

# Wachstum trotz Krise?



**OPEN INNOVATION**  
Innovationskultur der Zukunft



**INTERNATIONALE FACHPRESSEARBEIT**  
Weltweit glaubwürdig

Konferenzdolmetschern auf der Spur – Schweigen Dolmetscher auch hin und wieder in einer Zweit- oder Drittsprache? | Krisen-PR – Strategische Kommunikation in Problem- und Krisensituationen | 3D-Visualisierung – Nicht nur für Filmfans? | Das Leben ist bunt! – Wie Sie Ihr Marketingbudget schnellstmöglich verschleudern | Hydraulik unter Druck – Substitution durch elektrische Antriebe | Hybrid und Hydraulik – Was steckt drin, was hat Sinn? | Komfortantriebe – heute und vor fast 50 Jahren | Fit für die Zukunft – Fördermöglichkeiten für KMU

## Liebe Leserinnen und Leser,



Jürgen Schöntauf

die Krisenjahre 2008/2009 sind noch nicht vergessen und in vielen Unternehmen sind die Folgen nach wie vor noch spürbar. Da meldet das Münchener ifo-Institut nach einer knapp zweijährigen Phase des Aufschwungs, dass die Zeichen in der deutschen Wirtschaft bereits wieder klar auf Abschwung stehen. Die Geschäftsprognosen sind schlecht und besonders im verarbeitenden Gewerbe gab der ifo-Geschäftsklimaindex jüngst um 4,9 auf 10,6 Punkte nach. Zum Glück ist in vielen Unternehmen die faktische wirtschaft-

liche Lage noch auf einem guten Niveau, was auch ifo-Präsident Hans-Werner Sinn bestätigt: „Die weiterhin gute Lage der Unternehmen zeigt, dass sich die deutsche Konjunktur bislang von den politischen Turbulenzen abkoppeln konnte.“

Andererseits bringen gerade die politischen Turbulenzen neue Unsicherheit. Unklar ist, wie die Probleme in Griechenland gelöst werden können oder ob es eine neue Bankenkrise geben wird. Das französisch-belgische Institut Dexia ist als erste europäische Bank mit großen Liquiditätsproblemen Opfer der aktuellen Schulden- und Finanzkrise geworden.

Womöglich fragen Sie sich gerade, was das alles mit dem neuen Magazin, das Sie gerade in den Händen halten, zu tun hat. Nun, wie erfolgreich ein Unternehmen unsichere oder wirtschaftlich schwierige Zeiten übersteht, hat zum Beispiel mit seiner Positionierung im Markt zu tun. Während in vielen Unternehmen der Umsatz 2008/2009 stark eingebrochen und oftmals auch jetzt noch nicht auf altem Niveau ist, sind andere Unternehmen auch in Krisenzeiten gewachsen und liegen weit über dem Branchendurchschnitt. Was ist das Geheimnis dieser Unternehmen? Davon berichten wir Ihnen in einem unserer Titelthemen: „Wachstum trotz Krise?“ fragen wir ab Seite 4.

Ein weiteres Titelthema gewährt Ihnen Einblicke in eine Methode zur Vergrößerung des innovativen Potenzials eines Unternehmens – immerhin halten 90% aller Führungskräfte Innovation für einen entscheidenden Faktor zukünftigen Wachstums. Einen Beitrag zur „Open Innovation“ finden Sie auf den Seiten 6–9. Am Schluss des Magazins haben wir Ihnen eine Übersicht von bundes- oder landesweiten Förderprogrammen zusammengestellt, mit denen Innovationsprozesse oder andere Fragen der Unternehmensentwicklung gefördert werden – damit Ihr Unternehmen fit für die Zukunft wird (S. 28f.).

Und genau hier liegt der Anspruch unseres neuen Magazins. Der fluidmanager bietet Themen, die für die Weiterentwicklung von Unternehmen generell, aber vor allem angesichts drohender Krisen wegweisend sind, und schließt eine Lücke zwischen branchenspezifischen Informationen und Fragen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, der Strategieentwicklung und der Unternehmenskommunikation – Themen, die das enorme Potenzial der Fluid-Branche freisetzen können und die Ihnen helfen, Ihr Unternehmen zu einer „Future Company“ zu machen. Wenn Sie wissen wollen, wo Sie mit Ihrem Unternehmen zurzeit stehen, beantworten Sie doch einmal die Fragen unter [www.futurecompany.de](http://www.futurecompany.de) (siehe Rückseite).

Doch zunächst wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre der ersten Ausgabe des fluidmanagers.

**Mit den besten Grüßen**

Ihr

Jürgen Schöntauf

# Wachstum trotz Krise?

|S.4

Interview: Weltweit Glaubwürdig

|S.12

# Internationale Fachpressearbeit

# Open Innovation die Innovationskultur der Zukunft

|S.6

Strategie & Methode

Kommunikation

Fluid World

Service

## Wachstum trotz Krise?

|S.4

**Open Innovation** Innovationskultur der Zukunft: |S.6

## Konferenzdolmetschern

**auf der Spur** Schweigen  
Dolmetscher auch hin und  
wieder in einer Zweit- oder  
Drittssprache? |S.10

## Internationale Fachpres-

**sarbeit** Weltweit glaub-  
würdig |S.12

**Krisen-PR** Strategische  
Kommunikation in Problem-  
und Krisensituationen |S.16

**3D-Visualisierung** Nicht  
nur für Filmfans? |S.18

## Hydraulik unter Druck

Substitution durch elektri-  
sche Antriebe |S.22

## Hybrid und Hydraulik

Was steckt drin, was hat  
Sinn? |S.24

**Komfortantriebe** Heute  
und vor fast 50 Jahren |S.26

**Fit für die Zukunft** Förder-  
möglichkeiten für KMU |S.28

Glosse

**Das Leben ist bunt!** Wie Sie  
Ihr Marketingbudget schnellst-  
möglich verschleudern |S.20

# Wachstum trotz Krise?



**W**elcher Unternehmer träumt nicht davon: Es ist Wirtschaftskrise, die Branche schrumpft seit Jahren und das eigene Unternehmen legt um satte 37 Prozent zu. Unrealistisch? Oder davon: Das Branchenminus liegt bei über 30 Prozent, auch vor der Krise 2009 sah es schon nicht rosig aus, nur das eigene Unternehmen wächst seit Jahren kontinuierlich um 3 bis 5 Prozent. Unrealistisch?

## Wachstumschampions kennen sich ...

Nein, es gibt sie: Unternehmen, die in Krisenzeiten im Branchenvergleich überproportional wachsen. Die in rückläufigen Branchen erfolgreich sind und gute Geschäfte machen. Die Mitarbeiter einstellen in Zeiten, in denen andere Kurzarbeit anmelden. Diese Wachstumschampions genauer anzusehen lohnt sich – gerade wenn sie aus einer anderen Branche kommen. Im B2B-Bereich herrscht vielfach die Meinung vor, die eigene Branche sei besonders speziell und mit keiner anderen zu vergleichen. Doch wer sich mit den

Gewinnern anderer Branchen beschäftigt, verlässt die eigenen, altbekannten Strukturen und wird umso leichter im konkreten Fall das Allgemeine erkennen. Und wer die so gewonnenen Erkenntnisse auf die eigene Branche überträgt, kann echte Pioniergewinne erzielen.

## ... und ihre Kunden

Was aber zeichnet nun die Unternehmen aus, die selbst auf dem Höhepunkt der Krise 2009 in der Lage waren, ihre Wachstumserfolge nicht nur zu verteidigen, sondern ihren Vorsprung vielfach sogar auszubauen? Wo verhalten sie sich anders als die Konkurrenz? Worin sind sie besonders gut? Alle diese Unternehmen sind optimal mit ihrem Leistungsangebot im Markt positioniert. Bereits Hermann Simon hat in seinem Buch „Hidden Champions – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ beschrieben, dass viele der Champions nach den Prinzipien der EKS (Engpass-konzentrierte Strategie) arbeiten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass diese Unternehmen ihre Stärken

kennen und diese auch zu nutzen wissen. Dabei gehen die Stärkedefinitionen weit über die üblichen Begrifflichkeiten wie qualitätsbewusst, kundenorientiert, zuverlässig oder innovativ hinaus. Die Wachstumskönige arbeiten erheblich dezidierter und wissen genau, wo sie mit ihren Stärken in die Prozesse der Kunden eingreifen können und so einen hohen und nicht mehr vergleichbaren Zusatznutzen bieten. Viele dieser Unternehmen sind – und das dürfte nicht besonders überraschen – inhabergeführt. In diesem Zusammenhang bedeutet es, dass sie persönlich, entscheidungsstark, flexibel und schnell sind. Die Nähe zum Inhaber beziehungsweise zum Entscheider wird nicht nur von den Mitarbeitern geschätzt, sondern vor allem von Kunden und Lieferanten.

## Erfolgreich durch gelebte Werte

Die Wachstumschampions haben eine lebendige Unternehmenskultur, die kontinuierlich gepflegt wird. Man findet hier in der Regel ein werteorientiertes Management, das sich der Bedeutung



gemeinsamer Werte in einem Unternehmen bewusst ist und diese vorlebt. Die Mitarbeiter reflektieren die gelebten Werte und tragen zu deren ständiger Weiterentwicklung aktiv bei. Alle im Unternehmen Tätigen wissen, dass eine klare Werteorientierung eine erhöhte Wertschöpfung zur Folge hat. Viele der Unternehmen, die sich weit über dem Durchschnitt ihrer Branche bewegen, sind unter den „Top-100-Arbeitgebern“ zu finden. Sie alle haben eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. In dem Maße, in dem ein Unternehmen seine Mitarbeiter begeistert, erleben Kunden Begeisterung. Optimale Kundenorientierung gelingt durch perfekte Mitarbeiterorientierung. Dazu gehören Transparenz und eine ausgeprägte Informationskultur, das Einbinden der Mitarbeiter in die Prozesse, Verantwortung übergeben, Feedback geben und viele andere Motivationskonzepte. Mitarbeiterorientierung hat noch einen weiteren Vorteil: Der Kampf um die besten Fachkräfte, Ingenieure und „High Potentials“ ist bereits in vollem Gange. Besonders für diese gefragten Mitarbeiter wird man so immer attraktiver.

### **Champions nutzen ihren Kunden**

Die Wachstumskönige haben verinnerlicht, dass der Zweck eines Unternehmens nicht der Gewinn ist, sondern der Kundennutzen. Ist das Ziel ein hoher Kundennutzen, sind Wachstum und Gewinn unmittelbare Folge und Ergebnis. Wer seinen Kunden einen hohen Nutzen bieten kann, hat ein klares Bild seiner Kunden und fast immer eine scharf umrissene, homogene Zielgruppe. So können Leistungsangebote perfekt abgestimmt werden.

