von der Regenwaldbühne auf Papua schalten wir um aufs Parkett hiesiger Konferenzräume – in die „heiligen Hallen“ von Unternehmen, die Agenturen zur Pitch-Präsentation geladen haben. Auch dort wird kräftig gebuhlt und gebalzt. Um die Gunst des potenziellen Partners. Die Protagonisten, die vortanzten, sind Chefs und Führungskräfte von Agenturen. Ihre Mission ist es, der anwesenden „Braut“, dem Kunden ihrer Begierde, zu imponieren, sie zu verführen und langfristig zu binden. Die angestrebte Beziehung zwischen Agentur und Kunden kommt dann zwar nicht einer Ehe gleich, zumindest aber ist sie auf intensive Bindung und gegenseitiges Vertrauen angelegt.

Bei der Agenturauswahl spielt neben den präsentierten Konzepten, Inhalten und Ideen besonders auch die Performance der zum Pitch geladenen Akteure eine entscheidende Rolle. Agenturen sind folglich gut beraten, die hohe Kunst perfekten Vortanzens zu beherrschen. Denn dies ist eben die Königsdisziplin im Kampf um lukrative Etats. Dabei zeigt die Erfahrung, dass Präsentationen mit großer Individualität und Intensität sowie hoher Relevanz und Authentizität die besten Erfolgchancen haben.

Eine aktuelle Unternehmens-Umfrage des vdWA* (Verzeichnis deutscher Werbeagenturen) ermittelte Anforderungen und Bedingungen, die bei Agenturscreening und Erstellen einer Shortlist eine Rolle spielen. Sie nennt und bewertet Entscheidungskriterien, die bei der Agenturauswahl vor und der Entscheidungsfindung nach einer Pitch-Präsentation zählen.

Das Screening von Agenturen steht am Anfang, noch bevor es zum eigentlichen Pitch kommt. Welche Agenturen kommen in die engere Auswahl und wie informieren sich Entscheider über potenzielle Agenturkandidaten? Persönliche Kontakte und Empfehlungen liegen für 41% der Befragten an vorderster Stelle. Gefolgt von Internet-Recherche (27%), Agentur-Mailings (17%) und der Lektüre von Werbe-Fachpresse (13%).

Befragt, nach welchen Kriterien potenzielle Agenturkandidaten in die engere Auswahl kommen, nennen 28% Branchen- und Produktkenntnisse. Im B-to-B-Bereich liegt diese Anforderung sogar bei 45%. Auch die Standortnähe ist nach wie vor eine Wunschvorgabe von 18%. Dass letztlich die Chemie stimmen muss, ist ein ähnlich wichtiger Faktor (12%). Günstiges Preisgefüge und namhafte Kundenreferenzen spielen mit jeweils 5% überraschenderweise eine eher untergeordnete Rolle.

Geht es um die Bewertung der Agentur nach der Pitch-Präsentation liegen bei den Entscheidern kreative und strategische Kompetenz (35%) sowie spürbare Begeisterung (15%) vorn. Gefolgt von ganzheitlichem Ansatz (13%), Sympathie (der Ansprechpartner) mit 13% und Erfolgsversprechen/Sicherheit mit 11%.

Fazit: Ein Tänzchen lohnt sich letztlich für beide Parteien, auch wenn es keine Garantie für eine glückliche und langlebige Partnerschaft gibt.

Der Agentur winkt wertvolles Neugeschäft, das sie im Idealfall über Jahre trägt und absichert. Und selbst vom Scheitern lässt sich profitieren. Denn Agenturen verstehen sich als lernende Systeme. Sie speichern wertvolle Fakten, Erfahrungen und konzeptionelle Vorarbeiten, die dann gut und gerne bei neuen Anfragen und Präsentationen zum Einsatz gebracht werden.

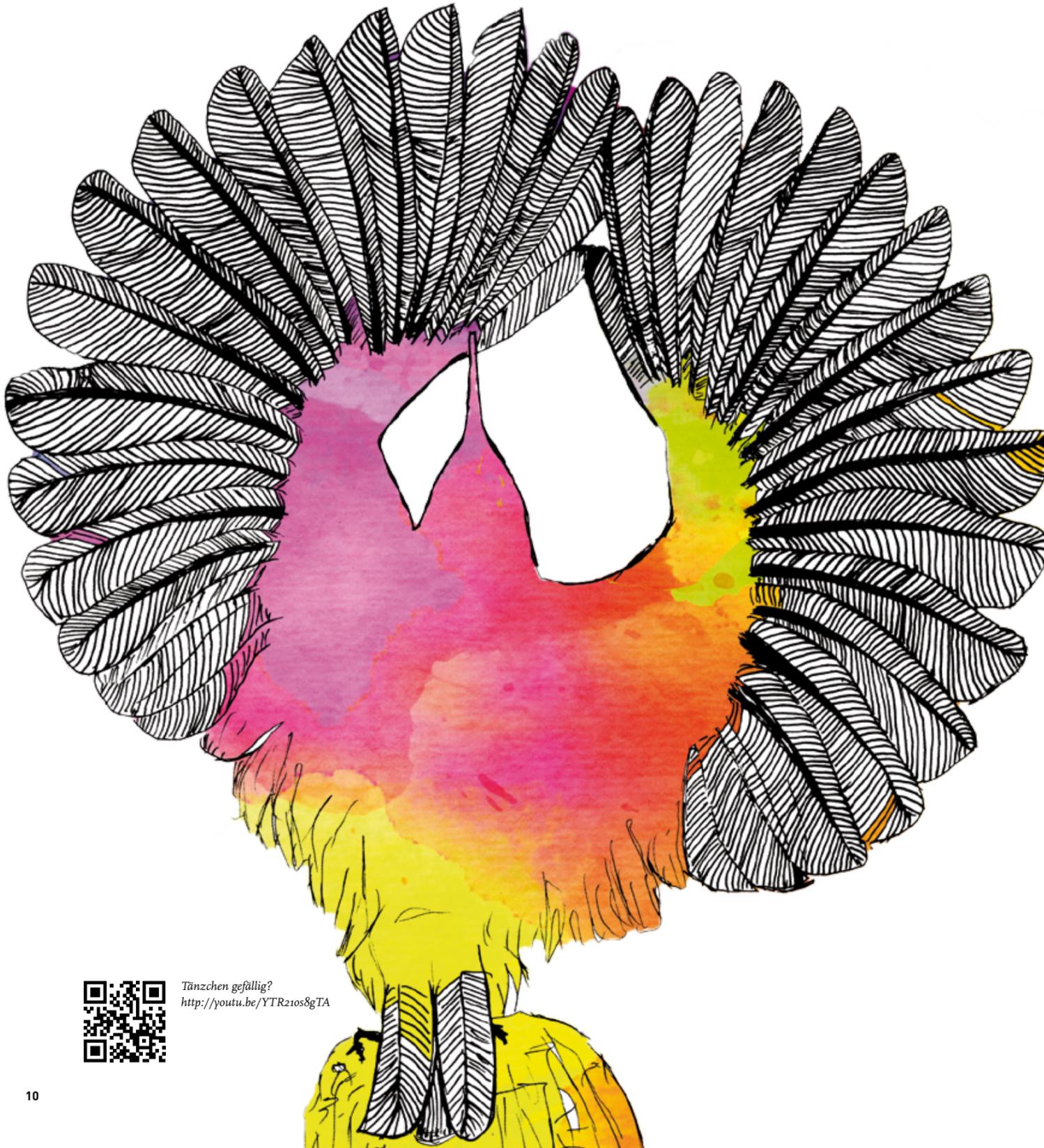
Für den ausrichtenden Kunden erhöhen sich auf dem Veranstaltungsparkett eines Agenturpitches die Erfolgchancen einer sich anbahnenden Liaison enorm, weil sich bei der Präsentation neben fachlich-kreativen Kompetenzen im Idealfall eben auch Schwingungen, Sympathie und das richtige Taktgefühl übertragen.

So let's do it, let's dance!

.l

DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de
TEXT lars.wilbert@kirchhoff.de

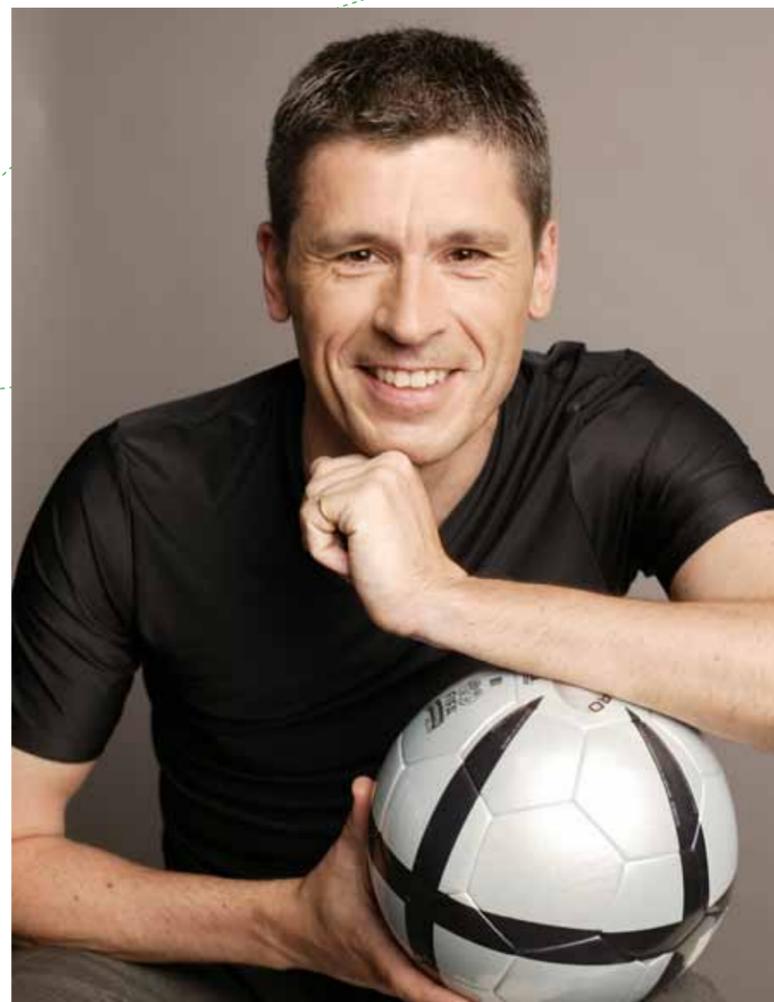
* Quellen: VDWA (Verzeichnis deutscher Werbeagenturen), Birds-of-Paradise Project, LabofOrnithology



Tänzchen gefällig?
<http://youtu.be/YTR21os8gTA>

„ENTSCHEIDEN IST EIN PRIVILEG“

Dr. Markus Merk ist Deutschlands wohl bekanntester Schiedsrichter. Der Rekordschiedsrichter der Fußball-Bundesliga und dreimaliger Weltschiedsrichter ist heute neben seiner beliebten Tätigkeit als Experte beim Pay-TV-Sender Sky auch Veranstalter von Motivationsseminaren. In Three minutes erklärt Dr. Markus Merk, wie er in kürzester Zeit Entscheidungen fällt, wie man mit Fehlentscheidungen umgehen sollte und welche Tipps bzw. Erfahrungswerte er weitergeben kann.



Dr. Markus Merk, Jahrgang 1962, ist Weltschiedsrichter der Jahre 2004, 2005 und 2007 und wurde 2011 zum Weltschiedsrichter des Jahrzehnts gewählt. Mit 339 Spielen ist er Rekordschiedsrichter der Bundesliga. Der gebürtige Kaiserslauterer ist promovierter Zahnarzt, praktiziert aber seit 2005 nicht mehr und widmet sich Vorträgen und der Beratung von Unternehmen (www.merk-es-dir.de). Dr. Merk ist Gründer des gemeinnützigen Vereins „Indienhilfe Kaiserslautern“. Beim Pay-TV-Sender Sky ist Dr. Merk als Experte tätig. Für seine Leistungen im Sport und im Sozialen wurde ihm 2005 das Bundesverdienstkreuz verliehen.



„Entscheiden zu dürfen, somit Verantwortung zu übernehmen, ist ein Privileg, es darf nie zum ‚Muss‘ werden.“



Haben Sie in Ihrer Laufbahn als Schiedsrichter mehr Bauch- oder mehr Kopfentscheidungen getroffen?

MERK: Gute Entscheidungen sind immer eine Kombination von beidem. Erfahrung ist für einen Schiedsrichter ein wichtiges Kriterium und hilft dir, Entscheidungen auch schneller zu treffen. Wir sprechen ja dann, weil wir selbst überrascht sind, meist von Bauchentscheidungen. Auf der anderen Seite braucht man Informationen, die man im Bruchteil einer Sekunde subsumieren muss. Die schnelle Entscheidungsaufnahme und Umsetzung zeichnen den Entscheider aus. Da Entscheidungen selten schwarz oder weiß sind, es somit mehrere Optionen gibt, gilt es in diesem Bereich immer, die beste, „sozialverträglichste“ zu treffen.

Lassen Sie sich in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflussen (z. B. Stress, Alternativenauswahl etc.)? Falls ja, inwiefern?

MERK: Sicher nicht durch äußere Faktoren, wie Druck und den meist daraus resultierenden Faktoren Stress und Belastung. Die Freiheit und Neutralität spielen bei der Entscheidungsfindung eine gewichtige Rolle, auch für die langfristige Glaubwürdigkeit. Natürlich stelle ich mich gerne den Alternativen, aber beeinflussen dürfen mich höchstens die bestmögliche aller Alternativen und der Wille, die beste Entscheidung zu treffen.

Hat sich Ihr Entscheidungsfindungsprozess seit Beginn Ihrer Karriere als Schiedsrichter verändert?

Kann man schnelles Entscheiden lernen?

