

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing. Andreas Bleierer

## **Unternehmenspolitik im Berufsalltag bei KTM Sportmotorcycle**

Salzburg, 2014

Wirtschaftswissenschaften

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Unternehmenspolitik im Berufsalltag bei KTM Sportmotorcycle**

Autor:

**Herr Ing. Andreas Bleierer**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW09w2SA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, 11.07.2014**

Verteidigung/Bewertung:

**Salzburg, 2014**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstellung .....	6
1.2 Ziel .....	7
1.3 Aufbau und Vorgehensweise .....	8
<b>2 Unternehmenspolitik und Identität des Unternehmens.....</b>	<b>9</b>
2.1 Unternehmenspolitik als Anfang .....	9
2.1.1 Zweck der Unternehmung und ihre Ziele .....	10
2.1.2 Unternehmensvision als langfristiges Ziel .....	12
2.1.3 Unternehmenswerte .....	13
2.1.4 Unternehmenspolitik und Leitbild .....	15
2.1.5 Unternehmensstrategie .....	18
2.1.6 Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie .....	20
2.1.7 Die Überprüfung der Unternehmenspolitik .....	22
2.1.8 Die Kommunikation der Unternehmenspolitik .....	24
2.2 Der Einfluss der Unternehmenskultur .....	25
2.2.1 Der Begriff Unternehmenskultur .....	25
2.2.2 Unterschiede zwischen den Kulturen .....	27
2.2.3 Zusammenspiel von Kultur und Identität .....	29
2.2.3.1 Unternehmenskultur beeinflusst die Identität .....	29
2.2.3.2 Identität beeinflusst die Unternehmenskultur .....	29
2.2.3.3 Unterschiedliche Kulturen integrieren .....	30
2.2.3.4 Unternehmenspolitik bildet Kultur .....	31
2.3 Unternehmensidentität und Vertrauen .....	32
2.3.1 Marke und deren Identität .....	32
2.3.2 Vertrauen schaffen durch Identitätsmanagement .....	34
2.3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit .....	36
<b>3 Das Unternehmen und die Marke KTM .....</b>	<b>38</b>
3.1 Das Unternehmen KTM .....	38
3.2 Die Marke KTM .....	41
3.3 Visionen und Ziele der Geschäftsleitung .....	44
3.4 Strategische Ausrichtung von KTM .....	46
3.5 Leitspruch „READY TO RACE“ .....	49
3.6 Die „Orange Familie“ .....	51
3.7 KTM und der Motorsport .....	52
<b>4 Unternehmenspolitik bei KTM .....</b>	<b>53</b>
4.1 Grundziele der Unternehmung .....	53
4.2 Verhaltensgrundsätze gegenüber Anspruchsgruppen .....	55
4.3 Grundkonzept der Unternehmensführung .....	58

<b>5 Unternehmenspolitik im Tagesgeschäft .....</b>	<b>59</b>
5.1 Unternehmenspolitik in den Alltag übertragen .....	59
5.2 Motivation der Mitarbeiter .....	62
5.2.1 Vergünstigungen für Mitarbeiter .....	62
5.2.2 Zugang zum Motorsport .....	63
5.2.3 Motorräder für den privaten Gebrauch .....	64
5.2.4 Gutscheine für Mitarbeiter .....	65
5.2.5 Mitarbeiterleasing .....	66
<b>6 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>67</b>
<b>7 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>69</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Werte-Viereck nach Wieland .....	14
Abbildung 2: Leitfragen der Unternehmenspolitik .....	16
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und .....	21
Abbildung 4: Engagement ist Motivation + Unternehmenspolitik/Leitbild .....	24
Abbildung 5: Unternehmensstruktur der KTM AG .....	40
Abbildung 6: Organisationsform der KTM AG .....	58

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Die Unternehmenspolitik ist einer der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Gerade in der heutigen Zeit sehen sich Arbeitnehmer nach einem Arbeitgeber um, bei dem sich die Wertvorstellungen mit den eigenen decken. Um in Zukunft also gut qualifiziertes Personal zu bekommen, wird es für ein Unternehmen nicht reichen, seinen Angestellten finanzielle Anreize zu schaffen. In Zeiten, in denen die weichen Faktoren wie z.B. respektvoller Umgang miteinander, Arbeiten in einem guten Betriebsklima, Arbeiten in einer fairen und offenen Unternehmenskultur oder Anerkennung für erbrachte Leistung, um nur ein paar zu nennen, bei der Arbeitsplatzwahl immer wichtiger werden, muss sich ein Unternehmen überlegen, wie es auf solche Anforderungen reagieren kann.

