

Kubo

Identitätsmanagement als Motor des Wandels³¹

Die Schweizer Kubo-Gruppe ist ein privates Business-to-Business-Unternehmen und umfasst die Unternehmen Kubo Tech AG, Kubo Form AG und Kubo Tech GmbH. Die drei Firmen sind spezialisiert auf die Herstellung von qualitativ hochwertigen Dichtungen, Federn und Gummiformteilen. Ihr Hauptabsatzmarkt ist die Schweiz. Im Jahr 2009 erwirtschaftete die Kubo-Gruppe einen Gesamtumsatz von 25 Millionen CHF. Von den 100 Mitarbeitern sind 85 am Hauptsitz in Effretikon in der Schweiz sowie 15 in der österreichischen Niederlassung Kubo Tech GmbH in Linz beschäftigt. Im Zuge der Nachfolgeregelung übernahmen im Jahr 2005 drei externe Unternehmer die Kubo-Gruppe. Der Mehrheitsaktionär ist Geschäftsführer der gesamten Gruppe und Leiter der Kubo Tech AG und damit Unternehmer und Inhaber zugleich.

Nach der Übernahme der Kubo Gruppe leitete der neue Geschäftsführer und Inhaber Thomas Raible einen Change-Prozess ein, der nicht nur die unternehmensstrategische Ausrichtung neu festlegte, sondern auch mittels Aufbau und Implementierung einer klar *definierten Unternehmensidentität* zu einer Veränderung der *Unternehmenskultur* führte.

Den Ausgangspunkt dieses Prozesses bildete die Reformulierung der *Unternehmensstrategien* der drei zur Gruppe gehörenden Firmen. Dabei wurden insbesondere die Geschäftsaktivitäten den einzelnen Unternehmen klar zugeordnet, was je zu einer stärkeren Fokussierung führte. Ineffiziente Abläufe und eine damit verbundene verwirrende Kommunikation mit Kunden und Lieferanten sollten damit überwunden werden. Von den Einzelstrategien wurde daraufhin die Strategie für die gesamte Gruppe abgeleitet und die Mission in Form eines Leitbilds formuliert. Die Marketing-, Kommunikations- und Verhaltenspolitik wurde den darin festgehaltenen Unternehmenswerten entsprechend angepasst. Ein starkes Augenmerk galt der Definition und Umsetzung einer stringent auf der Unternehmenspolitik aufbauenden *Symbolpolitik*, mit der eine klare und konsistente Wahrnehmung von Gruppe und Einzelfirmen sichergestellt werden sollte. Das intensive Engagement der Geschäftsleitung stellte sicher, dass die einmal definierte Identität konsequent umgesetzt wurde und erfolgreich auf die Unternehmenskultur einwirkte. Die Unternehmensidentität wurde als prioritäre Führungsaufgabe begriffen; die Strukturen und Prozesse wurden entsprechend definiert.

³¹ Die Informationen zur Kubo-Gruppe stammen aus einem Interview vom 2. Dezember 2009 mit Dr. Thomas Raible, Geschäftsführer der Kubo-Gruppe, und der Marketingleiterin der Gruppe, Brigitt Zwing, sowie von der Unternehmens-Webseite (www.kubo.ch) und den Unternehmenspublikationen.

„Bally unter den Dichtungsherstellern“

Die für die Unternehmenspolitik der Kubo-Gruppe entscheidenden und damit für die Identität bestimmenden *Werte* sind Qualität, Kompetenz und Effizienz. Qualität meint Hochwertigkeit, die sich als Merkmal nicht nur auf das Leistungsangebot bezieht, sondern auch auf die Identitätsdimensionen Kommunikation und Symbole.

Unter Kompetenz versteht Kubo die Beratungs- und Problemlösungskompetenz, die ein wesentlicher Bestandteil des Leistungsangebots ist. Dies, weil die Kubo-Gruppe mehr als die Hälfte des Umsatzes mit Spezialanfertigungen für individuelle technische Problemstellungen von Kunden macht. Kubo positioniert sich damit nicht primär als Anbieter von Standardprodukten, sondern als Hersteller von technischen Speziallösungen. Die von Kubo angestrebte Verbindung von Qualität und Kompetenz wird im Vergleich mit dem renommierten Schweizer Schuhhersteller Bally sinnfällig: Das Ziel des Unternehmers, „Bally unter den Dichtungsherstellern zu sein“, suggeriert nicht nur qualitativ hochstehende, sondern vor allem auch exklusive Produkte. Im Gegensatz zum Schuhhersteller positioniert sich Kubo allerdings nicht im Hochpreissegment, sondern im Mittelfeld. Die Preise der Produkte sollen marktgerecht und angemessen sein; Preisführerschaft wird nicht angestrebt.