MERK: Gewaltig, so wie Dynamik und Tempo im Fußball und all unseren Entscheidungswelten zu genommen haben. Es ist natürlich ein weiter, oft steinig, aber spannender Weg und ein persönlicher Reifeprozess, sich vom Schiedsrichter zum Spielmanager, vom bloßen Entscheider zum anerkannten Führungsspieler zu entwickeln. Ich habe gelernt, mein Umfeld besser zu beobachten, Wahrnehmungen und Informationen schneller und präziser aufzunehmen und umzusetzen. Also: Schnelles Entscheiden ist Teil des Selbstmanagements und Training macht auch hier den Meister. Wichtig ist aber auch: Schnell heißt nie übereilt, schneller aber immer überraschender und somit überzeugender.

Wie gehen Sie mit Fehlentscheidungen um?

MERK: Ich war und bin immer der, der sich am meisten ärgert. Auch auf dem Spielfeld waren es nie die Spieler, Trainer und Fans. Zudem war ich auch immer bereit, meine Fehler zu analysieren, individuell und mit meinem Team, auch wenn dies wenig erfreulich, oft schmerzhaft, war. Fehler sind die besten, oft aber auch die nachhaltigsten Lernprozesse und den besseren Entscheider zeichnet aus, dass sich Fehler nicht wiederholen.

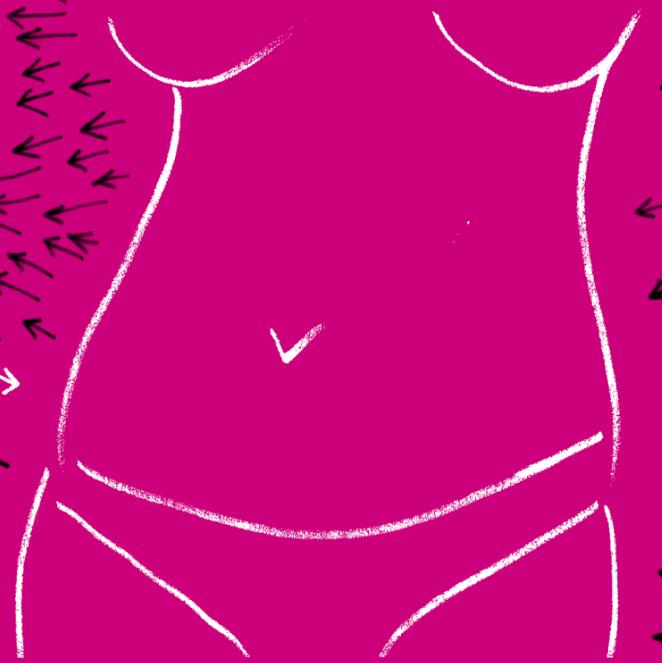
Welche Tipps haben Sie für die Entscheidungsfindung im Alltag?

MERK: Ich gebe lieber Erfahrungen als Tipps weiter. Und da gibt es viele, denn es ist eine Kausalkette, sichere, akzeptierte, wertvolle Entscheidungen zu treffen. Für mich ist es wichtig, meine Entscheidungen überzeugend zu leben und den Menschen gegenüber einzubeziehen. Denn die beste Entscheidung, Empfehlung oder das beste Produkt nützen nichts ohne eine gelungene Kommunikation. Und noch eins: Entscheiden zu dürfen, somit Verantwortung zu übernehmen, ist ein Privileg, es darf nie zum „Muss“ werden.



KOPF ODER BAUCH

Wer entscheidet besser?



PRO „Setz dein kluges Köpfchen ein.“ Ein Satz, den viele von uns schon öfter gehört haben. Und das kommt nicht von ungefähr. Den Kopf einzusetzen, heißt nichts anderes als nachzudenken, das Für und Wider einer Sache abzuwägen – manches Mal ist es die letzte Stufe, bevor man eine Entscheidung trifft. Der Bauch, also die Gefühle und das Unterbewusstsein haben sicherlich auch Einfluss auf Entscheidungen, aber letztlich treffen wir die Entscheidungen im Kopf. Für mich ist der Kopf der bessere Entscheider.

EIN KÜHLER KOPF BEI GROSSEN INVESTITIONEN

Langfristige Entscheidungen und solche größerer Tragweite und Wichtigkeit sollten gut überlegt sein. Oder haben Sie schon einmal ein Haus, eine Wohnung oder einen Geschäftsbericht aus dem Bauch heraus gekauft? Gerade bei größeren Investitionen tut es gut, rational an eine Entscheidung heranzugehen und einen kühlen Kopf zu bewahren.

Beispiel: Autokauf. Auch wenn Farbe, Form oder Ausstattung im ersten Moment die Begierde wecken und Emotionen hervorrufen – es wird dennoch logisch abgewogen und verglichen. Gibt es ein ähnliches Modell auch von anderen Herstellern mit gleicher Ausstattung zu besseren Konditionen? Habe ich überhaupt Platz in der Garage? Fragen, die beantwortet werden müssen.

HALS ÜBER KOPF ZUR ENTSCHEIDUNG

Die Entscheidung im Kopf wird oftmals sehr schnell getroffen. Es wird nicht immer gleich eine Für- und Wider-Liste benötigt. Das Pro- vs. Contra-Duell wird meist in Sekundenschnelle und unterbewusst im Kopf entschieden. Und es bedeutet auch durchaus mal, nein sagen zu können. Bei der Flut an Entscheidungen, die täglich getroffen werden müssen, ist es unabdingbar, die im Kopf mitgeführte Pro- und Contra-Liste ständig abrufen und schnell auf neu zu treffende Entscheidungen reagieren zu können. Diese blauen Schuhe passen eben einfach nicht zu meinem Kleid und damit eben auch nicht zu meinem Outfit.

ES GEHT MIR NICHT MEHR AUS DEM KOPF ...

... wie kann ein Bauch denn schon Entscheidungen treffen – unser Gehirn sitzt ja schließlich im Kopf. Es empfängt Signale und Reize und handelt entsprechend. Doch warum sind viele Menschen der Ansicht, mit dem Bauch entscheiden zu können? Liebe Bauchentscheider, dabei handelt es sich nur um eine Redensart. Ein schlechtes Bauchgefühl kann man spüren, jedoch gehen mit dieser Reaktion viele Denkprozesse einher, die sich im Kopf abspielen. Beispielsweise speichert das Gehirn Erfahrungen ab. Verbindet man also etwas Schlechtes mit einer Entscheidung, wird man automatisch ein unbehagliches Gefühl in der Bauchgegend spüren. **..!**

TEXT claudia.bader@kirchhoff.de
DESIGN isabell.poertner@kirchhoff.de

CONTRA Carbon, lackiert in Blau und Weiß. Das ist mein Rennrad und ich liebe es, weil es – zugegebenermaßen – wahnsinnig gut aussieht und wir nun schon einige hundert Kilometer zusammen gefahren sind. Es ist schnell und es macht Spaß. Das zwischen uns ist eine Liebesbeziehung von Anfang an: Als ich es das erste Mal sah, wusste ich, dass ich es haben muss. Auch wenn ich dafür viel Geld ausgeben würde, das ich besser in meine defekte Waschmaschine stecken sollte. Aber was ist schon schmutzige Wäsche gegen ein tolles Rennrad?! Und wenn der Bauch „Ja“ sagt, ist der Kopf erst einmal nebensächlich.

LOGIK VERSUS EMOTIONEN

Rational gesehen war der Kauf eines Rennrades selbstverständlich unklug. Immerhin hätte eine neue 1.000 EUR-Waschmaschine mein Waschproblem gelöst und mir dazu die nächsten Jahre reine Wäsche beschert. Aber das Pro „Reine Wäsche + gelöstes Problem“ wog in dem Moment

nicht so schwer wie die Vorstellung, mit diesem Rennrad zu trainieren. Das wohlige Gefühl, Rennradbesitzerin zu sein, hat das statische Pro ausgehebelt. Und das ziemlich schnell.

20.000-MAL ENTSCHEIDEN – TOO MUCH!

Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass jeder Mensch täglich ca. 20.000 Entscheidungen treffen muss: Dinkel- oder Weißbrot, Jeans oder Kleid, U-Bahn oder Auto. Wenn man jede dieser Entscheidungen mit allen Pro- und Contra-Argumenten, Alternativen und Varianten abwägen würde, wäre der Tag vorüber, bevor man die ersten zehn Entscheidungen getroffen hat ... Gut, dass unser Bauch uns die meisten täglichen Entscheidungen abnimmt und uns Zeit zum Leben lässt!

DIE QUAL MIT DER WAHL

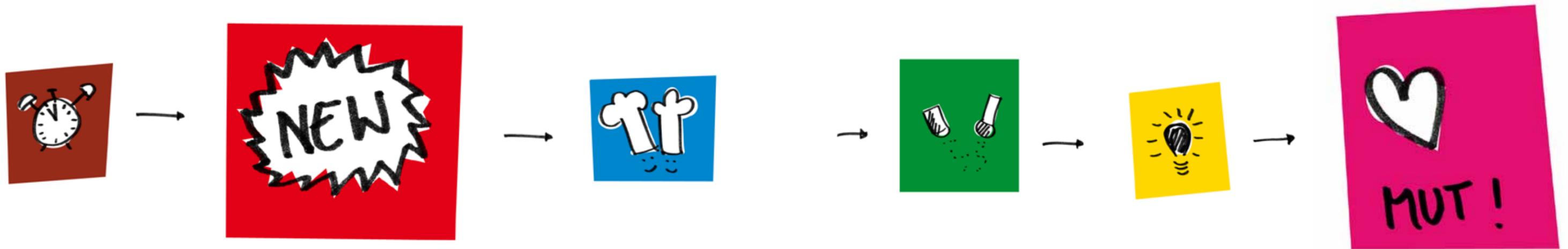
Apropos Komplexitätsreduktion: In unserer heutigen Informationsgesellschaft sind viele Menschen mit der Fülle an Informationen und der

Halbwertzeit von Themen überfordert. Viele muten sich zuviel zu und können Wichtiges von Unwichtigem nicht mehr unterscheiden. Häufig ist die Folge Überforderung, im schlimmsten Fall Burn-out. Mein Tipp: Intuition hilft beim Entscheiden. Und es fühlt sich besser an!

EINE NACHT DARÜBER SCHLAFEN ...

... empfiehlt mir meine Oma schon seit langem, wenn es darum geht, schwierige Entscheidungen zu treffen. Meine Erkenntnis: Je älter und erfahrener ich werde, desto häufiger verlasse ich mich auf meinen Bauch. Egal, ob berufliche oder private Entscheidungen. Sich auf sein Gefühl zu verlassen und die Fakten zu vernachlässigen, hat sich in meinem Leben bewährt. **..!**

TEXT sonja.domeyer@kirchhoff.de
DESIGN isabell.poertner@kirchhoff.de



JA – NEIN ————— ICH MEIN' JEIN

Jetzt ist die Zeit. Der Geschäftsbericht will angegangen werden. Same procedure as every year.

Machen wir es wirklich wie im letzten Jahr? Oder probieren wir mal etwas Neues aus?

Wir wagen den Blick über den Tellerrand und schauen, wie mutig gestaltet internationale Geschäftsberichte sind.

Die Links zu den untersuchten, internationalen Geschäftsberichten finden Sie unter www.3M-lorem-ipsum.de



Ein Geschäftsbericht – viele Entscheidungen. Wer sich mit der Erstellung von Geschäftsberichten auskennt, weiß, wovon ich spreche. Eine faszinierende und zugleich erschreckende Erkenntnis, die in den letzten fünfzehn Jahren immer wiederkehrt: Man sieht es einem Geschäftsbericht nicht an, wie viel Herzblut, Nerven und Kraft er gekostet hat. Von gewaltigen und kleinen Entscheidungen sowie monetärem Ausgleich ganz zu schweigen. Aber fangen wir weiter vorn an.

VIELE KÖCHE UND SO WEITER

Nehmen wir an, Sie haben sich entschieden oder jemand hat für Sie entschieden, einen Geschäftsbericht zu erstellen. Eine Entscheidung jagt die nächste. Wen holen Sie mit ins Boot? Sie kennen ja das Sprichwort „Viele Köche verderben den Brei“. Es sollte also eine ausgewogene Mischung von Verantwortlichen sein, die mitentscheiden dürfen. Ihr Vorstand darf natürlich immer.

Da sind wir auch schon beim nächsten Punkt. Viele Köche, viele Geschmäcker – und die sind ja bekanntlich sehr verschieden. Wichtig ist, dass derjenige, der den Hut aufhat, sich die jeweiligen Meinungen zwar gern anhören darf, aber selbst entscheiden sollte, was davon umgesetzt wird oder nicht. An dieser Stelle sei ein Plädoyer gestattet: Seien Sie mutig!

Es heißt nicht umsonst „Den Mutigen gehört die Welt“. Apropos Welt, schauen wir uns doch mal in der internationalen Berichtslandschaft um, was wir dort an Mut und Kreativität finden und wovon wir uns womöglich eine Scheibe abschneiden können.

Ich recherchiere im Netz und meine Wahl fällt auf Unternehmen aus den USA, dem Vereinigten Königreich, Japan, Frankreich und China. Zugegeben, eine gemischte Auswahl. Ich finde sie spannend und Sie vielleicht mutig – wahrscheinlich schließt sich hier der Kreis. Sie wollen Gründe? Hier kommen welche: Die Angelsachsen sind uns in Sachen Investor Relations und Geschäftsberichten immer eine Nasenlänge voraus gewesen. Und da der wirtschaftlich interessierte Blick immer stärker gen Osten geht, will ich das auch bei dieser Betrachtung tun. Damit Europa nicht gänzlich zu kurz kommt, finden sich neben dem Vereinigten Königreich nicht die Schweiz oder Österreich auf der Liste, sondern die Franzosen, die auch gute Geschäftsberichte machen.

So, munter blättere ich alle PDFs durch, mit einer Ausnahme: Harley Davidson. Die machen für 2012 nämlich nur noch eine Online-Version und bieten kein gesamtes Download-PDF an. Okay, den Aktionärsbrief kann ich herunterladen. Interessant.