Umso wichtiger ist es für Unternehmen, eine stimmige und nachvollziehbare Unternehmenspolitik zu haben. Da jedoch die beste Unternehmenspolitik ohne konkrete Umsetzung weder dem Unternehmen noch den Angestellten etwas bringt, soll in dieser Arbeit anhand von KTM Sportmotorcycle gezeigt werden, wie eine richtig definierte und auch gelebte Unternehmenspolitik den Arbeitsalltag beeinflussen kann und somit das Unternehmen zum Erfolg führt und glückliche und motivierte Mitarbeiter entstehen.

Die Diplomarbeit befasst sich damit, wie die Unternehmenspolitik und die darin definierten und festgelegten Werte den Mitarbeitern vermittelt werden können und wie man es schaffen kann, die gesamte Unternehmenspolitik auch ins tägliche Leben der Angestellten einfließen zu lassen.

Gerade die Umsetzung der festgelegten Unternehmenspolitik stellt bei vielen Unternehmen ein großes Problem dar. Oft liegt es an der zu abstrakt formulierten oder falsch vorgelebten Unternehmenspolitik, dass sich die Mitarbeiter damit nicht identifizieren können. Auch hier hat KTM einige Ansätze, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Werte und Ansichten auch im täglichen Leben den Angestellten zu vermitteln.

## **1.2 Ziel**

Im Zuge dieser Diplomarbeit wird die Unternehmenspolitik bei KTM näher beleuchtet und sämtliche Maßnahmen analysiert, die das Unternehmen getroffen hat, um die Unternehmenspolitik erfolgreich im Unternehmen umsetzen zu können.

Auch der Umgang mit der Unternehmenspolitik im täglichen Arbeitsleben der Angestellten soll in dieser Arbeit dargestellt und aufgezeigt werden, wie es KTM geschafft hat, seine Mitarbeiter von den Unternehmenswerten und der vorherrschenden Unternehmenskultur zu überzeugen und wie die Mitarbeiter damit umgehen.

Des Weiteren wird durch die genaue Betrachtung der einzelnen Maßnahmen auf mögliche Verbesserungen hingewiesen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist, die schon jetzt gute Umsetzung der Unternehmenspolitik bei KTM darzustellen, um eventuell auch anderen Unternehmen zu zeigen, wie sie ihre eigene Unternehmenspolitik besser umsetzen können.

Zum Schluss wird gemeinsam mit der Unternehmensleitung untersucht, ob im Unternehmen noch Potenzial zur Verbesserung vorliegt und dieses auch umgesetzt werden kann.

### **1.3 Aufbau und Vorgehensweise**

Der Aufbau dieser Diplomarbeit gliedert sich in fünf Kapitel.

Den Anfang macht ein theoretischer Teil, der dazu dient, den Leser mit der Thematik der Unternehmenspolitik vertraut zu machen.

Darin werden die Zusammenhänge zwischen Unternehmenswerten, Unternehmenspolitik und Leitbild eines Unternehmens erklärt.

Danach werden im dritten Kapitel das Unternehmen und die Marke KTM, das Leitbild und die strategische Ausrichtung des Managements vorgestellt und beschrieben.

Im vierten Kapitel werden die generelle Unternehmenspolitik und die Grundsätze des Unternehmens erklärt.

Im fünften Kapitel wird untersucht und dargestellt, wie es den Führungskräften bei KTM gelungen ist, die sehr abstrakte Unternehmenspolitik im täglichen Arbeitsleben zu integrieren. Zusätzlich wird in diesem Kapitel noch darauf eingegangen, wie KTM versucht, seine Mitarbeiter zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Zum Schluss wird im sechsten Kapitel ein Resümee gezogen, was KTM als Arbeitgeber von anderen Unternehmen unterscheidet, wenn es um die Themen Unternehmenspolitik im Berufsalltag der Arbeitnehmer geht.