Der Unternehmenswert Effizienz schließlich bezieht sich auf das Leistungsangebot und drückt sich in klaren Beratungsprozessen und schnellem Herstellungs- und Lieferservice aus. Zugleich ist Effizienz organisationsintern ein zentraler Wert und schlägt sich in schlanken Strukturen, klar definierten Prozessen und hoher Kostensensibilität nieder.

Effizienz setzt Kooperation voraus

Das Credo des Geschäftsführers, die Prozesse laufend zu verbessern und möglichst zu vereinfachen, ist Triebfeder für die Umsetzung des Wertes Effizienz. Die Umsetzung ist allerdings auf eine Unternehmenskultur angewiesen, in der Kooperation, Teamgeist und Eigenverantwortung eine Selbstverständlichkeit darstellen. Eine solche Haltung wird mittels Führung zu erzeugen versucht. In den *Führungsgrundsätzen*, einem der Steuerungsinstrumente für die Identitätsdimension Verhalten, verpflichtet Kubo sich denn auch zu flachen Hierarchien, einem teamorientierten Führungsstil und zur Delegation von Entscheidungskompetenzen auf Sachbearbeiterstufe im Tagesgeschäft. Neben dem Unternehmenswert Effizienz prägt auch die Kompetenz das Führungsverhalten entscheidend mit. So werden bei wichtigen Entscheidungen Arbeitskreise gebildet, in denen alle betroffenen Mitarbeiter und/oder Stellen vertreten sind. Diese werden nicht zwingend von einem Geschäftsleitungsmitglied geleitet, sondern von der fachlich am besten qualifizierten Person.

Führungsgrundsätze

„Unsere Führungsstruktur hat drei Ebenen und ist somit sehr flach. Sie gliedert sich in die Geschäftsleitung, die Abteilungsleiter/Prozessverantwortlichen und das gesamte übrige Personal.

Wir pflegen einen kollegialen, teamorientierten Führungsstil und achten darauf, dass bei den Führungskräften neben der fachlichen Qualifikation auch die Sozialkompetenz unseren Vorstellungen entspricht.

Bei wichtigen Entscheiden arbeiten wir mit Arbeitskreisen, in denen alle betroffenen Mitarbeiter und/oder Stellen vertreten sind. Diese werden nicht zwingend von einem Mitglied der Geschäftsleitung, sondern von der fachlich am besten qualifizierten Person geleitet. Die vom Arbeitskreis erstellten Lösungen werden der Geschäftsleitung unterbreitet; ein Entscheid wird gemeinsam gefällt.

Im Tagesgeschäft liegt die Entscheidungskompetenz bei den Sachbearbeitern, die im Rahmen der Prozessbeschreibungen selbständig entscheiden können.“

Quelle: Kubo

Angestrebtes Verhalten einfordern

Die vor fünf Jahren definierten Unternehmenswerte und die daraus abgeleiteten Führungsgrundsätze werden von der Geschäftsleitung vorgelebt und eingefordert. Von Führungspersonen, die sich nicht in die vorgegebene Richtung entwickeln konnten oder wollten, hat sich der Unternehmensleiter getrennt. Ebenso von Mitarbeitern, deren Wertesystem nicht mit der definierten Identität vereinbar war. Indem der Trennungsgrund jeweils transparent nach innen kommuniziert worden ist, wurde klar signalisiert, dass das *definierte Verhalten* ernsthaft eingefordert wird. Die Klarheit des Geforderten und die konsequente Durchsetzung der Werte haben letztlich nicht nur zu einer tiefen Fluktuationsrate geführt, sondern zu einer relativ hohen *Kongruenz von definierter Identität und realen Manifestationen*.

Definierte Identität leben

Indiz für diese hohe Kongruenz sind die Ergebnisse der Kundenumfrage, die für Kubo Tech 2008 durchgeführt worden ist.³² Dabei gaben 86 % der Befragten an, dass sie mit der Qualität der Produkte zufrieden sind. Die fachliche Kompetenz der Außendienst-Mitarbeiter wurde von 87 % als gut bezeichnet. Dass der angestrebte Wert Effizienz zumindest mehrheitlich gelebt wird, zeigen die Antworten auf die Fragen, ob die Offerten rechtzeitig eintreffen (68 % „ja“, 28 % „eher ja“) und die Lieferfristen eingehalten werden (65 % „ja“, 27 % „eher ja“). Neben dem Vorleben und Durchsetzen durch *Führung* wird definiertes Verhalten auch via *Schulungen* umgesetzt. So finden beispielsweise Schulungen zum telefonischen Kundenkontakt statt.

³² Die Online-Befragung richtete sich an 130 Kunden; 66 haben den Fragebogen ausgefüllt. Dies entspricht einem Rücklauf von 51 %.