Und welches Unternehmen ist nun um mehr als 37 Prozent gewachsen? Es war die SMA Solar Technology, die trotz zurückgehender Solarförderung in Deutschland und starkem Wettbewerb aus Fernost im Krisenjahr 2009 diese Zahlen erreichte. In der Möbelindustrie ist es die Schneeweiss AG, die es bei einem Branchenminus von über 30 Prozent schafft, jährlich um 3 bis 5 Prozent zu wachsen. Sie gründete beispielsweise im Krisenjahr 2009 eine Logistiktochter und liefert die Möbel nun mit firmeneigenen Lkw aus statt mit Fremdfirmen. Auf diese Weise wurde die Wertschöpfungskette im Unternehmen um ein weiteres Element ausgebaut. Aber auch im Bereich des Maschinenbaus gibt es herausragende Beispiele. So wurde die Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH im bundesweiten Unternehmensvergleich „Top 100“ als „Innovator des Jahres 2009“ ausgezeichnet. Auch dieses Unternehmen liegt in seiner Entwicklung deutlich über dem Branchendurchschnitt.

Aufwärts im Abschwung und gegen den Trend zu wachsen ist kein Hexenwerk – in jedem Unternehmen steckt das Potenzial zum Wachstumschampion.

Jürgen Schöntauf ■

#### **Verwendete Literatur:**

*Hermann Simon, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*  
*Roland Alter/Christian Kalkbrenner, Die Wachstums-Champions*  
*Impulse, Ausgabe 7/11*  
*Markt und Mittelstand, Ausgabe 9/11*

# Open Innovation

## die Innovationskultur der Zukunft

**W**

as hat der drittgrößte Goldproduzent Nordamerikas mit Innovationskultur im B2B in Deutschland zu tun? Auf den ersten Blick nicht sehr viel. Spannend ist allerdings, wie Goldcorps CEO Rob McEwen den Konzern rettete, der durch Überschuldung, explodierende Absatzkosten und das zur Neige gehende Goldvorkommen der Mine angeschlagen war. Zwar hatten Geologen des Unternehmens bei 10 Millionen Dollar teuren Probebohrungen weiteres Gold in den entlegensten Winkeln des Minenareals ausgemacht. Allerdings konnten sie weder dessen genaue Lage noch dessen Volumen bestimmen.

### Experten in aller Welt

In dieser kritischen Situation hörte McEwen auf einem Kongress einen Vortrag über das Open-Source-Betriebssystem Linux. Dieser Gedanke, einen Quellcode frei zugänglich zu machen und Linux durch zahlreiche Programmierer auf der ganzen Welt weiterzuentwickeln, löste bei McEwen einen Knoten. Inspiriert von der Idee des offenen Quellcodes und der Chance, über das Internet weltweit Experten zu erreichen, veröffentlichte er die kompletten Daten der Mine – inklusive bis zu diesem Zeitpunkt wohl gehüteter Firmengeheimnisse – im Internet und rief gleichzeitig die „Goldcorp Challenge“ aus. Goldcorps fassungslose Wettbewerber und auch viele Mitarbeiter sahen in diesem Tabubruch den unternehmerischen Selbstmord, setzte sich Goldcorp doch durch diese Offenlegung sensibler Daten der Gefahr einer feindlichen Übernahme aus. Ein extrem hohes Risiko folglich, doch McEwen war der Überzeugung, dass weiterzumachen wie bisher ein noch höheres Risiko bedeutete. Er sollte Recht behalten.

### Gold in Hülle und Fülle

An dem mit 575.000 Dollar prämierten Wettbewerb im Internet nahmen ca. 1.500 Menschen aus der ganzen Welt teil – von Hobby-Geologen über Mathematiker und Studenten bis hin zu IT-Spezialisten. Das Preisgeld sollten diejenigen erhalten, die die besten Prognosen hinsichtlich der Goldvorkommen und Vorschläge zu deren Exploration abgaben. Das war viel Geld für Spekulationen von Menschen, die man im Leben noch nie gesehen hatte und deren Kompetenz niemand beurteilen konnte. Die Teilnehmer identifizierten insgesamt 110 Orte im Minenareal, die Gold in signifikanten Mengen versprachen. Und tatsächlich: Insgesamt acht Millionen Unzen Gold förderte Goldcorp hier zutage. Hinzu kamen noch viele Vorschläge für radikal neue und höchst ergiebige Fördermethoden. Der Explorationszeitraum konnte um mehr als 2 Jahre verkürzt werden, was wiederum zu einer Reduktion der Produktionskosten um 600% in 4 Jahren führte. Und noch ein wichtiges Detail: Etwa die Hälfte der 110 von den Teilnehmern vermuteten Goldvorkommen waren den Geologen von Goldcorp vor dem Wettbewerb keiner näheren Betrachtung wert gewesen. McEwen gab danach zu, noch nie in seinem Leben eine so geballte Kompetenz erlebt zu haben.

### Open Innovation – nur für Großkonzerne?

Das Beispiel des amerikanischen Goldkonzerns veranschaulicht das Potenzial von „Open Innovation“ unmittelbar. Innovationsforscher behaupten, den Methoden der „Open Innovation“ gehöre die Zukunft. Umso interessanter, dass diese neue Form der Innovationsentwicklung inzwischen zwar von vielen großen Unternehmen angewendet wird – 3M, Procter & Gamble, Nike, viele Autokonzerne, um



nur einige zu nennen –, aber im Mittelstand, bei den KMU, noch mit großer Skepsis betrachtet wird. Dies verwundert umso mehr, als bei einer Umfrage unter rund 9.000 Führungskräften mehr als 90% der Befragten Innovation als eine der wichtigsten Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum benannten. Was den meisten Unternehmen allerdings fehlt, sind Methoden, um Innovationskraft systematisch zu entwickeln. Hinzu kommt, dass gerade in mittelständischen Unternehmen die Angst vor Plagiaten groß ist. Bei der Produktentwicklung wird sehr darauf geachtet, das eigene Know-how im Unternehmen zu halten und nur ja kein Wissen preiszugeben. Zudem ist das „Not invented here“-Syndrom stark

ausgeprägt: Ideen, die von außen kommen, können per se nicht besser für ein Unternehmen geeignet sein als haus-eigene Entwicklungen – so die weitverbreitete Meinung. Dabei wird allzu häufig übersehen, dass die Grenzen der Innovationskraft eines Unternehmens im Wesentlichen die Grenzen der eigenen Branche sind. Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sind vielfach durch etablierte Denkansätze und Lösungsmodelle geprägt. Gefördert werden in der Regel lediglich Verbesserungsinnovationen; zu radikalen Neuerungen fehlt der Mut. Nun tragen Verbesserungen zwar dazu bei, Marktanteile zu erhalten, führen aber selten zu Wachstum oder zur Erschließung neuer Märkte.

### **Neue Herausforderungen verlangen neue Wege**

Viele mittelständische Unternehmen im B2B haben sich bislang erfolgreich in Nischen behaupten können. Doch inzwischen geraten die meisten in eine Produktivitätszange: Auf der einen Seite wirken sich geringere Umsatzmöglichkeiten und steigende Entwicklungskosten negativ auf die Produktivität der Unternehmen aus. Auf der anderen Seite werden sie jedoch gezwungen, sich im globalen Wettbewerb zu Lösungsanbietern zu entwickeln und über ihre traditionellen Geschäftsfelder hinaus ganz neue Bereiche zu erschließen. Viele Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ein viel breiteres Wissen aufzubauen, als sie aktuell haben.

# Open Innovation

Open Innovation kann hier eine Strategie sein, mit deren Hilfe sich Unternehmen sowohl externes Wissen zunutze machen als auch eigene Innovationen außerhalb des gegenwärtigen Geschäftsmodells verwerten können. Ein gutes Beispiel ist die Firma W. L. Gore, die als Zulieferer im Textil- und Sportbereich eine spezielle Faser unter dem Markennamen Goretex erfolgreich etablierte. Diese Faser zeichnet sich durch hohe Isolationsfähigkeit, Temperaturresistenz (-180 bis +260°C), geringe Brennbarkeit und hohe UV-Resistenz auf. Die Firmengründer erkannten den Nutzen dieser Eigenschaften nicht nur für die Textilindustrie, sondern machten das Material als PTFE auch in anderen Industrien bekannt. Längst ist das Unternehmen darüber hinaus in der Medizintechnik, in der Energie-, Militär-, Elektronik- und Automotive- sowie in der chemischen und pharmazeutischen Industrie erfolgreich.

## Umsetzen von Open-Innovation-Prozessen

Bislang scheint Open Innovation wie im eingangs beschriebenen Beispiel ein Privileg großer und finanzstarker Unternehmen zu sein. Zumindest wird von den Verantwortlichen in mittelständischen Unternehmen besonders häufig mangelndes Budget als Grund dafür genannt, Open Innovation im eigenen Hause nicht zu initiieren. Tatsächlich beginnt Open Innovation mit der Gestaltung einer Unternehmenskultur, die alle Mitarbeiter einbindet und

sie einlädt, sich offen an diesem Prozess zu beteiligen. Mit dem klassischen betrieblichen Vorschlagswesen ist es nicht mehr getan. Open Innovation lebt von Rahmenbedingungen, in denen für Mitarbeiter kreative Freiräume geschaffen werden, durch die sie auch abteilungs- und hierarchieübergreifend miteinander ins Gespräch kommen. Ein wichtiges Element sind beispielsweise regelmäßig stattfindende „runde Tische“ bzw. moderierte Workshops. Hier muss offen über die Probleme und Herausforderungen, denen sich das Unternehmen zu stellen hat, gesprochen werden. Über einzelne Maßnahmen hinaus muss Open Innovation aber vor allem fester Bestandteil der Strategie eines Unternehmens sein. Nur so können die dazu gehörenden Methoden, Prozesse und Systeme mit der nötigen Disziplin umgesetzt werden.