## 2 Unternehmenspolitik und Identität des Unternehmens

### 2.1 Unternehmenspolitik als Anfang

Die Identität eines Unternehmens und dessen Unternehmenspolitik sind untrennbar miteinander verknüpft.

Bei der Gründung eines Unternehmens und in wiederkehrenden Abständen muss sich das Management nach der grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmung fragen.

Fragen wie zum Beispiel „Wer sind wir?“, „Welche sind unsere Kernaufgaben?“ und „Wohin wollen wir?“ müssen gestellt werden.

Antworten zu diesen elementaren Fragen muss entweder der Firmengründer, das Führungsteam oder auch eine breitere vom Management eingesetzte Gruppe von Mitarbeitern liefern.<sup>1</sup>

„Unter der Unternehmenspolitik versteht man sämtliche Entscheidungen, die das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen langfristig bestimmen.“<sup>2</sup>

Nach dem Managementtheoretiker Hans Ulrich kann man die Unternehmenspolitik durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Es handelt sich um ursprüngliche Entscheidungen, die sich nicht aus höherwertigen ableiten lassen.
- Die obersten Entscheidungen bilden die Grundlage für die Entscheidungen in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens; sie bilden somit die Rahmenbedingungen.
- Unternehmenspolitik gehört in den Aufgabenbereich des Top-Managements.
- Durch die allgemeine Formulierung der Unternehmenspolitik ist sie nicht sehr konkret und kann auch nicht direkt operationalisiert werden.
- Alle Entscheidungen sind langfristig zu sehen und sind so lange gültig, bis neuen Entscheidungen getroffen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. NEIDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.33.

Nach Ulrich gibt es acht Anforderungen, die an unternehmenspolitische Entscheidungen gestellt werden können: Diese sollen allgemeingültig, wesentlich, langfristig gültig, vollständig, wahr, realisierbar, konsistent und klar sein.<sup>3</sup>

Die Unternehmenspolitik im Nachhinein zu ändern, ist oft problematisch und sollte gut überlegt sein. Generell sind Unternehmen nur bedingt in der Lage, die Unternehmenspolitik in ihren Grundzügen zu verändern.

Durch die bereits definierte Identität und Kultur eines bestehenden Unternehmens, die dem allgemeinen Handeln und Verständnis der Mitarbeiter entsprechen, muss sich die Unternehmenspolitik darauf einstellen und darauf Rücksicht nehmen. Durch die sich mit der Zeit entwickelnde Identität und Kultur sind der Unternehmung sowohl Potentiale als auch Begrenzungen hinsichtlich möglicher Veränderungen gegeben.

Die daraus gegebenen unternehmensinternen Potentiale und Begrenzungen sowie auch die Anforderungen und Erwartungen der externen Teilhaber ergeben den unternehmenspolitischen Handelsspielraum.<sup>4</sup>

### **2.1.1 Zweck der Unternehmung und ihre Ziele**

Menschen wirken zusammen, um bestimmte Interessen zu verfolgen. Das sind die grundsätzlichen Wesensmerkmale einer Unternehmung.<sup>5</sup>

Daraus bildet sich der Unternehmenszweck, d.h jede Organisation verfolgt einen bestimmten Zweck bzw. eine Aufgabe.

Im Englischen wird dieser Zweck Mission genannt. Die Mission bezeichnet das Ziel, aber auch den Sinn einer Handlung.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> THOMMEN/ACHLEITNER (2009), S.993.

<sup>3</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2009), S.993f.

<sup>4</sup> Vgl. BIRGIKT, STADLER, FUNCK, (2002), S.70.

<sup>5</sup> Vgl. SZYSZKA (2008d), S.310.

<sup>6</sup> Vgl. SCHMID/LYCZEK (2008), S.29.