Selbst- und Fremdbild stimmen mehrheitlich überein

Die ungestützt abgefragte Wahrnehmung des Unternehmens durch die Kunden zeigt zudem eine hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild. Auf die Aufforderung hin, „zwei Begriffe zu nennen, um Kubo Tech zu beschreiben“, wurden „kompetent“ und „zuverlässig“ am häufigsten genannt. Diese hohe *Kongruenz von Selbstverständnis und Fremdbild* geht zum einen auf das „Funktionieren“ der eingeforderten Verhaltensweise zurück, zum anderen aber auch auf eine konsequente Markenpolitik.

Starke Dachmarke

Im Anschluss an die Reformulierung der Unternehmenspolitik wurde entschieden, „Kubo“ als *Dachmarke* zu stärken. Entsprechend wurde die Firma Gummi Huber AG, welche Gummiformteile herstellt, der Namensgebung der Kubo Tech angepasst und zu Kubo Form umbenannt. In den Kommunikationsmaßnahmen wird die Marke Kubo dominant gesetzt. Die effektive Bezeichnung der drei Firmen hingegen erscheint nur noch als rechtlicher Absender in den Kommunikationsmaßnahmen. Die Gruppe wird ausschließlich als Kubo-Gruppe kommuniziert. Über die unterschiedliche Färbung des Hintergrunds der Kommunikationsmittel wird deutlich gemacht, ob der Absender die gesamte Gruppe oder die Einzelfirmen sind (grün für die Gruppe, weiß für die Einzelfirma; vgl. Abbildung 26).

Der Markenclaim „Wir machen es möglich“ fasst die für die Identität zentralen Werte zusammen. Er suggeriert gleichermaßen Problemlösungskompetenz, Präzision und Effizienz.

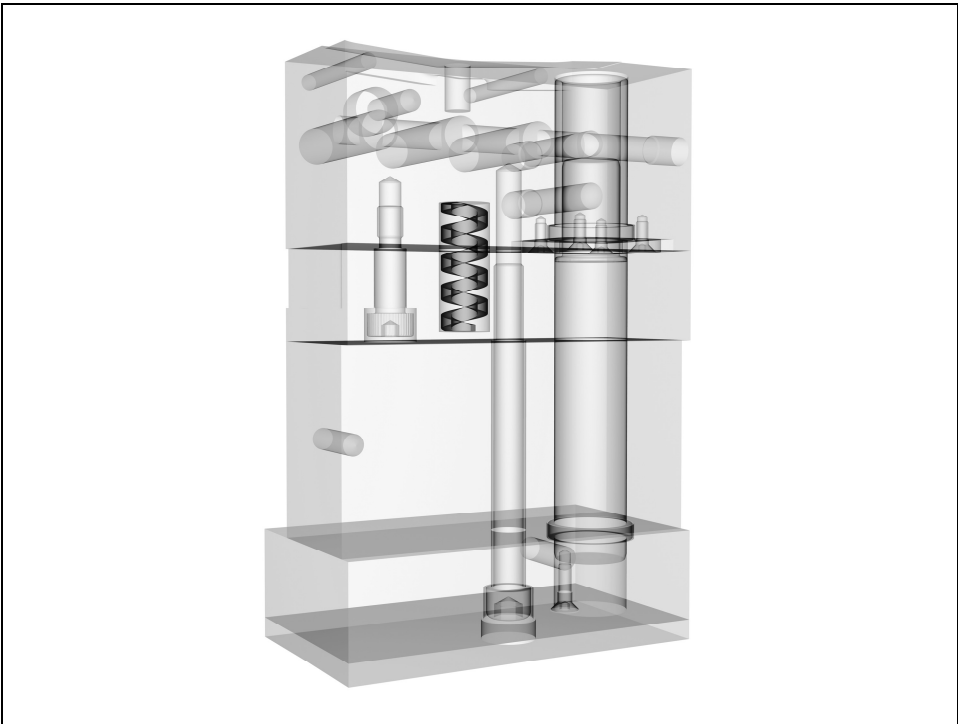


Quelle: Kubo

Abbildung 26: Imageinserat der Kubo-Gruppe

Symbole vereinheitlicht

Statt lediglich kleinere Retuschen vorzunehmen, entschied sich die Unternehmensführung nach der Übernahme im Jahr 2005 dazu, den gesamten Auftritt des Unternehmens zu erneuern und dabei möglichst viele alte Elemente beizubehalten, um die Wiedererkennbarkeit sicherzustellen. So wurde beispielsweise die bisher von der Kubo Tech verwendete Hausfarbe grün als Grundfarbe für die Gruppe bestimmt, dabei allerdings ein etwas frischerer Ton gewählt. Die Bildsprache weist mittels 3-D-Illustrationen auf Kompetenz, Technik und Präzision hin. Jeder der drei Kompetenzbereiche (Dichtungen, Federn und Gummiformteile) wird mit einer spezifischen Illustration dargestellt. Produktaufnahmen und Stimmungsbilder ergänzen die gruppeneigene Bildwelt. Die klare, moderne Schrift verstärkt die Aussagekraft der sachlich-präzisen Bildsprache. Die Marketingleiterin, die alle neuen Drucksachen, Formulare und Vorlagen genehmigen muss, überwacht die korrekte Umsetzung und Einhaltung der grafischen Vorgaben.