WENIGER IST MEHR

Aber es wird noch spannender. Ich finde bei den meisten Unternehmen auf den ersten Seiten keine einzige zusammenhängende Kennzahlentabelle, die länger als 10 Zeilen ist. Japan Tobacco zeigt auf Seite 6 eine Fünf-Jahres-Übersicht der wesentlichen Kennzahlen. Carrefour bildet auf Seite 4 eine Kennzahlentabelle ab im so genannten „Registration Document Annual Financial Report“. The Hong Kong and China Gas Company verwirrt mich: Im PDF finde ich auf Seite 10 eine Kennzahlentabelle. Im Layout wird diese

aber mit Seite 4 ausgezeichnet. Entweder steckt da eine verarbeitungstechnische Spielerei wie ein Altarfalz dahinter oder jemand hat falsch gezählt. Äh, okay – wo war ich stehen geblieben? Ach ja. Also 17 Unternehmen von 20 präsentieren dem geeigneten Leser keine lange und erschlagende Kennzahlentabelle. Das führt mich zu dem Schluss: Weniger ist doch mehr. Oder anders ausgedrückt: Bereiten Sie Ihre Informationen einfach mal anders auf. Viele der Unternehmen arbeiten mit ausgewählten plakativen Kennzahlen, stellen Inhalte via Torten- und Balkengrafiken dar und präsentieren sich insgesamt einfach interessanter. Das nennt man neudeutsch Infotainment!

EINFACH MAL DIE KLAPPE HALTEN

Gut, wie ich eben feststellte, haben PDFs den Nachteil, verarbeitungstechnische Tricks und Kniffe nicht unbedingt erkennen zu lassen. Aber. Wenn ich mich nicht total irre, finde ich keine einzige Klappe im Einstieg. Das wäre ja ein Novum. Warum nicht gleich mit den wichtigsten Informationen ins Haus fallen? Und ich kann Ihnen sagen, das machen die internationalen Unternehmen richtig gut! Sie wollen Beispiele? Coca Cola, P&G, Vodafone, Hammerson, L'Oréal, Japan Tobacco. Um nur einige zu nennen.

Mal ehrlich. Jedes Jahr dieselbe Diskussion. Jedes Jahr dieselbe Prozedur. Wird der Vorstand geschootet? Wie wird der Vorstand geschootet? Und vor allem, wo? Ich gebe zu, dass es nicht jedes Unternehmen so leicht hat wie Harley Davidson. Keith Wandell, Chairman, President and Chief Executive Officer von Harley Davidson kann sich in Jeans und gebrandetem Sweatshirt auf seine Harley setzen. Und das ist cool und authentisch. Aber schauen Sie sich

Coca Cola an. Da ist das Foto im Aktionärsbrief so groß wie die Hälfte der dritten Spalte in einem quadratischen Format. Also winzig. Und obendrauf wirkt es wie ein Schnappschuss. Dagegen ist das Bild des Board of Directors im hinteren Teil inszeniert. Alle 18 Mitglieder halten eine Coca Cola Flasche in der Hand. Obwohl das Bild gestellt ist und auch so wirkt, spürt man die Identifikation mit der Marke und seinem Produkt. Okay, es kann nicht jedes Unternehmen so griffige Marken und Produkte haben. Nehmen wir also GE. Das gemeinsame Foto ist prominent auf Seite 3 zu finden. Sicherlich hat sich jemand etwas dabei gedacht, die acht Mitglieder des Board of Directors sitzend auf Stühlen und stehend auf Teppichboden zu fotografieren. Mein Geschmack ist es nicht, aber ich finde es mutig.

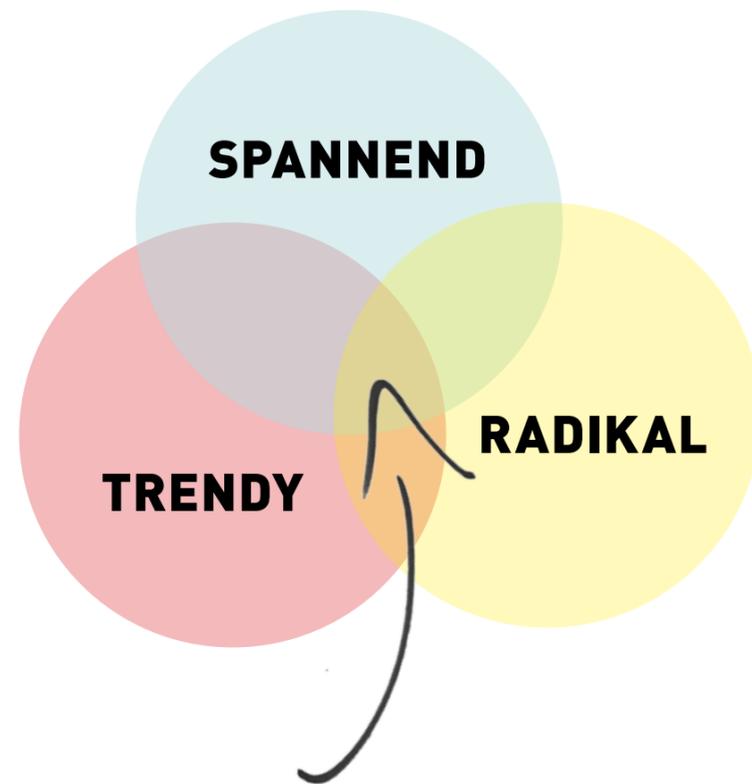
DEN MUTIGEN GEHÖRT DIE WELT

Mein Petition: Haben Sie Mut, den Geschäftsbericht einmal anders zu gestalten und aufzubauen. Ungeachtet der etwas unterschiedlichen Publizitätsvorschriften ist genügend Spielraum vorhanden, sich eine dicke Scheibe von der internationalen Best Practice abzuschneiden. Die Inhalte sind interessant und kurzweilig aufbereitet, ohne dass der Leser das Gefühl hat, es fehlen welche. Haben Sie Mut zur Entscheidung!

TEXT stefanie.wulf@kirchhoff.de
DESIGN kristina.krebs@kirchhoff.de

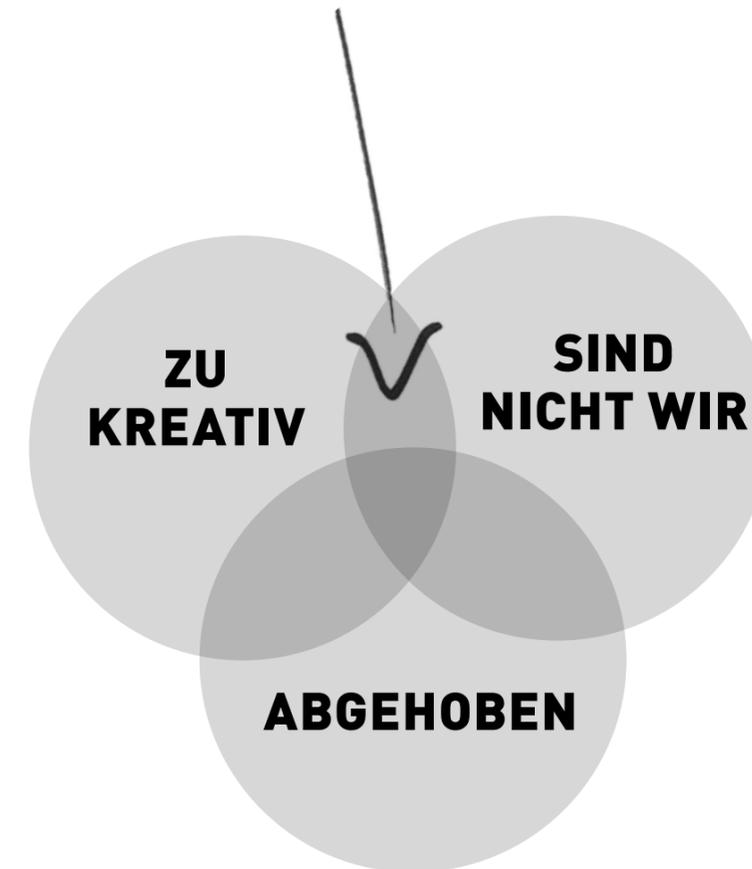
WIE SAG ICH'S MEINEM KUNDEN?

In der Konzeptionsphase kommt es vor Entscheidungen oft zum Kräftemessen. Auf der einen Seite: mutige Gestaltungsentwürfe und radikale inhaltliche Konzepte der Agentur. Auf der anderen Seite: die scheinbar immer gleichen Botschaften des Kunden, die keine ausgefallene Umsetzung zulassen. Wofür lohnt es sich zu kämpfen? Ist der Kunde immer König? Und wann sollte man eine Entscheidung akzeptieren?



PRÄSENTATION AUS AGENTURSICHT

PRÄSENTATION AUS KUNDENSICHT



Wenn sich die Agentur systematisch in den Kunden hineinversetzt, seine Ansprüche genau kennt und ihm bei Unsicherheiten als Berater zur Seite steht, ist die Entscheidung für ein Berichtskonzept schon so gut wie gewonnen.

An einem Tag im Herbst ist es wieder so weit: Ein Kirchhoff-Team bestehend aus Designern, Projektmanagern und Beratern sitzt im Meeting-Raum zusammen, vor jedem der Anwesenden liegt das frisch eingetroffene Briefing des Kunden. Das Meeting ist der Startschuss in die „Saison“ – die mit der Kür beginnt. Denn bevor in einigen Wochen täglich „nur“ noch Tabellen und Texte aus dem Finanzteil geprüft und gesetzt werden wollen, darf zunächst an dem Konzept des Berichts geschmiedet und seine Kernbotschaft in ein stimmiges Ganzes gegossen werden. Jetzt, am Anfang der Saison, können die Designer ihre Kreativität und die Projektmanager bzw. Berater ihre Kunden- und Marktkenntnis unter Beweis stellen.

SPANNUNG LIEGT IN DER LUFT

Das Team ist aufgeregt, eine positive Spannung liegt in der Luft. Für den Kunden, der vom Erfolg verwöhnt ist, soll dieses Jahr einmal ein ganz neuartiges Konzept her. Aus Sicht des Agenturteams ist der letzte Bericht ein wenig zu langweilig ausgefallen. Die Produktwelt des Kunden schreit doch geradezu nach einer spannenden Visualisierung. Und angesichts des Unternehmenserfolgs: Kann da nicht auch einmal eine inhaltlich radikale Struktur gewagt werden? Die Köpfe reden sich heiß, die Augen beginnen zu funkeln, wild werden Bleistiftskizzen in den schwarzen Notizbüchern festgehalten. Es fallen Sätze wie: „Wir arbeiten nur mit Schlagwörtern. Bang. Schwarz auf Weiß.“ Oder: „Ein Shooting muss her, wir müssen die Produkt-Sexiness herauskitzeln.“

Einige Wochen lang feilen die Designer an zwei neuen Layoutvarianten. Dabei werden sie tatkräftig von den Projektmanagern und Beratern unterstützt, die sie mit „diesmal ganz anders verpackten“ Inhalten zum Geschäftsjahr des Kunden und seinen Produkten beliefern.

Schließlich steht die Präsentation der Konzepte an und sie verläuft desaströs – aus Agentursicht. Der Kunde fühlt sich „nicht abgeholt“, die Gestaltung und die Verpackung der Inhalte sind ihm „viel zu abgehoben“. Der Bericht aus dem letzten Jahr habe gut gefallen und er solle einfach nur weiterentwickelt werden. Ja, natürlich dürfe er auch ein bisschen kreativ sein.

SCHEMA F ODER TRENDSETTER

Wie ist jetzt zu entscheiden? Soll die Agentur ihre – vielleicht zu idealistischen – Ansprüche, sich als Trendsetter in der Branche zu positionieren, über Bord werfen? Soll sie sich den Wünschen des Kunden beugen und schon Dagewesenes nach Schema F produzieren? Oder darf sie sich auch als Berater oder gar Trainer empfehlen, der seinen Schützling zu ungeahnten Leistungen anleitet? Die schmale Linie zwischen beiden Seiten gilt es zu treffen. Geht es doch nicht zuletzt um Kundenbindung, gerade in Zeiten, in denen Kunden immer flüchtiger werden. So weiß die Unternehmensberatung Accenture, dass die häufigsten Gründe für den Wechsel eines Kunden zur Konkurrenz „nicht gehaltene Versprechen (81 Prozent), gefolgt von Mitarbeitern ohne Fachkenntnis (68 Prozent) und Nichtbeachtung persönlicher Bedürfnisse (64 Prozent)“ sind. Alle Punkte können aus Kundensicht im Fall einer misslungenen Berichtskonzeption zutreffen und schon ist die Agentur ihren Auftrag los.

Zunächst einmal sollte genau nachgehorcht werden, woher die Unzufriedenheit des Kunden stammt. Die Erfahrung zeigt, dass es dabei meist keineswegs nur um geschmackliche Befindlichkeiten geht.

Das oben geschilderte Beispiel veranschaulicht, dass Agenturen Gefahr laufen, über Wochen quasi im Vakuum zu arbeiten, in dieser Zeit immer wieder selbstständig Entscheidungen über die Konzeption zu fällen und dem Kunden bekannte Elemente zu verwerfen. Dabei entsteht ein großer Kenntnis-Vorsprung auf Agenturseite, der bei einem – im Verhältnis zur langen Entwicklungsphase – kurzen Präsentationstermin der Konzepte kaum aufgeholt werden kann. Das Resultat: Der Kunde fühlt sich überrannt, er kann die vorangegangenen Teilschritte nicht nachvollziehen.

GEMEINSAM ENTSCHEIDEN UND ARGUMENTE LIEFERN

Gut bewährt hat sich in solch einer Situation ein Telefonat mit dem Kunden zum sogenannten „Schulterblick“. Darunter wird ein Termin etwa zur Hälfte der Konzeptionsphase verstanden,

zu dem der Kunde meist eine digitale Variante des aktuellen Layoutstands der bis dahin entwickelten Konzepte erhält. So kann rechtzeitig zwischen dem Kunden und der Agentur ausgetauscht werden, ob die Konzeption in die richtige Richtung läuft und die beiderseitigen Vorstellungen erfüllt werden. Entscheidungen fallen dann beide Seiten gemeinsam.