Betrachtet man ein privatwirtschaftliches Unternehmen, steht unterm Strich sicher der Gewinn als wichtigstes Ziel, da er das definierende Merkmal ist. Neben dem Formalziel spielen auch noch Sachziele wie z.B. Produktionsprogramm oder Marktanteil für die Unternehmen eine Rolle.<sup>7</sup>

### Beispiele für Missionen

„Mit dem besten Markenportfolio, dem Engagement sowie führendem Know-how unserer Mitarbeiter bauen wir die Marktführerschaft in der Kategorie Bier aus und sichern stabiles Ertragswachstum. Wir schaffen täglich einen Mehrwert für unsere Kunden und begeistern unsere Konsumenten.“ (Brauunion)<sup>8</sup>

„Wir analysieren langfristige Trends in Industrie und Gesellschaft. Wir erschließen neue Wachstumsfelder für die BASF außerhalb der Kerngeschäfte und unterstützen nachhaltig den Technologiewandel mit der Entwicklung neuer Produkte. Dabei fokussieren wir uns auf Märkte mit langfristig überdurchschnittlichen Wachstumsraten.

Als Teil der BASF Gruppe nutzen wir unsere Kompetenz in Gebieten wie Chemie, Biotechnologie und Materialphysik. Sie sind unsere Basis für die Bewertung neuer Ideen.“ (BASF)<sup>9</sup>

„Kundenbegeisterung weltweit erlebbar zu machen, hat sich die Marke Audi als zentrales Missionselement im Rahmen ihrer Strategie gesetzt. Die Markenwerte Sportlichkeit, Progressivität und Hochwertigkeit werden durch die Produkte der Marke Audi überzeugend verkörpert. Neben technologisch fortschrittlichen und innovativen Automobilen soll Kundenbegeisterung jedoch auf vielfältige Weise erlebbar gemacht werden.“ (Audi)<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER (2009), S.121.

<sup>8</sup> [http://www.brauunion.at/ueber\\_uns/unternehmen/mission](http://www.brauunion.at/ueber_uns/unternehmen/mission), Zugriff am 15.06.2013

<sup>9</sup> [http://www.werkstofftechnologien.de/index.php?contentpos=138#start\\_BRD](http://www.werkstofftechnologien.de/index.php?contentpos=138#start_BRD), Zugriff am 15.06.2013

<sup>10</sup> <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html>, Zugriff am 15.06.2013

### 2.1.2 Unternehmensvision als langfristiges Ziel

Im Unterschied zur Mission eines Unternehmens, die ja auch schon in der Gegenwart ihre Bedeutung erlangt, konzentriert sich die Unternehmensvision auf die Zukunft.

Die Unternehmensvision ist eine zukunftsorientierte Leitidee, die mit einem richtungsweisenden Ziel alle Handlungen innerhalb der Organisation beeinflusst.<sup>11</sup>

Zeitlich gesehen beschreibt die Vision eine Zukunft in fünf, zehn oder noch mehr Jahren. Ziel einer Vision soll es sein, sämtliche Potentiale in einer Unternehmung zu bündeln, alle Mitarbeiter zu motivieren, sodass alle an einem Strang ziehen und eine gemeinsame Marschrichtung haben.

Unternehmenszweck und Vision spielen sehr eng zusammen, da die Vision aus dem Zweck hervorgehen muss.

Es gibt jedoch auch Unternehmen, die bewusst auf eine Unternehmensvision verzichten, mit der Begründung, man könne nicht vorhersagen, was in der Zukunft passiert.

Ihr Handeln liegt eher darin, ihre Mission zu erfüllen bzw. konkrete Ziele zu verfolgen.<sup>12</sup>

### Beispiele für Visionen

„Bei Philips setzen wir uns mit unseren Innovationen für eine gesündere und nachhaltigere Welt ein. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 die Lebensqualität von jährlich 3 Milliarden Menschen zu verbessern. Wir wollen der beste Arbeitgeber für Menschen sein, die unsere Leidenschaft für dieses Ziel teilen. Gemeinsam schaffen wir mehr Wert für unsere Kunden und Aktionäre.“ (Philips)<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. KRUMMENACHER/THOMMEN (2006), S.324.

<sup>12</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.36.