## Das Wissen der Vielen

Der nächste Schritt ist die Nutzung externen Wissens. Hier können zuallererst Kunden und Lieferanten mit einbezogen werden. So wird Open Innovation eine Kreativbrücke zur Außenwelt. Nach und nach wird ein Wissensnetzwerk geschaffen, mit dem es möglich ist, die Perspektive zu erweitern und die Grenzen der eigenen Branche zu überwinden. Schon der Besuch branchenfremder Messen kann wahre Wunder wirken. Mitarbeiter von Baufritz kamen nach dem Besuch einer Automobilmesse beispielsweise auf die Idee, ein

Cabrio-Haus zu entwickeln: Bei Sonnenschein kann das Dach beiseite gefahren werden, so dass man wie im Freien wohnt. Eine gute Methode kann auch sein, Mitarbeiter anderer Branchen einzustellen, etwa in der Entwicklungsabteilung oder im Vertrieb. Henkel brachte vor Jahren als Innovation die Somat Tabs für Geschirrspülmaschinen auf den Markt. Hier wurden drei Substanzen in eine Tablette gepackt, so dass der Kunde statt drei Produkten nur noch eins zu kaufen und zu lagern braucht. Für die Produktion dieser Tabs fand Henkel die Lösung in der Lebensmittelbranche: die Toffifee-Maschinen.

## Wertschöpfung durch Ideen

Kleine und mittelständische Unternehmen sollten sich die Methoden der Open Innovation zu eigen machen. Denn so viel steht fest: In Zukunft wird die Wertschöpfung für Unternehmen weniger in der industriellen Produktion von materiellen Gütern liegen als vielmehr in der Ideenentwicklung. In vielen Branchen zeigt sich längst der Übergang von der industriellen zur kreativen Ökonomie. Gleichförmige Produktionsprozesse werden von kreativer, erfinderischer oder serviceorientierter Arbeit abgelöst. Das bedeutet, dass Innovation in Zukunft eine der wichtigsten Voraussetzungen für Wachstum sein wird.

Jürgen Schöntauf ■

# die Innovationskultur der Zukunft

## Tipp

Innovation wird vom Bund und von vielen Landesregierungen gefördert. Dort werden Innovationsgutscheine an Unternehmen vergeben. Gerade kleinen Betrieben wird es dadurch ermöglicht, den Schritt von der Idee zur Umsetzung einer Innovation zu wagen und Innovation als ständigen Begleiter im Betrieb zu etablieren.

## Bundesweite Innovationsgutscheine

[www.inno-beratung.de](http://www.inno-beratung.de)

## Ländergutscheine

[www.innovationsgutscheine.de](http://www.innovationsgutscheine.de) (Baden-Württemberg)

[www.innovationsgutscheine-bayern.de](http://www.innovationsgutscheine-bayern.de)

[www.iq-brandenburg.de/innovationsgutscheine](http://www.iq-brandenburg.de/innovationsgutscheine)

[www.innovationsgutschein.nrw.de](http://www.innovationsgutschein.nrw.de)

[www.sab.sachsen.de](http://www.sab.sachsen.de)

## Weiterführende Literatur

Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur  
Serhan Ili (Hg.)

[www.symposium.de/innovation](http://www.symposium.de/innovation)

Innovationsmanager – Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg

[www.innovationsmanager-magazin.de](http://www.innovationsmanager-magazin.de)

Praxis-Guide Cross-Innovations

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

B2B-Trends – Einblicke, Prognosen, Chancen für die Zukunft

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)





# „Schweigen Dolmetscher auch hin und wieder in einer Zweit- oder Drittsprache?“

Martin Gerhard Reisenberg

## *Konferenzdolmetschern auf der Spur*

Franzen ist auf dem Weg zur jährlichen Fachkonferenz. Am Eingang zum Saal wird er freundlich darauf hingewiesen, dass einige der Keynote Speaker, wie es so schön neudeutsch heißt, auf Französisch bzw. Englisch referieren werden. Stimmt, denkt Franzen, das ist ihm im Programm aufgefallen. Englisch würde ja noch gehen, aber sein Französisch? Das reicht gerade fürs Überleben vor Ort im Urlaub an der Biskaya. Also besser mal Kopfhörer mitnehmen. Franzen kennt das von anderen Konferenzen. Die Sache mit dem Übersetzen. Ach nein, Dolmetschen heißt das ja. Übersetzen ist schriftlich. Zwei Kabinen stehen da, mit vier Frauen drin. Jeweils zwei. Er hat sich schon öfter gefragt, warum die immer zu zweit sind. Ob die eine in die eine Richtung dolmetschte und die andere andersrum? Oder falls mal eine einschläft oder für kleine Dolmetscherinnen muss? Und was die wohl machen, wenn sie ein Wort nicht wissen. In der Pause wird er die Damen einfach fragen.

Für die Verständigung zwischen Gesprächspartnern unterschiedlicher Sprachen sind Dolmetscher die wesentliche Schnittstelle. Denn die richtigen Worte entscheiden über den Erfolg der Kommunikation. Aber der Reihe nach: Zunächst gilt es zu klären, welche Dolmetsch-Art für die jeweilige Tagung die richtige ist. Simultandolmetschen eignet sich für

Konferenzen mit einem oder mehreren internationalen Teilnehmern. Die Dolmetscher sitzen in schalldichten Kabinen, hören die Originalrede über Kopfhörer und dolmetschen simultan, also zeitgleich, in ein Mikrofon. Die Teilnehmer der Veranstaltung hören die Verdolmetschung über ein Empfangsgerät, an dem der Sprachkanal ausgewählt werden kann. Diese Dolmetschleistung erfordert enorme Konzentration. Daher besteht die Besetzung einer Kabine pro Sprachpaar aus zwei Dolmetschern, die sich nach ca. 30 Minuten abwechseln.

Beim Konsekutivdolmetschen wird in Etappen gedolmetscht: Der Dolmetscher macht sich während des Redebeitrags Notizen und überträgt die Rede konsekutiv, also anschließend, in die andere Sprache. Diese Art des Dolmetschens eignet sich für Grußansprachen und Reden, etwa bei Festen und Empfängen. Beim Verhandlungsdolmetschen sind die Redeabschnitte kurz; es geht entsprechend dem normalen Gesprächsrhythmus „hin und her“. Diese Dolmetschart bietet sich für Gespräche und Besprechungen verschiedener Art in kleinem Kreise an.

Entscheidend ist auch die richtige Technik: Von der schalldichten Kabine mit Dolmetschtechnik, Sprechstellen für Diskussionen bis hin zu Personenführungsanlagen für die simultane Verdolmetschung mobiler Einsätze wie etwa Werksbesichtigungen. Professionelle Dolmetscher

sorgen in Zusammenarbeit mit spezialisierten Technikunternehmen für die richtige technische Ausstattung. Wenn dann noch Tagungsunterlagen durch Muttersprachler übersetzt werden, steht der gelungenen internationalen Konferenz nichts mehr im Weg.

Franzen macht sich in der ersten Pause gleich zu den Kabinen auf. Sehr nett die Damen. Ach so, beide Dolmetscherinnen arbeiten also in beiden Sprachrichtungen. Und sie sind zu zweit, weil sie sich nach spätestens 30 Minuten abwechseln. Verständlich, das muss ja sehr anstrengend sein! Ihm schwirrt schon beim Gedanken daran, während des Zuhörens zu sprechen, der Kopf. Fehlende Worte? Die Damen geben ihm bereitwillig Einblick in ihr 2x2 Meter großes „Zuhause“: Laptops mit im Vorfeld extra angefertigten Glossaren zum Thema, elektronische Wörterbücher und ein Block in der Mitte, mit Wörtern und Zahlen, der auf eine rege Kommunikation schließen lässt. Interessant, denkt er – und lässt es an Komplimenten für die wirklich gute Arbeit der beiden, die er ja höchstpersönlich im Ohr gehabt hat, natürlich nicht fehlen.

Karin Rademacher ■

**Interview:** Weltweit glaubwürdig  
**Internationale Fachpressearbeit**





Sonja Schöntauf

*Welches Unternehmen möchte nicht gern  
in der Fachpresse präsent sein?  
Und zwar am liebsten international?  
Sonja Schöntauf, Geschäftsführerin  
bei der Kommunikationsagentur amedes,  
beantwortet Fragen über die  
Bedeutung von Fachpressearbeit  
für Unternehmen und worauf  
Unternehmen achten müssen,  
wenn sie in der Presse  
präsent sein wollen.*

#### ■ **Wie funktioniert internationale Fachpressearbeit?**

Die internationale Fachpressearbeit unterscheidet sich gar nicht so sehr von der nationalen. Es gibt ein paar Grundregeln, die weltweit gelten. Die wichtigste ist, dass Pressemitteilungen, Fachartikel oder Interviews Informationen beinhalten müssen und keine rein werblichen Aussagen. Die Texte sollten positive Botschaften über das Unternehmen bzw. seine Produkte vermitteln, indem sie sachlich Vorteile und Besonderheiten beschreiben. Das ist einer der Gründe, warum Fachmedien das Vertrauen der Leser genießen und eine hohe Glaubwürdigkeit haben. Publikationen in Fachmedien werben gewissermaßen „durch die Blume“. Darüber hinaus gibt es natürlich länderspezifische Besonderheiten bezüglich Kundenansprache und Stil; es reicht nicht, eine Presseinformation oder einen Text einfach zu übersetzen.

#### ■ **Welche Themen sind denn für die Fachpresse interessant?**

Es ist keineswegs so, dass nur Produktinnovationen Anlässe für Veröffentlichungen sind. Natürlich sind Innovationen besonders geeignet, sofern nachvollziehbar dargestellt wird, welche Rolle das neue Produkt in der Branche spielt, welche Vorteile es gegenüber Wettbewerbsangeboten hat oder mit welchem speziellen Service es verknüpft ist. Aber in jedem gut positionierten Unternehmen finden sich viele weitere Themen, mit denen man die einschlägigen Fachmagazine regelmäßig beliefern kann: Anwenderstories, Interviews mit Konstrukteuren und Entwicklern, Berichte aus der Produktion, Meldungen zu Produktverbesserungen oder speziellen Serviceleistungen. Wer sich die Frage stellt, was das Besondere in seinem Unternehmen ist, findet immer wieder Anlässe für erfolgreiche Pressearbeit.

### ■ **Muss man Anzeigen schalten, um redaktionelle Veröffentlichungen zu bekommen?**

Ein etwas heikles Thema, denn hier betreten wir eine Grauzone. Das deutsche Presserecht sagt, dass redaktionelle Beiträge von der Anzeigenschaltung unabhängig sind. Und natürlich sind die Redakteure frei in ihrer Entscheidung, was sie publizieren und was nicht. Wir machen die Erfahrung, dass die Qualität der Texte oftmals entscheidend ist. Gute Pressearbeit von Unternehmen entlastet Redaktionen, das darf man nicht vergessen. Dafür müssen die gelieferten Artikel allerdings wirklich hohen redaktionellen Ansprüchen genügen. Trotzdem wäre es naiv zu leugnen, dass Anzeigen das Verhältnis zu einer Redaktion positiv beeinflussen. Der Chefredakteur einer großen deutschen Fachzeitschrift hat einmal zu mir gesagt: „Wenn ich die Wahl habe zwischen zwei gleich guten Artikeln, entscheide ich mich für den besseren Kunden.“ In anderen Ländern, etwa in England und Frankreich, ist der Zusammenhang sehr viel enger, da kommt man ganz ohne Anzeigenschaltung tatsächlich nicht weiter.