Viele Konzepte scheitern, weil dem Ansprechpartner auf Kundenseite der Mut fehlt, sie dem eigenen Vorgesetzten zu verkaufen. Hier kann sich die Agentur als Partner und Mitstreiter positionieren, indem sie Argumente auf sachlicher Ebene liefert, aber auch die nötige Begeisterung vermittelt. Damit ausgerüstet dürfte es dem Verantwortlichen im Unternehmen weniger schwer fallen, das Konzept intern zu vertreten und Befürworter zu gewinnen.

GRIFFIGE LEITIDEE, GERN AUCH MAL IN SCHWARZ-WEISS

Oft fallen Konzepte viel zu komplex aus, Designer und Berater wollen mit ihnen einfach zu viel sagen. Dem Kunden kann es kaum gelingen, alle Ideen und Verweise zu verstehen – geschweige denn, dass dies der Zielgruppe des Geschäftsberichts, den Aktionären und Investoren, gelingt. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe der Agentur, Ideen zu entfrachten und greifbar zu machen. Ein schönes Beispiel ist der Begriff „Bausteine“ als roter Faden für einen Geschäftsbericht. Wie schlüssig lässt sich erklären, dass es inhaltlich um die Bausteine des Erfolgs geht und dies gestalterisch in aufeinander aufbauenden quadratischen Formen zum Ausdruck kommt. Jeder, der das einmal erzählt bekommen hat, wird es ohne Probleme mit wenigen Worten weitererzählen können. Und wenn der Vorstand bei der nächsten Vorstandssitzung scherzhaft erwähnt, dass „unser Bericht dieses Jahr wie Lego ist“, wird sich leicht ein Gespräch um das Konzept entwickeln. Für wahrscheinlich weniger Gesprächsstoff, da zu kompliziert, hätte die Leitidee unter dem Namen „Module“ gesorgt. Griffigkeit und Einprägsamkeit sind somit weitere Voraussetzungen, um Sympathien für ein Konzept zu gewinnen.

In Zeiten von Budgetkürzungen kann manch radikaler Einfall für die Gestaltung eines Berichts den Kunden unter dem Gesichtspunkt des Kostenparens überzeugen. Warum nicht einmal die Publikation nur in Schwarz-Weiß drucken und als einfaches Heft binden lassen? Das ist nicht nur eine herausfordernde Aufgabe an die Designer und führt unter Umständen zu einer spannenderen Gestaltung als ein komplett farbig produzierter Bericht. Auch für die Entscheider auf Kundenseite ergeben sich mehrere Vorteile: Neben der tatsächlichen Einsparung von Produktionskosten kann der Mut zur reduzierten Aufmachung auch den Anlegern gut vermittelt werden. Das Signal, dass mit dem Geld der Anteilseigner verantwortungsvoll umgegangen wird, trägt Vertrauenspunkte ein.

Eines machen alle Beispiele deutlich: Wenn sich die Agentur systematisch in den Kunden hineinversetzt, seine Ansprüche genau kennt und ihm bei Unsicherheiten als Berater zur Seite steht, ist die Entscheidung für ein Berichtskonzept schon so gut wie gewonnen. Die Entscheidung wird dann optimalerweise partnerschaftlich getroffen. Designer, Projektmanager und Berater haben bei alledem eine wesentliche Eigenschaft voraus: Sie bringen das Herzblut ins Spiel. Schließlich sind Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit wichtige Motivationsfaktoren in der Berichtssaison. **.|**

TEXT katharina.franke@kirchhoff.de
DESIGN jana.puetz@kirchhoff.de

INTEGRIERTES ZUSAMMENSPIEL?

Finanzkennzahlen und nicht finanzielle Kennzahlen stehen sich nicht nur auf Augenhöhe gegenüber, nein, sie greifen harmonisch ineinander und schärfen damit den Blick für das Wesentliche. Dem Unternehmen winken ein größeres Verständnis für das eigene Geschäftsmodell und eine bessere interne Zusammenarbeit. Zu diesen Vorteilen gesellen sich noch eine bessere Ressourcenallokation und niedrigere Kapitalkosten. Klingt gut, oder? Und das alles nur auf Grundlage einer Entscheidung: der Entscheidung, integriert zu berichten. Doch was bedeutet es wirklich, wenn sich ein Unternehmen zur integrierten Berichterstattung entschließt?

Aktuelle Studien zeigen deutlich, dass der Begriff Integrated Reporting unterschiedlich interpretiert und auch unterschiedlich beurteilt wird. In den vergangenen Monaten hat sich eine spannende Diskussion entwickelt, die genauso heterogen ist wie das Grundverständnis eines integrierten Berichts.

Fakt ist, dass die Erwartungen der Stakeholder sich in den vergangenen Jahren stark geändert haben. Die Öffentlichkeit, der Kapitalmarkt, Mitarbeiter und Geschäftspartner fordern mehr Transparenz: Sie wollen verstehen, was zentral für ein Geschäftsmodell ist und welche Risiken damit verknüpft sind. Gefragt sind in erster Linie die Interdependenzen zwischen finanziellen und nicht finanziellen Faktoren sowie deren Auswirkungen auf die Unternehmensperformance. Genau diese Zusammenhänge sollen in einem integrierten Bericht erfasst werden.

INTEGRIERT DENKEN

Häufig wird der Tatsache, dass ein integrierter Bericht nicht einfach nur eine gefällige Melange von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt, mit Ignoranz begegnet. Dabei ist der integrierte Bericht viel mehr: Er ist der lesbare Beleg eines integrierten Denkens – und es ist wohl kaum zu bestreiten, dass dieses nicht auf dem Papier, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter beginnt.

Integriertes Denken schafft neue Wissensgrundlagen für Entscheidungen, und zwar auf Basis ökonomischer, sozialer und ökologischer Standpunkte. Es erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit allem Gegebenen und eventuell sogar eine Repositionierung des Unternehmens in einem sich wandelnden Marktumfeld. Die integrierte Berichterstattung impliziert somit einen unternehmensinternen Veränderungsprozess, auf den

von außen nur schwer zuzugreifen ist. Integrated Reporting ist damit längst nicht nur ein Format der externen Berichterstattung, sondern auch ein kraftvolles internes Management-Tool.

EIGENVERANTWORTUNG IST GEFRAGT

Ein solcher Managementansatz muss von jedem Unternehmen selbst entwickelt werden, er lässt sich nicht einfach überstülpen. Sicher ist, dass ein Unternehmen keinen authentischen integrierten Bericht zum Aushängeschild seiner Kommunikation machen kann, ohne zuvor eine integrierte Unternehmensstrategie formuliert und idealerweise bereits implementiert zu haben.

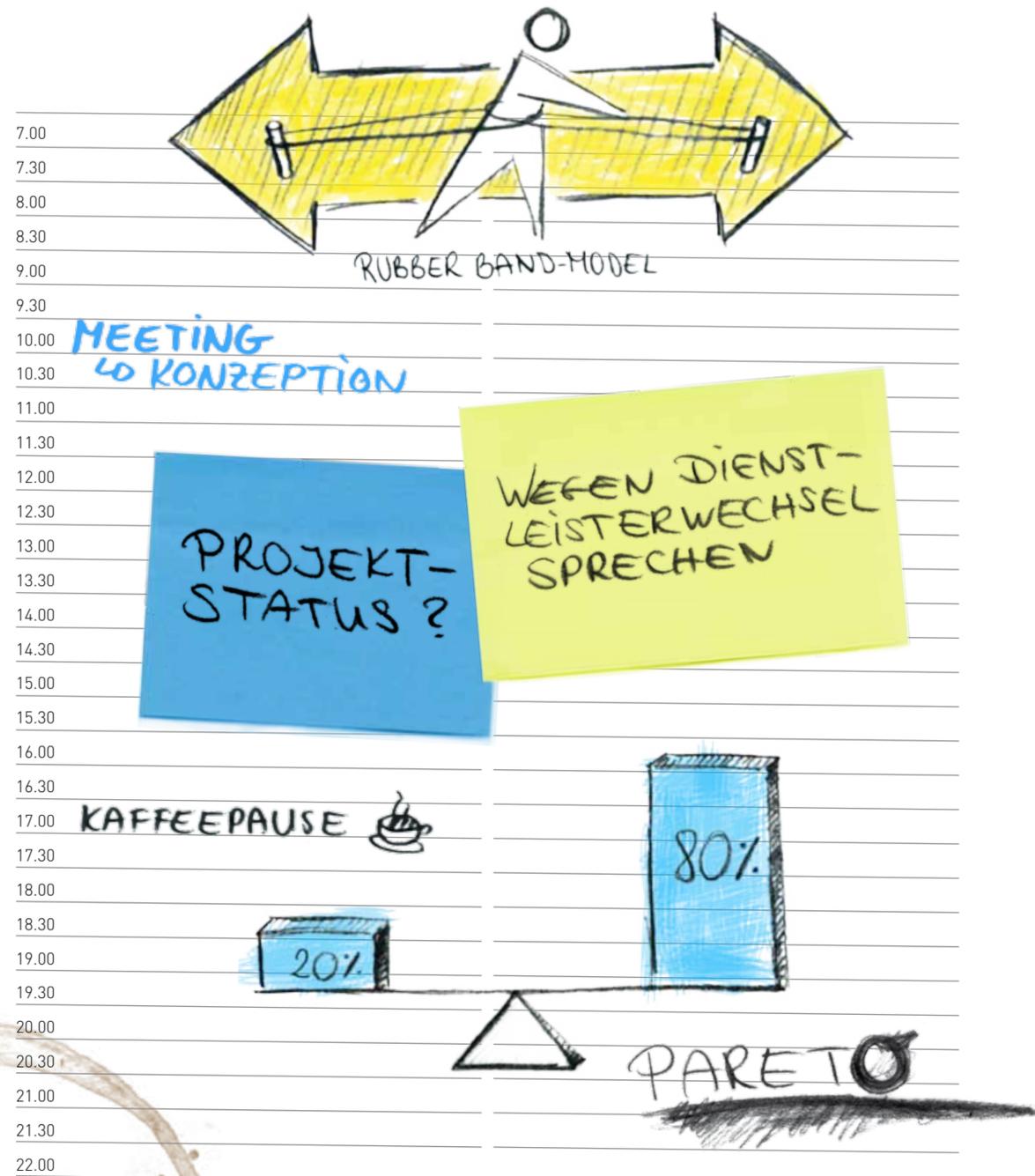
Momentan gibt es noch kein verbindliches Rahmenwerk zur integrierten Berichterstattung. Auch sind die Unternehmen bei der Formulierung wesentlicher Themen und Prioritäten auf sich gestellt. Eigenverantwortung und Mut zur Entscheidung sind also gefragt: in Bezug auf das eigene Reporting, aber auch auf die operativen Prozesse zur Umsetzung des vorausgeschalteten integrierten Managementansatzes. Der Aufwand hinter der Umsetzung einer integrierten Berichterstattung und der Ausarbeitung eines integrierten Managementansatzes sollte dabei nicht unterschätzt werden.

Ein Gutes bringt der fehlende regulatorische Rahmen aber mit sich: Er erlaubt eine freie Entscheidung. Das Unternehmen hat die Chance, seinen ganz eigenen, passenden Weg zur integrierten Berichterstattung zu finden – und damit aus dem, was gut klingt, etwas zu machen, was tatsächlich gut ist. .ll

TEXT miriam.strauss@kirchhoff.de
DESIGN jessica.kroll@kirchhoff.de

TAG DER ENTSCHEIDUNG

Denkfehler vermeiden und von Entscheidungstechniken profitieren



Es ist Viertel vor sieben. In der Ferne höre ich die zunehmenden Laute einer Harfe: penetrant wie ein Presslufthammer. Ich realisiere nach Bruchteilen von Sekunden den Weckton meines Handys. Noch fünf Minuten snoozen – die erste Entscheidung meines Tages ist gefallen.

Wir treffen in der Zeit vom Aufstehen bis zum Schlafengehen praktisch minütlich Entscheidungen – rund 20.000 laut dem Hirnforscher Ernst Pöppel. Und die haben es in sich. Denn die Anzahl möglicher Einflussfaktoren kann unsere Vorstellungskraft schnell überschreiten. Die Folge: Häufig müssen wir eine Wahl unter Unsicherheit treffen. Über richtig oder falsch bestimmt dann oft der Bauch. Ein Tipp: Machen Sie sich einige der beliebtesten Denkfehler bewusst und nutzen Sie Entscheidungstechniken. Was Sie lassen sollten: Entscheidungen aufschieben. Erstens, weil dies in sich eine Wahl ist und nicht selten zu allgemeiner Unsicherheit führt. Zweitens, je später eine Entscheidung getroffen wird, desto weniger können Sie in der Regel bewegen. Also, seien Sie mutig!

SCHÖNEN GUTEN MORGEN

Kurz nach acht, für den typischen Agenturmitarbeiter bin ich heute eher früh dran. Der erste Kaffee, dann die Frage: Was liegt an? Was mache ich als Erstes? Wenn Sie nicht primär fremdgesteuert sind, nutzen Sie die „Eisenhower Matrix“, um Struktur in Ihren Tag zu bringen. Die nach dem früheren us-Präsidenten benannte Vier-Felder-Matrix verfügt über zwei Ausprägungen: wichtig und dringlich. Alles, was beide Kriterien erfüllen, sollten Sie lieber selbst und zeitig erledigen – jegliche Abstufung kann entweder später oder nach Möglichkeit von jemand anderem umgesetzt werden. Gehört Effizienz zu Ihren Top-Prioritäten, sollten Sie darüber hinaus Pareto im Hinterkopf behalten. Dieser beobachtete schon Anfang des 20. Jahrhunderts, dass 80 Prozent der Entscheidungen in 20 Prozent der Zeit getroffen werden. Sprich: Halten Sie sich kurz.