Quelle: Kubo

Abbildung 27: 3-D-Illustrationen signalisieren Kompetenz, Technik und Präzision.

Selbstbewusste Symbolik

Der Hauptsitz ist stark von der *Symbolik* geprägt. So zieht die großflächige Gebäudebeschriftung den Blick ebenso auf sich wie die grünen Sitzpolster der Stühle im Konferenzraum, der sich im Eingangsbereich befindet. Die Lamellen dieses Raums sind nach dem Fibonacci-Prinzip³³ wechselweise in grau und Kubo-Grün gehalten. Die harmonische, mathematische Reihe ist Sinnbild für das Streben des Unternehmers Thomas Raible nach Klarheit. Der sorgfältige Einsatz der Symbole am und im Firmengebäude ist Ausdruck des Wunsches, über die Identität eine möglichst homogene Unternehmenskultur zu etablieren.



Quelle: Kubo

Abbildung 28: *Der Hauptsitz ist stark von der definierten Symbolik geprägt.*

Uniformen fördern Identifikation

Der Vision des Inhabers, die gesamte Belegschaft mit einer Uniform einzukleiden, und damit einen Korpsgeist zu entwickeln, steht der generell hohe Stellenwert von Individualität in der Schweiz entgegen. Dass Verkäufer und administratives Personal dereinst uniformiert bei Kubo arbeiten, wird eine Wunschvorstellung bleiben. In der Produktion hingegen läuft ein Uniform-Pilotprojekt. Sechs Mitarbeiter haben sich freiwillig zur Verfügung gestellt, eine

³³ Die Fibonacci-Folge ist eine unendliche Folge von Zahlen, bei der sich die jeweils folgende Zahl aus der Addition der beiden vorausgegangenen Zahlen ergibt (0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34...).

Kubo-Uniform zu testen. Die Zufriedenheit der Probanden mit der Berufsbekleidung ist sehr hoch. Aufgrund der Wirtschaftskrise ist die Einkleidung aller Produktionsmitarbeiter allerdings ausgesetzt worden.

Die Einführung der neuen Symbolik wurde – getreu dem Unternehmenswert Effizienz – in pragmatischen Schritten im Laufe von vier Jahren sukzessive umgesetzt. Dank eines ausführlichen *Symbol-Handbuchs* führte die schrittweise Einführung der neuen Symbole nicht zu einer Verwässerung des Auftritts. Die Kosten für die Umsetzung konnten im jährlichen Marketingbudget untergebracht werden.

Kommunikation über Produkte und Werte

Die für das Marketing der ganzen Gruppe und der drei Unternehmen zuständige Marketingleiterin verantwortet auch die Kommunikation. Während die Marketingkommunikation mittels Hauptkatalog, Messen, Werbung, Kundenseminaren und Internet Verkaufsförderung betreibt, zielt die Kommunikation auf Bekanntheit, Image und Vertrauen. Die Kunden und Lieferanten, die wichtigsten Bezugsgruppen der externen Kommunikation, sollen primär via Imageinserate, Internet, Fachmedien, Fachreferate und Werbegeschenke erreicht werden.

Während in der Kommunikation nach außen die Produkte und Werte der Kubo-Gruppe im Vordergrund stehen, bilden in der internen Kommunikation darüber hinaus auch die Unternehmensergebnisse ein zentrales Themenfeld. Die interne Kommunikation wird vom Geschäftsführer der Gruppe verantwortet. Als Kommunikationsmittel im Vordergrund stehen die Informationen an den Gruppenleitungs-, Geschäftsleitungs- und Kadersitzungen innerhalb der Gesellschaften sowie Rundmails und eine vier Mal pro Jahr stattfindende Vollversammlung.

Gut abgestimmte Identität

Unternehmensgröße sowie klare Strukturen und Verantwortlichkeiten stellen die *Abstimmung zwischen den Identitätsdimensionen und ihren Manifestationen* sicher. So laufen beim Geschäftsführer der Gruppe und der Marketingleiterin alle Fäden zusammen. Dass die Marketingleiterin dem Leiter der Gruppe direkt unterstellt ist, führt zu einer optimalen Übereinstimmung von Unternehmenspolitik und Identität.