<sup>13</sup> <http://www.philips.at/about/company/global/missionandvisionvaluesandstrategy/index.page>, Zugriff am 15.06.2013

„Die abatec group AG mit der Business Unit Electronic Solutions strebt mittel- bis langfristig jedes Jahr ein Umsatzwachstum von 10% sowie ein Gesamtergebnis (EGT) von 10% des jeweiligen Jahresumsatzes an. Die F&E-Quote ist ebenfalls im Bereich von 10% des jährlichen Umsatzes angesetzt. Zusätzlich gibt es für jede Tochtergesellschaft eine eigene Vision & Mission. Die dort verankerten Inhalte reflektieren die Ausrichtung des Tochter-Unternehmens und sind entsprechend umzusetzen.“ (Abatec)<sup>14</sup>

### 2.1.3 Unternehmenswerte

Sozialwissenschaftlich gesehen sind Werte „implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswertem oder Erstrebenswertem vertritt. Werte beeinflussen die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -folgen und somit das Entscheidendhandeln.“<sup>15</sup>

Daraus kann man schließen, dass Werte als Orientierungshilfe für menschliches Handeln dienen.

Diese Form der Unternehmenswerte werden auch psychosoziale Unternehmenswerte genannt. Sie unterscheiden sich von den ökonomischen Unternehmenswerten darin, dass sie grundlegend für Organisationshandeln sind und die ökonomischen Werte eher ein Ergebnis daraus sind.

Wirtschaftliche Werte können noch in materielle Werte wie Geld oder Anlagen und immaterielle Werte wie Marken, Ruf oder Image unterteilt werden.<sup>16</sup>

Der Wirtschaftsethiker Josef Wieland teilt die psychosozialen Werte in vier Kategorien ein: Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.abatec-ag.com/group/unternehmen/mission-vision/>, Zugriff am 15.06.2013

<sup>15</sup> Vgl. MAST (2008), S.91.

<sup>16</sup> Vgl. MAST (2008), S.91.

<sup>17</sup> Vgl. WIELAND (2007), S.100.



**Abbildung 1: Werte-Viereck nach Wieland**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wieland (2007), S.100.

Jede Organisation ist aus einem Werte-Mix aufgebaut und orientiert sich an einer Menge verschiedener Werte.

Die spezielle Zusammenstellung der Werte kann dem Unternehmen in Bezug auf die Identitätsbildung seiner Mitarbeiter einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmungen verschaffen.

Es muss aber auch darauf geachtet werden, dass einzelne Werte oft nicht alleine betrachtet werden können. Z.B. die Entscheidung für den Wert Transparenz bringt immer mit sich, dass man auch die Werte Offenheit und Kommunikationsorientierung berücksichtigen muss.<sup>18</sup>

#### **2.1.4 Unternehmenspolitik und Leitbild**

Das Leitbild eines Unternehmens besteht aus den wichtigsten Elementen der Unternehmenspolitik. Innerhalb einer Organisation soll das Leitbild für Orientierung sorgen und somit wesentlich die Handlungen der einzelnen Mitglieder beeinflussen. Zusätzlich soll es noch motivierend wirken. Der Öffentlichkeit oder dem Kunden gegenüber soll es deutlich machen, wofür eine Organisation steht.<sup>19</sup>

„Das Leitbild enthält die allgemein gültigen Grundsätze über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen des Unternehmens, an denen sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollen.“<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.38.

<sup>19</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.41ff.

<sup>20</sup> THOMMEN/ACHLEITNER (2009), S.1025.

Das Leitbild fungiert auch als wichtiges Führungsinstrument: Es erlaubt die Unternehmenspolitik zu operationalisieren und nach innen und außen zu kommunizieren.



**Abbildung 2: Leitfragen der Unternehmenspolitik**

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.42.*



Alle mitarbeiterbezogenen Prozesse müssen auf die im Leitbild festgelegten Werte wie z.B. Kernwerte ausgerichtet sein. Vom Einstieg ins Unternehmen bis hin zum Ausscheiden sollen alle Mitarbeiter daran erinnert werden, dass alle Entscheidungen auf der Basis der im Leitbild festgeschriebenen Werte passieren.<sup>21</sup>

Bekommen die Mitarbeiter das Gefühl, dass die im Leitbild (Unternehmenspolitik) festgeschriebenen Werte nur theoretisch bestehen und im Alltag nicht gelebt werden, kann das sehr schnell zu Zynismus im Unternehmen führen. Auch die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung wird dadurch beeinträchtigt.