### ■ **Welche Rolle spielen Anzeigen in Fachmedien denn überhaupt?**

Sie sind vor allem dann bedeutend, wenn man durch sie im Zusammenspiel mit redaktionellen Veröffentlichungen eine kontinuierliche Präsenz in ausgewählten Medien erreichen will. Wir reden hier von dem „Mere-Exposure-Effekt“: Je häufiger ein Leser ein Produkt, eine Person oder ein Unternehmen sieht bzw. etwas darüber liest, umso positiver wird seine Bewertung ausfallen. Es ist eine Eigenart des Menschen, dass Informationen als immer wahrer und bedeutsamer empfunden werden, je häufiger wir ihnen ausgesetzt sind. Dementsprechend ergänzen sich Anzeigen und redaktionelle Beiträge sehr gut. Zumal Fachwerbung in der Regel ernster genommen wird und daher glaubwürdiger ist als B2C-Werbung.

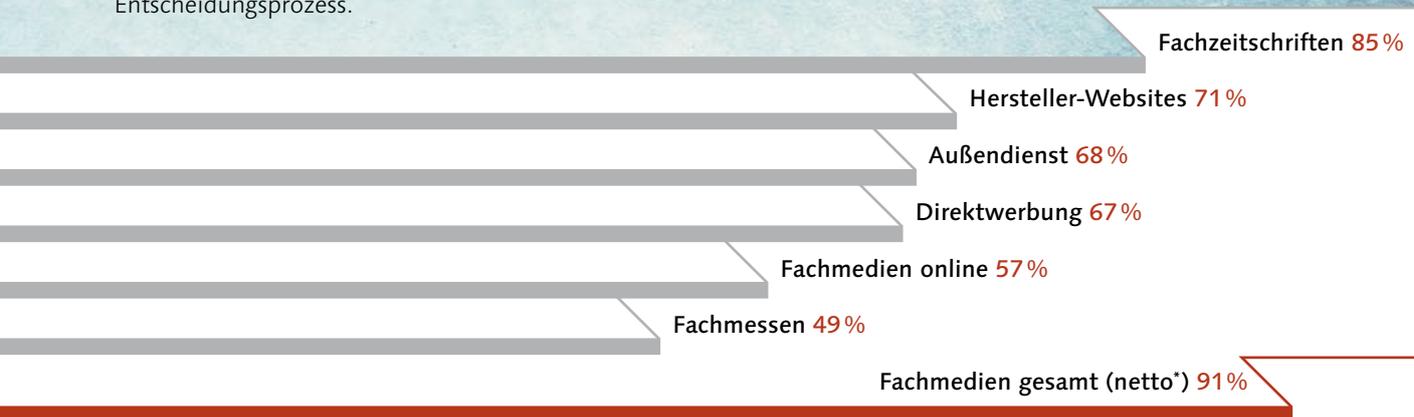
### ■ **Was bringt Fachpressearbeit konkret?**

Fachpressearbeit ist ein außergewöhnlich wirkungsvolles Instrument im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Fachpresseberichte transportieren nicht nur wichtige Informationen und harte Fakten über Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Sie sorgen vor allem dafür, dass Unternehmen positiv wahrgenommen werden, tragen also sehr zum Aufbau von Images und Marken bei. Studien belegen, dass Fachmedien eine wichtige Rolle für Entscheider spielen (s. Infoseite 15). Sie haben zum Beispiel ein hohes Aktivierungspotenzial, d.h. sie motivieren Leser, sich weitere Informationen – zum Beispiel online – zu holen oder sogar den persönlichen Kontakt zu suchen. International angewendet können mit Fachpressearbeit neue Märkte optimal vorbereitet werden. Wir haben mit unseren Kunden schon oft die Erfahrung gemacht, dass die Nachfrage nach einem Produkt aufgrund von Presseberichten sprunghaft gestiegen ist. Der Effekt wird umso stärker, je kontinuierlicher die Berichterstattung ist.

## Nutzung von B2B-Medien:

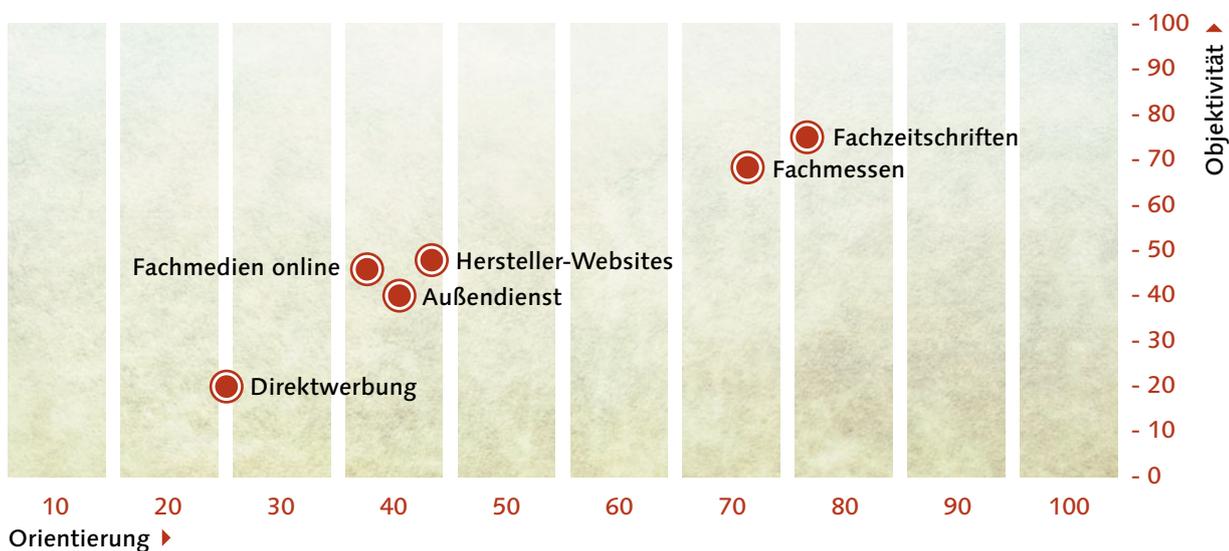
### Welche Informationsquellen wurden in den letzten 12 Monaten beruflich genutzt?

Die B2B-Entscheideranalyse 2010 zeigt, dass Fachzeitschriften mit 85% die am stärksten genutzte Mediengattung bei professionellen Entscheidern sind. Durch crossmediale Angebote der Fachpresse werden sogar 91% der Entscheider erreicht – Print-Online-Kombinationen sind für Leser besonders attraktiv. Fachmedien sind noch vor den Hersteller-Websites im B2B die treibende Kraft und Orientierungsgeber im Informations- und Entscheidungsprozess.



\*Fachzeitschriften und/oder Fachmedien online genutzt – Basis n=600

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Entscheideranalyse ist, dass die Leser durch die Fachmedien auf die Websites der Anbieter geleitet werden. 72% gaben an, sich aufgrund der Berichterstattung weitere Informationen einzuholen oder sogar den persönlichen Kontakt zu suchen. Generell kann gesagt werden, dass Fachmedien ein hohes Aktivierungspotenzial haben, andere B2B-Medien zu nutzen.



Im direkten Vergleich mit Hersteller-Websites, Fachmessen, Außendienst, Direktwerbung, und Onlinemedien haben die Fachzeitschriften das beste Image: Sie werden als besonders glaubwürdig, neutral und seriös wahrgenommen und bieten ihren Lesern Markttransparenz. Lediglich die Fachmessen können hier mithalten. Aber auch wenn es um Investitionsentscheidungen geht oder darum, sich über neue Entwicklungen und Trends zu informieren, kommt kein Entscheider an der Fachpresse vorbei.

Quelle: B2B-Entscheideranalyse 2010, [www.deutsche-fachpresse.de/entscheideranalyse-20100](http://www.deutsche-fachpresse.de/entscheideranalyse-20100)

# Krisen-PR

## Strategische Kommunikation mit öffentlichen Medien in Problem- und Krisensituationen

„Den guten Seemann erkennt man bei schlechtem Wetter.“  
(aus der Toskana)



### **S**chlechte Nachrichten sind gute Nachrichten.

Nicht für Organisationen und Unternehmen, aber für die Medien. Dies gilt insbesondere bei Ereignissen, die das Image eines Unternehmens gefährden. Krisen haben unterschiedliche Ursachen und Verläufe, doch eines ist ihnen gemeinsam: Sie können ein Unternehmen existenziell gefährden. Die Gefahr, dass es in der eigenen Organisation zu einer Krise kommt, wird häufig unterschätzt oder verdrängt. Dabei ist es möglich und sinnvoll, sich darauf vorzubereiten.

Krisenkommunikation ist keineswegs ein Buch mit sieben Siegeln. Die wesentlichen Regeln erschließen sich

vielmehr logisch. Eine der wichtigsten lautet: die Wahrheit kommunizieren, statt falsche Behauptungen aufzustellen oder Tatsachen zu verschleiern. Anders formuliert: Lügen haben kurze Beine. Eine alte Weisheit, die auch oder gerade in Krisensituationen greift. In unserer modernen, gläsernen Medienwelt geraten den Lügen die Beine sogar extrem kurz. Davon haben wir uns in den vergangenen Monaten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik wieder und wieder überzeugen können.

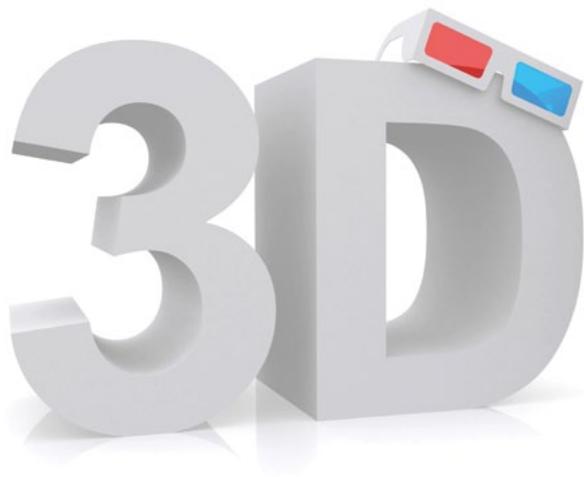
Hingegen gilt: Ist das Kind in den Brunnen gefallen, sind Aufrichtigkeit und Klarheit gefordert. Wer als Unternehmen oder Einzelner zu Fehlern, Fehleinschätzungen oder Krisensituationen steht, zeigt Stärke, Souveränität und Vertrauenswürdigkeit – Eigenschaften, die in einer Krise grundlegend sind. Sowohl um sie möglichst unbeschadet und integer zu überstehen als auch um nach ihrer Bewältigung eine überzeugende Neupositionierung im Markt vollziehen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss keineswegs, dass Tatsachen und Kenntnisse vollumfänglich kommuniziert werden müssen. Je nach Situation kann es durchaus sinnvoll sein, Informationen zurückzuhalten. Das, was mitgeteilt wird, muss jedoch der Wahrheit entsprechen, will man langfristig nicht einen deutlichen Vertrauensverlust mit unabsehbaren Folgen riskieren.