MEETING PRIME TIME

Stichwort Zeit: Es ist 10 Uhr, das erste Meeting steht an. Die Aufgabe: neuer Kunde, neues Konzept. Alle Projekte haben eins gemeinsam – einen definierten Zeitrahmen. Sind Sie der verantwortliche Projektleiter, entscheiden Sie sich besser vorher für ein Modell zur Zeitplanung. Sie wollen doch nicht am Ende mit leeren Händen dastehen. Eine Möglichkeit: das „Result Optimisation Model“ (deutsch: Modell zur Ergebnisoptimierung). Hierfür teilen Sie die vorhandene Zeit in drei gleiche Zyklen. Pro Zyklus durchläuft Ihr Team die Phasen: Ideen erzeugen, Ideen in einem Konzept zusammenführen und implementieren. Die Idee: Wenn das Projektteam jeden Zyklus gleich dreimal durchläuft, wird bei jedem Mal die Qualität des Ergebnisses gesteigert. Das Projekt wird quasi dreimal fertiggestellt. Klingt komisch, klappt aber. Und am Ende sind Sie nicht nur froh, etwas auf die Beine gestellt zu haben, sondern Ihr ganzes Team hat das dreifache Erfolgserlebnis.

ZWIESPALT ZU HIGH NOON

Es ist inzwischen fast Mittag. Bevor es zu Tisch geht, quält mich noch ein Dilemma: Wechseln wir von einem langjährigen Dienstleister zu einem neuen? Wie so häufig gibt es gute Gründe

dafür und dagegen. Schwierig. Ich behelfe mir mit dem „Rubber Band-Model“. Dies arbeitet mit den vordergründig einfachen Fragen: Was hält mich? Was zieht mich? Im Gegensatz zu der viel bekannteren Pro-Contra-Liste arbeitet dieses Verfahren ausschließlich mit positiven Assoziationen – quasi der Wahl zwischen zwei guten Alternativen.

FÜNF NACH ZWÖLF

Der Nachmittag kommt, und mit ihm das nächste Problem. Unser Team sitzt zusammen: In ein Projekt ist schon viel Zeit, Geld und Energie geflossen, doch uns überkommt das schleichende Bauchgefühl: Das passt nicht! Was machen wir? Je mehr Menschen investieren, desto schwieriger ist es für sie, den eingeschlagenen Pfad zu verlassen. Dieses Phänomen nennt sich „Sunk Cost Fallacy“ (deutsch: Täuschung der versunkenen Kosten). Selbst wenn wir feststellen, dass der Weg der falsche ist, halten wir noch oft lange daran fest. Beispiel gefällig? Schauen Sie sich das Investitionsverhalten an der Börse an. Wir verkaufen, wenn der Kurs einer Aktie über dem Einstandspreis notiert, aber wir halten den Wert, wenn dieser in der Verlustzone liegt. Ein irrationales Verhalten. Denn entscheidend sollte doch allein die Aussicht auf Gewinne in der Zukunft sein. Der Grund: Wir scheuen uns, ein Projekt abzubrechen, aus dem Streben nach Konsistenz und Glaubwürdigkeit. Denken Sie mal neu darüber nach.

IN DEN FÄNGEN DER NACHMITTAGSLETHARGIE

Ich entscheide mich, mein Leistungstief gegen 17 Uhr mit einem koffeinhaltigen Heißgetränk zu bekämpfen. In der Küche komme ich mit einem Kollegen ins Gespräch. Anhand einiger Beispiele, die uns präsent sind, glauben wir einen neuen Trend zu erkennen, und gehen damit um ein Haar dem „Availability Bias“ (deutsch: Verfügbarkeitsfehler) auf den Leim. Dieser besagt: Wir neigen dazu, uns ein Bild der Dinge zu machen anhand der Einfachheit, mit der uns Beispiele einfallen. Verrückt, nicht wahr? Aufsichtsräte sollten sich beispielsweise seltener damit beschäftigen, was ihnen der Vorstand vorlegt – sondern viel mehr mit den Dingen, die er ihnen nicht vorlegt. Eine Gegenmaßnahme: Umgeben Sie sich öfter mit Menschen, die anders denken oder andere Erfahrungen haben.

THE FINAL COUNTDOWN

Der Feierabend steht vor der Tür. Kurz vor dem Gehen werfe ich noch schnell einen Blick in mein Depot. Die Gesamtverzinsung kann sich sehen lassen – hätte ich vielleicht doch Investmentbanker werden sollen? Ein guter Rat: Beurteilen Sie nie Entscheidungen nur aufgrund ihres Ergebnisses. Vielleicht lag meiner Anlagestrategie nur Glück zugrunde oder die aktuelle Marktentwicklung ließ kaum eine andere Entwicklung zu. Der Outcome-Bias (deutsch: Ergebnisirrtum) ist weit verbreitet. Deshalb schauen Sie stets hinter die Kulissen. Die Suche nach dem Warum hilft Ihnen weiter. Welche Gedanken oder Entscheidungsprozesse lagen zugrunde? Erst die Beantwortung dieser Frage unterscheidet den Laien vom Experten. .|

TEXT christoph.tesch@kirchhoff.de

DESIGN jessica.kroll@kirchhoff.de

WILLIS WELT

NIX LOS HIER!

Alles ist bereit: der Raum geschmückt, der Kühlschrank randvoll mit Getränken, Mutti hat den ganzen Nachmittag mit der nahezu industriellen Produktion von Hackbällchen und Käsehäppchen verbracht. Und dann? Keiner kommt. Naja, nicht keiner, aber zumindest nicht die coolen Leute. Die, die „auf jeden, Alter!“ vorbeischaun wollten. Um halb eins wird nicht mehr getanzt, sondern aufgeräumt.

STELL DIR VOR, ES IST HAUPTVERSAMMLUNG ...

Der absolute Super-GAU eines jeden Teenager-Lebens ist für deutsche Aktiengesellschaften mittlerweile zum frustrierenden Alltag geworden: Stell dir vor, es ist Hauptversammlung und keiner geht hin. Wie die Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger fleißig auszählte, sank die durchschnittliche Präsenz auf den DAX-Hauptversammlungen des Jahres 2013 auf überschaubare 50 Prozent. Eine Quote, die bittere Einzelschicksale noch äußerst wohlwollend kaschiert. Zu den großen Abstimmungs-Partys von Allianz, Daimler, Deutsche Bank oder E.on erschienen heuer nicht einmal 30 Prozent des stimmberechtigten Kapitals.

Auf politischer Ebene werden Wahlbeteiligungen von unter 60 Prozent gerne als alarmierendes Signal der Verdrossenheit titulierte. Ich frage mich, was dann Präsenzwerte von 30 Prozent über die deutsche Aktienkultur aussagen. Dabei müsste ich eigentlich ganz leise sein, denn auch ich habe dieses Jahr wieder geschwänzt. Mehrfach sogar. Warum eigentlich?

ALSO DIENSTAGS IST IMMER GANZ SCHLECHT

Das beharrliche unentschuldigte Fehlen auf Hauptversammlungen hat für viele Aktionäre – mich eingeschlossen – zunächst einmal einen ganz praktischen Grund. Jeder Inhaber eines halbwegs seriös diversifizierten Portfolios müsste sich, An- und Abreisezeiten mal mitgerechnet, mindestens ein Drittel seines Jahresurlaubs für die aktive Wahrnehmung seiner Aktionärsrechte reservieren. Eine Prioritätensetzung, die vor allem bei Ehefrau und Kindern total gut ankommt.

Achtung, liebe Unternehmen, jetzt kommt ein kleiner Denkanstoß: Welches ist seit Menschengedenken der beste Tag für eine gelungene Party? Richtig, der Samstag! Also, wenn wir die Aktienkultur in diesem Land retten wollen, ist es höchste Zeit für frische Konzepte. Wie wäre es damit? Die Hauptversammlung als Wochenendausflug für die ganze Familie. Kinder draußen beim Paintball auf dem Werksgelände, Mama lässt sich in der Kantine die Nägel machen und Papa sägt derweil drinnen im Festzelt den talentfreien Finanzvorstand ab. Abends dann noch Leckerer vom Schwenkgrill. Ein Super-Tag, alle happy, nächstes Jahr auf jeden Fall wieder.

AUF MICH HÖRT JA KEINER

Moment, schrieb ich gerade, Papa sägt derweil drinnen den Finanzvorstand ab? Wenn das denn mal so einfach ginge. Und damit wären wir jenseits aller organisatorischen Ausreden beim

eigentlichen Kern des Problems gelandet. Dem deutschen Aktiengesetz sei Dank, ist die Stimme des Aktionärs in den wirklich interessanten Abstimmungen oft nur ein stumpfes Schwert.

Dem Vorstand wird die Entlastung verweigert. Wumms! Das klingt gewichtig, das klingt nach Demokratie, das wird Konsequenzen haben. Oder auch nicht. Denn eine verweigerte Entlastung bewirkt unmittelbar? Traurig, aber wahr: gar nix! Hält der Aufsichtsrat den Herrn Finanzvorstand im Gegensatz zu den Eigentümern des Unternehmens für nicht ganz so talentfrei, bleibt die Welt am Ende, wie sie ist. Aber trotzdem danke fürs Kommen.

„Die Stimme des Aktionärs ist in interessanten Abstimmungen oft nur ein stumpfes Schwert.“

Ein weiteres trauriges Beispiel für die Pseudo-Entscheidungsgewalt der Aktionäre erblickte erst vor wenigen Monaten das Licht der Gesetzeswelt. Betreff: das hochemotionale Thema Vorstandsvergütungen. Dabei beginnt der neue §120 (4) des Aktiengesetzes durchaus vielversprechend: „Die Hauptversammlung der börsennotierten Gesellschaft kann über die Billigung des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließen.“ Hey, klingt gut! Der offene Schlag ins Gesicht der Aktionäre erfolgt jedoch unmittelbar im Anschluss: „Der Beschluss begründet weder Rechte noch Pflichten.“ Äh, Moment mal, warum stimmen wir dann überhaupt ab?

Lieber Gesetzgeber, nur mal kurz zur Erinnerung: Wir sind Aktionäre bedeutet, uns gehört der Laden! Mit welcher Begründung wird den Besitzern eines börsennotierten Unternehmens ganz offenkundig und pauschal die Kompetenz abgesprochen, unternehmerisch vernünftig zu entscheiden? Welches Gesetz verbietet eigentlich dem selbstständigen Hundefriseur unternehmerische Entscheidungen? Wer als Aktionär eines Unternehmens eine Hauptversammlung besucht, muss relevante Entscheidungen treffen dürfen, anstatt nur mal ganz unverbindlich seine Meinung zu äußern. Sollte dies irgendwann einmal gegeben sein, könnt ihr mit mir rechnen – auf jeden, Alter! .ll