### **Ein Leitfaden für die ersten 24 Stunden**

Erfolgreich und weniger erfolgreich bewältigte Krisenfälle genauer zu betrachten, schärft das Bewusstsein für die eigene Kommunikation, für Schwachstellen und mögliche Fußangeln. Aus dieser Auseinandersetzung wiederum lässt sich ein Krisenkommunikationsplan entwickeln, der im Ernstfall als Matrix dient. Auf die jeweilige Situation heruntergebrochen, wird er zum verlässlichen Leitfaden, um die entscheidenden ersten 24 Stunden gezielt zu nutzen und die Krise zu managen, statt von ihr gemanagt zu werden. Und hat man die Krisenkommunikationsstrategie dann einmal an einem fiktiven, aber möglichen Szenario aus dem eigenen Arbeitsumfeld umgesetzt, ändert sich die Einschätzung der Bedeutung einer Krise in der eigenen Organisation grundlegend: weg von der Verdrängung hin zu einer realistischen und selbstsicheren Bewertung einer Krise als Herausforderung, die im Ernstfall dank des erlernten Handwerkszeugs mit Erfolg bewältigt werden kann. Nicht selten kann die mediale Aufmerksamkeit anlässlich einer Krisensituation dann positiv für das Unternehmen genutzt werden. Nicht, dass man sich eine Krise herbeiwünschte. Aber ihren Schrecken verliert sie allemal, wenn man weiß, was aus kommunikativer Sicht zu tun ist.

Karin Rademacher ■





# 3D-Visualisierung nicht nur für Filmfans?

*3D ist zurzeit in aller Munde und wird – in der Regel damit verbunden, dass man im Kino immer häufiger eine Brille aufsetzen muss. Und das aus gutem Grund, denn ohne Brille ist ein 3D-Film tatsächlich kein Vergnügen, sondern verschwommen und unscharf. In einem guten 3D-Film hingegen hat man den Eindruck, mitten in der Handlung zu sitzen. In vielen Filmen fragt sich der Zuschauer allerdings zu Recht, welchen Vorteil die 3D-Technik bietet – eine schlecht erzählte Geschichte wird durch die neue Art der Umsetzung nicht besser.*

**A**uch beim Einsatz von 3D-Darstellungen in der Unternehmenskommunikation bzw. im Produktmarketing sollte man sorgfältig abwägen, ob sich der Einsatz der teureren Darstellungstechnik lohnt. Während es sich bei der 3D-Technik im Kino tatsächlich um eine relativ neue Technik, nämlich die stereoskopische oder S3D-Technik handelt, gibt es die 3D-Computeranimation schon seit fast 30 Jahren. Entsprechend ausgereift und weiterentwickelt ist sie. Sie bietet sich immer da als Alternative an, wo die Produktfotografie an ihre Grenzen kommt. Zum Beispiel bei Produkten, die sich noch in der Entwicklungsphase befinden und für die keine Schnittmodelle vorliegen, die fotografiert werden könnten. Das ist häufig der Fall, denn nicht alle Produkte lassen sich gut als Schnitt darstellen; außerdem sind Schnittmodelle vergleichsweise teuer und werden oft nur für Messen hergestellt.

### **Der 3D-Grafiker als Alleskönner**

Ist keine Produkt- oder Modellfotografie möglich, schlägt die Stunde der 3D-Grafiker mit ihren Hochleistungsrechnern. Die 3D-Animation bietet schier unendliche Möglichkeiten der Visualisierung. Dabei geht es nicht nur um statische Abbildungen, sondern vor

allem um Prozesse und Abläufe, die mit der Filmkamera nicht erfassbar wären. Selbst komplexe Zusammenhänge können leicht verständlich und sogar unterhaltsam präsentiert werden. Und es gibt noch viele weitere Vorteile: Während ein Foto immer nur eine Perspektive zeigt, kann ein einmal erstelltes 3D-Objekt schnell und unkompliziert in jede Richtung gedreht und aus jeder erdenklichen Perspektive gezeigt werden. Unterschiedliche Farbgestaltung und Beleuchtung sind ebenso wenig ein Problem wie unterschiedliche Auflösungen für spezifische Anwendungen etwa im Internet, in Prospekten oder auf Plakaten. Sie lassen sich schnell aus einem vorhandenen 3D-Objekt generieren.

### **Der 3D-Grafiker als Visionär**

Als Basis für 3D-Darstellungen dienen oft die im Unternehmen erstellten CAD-Daten eines Produktes. Das spart nicht nur Kosten, sondern hat auch den Vorteil, dass CAD-Daten in der Regel schon in der Konstruktionsphase verfügbar sind. Was in der Architektur längst zum Alltag geworden ist, entdeckt die Industrie allmählich für sich: Bereits im Vorfeld kann das zukünftige Produkt Investoren und potenziellen Kunden in einem



ansprechenden Rahmen präsentiert werden. Architekten lassen häufig zukünftige Bauwerke in entsprechende Umgebungsfotos montieren, um die Wirkung ganzer Ensembles darzustellen. Auch das eine Technik, die in der Industrie mehr und mehr Verwendung findet. 3D-Charakteranimationen können nicht nur als Sympathieträger fungieren, sondern auch in Filmen über das Unternehmen oder Beschreibungen von Produkten eingebunden werden. Selbst technische Informationen können auf diese Weise unterhaltsam sein und den Betrachter auf der emotionalen Ebene ansprechen.

### Der Kunde live dabei

Ein weiterer, neuer Anwendungsbereich für 3D-Projekte sind interaktive Echtzeitanwendungen. Kunden werden hier in die Lage versetzt, in Echtzeit ein Objekt detailliert zu betrachten und zu erkunden und dabei selbst bestimmte Parameter zu modifizieren, beispielsweise Farbe, Material, Winkel. Und auch die eingangs erwähnte Brille können Sie Ihrem Kunden auf die Nase setzen – eine Methode, die man immer häufiger auf Messen oder anderen großen Veranstaltungen erlebt. Es handelt sich dann um sogenannte stereoskopische 3D-Animationen, deren bewegte Bilder den Eindruck räumlicher Tiefe vermitteln.



Stephan Huhn ■

# Das Leben ist bunt!

## Oder: wie Sie Ihr Marketingbudget schnellstmöglich verschleudern

*Positionierungsworkshops, Marketingstrategien, Kommunikationskonzepte, Mediaplanung, Budgetcontrolling – die Welt des Marketings ist voller Hindernisse und Fallstricke, die Zeit kosten und das Leben unnötig schwer machen. Wir haben für Sie ein paar Tipps zusammengestellt, die Ihnen dabei helfen, Ihr Marketingbudget so schnell wie möglich auszugeben. Damit Sie den Kopf frei haben für die wirklich wichtigen Dinge des Lebens.*

### **Verzichten Sie auf Strategien und Konzepte**

Das sind überflüssige, aufgeblasene Texte, die eh kein vernünftiger Mensch versteht. Als Profi wissen Sie intuitiv, was die richtige Vorgehensweise ist. Und es reicht auch, wenn Sie das wissen: Sie sind schließlich der Marketingmensch. Die anderen Abteilungen sollen sich um ihren eigenen Kram kümmern! Sie gehen ja auch nicht in die Produktentwicklung und schauen den Ingenieuren über die Schulter.

### **Geben Sie das Geld aus, wenn Sie es haben**

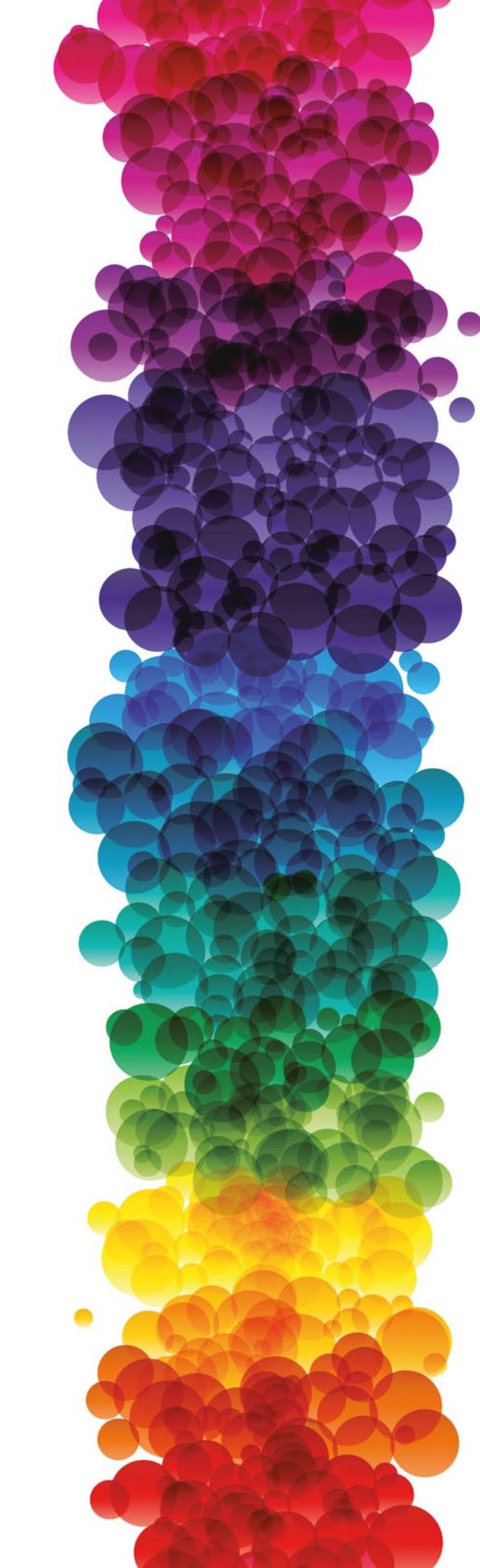
Eine Budgetplanung ist was für Anfänger. Wem die Erfahrung fehlt, der rechnet halt das ganze Jahr über nach. Sie haben das Budget auch so im Griff. Geben Sie möglichst viel Geld zu Beginn des Jahres aus, vielleicht bekommen Sie dann in der zweiten Jahreshälfte noch etwas zusätzlich.

### **Marketing, Werbung – das ist alles dasselbe**

Was soll die ganze Wortklauberei? Es geht ja doch immer um Reklame! Und da wissen Sie genau, an wen Sie sich wenden müssen, schließlich sind Sie seit Jahren mit dem Reporter der Lokalzeitung befreundet. Und wer kann schon Nein sagen, wenn die Lehrerin der Kinder um einen Beitrag zur Modernisierung der Schulsportanlage bittet? Sie dürfen dafür ja auch das Logo Ihres Unternehmens auf die Plakette am Eingang der Turnhalle gravieren lassen. Das macht doch was her.

### **Anzeigen, Anzeigen, Anzeigen**

Das A und O des Marketings. Die Anzeigenleiter werden Sie lieben. Schwelgen Sie in verschiedenen Bildern, Formaten, Aussagen und Farben. Das Leben ist bunt!



### **Lassen Sie die Konkurrenz für sich arbeiten**

Schauen Sie genau hin, was die Konkurrenz macht – und kopieren Sie es dann! Originalität wird völlig überbewertet. Wenn Ihr Mitbewerber mit einer Aussage erfolgreich ist, warum sollten Sie nicht ebenso erfolgreich damit sein? Oder noch erfolgreicher: Schalten Sie einfach größere Anzeigen als Ihre Konkurrenten.

### **Konsequenz ist was für Einfallslose**

Die Durchgängigkeit von Farben, Bildern und Aussagen in den Marketingmedien ist einfach nur langweilig. Vor allem für Sie selbst, denn Sie müssen Ihre Werbung ja immer als Erster lesen. Lassen Sie sich lieber öfter mal was Neues einfallen. Das stellt Ihre Kreativität unter Beweis.

### **Verzichten Sie auf Preisverhandlungen**

Wozu eine Pauschale für die Erstellung des neuen Katalogs vereinbaren? Es reicht völlig, wenn die Grafiker und Texter nach Stunden abrechnen; so lange kann das bisschen texten und layouts ja nicht dauern. Und was können Sie dafür, wenn der Produktmanager nicht rechtzeitig alle Informationen zusammengestellt hat und dauernd nachgebessert werden muss?

### **Wechseln Sie öfter mal die Agentur**

Sollen sich die kreativen Köpfe ruhig anstrengen. Was bringt es Ihnen, wenn sich Ihre Dienstleister bestens mit Ihrem Unternehmen auskennen? Oder der Texter genau weiß, an wen er sich wenden muss, um Informationen über die neuen Produkte zu bekommen? Es macht viel mehr Spaß, ein paar neue Agenturen zum Pitch einzuladen. Ist doch schön, wenn die dann geschneigelt und gebügelt zur Präsentation antanzen und versuchen, einen möglichst guten Eindruck bei Ihnen zu hinterlassen. Da kann man hinterher herrlich mit den Kollegen drüber lachen.

### **Agenturen sind häufig überflüssig**

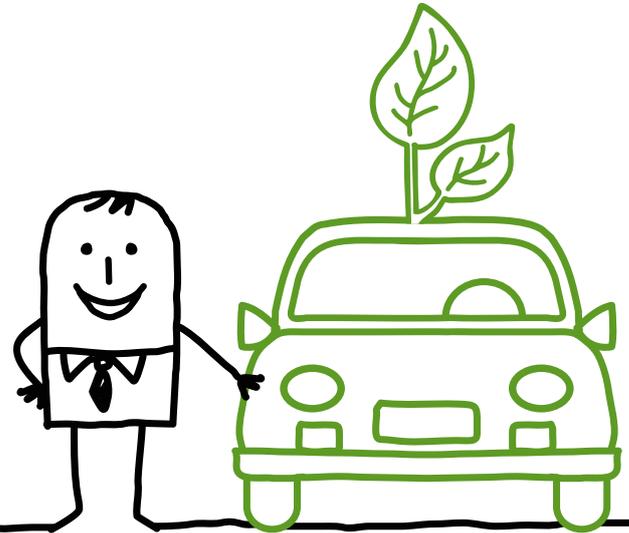
Sind Sie sicher, dass Sie überhaupt eine Agentur benötigen? Ihr Praktikant kann auch ganz gut mit PowerPoint umgehen, das reicht doch völlig. Und texten können Sie selbst sowieso am Besten, stimmt's?

■ Gina Wilbertz

# Substitution durch elektrische Antriebe

## Hydraulik unter Druck

*In der Industriehydraulik mehren sich die Beispiele, dass Maschinenbauer ihre Neuheiten stolz als „vollelektrisch“ – das heißt: ohne Hydraulik – bezeichnen. Die Substitution von hydraulischen durch elektromechanische Antriebe scheint in vollem Gange. Und sie macht auch vor den mobilen Antrieben nicht halt.*



Schon vor Jahren zeigten führende Hersteller von Kunststoffmaschinen wie Dematic und Engel vollelektrische Spritzgießmaschinen, bei denen die leistungsstarken und hochpräzisen Schließeinheiten über elektromechanische Kugelgewindetribe statt über Hydraulikzylinder bewegt wurden. Es folgten zum Beispiel vollelektrische Umformpressen und Aluminium-Druckgießmaschinen (Frech) sowie elektrische Spannsysteme für die klassische Metallbearbeitung (Röhm).

### Wettstreit der Systeme

Ist die Hydraulik im klassischen Maschinenbau also auf dem Rückzug? Das wäre eine übertriebene Formulierung. Richtig ist die Tatsache, dass die Vorteile der Integration von Elektronik eben nicht nur für die Hydraulik gelten: Auch durch die Kombination von elektromechanischen Antrieben und elektronischer Steuerungstechnik lassen sich hervorragend regelbare Antriebssysteme darstellen, die sich optimal an die geforderte Charakteristik der Fahr- oder Arbeitsfunktionen anpassen lassen.

Die Entwickler haben also zunehmend die Wahl, und der Wettstreit der Antriebstechniken wird schärfer. Aber der Ausgang ist durchaus ungewiss. Nach dem Motto „Konkurrenz belebt das Geschäft“ sind die Hydraulik-Entwickler nicht untätig und konstruieren – um bei den Linearantrieben zu bleiben – Regelkreise aus Hydraulikzylindern mit hochgenauen Positionssystemen und einer ebenso schnell wie präzise arbeitenden Elektronik, die alle Hydraulikfunktionen steuert.

### Auch in der Mobilhydraulik

Die Mobilhydraulik scheint gegenüber diesen Anfechtungen etwas resistenter, denn dank ihrer unschlagbaren Leistungsdichte sind hydraulische Antriebe z. B. in den Arbeitsfunktionen von Baumaschinen und Gabelstaplern kaum zu ersetzen. Aber auch hier suchen findige Ingenieure nach Alternativen vor allem bei den Fahrtrieben. So bietet z. B. ein Hersteller von „Straddle Carriern“ – das sind mobile Containertransporter – ein und dasselbe Gerät wahlweise mit Hydraulik- und Elektroantrieb an und verkauft die Elektro-Variante sogar als

„High End“-Gerät. Und ein Elektromotor-Hersteller hat einen Kompaktantrieb für Lkw-Ladebordwände entwickelt, der – so der Hersteller – energiesparender arbeitet und weniger Bauraum beansprucht.

### Mehr Produktivität, höhere Effizienz

Auf der anderen Seite gibt es gerade bei mobilen Arbeitsmaschinen viele prägnante Beispiele für den Ersatz elektrischer durch hydraulische Antriebe. Zum Beispiel kann man durch variable elektrohydraulische Lüfterantriebe Energie einsparen. Nebenantriebe können leicht in hydraulische Antriebssysteme integriert werden, ebenso Sicherheitsfunktionen.

Deshalb müssen sich die Hydrauliker keine Sorge machen, dass ihnen in Zukunft die Aufgaben ausgehen: Die Hydraulik bietet noch sehr viel Leistungs- und Optimierungspotenzial; sie kann einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dass neue Maschinen- und Fahrzeuggenerationen noch produktiver, effizienter und sparsamer arbeiten.

Gerald Scheffels ■



# Hybrid und Hydraulik



*Im Automobilbau ist „Green Engineering“ angesagt. Aus Sicht der Antriebstechnik ist das hoch spannend: Viele neue Konzepte stehen im Wettbewerb, und künftig wird es größere Auswahlmöglichkeiten geben. Statt „Diesel oder Benziner?“ kann sich der Autokäufer dann fragen: „Wie gewohnt mit Verbrennungsmotor? Hybrid mit Range Extender und Plug-in-Funktion? Oder lieber voll elektrisch?“*

# Was steckt drin, was hat Sinn?

**D**ie Hersteller von mobilen Arbeitsmaschinen mit dieselektrischen Antrieben konnten sich die Sache ganz einfach machen und für sich reklamieren, dass sie immer schon Hybridantriebe – das heißt in diesem Fall eine Kombination von Diesel- und Elektroantrieb – eingesetzt haben, wie sie auch bei Schienenfahrzeugen üblich sind. Alle anderen mussten erst einmal in die Entwicklungsarbeit einsteigen und haben dabei beachtliche Konzepte bis zur Serienreife vorangetrieben.

## **Generator ersetzt Schwungrad**

Der Baumaschinenhersteller Atlas hat beispielsweise einen Radlader entwickelt, bei dem das Schwungrad durch einen Generator ersetzt wird. Je nach aktuellem Arbeitsprofil kann der Elektromotor der Hydropumpe die nötige Leistung liefern. Eine Batterie erlaubt das Zwischenspeichern von Energie. Dieses Antriebskonzept ermöglicht den Einsatz eines kleineren Dieselmotors; zudem schafft es die Voraussetzung für die Rekuperation und (Zwischen-)Speicherung von Energie.

Da ein großer Teil des Energiegewinns, der mit Hybridantrieben zu erzielen ist, im Regenerieren liegt, gilt für mobile Arbeitsmaschinen und Nutzfahrzeuge dasselbe wie für Pkws: Bei kontinuierlichem Betrieb, wie er zum Beispiel für viele Erntemaschinen typisch ist, „bringt“ der Zusatzaufwand wenig. Fahrzeuge, die diskontinuierliche Arbeitszyklen haben und häufig abbremsen, lassen sich hingegen sinnvoll „hybridisieren“.