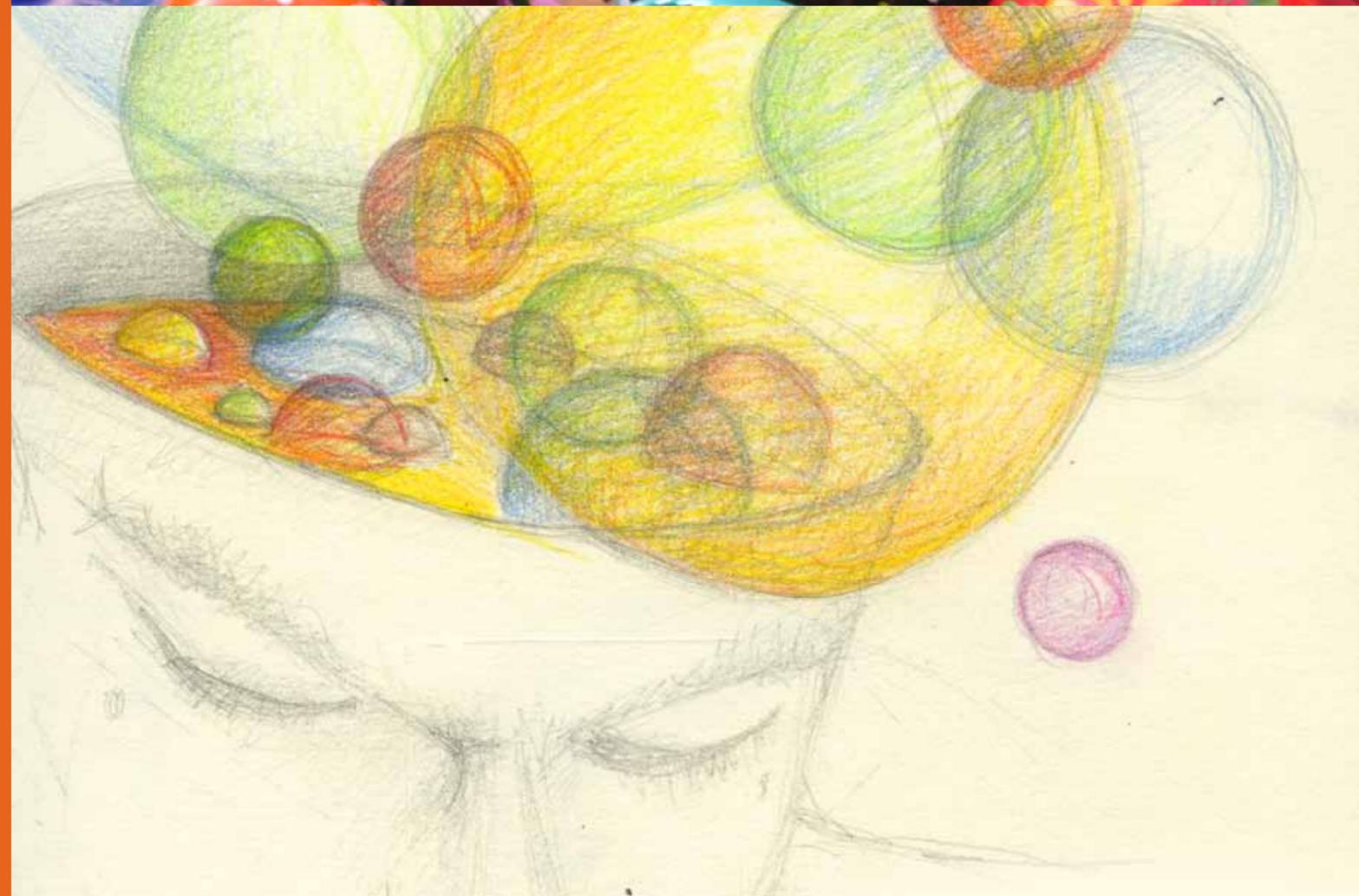
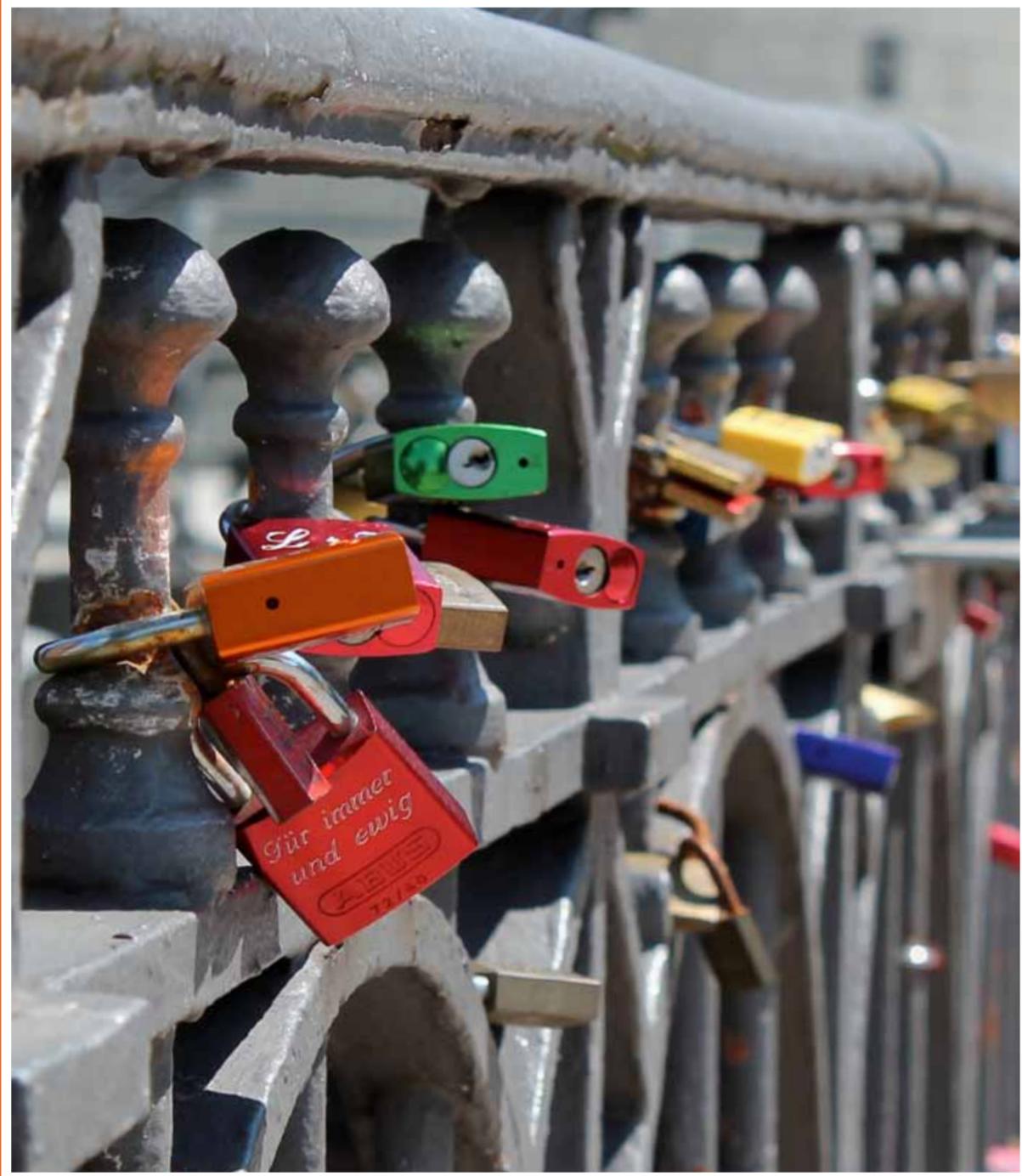
TEXT alexander.wilberg@kirchhoff.de
DESIGN melanie.reinert@kirchhoff.de

ENTSCHEIDENDE BILDER

*Ein Sammelsurium aus Fundstücken, in denen die „Entscheidung“
augenscheinlich mitschwingt.*

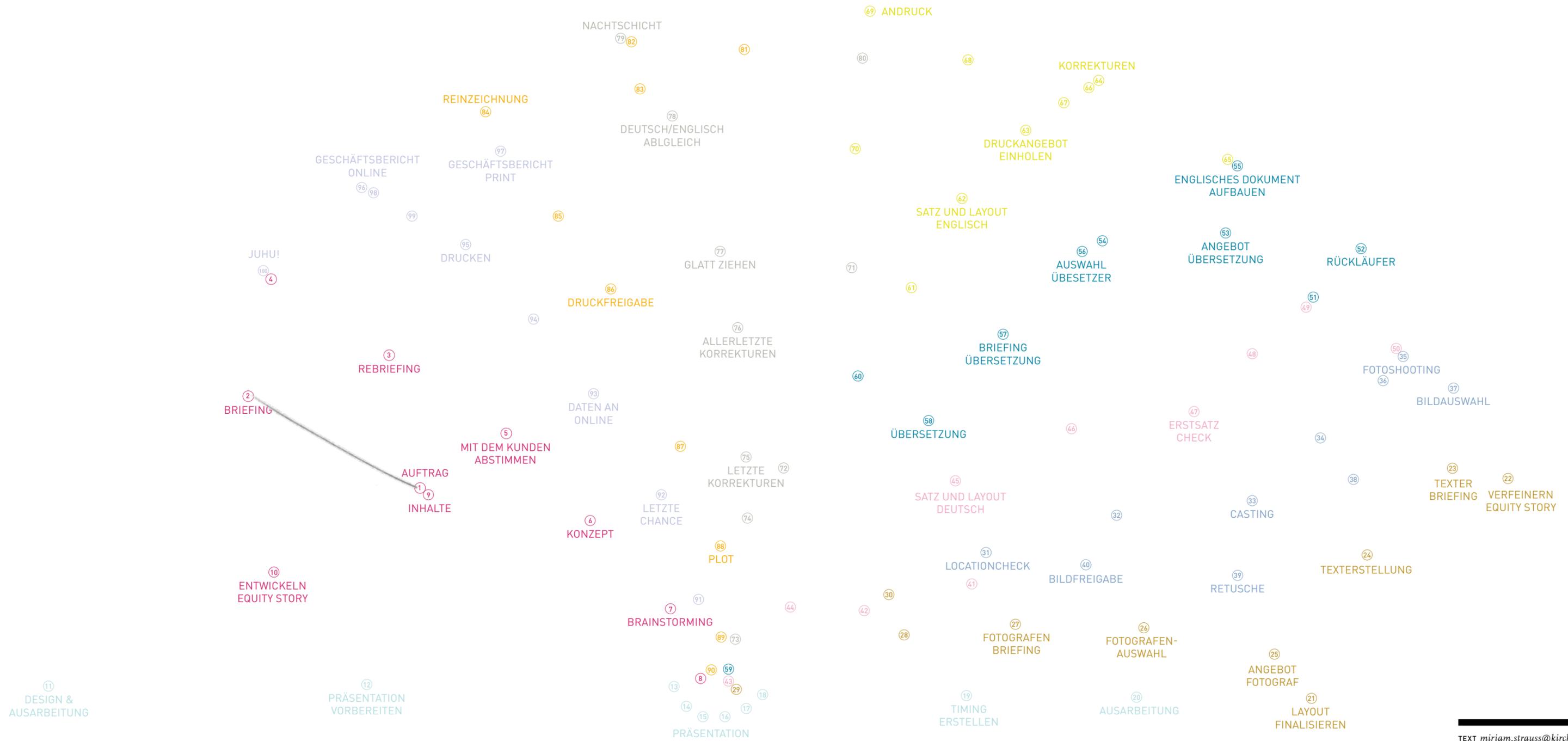


wer sich nicht bewegt
spürt auch seine
fessein nicht



VON ZAHL ZU ZAHL

Back in time: Wir alle erinnern uns noch daran, wie stolz wir als Kinder auf unsere Zahlenzeichnungen waren. Eifrig und konzentriert haben wir alle Punkte akribisch miteinander verbunden, bis das Rätsel um die geheimnisvollen Muster gelüftet wurde. Ähnlich akribisch entsteht auch ein Geschäftsbericht: Welche Schritte stehen wann an? Folgen Sie dem Ruf der Zahlen!



TEXT miriam.strauss@kirchhoff.de
 DESIGN jana.puetz@kirchhoff.de

ZUFÄLLIG GUT

Wie der Zufall über die Gestaltung entscheidet.



Eine Woche lag er an gleicher Stelle – fixiert mit einfachem Klebeband. Unzählige Schritte ließ er über sich ergehen. Ja, sogar der Wischmopp machte nicht Halt vor ihm. Gleich hinter der Eingangstür der Agentur hatten wir ihn platziert: unsere Gestaltungsfäche für diesen Artikel – einen Papierteppich von zwei mal eineinhalb Meter. Warum? Der Zufall sollte entscheiden. Der Zufall sollte gestalten. Er war Mittelpunkt und bekam den Vortritt, um uns die Entscheidung der Gestaltung abzunehmen. Auf den Punkt gebracht: der Zufall als Art Director!

Eine Woche zuvor: erstes Meeting. Das Thema steht: „Wie der Zufall über die Gestaltung entscheidet.“ Klar ist, er ist immer mit im Spiel. Er erzeugt Überraschendes. Ungesehenes. Unerwartetes. Doch wie fangen wir ihn ein? Wie können wir ihn in diesem Heft abbilden? Es entsteht die Idee des Papierteppichs. Kann man mit seiner Hilfe vielleicht die Spuren des Zufalls sichtbar machen? Ein Experiment – das Resultat ist zufällig gut. .|





TEXT UND DESIGN annemarie.vormelcher@kirchhoff.de
kerstin.walther@kirchhoff.de
zufall@kirchhoff.de



IST GLÜCKLICHER, WER SCHNELL ENTSCHIEDET?

Herausforderungen bei der Kapitalanlage



Wer sich schnell entscheidet, gewinnt nicht nur wertvolle Zeit. Er ist mit der Entscheidung auch glücklicher als jener, der ewig zwischen Optionen abwägt. Das haben die Psychologen Timothy Wilson und Jonathan Schooler in einem Experiment bewiesen. Die beiden Amerikaner gaben ihren Studenten unterschiedliche Poster zur Auswahl. Die Studenten, die sich nach längerer Überlegung für ein Poster entschieden, waren bereits nach einigen Wochen unglücklich mit ihrer Wahl. Wer aber schnell nach Bauchgefühl entschied, war deutlich glücklicher und ließ sein Poster länger an der Wand hängen.

Gilt dies auch für Anlageentscheidungen? Schnelle Entscheidung, bessere Performance? Leider nein. Von dem, was bei Autos, Möbeln oder Marmelade scheinbar ausgezeichnet funktioniert, ist bei der Kapitalanlage abzuraten. Ein Ausflug in die Behavioural Finance zeigt allerdings: Selbst auf den ersten Blick sorgsam getroffene, rationale Entscheidungen bergen so ihre Tücken.

SCHLECHTES ERINNERUNGSVERMÖGEN

Schlechte Erfahrungen werden allzu gerne verdrängt, während positive Erfahrungen hochstilisiert werden. Wer zum Beispiel beim Börsengang von Twitter investieren möchte und dabei an die satten Gewinne anderer Anleger mit Technologiewerten wie Google, Apple oder SAP denkt, läuft Gefahr, Geld zu verlieren. Denn oft bestimmen nur wenige Aktien die wahrgenommene Performance einer Branche am Kapitalmarkt. Während sich die meisten noch gut an die „Dot-Com-Euphorie“ der Jahrtausendwende erinnern, sind viele der damals hochgelobten Internetfirmen längst pleite, ihre Namen aus dem Bewusstsein verschwunden. Was hängenbleibt, sind Apple, SAP oder Google – und das feste Vertrauen des Anlegers auf vergleichbare Kursentwicklungen. Psychologen nennen dieses Phänomen „Survivorship Bias“.

BESSER KEINEN ANKER SETZEN

Wiederum andere Anleger erliegen dem „Anchoring-Effekt“. Von Anchoring ist beispielsweise die Rede, wenn ein Investor eine Aktie nicht kauft, solange deren Preis nicht eine selbstgesteckte Marke erreicht hat, oder wenn er auf vergangene, niedrigere Kurse schießt. Ein prominentes Opfer des Anchoring-Effekts ist Starinvestor Warren Buffet, der einst 100 Millionen Aktien von Wal-Mart kaufen wollte und sich einen Milliarden Gewinn entgehen ließ, weil er nicht bereit war, mehr als \$23 pro Aktie zu zahlen.

Die wohl größte Krux bei der Geldanlage ist, Emotionen zum Teil der Entscheidung werden zu lassen. Natürlich ist es schön, sich persönlich mit dem Unternehmen, in das man investieren möchte, zu identifizieren. Allerdings ist dringend davon abzuraten, Kaufentscheidungen aufgrund reiner emotionaler

Befindlichkeiten zu tätigen. Wen es in den Fingerspitzen bezüglich eines bestimmten Aktientitels juckt, der sollte zuerst den aktuellen Geschäftsbericht studieren.

Dies gilt besonders bei reinen Lustinvestments wie zum Beispiel Fußballklubs. Obwohl die Aktie von Borussia Dortmund auf Jahressicht eine sehr gute Performance hingelegt hat, notiert sie weiterhin deutlich unter ihrem Emissionspreis. Auch die Anleihe des Hamburger Kultfußballclubs St. Pauli müsste ihren Haltern unter normalen Bedingungen deutlich höhere Kuponzahlungen einbringen.