## **Im Fokus: das Müllfahrzeug**

Das erklärt, warum sich gleich mehrere namhafte Zulieferer mit der Entwicklung von Hybridantrieben für Müllfahrzeuge und für Radlader befasst haben.

Der Arbeitszyklus von kürzesten Fahrstrecken mit sehr häufigem Bremsen (bei dem man jedes Mal Energie rekuperieren kann) ist ideal für diese Antriebsart. Bis zu 25% Energieeinsparung sind hier möglich; bei Radladern sollen es sogar bis zu 50% sein.

## **Elektrisch oder hydraulisch?**

Der Systemlieferant Eaton beispielsweise kann Hybridsysteme mit Elektro- und Hydraulikantrieben anbieten und sieht den Elektro-Hybrid – das heißt die Kopplung des Dieselmotors mit Elektromotor und Batterien – eher bei leichten Nutzfahrzeugen, wie sie zum Beispiel von Kurier- und Paketdiensten eingesetzt werden. Sie können innerstädtisch elektrisch fahren. Wenn die Batteriekapazität erschöpft sein sollte, springt der Verbrennungsmotor an und lädt das System wieder auf.

## **Ein neues Anwendungsfeld für die Hydraulik**

Der hydraulische Hybrid bietet eine höhere Leistung, aber geringere Speicherkapazität. Er ist also ideal für die kurzen Arbeitszyklen des Müllfahrzeugs: Beim Bremsen wird Energie in einen hydraulischen Speicher gepumpt, der bei der nächsten Leistungsanforderung wieder geleert wird. Das ist ein relativ einfaches und platzsparendes System, das sich in der Praxis bereits bewährt.

Die nächsten Entwicklungsschritte sind bei manchen Systemlieferanten bereits getan. Sie versprechen nochmals größere Energieeinsparung, so dass sich die Hydraulik hier offenbar ein neues Anwendungsfeld erobert hat: als Energiespeicher und wichtige Komponente hoch effizienter Hybridantriebe.

*Toyota hat ihn seit 10 Jahren, Mercedes und Porsche und viele andere Premium-Hersteller inzwischen auch: Offenbar gehört es seit 2010 zum guten Ton in der Automobilindustrie, einen Hybridantrieb vorweisen zu können. Bei mobilen Arbeitsmaschinen ist dieser Trend ebenfalls deutlich. Aber anders als bei den Autos setzen die Hersteller hier häufig nicht auf elektrische, sondern auf hydraulische Hybridantriebe.*

Gerald Scheffels ■

# Komfortantriebe heute und vor fast 50 Jahren



Mercedes 600

*Den Mercedes 600 Pullman fuhr man nicht selbst,  
man wurde gefahren.*

*Wer den Fahrersitz eines Autos im Wesentlichen für eine Sitzgelegenheit hält,  
wird beim Blick in Prospekte von Oberklassefahrzeugen schnell eines Besseren belehrt.*

*Dass sich die Verstellfunktionen elektrisch betätigen lassen, ist nichts Neues mehr.*

*Selbst der Druck der Lordosenstütze auf des Fahrers Wirbelsäule kann per Knopfdruck variiert werden.*

*Besonders kleine elektrische Helferchen stellen die Kopfstütze elektrisch auf Wunschhöhe.*

## **Belüften, stützen und massieren: Pneumatik im Fahrersitz**

Während hier Elektroantriebe zum Einsatz kommen, die Automobilentwickler als „Komfortantriebe“ bezeichnen, werden noch innovativere Funktionen mithilfe der Pneumatik realisiert. Belüftungs- und Massagefunktionen sind in Manager-Fahrzeugen „in“. In Mercedes-Sportfahrzeugen kann man einen Sitz mit Extra-Funktion wählen: Je nach Geschwindigkeit und Kurvenlage werden Seitenneigung und Querb beschleunigung des Fahrzeugs durch Luftpolster ausgeglichen, so dass der Fahrer auch bei sehr sportlicher Fahrweise eine optimale Sitzposition behält. Wo bleibt bei diesen Komfortantrieben die Hydraulik? Sieht man vom elektrohydraulisch bewegten Stahl-Cabrio- dach ab, das sich eindrucksvoll von selbst in den Kofferraum faltet, dominieren heute Elektro- und Pneumatikantriebe.

## **„Komforthydraulik“ im Mercedes 600**

Das war vor etlichen Fahrzeuggenerationen noch anders, wie ein Blick auf den 1964 erstmals vorgestellten Mercedes 600 zeigt. Er galt damals als „Benchmark“ (so würde man heute sagen) in Sachen Innenraumkomfort. Dafür sorgte eine Zentralhydraulik, die unter anderem die Fensterheber, die Trennscheibe zwischen Fahrer und Fond sowie die Sitzverstellung in Gang setzte. Die Sitze dieses Fahrzeugs ließen sich über die Hydraulik horizontal, vertikal und in der Lehnenneigung verstellen. Zusätzlich konnte man die Sitzbank im Fond ebenfalls in Längsrichtung verschieben, wobei sich parallel die Lehnen in der Neigung verstellten.

Diese Komforthydraulik funktioniert in den erhaltenen Exemplaren des Mercedes 600 auch heute noch hervorragend. Per Knopfdruck an der Tür schiebt sich die ganze Rückbank im Fondsitz flüsterleise und gemächlich in die gewünschte Position. So kann man sich, falls gewünscht, in Schlummerposition begeben oder aber die an der Zwischenwand eingebaute Bar besser erreichen.

## **Die Hydraulik kehrt zurück**

Die 6,24 Meter lange achtsitzige Pullman-Version verzichtete allerdings auf die hydraulische Verstellbarkeit der Vordersitze, die bei der Limousine zur Serienausstattung gehörte. Man ging wohl davon aus, dass der Besitzer eines Mercedes 600 Pullman niemals auf den vorderen Sitzen Platz nimmt. Dem Chauffeur wurde nicht einmal eine mechanische Sitzverstellung zugestanden. Bei den Entwicklungsprojekten der Sitzhersteller ist die Hydraulik heute wieder „in“. Als vorteilhaft im Vergleich zur Elektrik und Pneumatik sehen die Entwickler die hohe Leistungsdichte und die relativ geringe Komplexität von Niederhydraulik-Antriebssystemen.

Gerald Scheffels ■



# Fit für die Zukunft

## Fördermöglichkeiten für KMU

*Laut Unternehmensregister des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn gab es 2009 in Deutschland knapp 3,597 Millionen Unternehmen, von denen 99,7% dem Mittelstand (KMU) zugerechnet werden können.*



Um einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit dieser Unternehmen zu leisten, gibt es auf Landes- und Bundesebene mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten – allein: Nur ein Bruchteil der KMU-Unternehmen hat in den letzten Jahren einen Antrag auf öffentliche Förderung gestellt.

**Grund genug, hier einige der Fördermöglichkeiten exemplarisch aufzuführen:**

### a. Landesebene

■ NRW: Potenzialberatung/Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Mit der Potenzialberatung können in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern unter Beteiligung der Beschäftigten Stärken und Schwächen in den drei Bereichen „Arbeitsorganisation“, „Kompetenzentwicklung durch berufliche Weiterbildung“ und „Gesundheit am Arbeitsplatz und demografischer Wandel“ ermittelt und individuelle Lösungsstrategien erarbeitet werden.

Dabei werden bis zu 15 Beratertage zu 50% (max. 500 € pro Beratertag) gefördert.

**Weitere Infos:** [www.potentialberatung.nrw.de](http://www.potentialberatung.nrw.de)

■ BW: Innovationsgutscheine/Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern und einem Vorjahresumsatz von max. 20 Mio. EUR können Innovationsgutscheine für die Planung, Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte, Produktionsverfahren oder Dienstleistungen beziehungsweise einer wesentlichen qualitativen Verbesserung bestehender Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen beantragen. Dabei soll eine überdurchschnittliche Innovationshöhe – innerhalb der jeweiligen Branche oder des Marktes – angestrebt werden.

Unterschieden wird zwischen Innovationsgutschein A (2.500 EUR) für wissenschaftliche Tätigkeiten im Vorfeld der Entwicklung und Innovationsgutschein B (5.000 EUR) für umsetzungsorientierte Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten.

**Weitere Infos:** [www.innovationsgutscheine.de](http://www.innovationsgutscheine.de)



## b. Bundesebene

■ Unternehmensberatung/Bundesamt für Wirtschaft und Ausführungkontrolle

Kleine und mittlere Unternehmen mit nicht mehr als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von max. 50 Mio. EUR oder einer Jahresbilanzsumme von max. 43 Mio. EUR können eine Unternehmensberatung beantragen.

Dabei sind sowohl allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung als auch spezielle Beratungen zu Themen wie Technologie- und Innovationsvorhaben, Außenwirtschaft, Qualitätsmanagement, Kooperationen förderfähig. In den Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe vom 27. Juni 2008 finden sich zudem weitere mögliche Förderthemen. Es können mehrere allgemeine und spezielle Beratungen mit max. 1.500 EUR pro Beratung beantragt werden, wovon in den alten Bundesländern 50% und in den neuen Bundesländern 75% bezuschusst werden. Die maximale Fördersumme beträgt 50 bzw. 75% von 3.000 EUR für allgemeine und/oder spezielle Beratung.

**Weitere Infos:** [www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/unternehmensberatungen](http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/unternehmensberatungen)

■ BMWi-Innovationsgutscheine (go-Inno)/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Gefördert wird das Innovationsmanagement für Produkt- und technische Verfahrensinnovationen von kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz oder einer Jahresbilanzsumme von max. 10 Mio. EUR. Dabei können die Beraterkosten (max. 800 EUR/Tag) in verschiedenen Leistungsstufen zu 50% bezuschusst werden:

1. Machbarkeitsstudie (max. 10 Beratertage)
2. Realisierungskonzept (max. 25 Beratertage)
3. Kombination Audit und Realisierungskonzept (max. 30 Beratertage)
4. Projektmanagement (max. 20 Beratertage)

**Weitere Infos:** [www.inno-beratung.de](http://www.inno-beratung.de)

Das BMWi stellt eine Förderdatenbank bereit, in der Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU zusammengetragen wurden und in der gezielt nach Förderprogrammen in einzelnen Bundesländern gesucht werden kann.

**[www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/foerderrecherche.html](http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/foerderrecherche.html)**

Anja Müller ■

# Feedbackbogen

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

der Dialog mit anderen bietet immer die Chance, sich weiter zu entwickeln. Sagen Sie uns Ihre Meinung, damit wir „fm – das magazin für fluidmaganger“ noch besser auf Ihre Interessen abstimmen können.