GROSSE AUSWAHL FÜHRT ZU SCHLECHTEREN ENTSCHIEDUNGEN

In der Theorie klingt es so einfach: den Verstand einsetzen und möglichst viele Parameter bei der Anlageentscheidung berücksichtigen. Aber bei der sich potenzierenden Fülle an Anlagemöglichkeiten und diesbezüglicher Informationen ist man in der Praxis schnell überfordert. Eine große Auswahl macht glücklich, könnte man meinen. Es gibt jedoch eine Grenze, bei der Vielfalt Lebensqualität vernichtet. Der Fachbegriff dafür lautet „The Paradox of Choice“: Große Auswahl führt zu innerer Lähmung und zu schlechteren Entscheidungen. Denn es gilt, je höher der Auswahlstress, umso höher das Risiko, sich auf ein einziges Kriterium bei der Auswahl von Alternativen zu versteifen.

Ein Überangebot von Möglichkeiten kann also schnell unglücklich machen. Nie genau zu wissen, ob man nicht doch „nur“ die zweitbeste Option, und nicht das Optimum, gewählt hat, schafft Unbehagen und verstärkt Selbstzweifel.

THE TREND IS YOUR FRIEND?

Bei schwierigen Entscheidungen verlassen sich viele Anleger auf Trends – neue Produkte, neue Branchen, neue Märkte. Sie müssen genau beobachtet werden, kommen und gehen aber immer schneller. Der „Herdentrieb“ kann für Anleger fatal werden: Die Folge von Herdenverhalten sind starke Preisschwankungen des jeweiligen Anlageobjekts. Angesichts solcher Ansteckungseffekte sollte sich der Anleger hinterfragen, ob er im Begriff ist, sein Kapital einem generellen – und möglicherweise sehr kurzlebigen – Stimmungstrend zu unterwerfen.

Was bleibt festzuhalten? Der bessere Investor bestimmt sich nicht mit der Geburt, sondern vielmehr aufgrund der Lehren der modernen Verhaltensökonomie. Und am Ende des Tages wahrscheinlich auch aufgrund der einen oder anderen lehrreichen Fehlinvestition der Vergangenheit. **.|**

TEXT jens.hecht@kirchhoff.de

DESIGN melanie.reinert@kirchhoff.de



WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL

Nachhaltigkeitsreporting im Umbruch

G4, G3.1, G3 – der Nachhaltigkeitsprofi weiß sofort, was sich hinter diesen Kürzeln verbirgt. Allen anderen sei ein bisschen auf die Sprünge geholfen: Die Global Reporting Initiative veröffentlichte in diesem Jahr einen neuen Wurf ihrer international anerkannten Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. G4 heißt das Werk, das im Mai in Amsterdam über 1.600 Interessierten aus 69 Nationen vorgestellt wurde.

Inzwischen ist genug Zeit vergangen, um sich mit den über 300 Seiten umfassenden Leitlinien samt Implementation Manual vertraut zu machen. An eine Entscheidung musste sich dabei jeder GRI-Reporter heranpirschen: Wann berichtet man nach den neuen G4-Richtlinien? Oder andersrum: Wie lange berichtet man noch nach den alten Leitlinien G3 oder G3.1? Ist man lieber Vorreiter oder Nachzügler? Setzt man lieber mutig Akzente oder scheut man das Rampenlicht und schaut erst mal, was die anderen so machen? Schwenkt man schnell auf Neues um oder setzt man sich in Ruhe mit internen Prozessen auseinander?

Eingefleischte GRI-Anwender wissen aus Erfahrung, dass neue Richtlinien in der Regel recht schnell von den Unternehmen adaptiert werden. Jedoch bringt G4 Veränderungen mit sich, die sich nicht einfach durch das Erheben einer weiteren Kennzahl umsetzen lassen. Ein kurzer Blick auf die wesentlichen Neuerungen:

- Der Fokus von G4 liegt auf der Materialität. Kurz gefasst bedeutet dies, dass die Unternehmen nicht mehr einfach die über 120 Indikatoren umfassende Liste durcharbeiten sollen. Vielmehr wird nun das Pferd wieder von vorne aufgezäumt: Erst sollen die Unternehmen in einem Materialitätsprozess bestimmen, welche Themen wesentlich sind und dann nur und ausschließlich die mit diesen Themen verbundenen Indikatoren berichten.

- Dabei wird nicht mehr zwischen Kern- und Zusatzindikatoren unterschieden. Bei G4 werden alle Indikatoren mit gleich hoher Bedeutung ins Rennen geworfen.
- Die viel diskutierten Application Level wurden abgeschafft. Stattdessen gibt es nun das Core und das Comprehensive Model. Kurz gefasst erfordert das Core Model eine reduzierte Zahl von Standardangaben (34 statt 58) und den Ausweis eines Specific Standard Indicators zu jedem Thema, das als wesentlich erachtet wird. Das klingt machbar. Viele Unternehmen, die bislang nach B-Level berichtet haben, geben bereits deutlich mehr Informationen preis.

Das Comprehensive Model fordert zusätzlich – neben drei Details – einen großen Schwung Angaben zum Thema Governance & Remuneration: 21 Indikatoren, die in ihrer Detailliertheit selbst eingefleischte GRI-Experten überrascht haben. Außerdem müssen Comprehensive-Reporter alle Specific Standard Indicators berichten, die es für die als wesentlich identifizierten Themen gibt. Gerade international agierende Großunternehmen mit einer Vielzahl wichtiger Nachhaltigkeitsaspekte stehen damit einer beachtlichen Herausforderung gegenüber.

- Eine weitere Hürde, die nicht ohne ist, ist der von G4 verlangte Blick auf die Wertschöpfungskette. Es müssen nämlich nicht nur die wesentlichen Themen innerhalb des Unternehmens bestimmt werden, sondern auch die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte in der Wertschöpfungskette. Unternehmen, die schon vorher über den Tellerrand geschaut haben, haben nun die Nase vorn.
- Es reicht auch nicht mehr, festzustellen, dass ein bestimmtes Nachhaltigkeitsthema für das Unternehmen wichtig ist. Nein, es muss nun auch angegeben werden, wo der Sachverhalt im Unternehmen bzw. wo genau in der Zulieferkette relevant ist. Zweifelsohne werden künftig Nachhaltigkeitsberichte durch die zwei Indikatoren G4-20 und G4-21 wesentlich interessanter.
- Der erweiterte Blickwinkel kommt auch bei den umfassenden Indikatoren zur Zulieferkette zum Tragen. Neben einer geforderten Beschreibung der Zulieferkette bei den Standardangaben (G4-12) geht es bei den Specific Standard Disclosures richtig zur Sache: Informationen zur Prüfung neuer Zulieferer hinsichtlich verantwortungsvollen Verhaltens umfassen vier Indikatoren (G4-EN32, G4-LAI4, G4-HRI10, G4-SO9). Diesen folgen vier weitere, die sich mit den Monitoring und den entsprechenden Ergebnissen in der Zuliefererkette befassen.

- Weiter soll hier nicht in die Tiefe gegangen werden, aber natürlich schmoren bei einigen Specific Standard Indicators durchaus noch beachtenswerte Anforderungen im Detail. Werfen Sie mal einen Blick auf G4-EC2, G4-EN4, G4-LA7 oder die Indikatorengruppe G4-EN34, G4-LAI6, G4-HRI2, G4-SO11. Was meinen Sie? Einfach oder schwierig?

GRI gewährt den Unternehmen eine Übergangszeit von zwei Berichtszyklen. Das heißt spätestens ab Ende 2015 müssen die Berichte nach G4 erstellt werden. Vorher haben Unternehmen die Qual der Wahl – sie können nach G3, G3.1 oder G4 berichten. Wie entscheiden deutsche Großunternehmen? Wenden sie schon G4 an oder bleiben sie noch ein Jahr bei G3.1? Oder stellen sie erst einmal von G3 auf G3.1 um? Streben sie statt B-Level ein A-Level an? Noch gibt es dafür sogar einen GRI Check. Oder gibt jemand auf und berichtet gar nicht mehr nach den GRI-Richtlinien?

Ein erster empirischer Blick hinter die Kulissen der DAX-30-Unternehmen offenbart eine gewisse Unschlüssigkeit: Im Rahmen einer Onlineumfrage haben sich nur fünf auf einen Wechselzeitraum festgelegt. Zehn Unternehmen haben sich bislang nicht entschieden. Einige Antworten stehen noch aus. Entscheidungsfindung – die Qual der Wahl.

WANN PLANEN SIE, DEN ERSTEN BERICHT NACH G4 ZU VERÖFFENTLICHEN? 15 TEILNEHMER



DESIGN viktoria.busching@kirchhoff.de
TEXT sonja.klein@kirchhoff.de

G 3.1

G 4

G 3

GEMEINSAME ODER EINSAME ENTSCHEIDUNG?

Wenn Menschen zusammen feiern, gilt meist: Je mehr, desto besser. Wenn Menschen zusammen arbeiten, ist „mehr“ dann auch noch gut? Wie kommt man zu einer gemeinschaftlichen Entscheidung, wenn jeder etwas anderes für gut und richtig hält?

Wer trifft am besten die Entscheidungen bei der Arbeit in Teams? Wie viele Teammitglieder sollen zusammenarbeiten, damit das Entscheiden gelingt und effizient bleibt? Und wer hat am Ende eigentlich Recht?



Wir arbeiten in Teams von unterschiedlicher Größe. Von der Zweier-Combo bis zum Zehnergemann und darüber hinaus ist alles möglich, denn das Geschäft mit den Geschäftsberichten ist eine wahre Teamaufgabe. Für den gesamten Weg von der Konzeption bis zum Druck des Berichts kommen in mehreren Etappen unterschiedliche Begabungen und Talente zum Einsatz. Die Berufsbilder reichen vom Finanzexperten und Analysten über die Projektmanager, Designer, Texter, Web-Experten bis hin zum Produzenten, der am Ende der Aufgabenkette darüber wacht, dass sich das Printprodukt als Bericht zusammenfügt, den der Kunde schließlich stolz in seine Hände nehmen kann. Die Aufgabe selbst ist also teamfähig – sind wir das auch?

DAS WIR-GEFÜHL

Der Mensch ist von Natur aus kein Einzelgänger. Er findet sich in den unterschiedlichsten Situationen außerhalb der Arbeitswelt als Gruppe zusammen – von der Selbsthilfegruppe bis zum Sportverein. In spirituellen Praktiken ist die Gruppenenergie als eine wirkungsvolle Methode des Potenzierens von Kräften anerkannt; plötzlich kann man sich länger dem Schmerz herausfordernder Leibesübungen hingeben, als man es sich in seinen kühnsten Träumen je vorstellen konnte. Individualität kann sich in der Gruppe entfalten und wachsen. Indem wir uns bewusst und unbewusst aneinander messen, spornen wir uns gegenseitig an. Das Durchhaltevermögen anderer – nein, deren bloße Anwesenheit – inspiriert uns zu eigenen Höchstleistungen. Wir möchten zeigen, was wir können. Wir möchten besser sein als der andere.

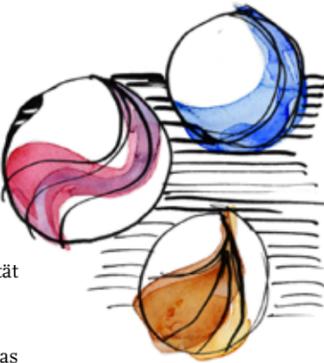
Auch in der Arbeitswelt hat es sich deshalb etabliert, Menschen zu Arbeitsgruppen zusammenzubringen, sie in Teams arbeiten zu lassen. Die sozialen

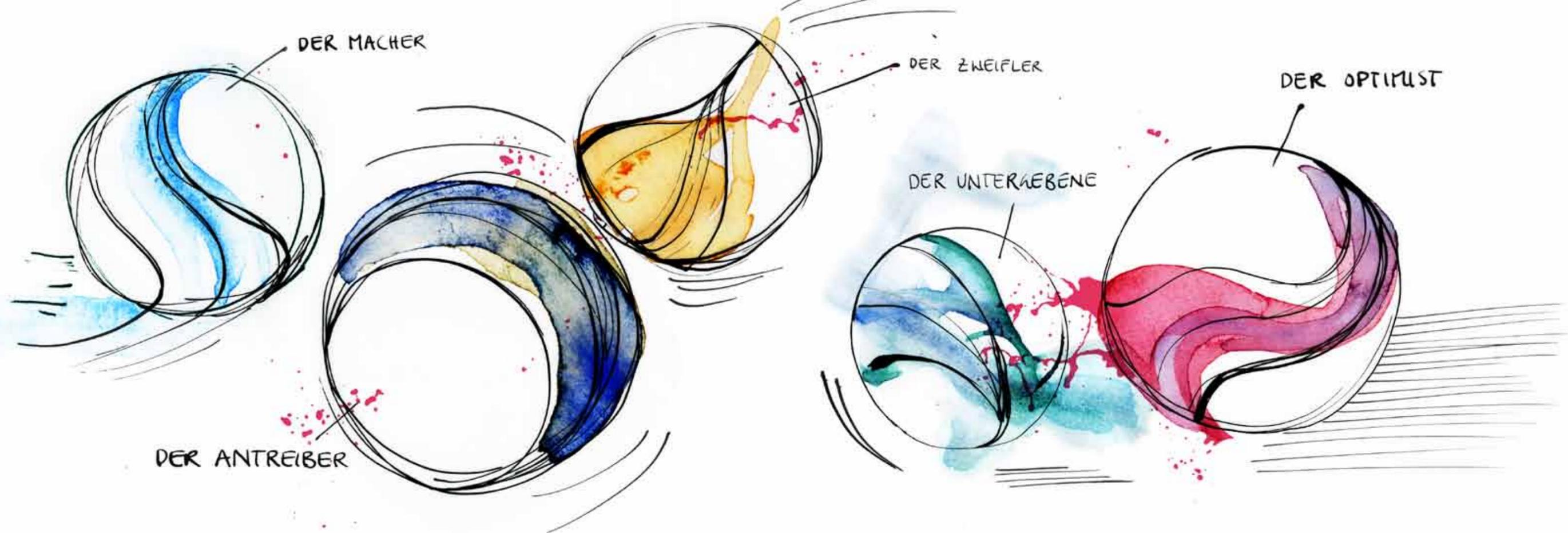
Vorteile: Die Gemeinschaft vermittelt Sicherheit. Sie bringt eine besondere Motivation mit sich, die als erhöhte Arbeitsfreude erlebt werden kann. Daneben dient die Verteilung von Arbeit auf mehrere Köpfe auch einem einfachen Nutzen: Komplexe Fragestellungen werden aufgefangen durch die direkte Zusammenarbeit von mehreren, unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen werden zusammengeführt. Und der Bogen spannt sich weiter: Vielfalt in Gruppen beispielsweise im Sinne des Diversity-Managements wird zur Erhöhung der Problemlösungskompetenz eingesetzt. Durch das Einbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungshintergründen können

*„Ich wurde leider schon verwendet sprach: Karl kraus.“
Karl Kraus*

Fehlentscheidungen minimiert und die Qualität von Lösungen kann erhöht werden.

Nach alledem stellt sich die Frage, worin also das Risiko der eingangs beschriebenen Reibung bestehen soll. Neben den einleuchtenden Vorteilen durch die Bündelung von Kompetenzen und das Bilden von Synergien ist es eine Tatsache, dass es in Gruppen – ebenso wie sonst im Leben – menschelt. Und genau deshalb sollten wir auch die Kehrseite der Medaille betrachten.





DER WEG ZUR ENTSCHEIDUNGSREIFE: DIE ROLLENVERTEILUNG

Der Mensch ist nicht nur von seiner Intelligenz getrieben. Neben ihr wirken Emotionen und Verhaltensmuster, zum Teil genetisch bedingt, zum Teil der persönlichen Erfahrung geschuldet. Und obwohl Schubladendenken nicht als Weg zur Problemlösung geeignet ist, lassen wir uns in unserem Handeln kategorisieren. Dies zu reflektieren, kann Zusammenhänge in ein anderes Licht rücken und unsere Motivation für das, was wir tun oder nicht tun, erklären. Nach der Auseinandersetzung mit den positiven Wirkungen des gemeinschaftlichen Arbeitens hier einige Beispiele aus der Schublade der negativen, aber zutiefst menschlichen Typisierung ohne Anspruch auf Absolutheit oder Vollständigkeit:

DER ZWEIFLER: Als Bedenkenträger sieht er nicht die Chancen der Lösung, sondern die Gefahr von Fehlern. In dieser Grundhaltung lässt er lieber andere machen. Wenn er keine Bedenken äußert, schweigt er.

DER PESSIMIST: Einen guten Ansatz erstickt er am liebsten bereits, wenn dieser aufkeimt, weil ihm jede Möglichkeit einer positiven Sicht auf den gefundenen Gedanken verwehrt ist.

DER UNKRITISCHE: Er findet grundsätzlich alles toll. Differenzierungen trifft er nicht, weil Kritik an anderen und an sich selbst als Handlungsmöglichkeit nicht existiert.

DER ANTREIBER: Er sieht sich in einer exklusiven Verantwortung, die außer ihm keiner tragen kann. Im blinden Aktivismus sorgt er dafür, dass Prozesse nicht stagnieren, indem er ständig auf die Tube drückt. Dabei übersieht er, dass manche Dinge Zeit benötigen, um sich zu entwickeln.

DER UNTERGEBENE: Er unterwirft sich den Meinungen anderer. Der Gedanke, dass Widerstand auch Positives, wie zum Beispiel Beharrlichkeit, hervorrufen kann, kommt ihm nicht in den Sinn. Wenn er etwas tut, läuft er mit.

In der Realität der Polaritäten können wir davon ausgehen, dass wir alle Mischtypen sind und in verschiedener Ausprägung mehrere Eigenschaften – positive wie negative – in uns vereinen. Wenn wir also unsere Talente und unsere Qualifikation am Arbeitsplatz einbringen, spielen unsere Motivation und Veranlagung wie auch unsere Tagesform eine bedeutende Rolle und beeinflussen die Dynamik, die entsteht, wenn wir in Gruppen Konzepte und Lösungen erarbeiten. Bleibt die Frage, ob und welche Rollen besetzt werden müssen, damit

Gemeinschaft funktioniert und eine gute Teamleistung erzielt wird.

DIE GRUPPE: BLEIBEN WIR KLEIN ODER WERDEN WIR GROSS?

Der Erfolg unserer täglichen Arbeit ist das gemeinsame Ziel. Dafür möchten wir uns gegenseitig inspirieren, uns weiterentwickeln, Lernprozesse in Gang setzen, kurz unser Bestes geben, damit am Ende eine Spitzenleistung herauskommt. Der Mensch ist der Multiplikator. Worauf es ankommt, sind unsere menschlichen Qualitäten, die wir bei allen Ecken und Kanten auch haben. Aber diese wollen hervorgebracht und regelmäßig gepflegt werden. Es sind der Respekt, die gegenseitige Wertschätzung, die Konfliktfähigkeit und schließlich unsere Hilfsbereitschaft, die uns in unserem hektischen Alltag immer wieder zusammenbringen.

Unsere Hilfs- und Leistungsbereitschaft wird durch die Anzahl der Personen, mit denen wir zu tun haben, beeinflusst. Warum soll ich die E-Mail beantworten, wenn noch fünfzehn andere im Verteiler angesprochen sind? In der Masse lässt es sich gelegentlich gut verstecken, etwaige Selbstzweifel müssen nicht überwunden werden, wenn ein anderer in die Bresche springen kann. Mit zunehmender Teamgröße steigt die menschliche

Neigung, weniger zu leisten. Je größer die Gruppe, desto vielfältiger die Meinungen. Je mehr Menschen diskutieren, desto mehr Zeit brauchen Entscheidungsfindungen, desto schwieriger wird es für jeden Einzelnen, zu Wort zu kommen.

Klein, aber fein, könnte das Motto daher lauten. Doch die Zweier-Combo also, oder drei, maximal fünf Leute? Tatsächlich finden wir uns wieder in Gruppierungen aus Zuständigkeiten und Talenten, Kreative wollen sich zu mehreren austauschen, darum herum braucht man die jeweiligen Kompetenzen für den vielseitigen Abwicklungsprozess. Die Anzahl lässt sich regulieren, nicht aber dauerhaft reglementieren.

Und deshalb heißt es für uns: egal wie viele. Die Chemie muss stimmen! Sie nährt wachsendes Vertrauen, Offenheit und Hilfsbereitschaft. Man mag sich oder auch nicht, weil man nicht immer alle mögen kann. Man kennt sich, man hilft sich! Dafür teilt man Verantwortung, die manchmal zum Erfolg und manchmal zum Misserfolg führt. Hauptsache gemeinsam. Dem Teamgeist zuliebe. .nl

TEXT irina.pascke@kirchhoff.de
DESIGN kristina.krebs@kirchhoff.de

10 MEINUNGEN

KIRCHHOFF

ENTSCHEIDUNGSTRÄGER MIT DURST

Mit welchem Entscheidungsträger würdet ihr hier und jetzt gerne einmal ein Gespräch unter vier Augen führen? Zehn Kirchhoff-Mitarbeiter benennen ihre favorisierten Konversationspartner.

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Ich würde gerne einmal mit J. P. Morgan ein Bier trinken gehen. Mich würde nämlich interessieren, ob er damals wirklich kurzfristig krank wurde und deshalb nicht mit der Titanic fahren konnte. Oder ob er, als mächtigster Banker seiner Zeit und Profiteur der Versicherungssumme, vielleicht doch etwas mehr wusste als die anderen Passagiere ...



Sebastian Bucher

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

VOGUE

Mit Christiane Arp, Chefredakteurin der deutschen Vogue würde ich gerne mal ein Bier trinken gehen. Oder lieber einen Hugo! Mich interessiert sehr, wie stark ihre Wahl der Artikel die deutsche Modewelt beeinflusst. Wie (un)abhängig ist sie von der amerikanischen Vogue? Wie fühlt es sich an, Entscheidungsträgerin für die Mode von morgen zu sein?

Viktoria Busching

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Bei einem Weißbier im beschaulichen Herzogenaurach würde ich mit Herbert Hainer eine Pricing-Strategie für eine „FAIR.WM 2014.Collection“ auskügeln. Da er Nachhaltigkeit als Teil des adidas Selbstverständnisses definiert, ist er bestimmt bereit, auf das ein oder andere Prozentpünktchen Marge zugunsten der Arbeitslöhne bei der Herstellung zu verzichten. So könnten wir das FAIR.Trikot mit gutem Gefühl erwerben und unsere Jungs anfeuern. Selbstverständlich kann adidas den FAIREN Beitrag im CB 2014 belegen.

Nicole Schüttforth

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Es gibt viele interessante Persönlichkeiten. Aber so spontan würde ich wohl gerne ein Bier oder eher SEIN Lieblingsgetränk „Jägermeister-Red Bull“ mit IHM trinken. Sekundenschnelle Entscheidungen, hohe Konzentration, Ruhe, Zielstrebigkeit und Ehrgeiz zeichnen ihn aus. Bei dem ganzen Trubel um seine Person würde ich IHN – Sebastian Vettel – gerne fragen wollen, was ihn – gerade nach seinem vierten Formel-1 Weltmeistertitel in Folge – so geerdet sein lässt?

Isabell Pörtner



KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Wenn ich die Möglichkeit hätte, mich mit einem Entscheidungsträger meiner Wahl zu treffen, dann wäre es Angela Merkel. Es würde mich sehr interessieren, wie sie damit zurechtkommt, die Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, die im Zweifel das ganze Land betreffen. Insbesondere dann, wenn das Ergebnis dieser Entscheidungen von den Betroffenen größtenteils negativ aufgenommen wird.

Jessica Lemke



KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Wer würde ein interessanterer Gesprächspartner sein für einen Abend mit einer Flasche Wein als Immanuel Kant? Niemand! So vieles in unserer heutigen Gesellschaft basiert auf seinen Gedanken, er hat die Welt entscheidend geprägt. Bei einem Glas Merlot könnte man bestimmt erfahren, wie er die Zukunft sieht und welchen Traum er sich nie hat erfüllen können. Und wie es wäre, ein weiteres Leben im 21. Jahrhundert zu verbringen.

Bjarne Hackmann



KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Extremsport oder einfach nur Wahnsinn – unglaublich, wie sich manche Menschen bewusst einer großen Gefahr aussetzen und nicht selten mit ihrem Leben bezahlen. Diese Risikobereitschaft fasziniert und irritiert mich. Ich würde mich daher über ein Gespräch mit Felix Baumgartner freuen. Mit seinem Sprung aus der Stratosphäre hat er sich bewusst einem großen Risiko ausgesetzt und konnte zu keinem Zeitpunkt abschätzen, was genau passieren wird, wenn er springt. Mich interessiert, ob er im Moment des Absprungs an seiner Entscheidung gezweifelt hat? Was hat er gefühlt?

Claudia Bader

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Ich würde mich treffen mit ... wie hieß der denn gleich noch? Es gibt ja so viele ehemalige Wirtschaftslenker, die von einem Tag auf den anderen aus dem Rampenlicht verschwunden sind. Weil sie ihr Amt freiwillig aufgegeben haben oder ersetzt wurden. Und dann plötzlich keine wichtigen Entscheidungen mehr zu treffen haben. Wäre bestimmt interessant zu erfahren, wie ehemalige Wirtschaftspromis mit dieser neuen Situation umgehen.

Kai Roeske

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

In der Politik fällt mir derzeit überhaupt niemand ein.

Aus der Wirtschaft würde ich gerne einmal mit Uli Hoeneß ein Bier trinken. Seine Leistungen in der Wirtschaft und für den FC Bayern sind für mich unbestritten, und ich halte ihn für einen sehr interessanten Gesprächspartner – ungeachtet der aktuellen Steuerraffäre.

Eine faszinierende Persönlichkeit wäre auch Karl Lagerfeld. Ich vermute da aber weniger Leidenschaft für Bier.

Götz Schlegendal

KIRCHHOFF BRÄU SEIT 1994

Aktuell würde ich gerne mal mit Joseph «Sepp» Blatter ein Bier trinken gehen. Ich bin ein großer Fußballfan und spiele selbst viel und gerne. Erst kürzlich wurde ausführlich über das Phantom-Tor von Stefan Kießling diskutiert und vom DFB-Sportgericht ein Wiederholungsspiel abgelehnt. Mich würde interessieren, wie viel Manipulation im Fußball herrscht und vielleicht auch dominiert?!

Thorbjörn Stäcker



DESIGN thorhjoern.staecker@kirchhoff.de, marius.ziemann@kirchhoff.de

STILL, MEDIUM ODER SEKT?

Die erste Entscheidung des Tages steht an: Snooze oder nicht Snooze, das ist hier die Frage. Und das ist nur die erste von 20.000, die uns jeden Tag beschäftigen. Ein Einblick in die Entscheidungswelt der Kirchhoff-Mitarbeiter.

FLÜSSIGKEITZUFUHR

38% Still
23% Medium
38% Sekt

MEDITATION

13% Yoga
13% Pilates
72% Sofa

FORTBEWEGUNG

24% Achterbahn
48% Cabrio
27% Hexenbesen

AUFSTEHVERHALTEN

32% Kein Snooze
67% Snooze

ESSVERHALTEN

10% vegan
13% Vegetarisch
75% Fleischfresser

TEXT claudia.bader@kirchhoff.de, miriam.strauss@kirchhoff.de
DESIGN isabell.poertner@kirchhoff.de
annemarie.vormelcher@kirchhoff.de

Werbung
Druckerei