	Stimme voll zu	Stimme teilweise zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Die Themen sind für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens relevant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Artikel nützen uns in der Praxis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Artikel sind interessant und gut zu lesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welches Thema hat Ihnen besonders gut gefallen?: .....

Themen, die Sie gerne sehen würden: .....

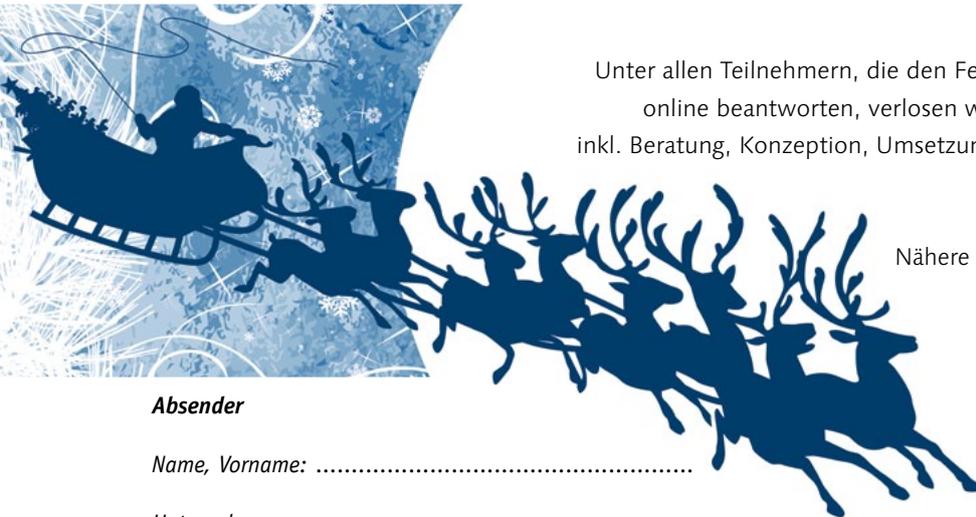
Ich möchte „fm – das magazin für fluidmaganger“ nicht mehr erhalten.

**Vielen Dank für Ihr wertvolles Feedback!**

Wenn Sie die einzelnen Aussagen bewertet haben, senden Sie die Seite an uns zurück – gerne per **Fax** an: 02242-9016621 oder füllen Sie den Feedbackbogen **online** aus unter: [www.fm-fluidmanager.com](http://www.fm-fluidmanager.com)

Sind Sie interessiert an weiteren Information zu unseren Titelthemen?  
Dann informieren Sie sich auf der Website zum Magazin: [www.fm-fluidmanager.com](http://www.fm-fluidmanager.com)

## In wenigen Wochen ist Weihnachten. Haben Sie schon eine Weihnachtskarte für Ihre Kunden und Geschäftspartner?



Unter allen Teilnehmern, die den Feedbackbogen bis zum **11.11.2011** per Fax oder online beantworten, verlosen wir ein Kreativkonzept für eine Weihnachtskarte inkl. Beratung, Konzeption, Umsetzung (Gestaltung und Text) und Druckabwicklung. Nicht enthalten sind Papier- und Druckkosten.

Nähere Informationen unter: [www.fm-fluidmanager.com](http://www.fm-fluidmanager.com)

**Absender**

Name, Vorname: .....

Unternehmen: .....

Position: .....

Land: .....

Straße: .....

Telefon: .....

PLZ, Ort: .....

E-Mail: .....

**Datenschutzerklärung** fluidmanager/amedes gbr erhebt und verwendet personenbezogene Daten von Ihnen, soweit dies für die Inanspruchnahme unseres Angebotes erforderlich ist. Diese Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.



**Stephan Huhn** ist Gründer und Geschäftsführer von STEP-ANIMATION. Die 1988 gegründete Kölner GmbH ist Spezialist für 3-D-Computeranimationen und digitale Bildgestaltung.



**Jürgen Schöntauf** ist Inhaber der Agentur amedes, die sich auf Kommunikationsmanagement im B2B-Bereich spezialisiert hat. Als Future Circle Member des Zukunftsinstituts von Matthias Horx erhält er regelmäßig Einblick in aktuelle Trends und Studien zu Themen, die für seine Kunden relevant sind: Dazu zählen neben sozio-kulturellen Trends auch Technologie-, Produkt-, Design- und Markttrends. Jürgen Schöntauf nutzt diese aktuellen Informationen unmittelbar für das Branding und die Positionierung seiner Kunden.



**Anja Müller** ist Projektmanagerin bei der Agentur amedes. Kunden und Agentur profitieren von ihren umfassenden Kenntnissen und Erfahrungen aus ihren Ausbildungen und Tätigkeiten als Veränderungsmanagerin, Beraterin & Coach, IT-Spezialistin und ehemalige Betriebsratsvorsitzende.



**Gina Wilbertz**, gelernte Werbekauffrau, ist PR- und Key Account-Managerin bei der Agentur amedes und freie Künstlerin. Aus ihrer Zeit als Leiterin der Kommunikationsabteilung eines international tätigen Herstellers und Distributors kennt sie sich auch auf der Seite des Agenturkunden bestens aus.



**Karin Rademacher** ist seit 2004 Inhaberin der Agentur Wort-Wahl in Köln. Ihre Schwerpunkte sind Konferenzdolmetschen und Seminare zu strategischer Kommunikation und Krisen-PR. Zuvor war sie in italienischen und amerikanischen Unternehmen in den Bereichen Dolmetschen und Öffentlichkeitsarbeit tätig.



**Gerald Scheffels** berichtet als freiberuflicher Fachjournalist regelmäßig über Neuentwicklungen in der mobilen und stationären Antriebstechnik – u.a. in den Fachzeitschriften „Automobil Industrie“, „f+h Fördern und Heben“ und „IVT Industrial Vehicle Technology“.

## Impressum

**V.i.S.d.P.:** Jürgen und Sonja Schöntauf

**Projektleitung:** Gina Wilbertz, Daniel Michaelsen

**Mitarbeiter an dieser Ausgabe:** Stephan Huhn, Anja Müller, Karin Rademacher, Gerald Scheffels, Jürgen Schöntauf, Gina Wilbertz

**Grafik und Layout:** Daniel Michaelsen

**Lektorat:** Dr. Hildegard Mannheims

**Erscheinungsweise:** halbjährlich

**Bildnachweise:** Fotolia, shutterstock images

**Druck:** ditges print + more GmbH

**Copyright:** amedes gbr – agentur für kommunikation

**Inhaber:** Jürgen und Sonja Schöntauf

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, digitale Verwendung und Vervielfältigung jeder Art (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher Genehmigung der amedes gbr – agentur für kommunikation.

**Kontakt:** fluidmanager, c/o amedes gbr, Untere Hardt 7, 53773 Hennef

Tel.: 02242 90166-0

Email: [info@fm-fluidmanager.de](mailto:info@fm-fluidmanager.de)

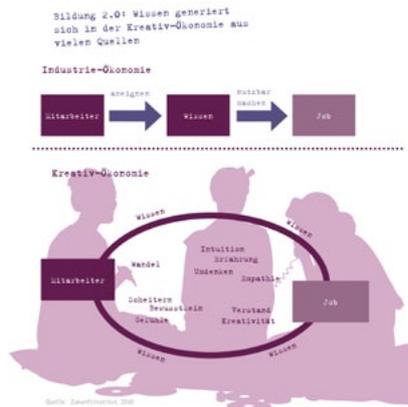
Internet: [www.fm-fluidmanager.de](http://www.fm-fluidmanager.de)

Future Company Check: Wie zukunftsfit ist die deutsche Wirtschaft?

# TRENDGEWINNER PUNKTEN DURCH KOMMUNIKATION

Kommunikation, Kollaboration und Kreativität heißt die Wissensformel, die Unternehmen künftig klüger macht. Bildung und lebenslanges Lernen sind in der heutigen Wissensgesellschaft für die Menschen längst zu einem Grundbedürfnis geworden. Mit dem Future Company Check hat das Zukunftsinstitut in den vergangenen Monaten ermittelt, wie stark der Megatrend New Work in der Unternehmensrealität angekommen ist. Die Umfrage erfasst wesentliche Faktoren für die Zukunftsfitness in der globalisierten Ökonomie.

Mehr als 1.000 Teilnehmer stellten sich dem Future-Fitness-Test. Eine erste Auswertung zeigt: Für Unternehmen, die stabil in die Zukunft schreiten wollen, ist vor allem wichtig: Es muss mehr gesprochen werden. Und zwar über die relevanten Dinge wie Innovationsprozesse, Motivation und Kommunikation. Diese Aspekte sehen Management und Mitarbeiter durchaus unterschiedlich.



So gibt über die Hälfte der befragten Firmenchefs an, ihr Unternehmen habe eine klar formulierte Zukunftsvision, die von allen geteilt wird. Mit abnehmender Hierarchiestufe wird der Zukunftsoptimismus deutlich geringer: Nur ein Drittel der befragten Angestellten meinen, in einem Unternehmen mit Zukunftsvision tätig zu sein.

Auch beim Thema Motivation ist die Wahrnehmung unterschiedlich: 57,4 Prozent der Manager sind der Meinung, dass sie ihre Mitarbeiter ausreichend motivieren und so den langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Aber nicht mal ein Drittel der Angestellten fühlt sich durch die Wertschätzung und Anerkennung ihrer Vorgesetzten motiviert.

Als Fazit lässt sich ziehen: Egal um welchen Bereich es sich handelt, ob um die Innovationsstärke oder die Führungskultur – die größten Defizite und damit auch die größten Chancen liegen in der Kommunikation.

Der Future Company 360°Check des Zukunftsinstitutes ist eine individualisierte Form der Erhebung, die alle Mitarbeiter eines Unternehmens, segmentiert nach Bereichen oder Hierarchiestufen, befragt. Unter [www.futurecompany.de](http://www.futurecompany.de) sind die Fragen online und können dort auch direkt ausgewertet werden. Die Studie „Future Company“ des Zukunftsinstitutes stellt in sechs Kapiteln die wichtigsten Trends und Handlungsfelder vor, mit denen sich Unternehmen in Zukunft stärker auseinandersetzen müssen. Jedes Kapitel enthält zahlreiche Best Practice-Beispiele und endet mit Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis. Das Schlusskapitel beinhaltet sechs zentrale Regeln, wie sich Unternehmen fit machen für die Kreativ-Ökonomie von morgen.

**Future Company – Die Zukunft der Unternehmenskulturen**  
**Wie Sie Ihr Business fit für die Ökonomie von morgen machen**  
Oliver Dziemba, Andreas Steinle, Oktober 2010, 124 Seiten, 34 Abbildungen  
ISBN: 978-3-938284-53-7, 220,- Euro inkl. MwSt.

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