### **Beispiel für ein Leitbild**

#### **Unser Nachhaltigkeitsverständnis**

„Unter Nachhaltigkeit verstehen wir bei Daimler verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln für langfristigen ökonomischen Erfolg im Einklang mit Umwelt und Gesellschaft.

Unsere Ziele erreichen wir, indem wir Nachhaltigkeit als festen Bestandteil unseres Handelns verankern und die Verantwortung hierfür als eine unabdingbare Geisteshaltung von allen Führungskräften und Mitarbeitern konzernweit fordern und diese fördern. Wir beziehen dabei unsere Geschäftspartner mit ein und führen den Dialog mit unseren Stakeholdern.

Unsere Managementstrukturen, -prozesse und -systeme richten wir an diesem Verständnis aus. Unser gesamtes Handeln basiert auf Recht und Integrität. Als einer der weltweit führenden Automobilhersteller hat Daimler bei Nachhaltigkeit einen klaren Führungsanspruch.“ (Daimler AG)<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. LENCIONI (2002), S.8.

<sup>22</sup> <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2012/nb/German/1515/leitbild.html>, Zugriff am 15.06.2013

### 2.1.5 Unternehmensstrategie

Um ein langfristiges Überleben der Organisation zu erreichen, richtet die Unternehmensstrategie das Geschehen im Unternehmen auf die erfolgsentscheidenden Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit aus.<sup>23</sup>

Fünf Fragen, die eine Unternehmensstrategie beantworten muss:

- Die Frage nach der relevanten **Zielgruppe** und deren Anliegen und Bedürfnisse.  
Sowohl die dazu benötigten Abnehmer als auch die Beschaffungsseite müssen identifiziert werden. Arbeits- und Kapitalmarkt müssen auch beleuchtet werden
- Die Frage nach dem **Leistungsangebot** und dem potenziellen Nutzen für die Abnehmer. Auch das angestrebte Preissegment muss entschieden werden.
- Die Frage nach der **Gesamtwertschöpfung** des Leistungsangebots. Welche Teile sollen selber produziert werden und welche durch Outsourcing zugekauft werden?
- Die Frage nach eventuellen **Kooperationspartnern**. In diesem Fall muss die Zusammenarbeit geregelt werden.
- Die Frage nach den **Kernkompetenzen** muss das Unternehmen beantworten können, um langfristig gesehen am Markt bestehen zu können. Eventuell fehlende Fähigkeiten müssen innerhalb des Unternehmens aufgebaut werden.

---

<sup>23</sup> Vgl. RÜEGGSTÜRM (2003), S.37ff.

Die Beantwortung dieser Fragen ist Aufgabe des strategischen Managements und dessen Orientierungswissen. Die zuständigen Personen sind auch maßgeblich für die Allokation der begrenzten Ressourcen wie z.B. Arbeitskräfte oder finanzielle Mittel verantwortlich.

Die Antworten auf diese fünf Themenkomplexe und die daraus abgeleiteten Ziele bilden die angestrebte strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die unternehmenspolitischen Eckpfeiler Mission, Vision und Werte geben den Handlungsspielraum für die Unternehmensstrategie vor. Alle strategischen Entscheidungen müssen dem Zweck der Unternehmung dienen, auf deren Vision ausgerichtet sein und müssen den vereinbarten Werten entsprechen.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.40.

### **2.1.6 Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie**

Sowohl ein unternehmenspolitisches als auch ein strategisches Handeln wird von einer Unternehmensführung von ihren Mitarbeitern erwartet. Durch diesen Zusammenhang ist es daher nicht denkbar, eine Strategie zu verfolgen, ohne dabei auf die unternehmenspolitischen Bedingungen Rücksicht zu nehmen.

Umgekehrt ist auch keine Unternehmenspolitik denkbar, die ohne das Wissen über die strategischen Instrumente des Unternehmens erschaffen wurde.

Die Unternehmenspolitik kann man auch als Gesamtheit von Unternehmensgrundsätzen oder Richtlinien sehen, die in einem Leitbild festgehalten sind oder auch mündlich transportiert werden, um die strategischen Stakeholder zufriedenzustellen.

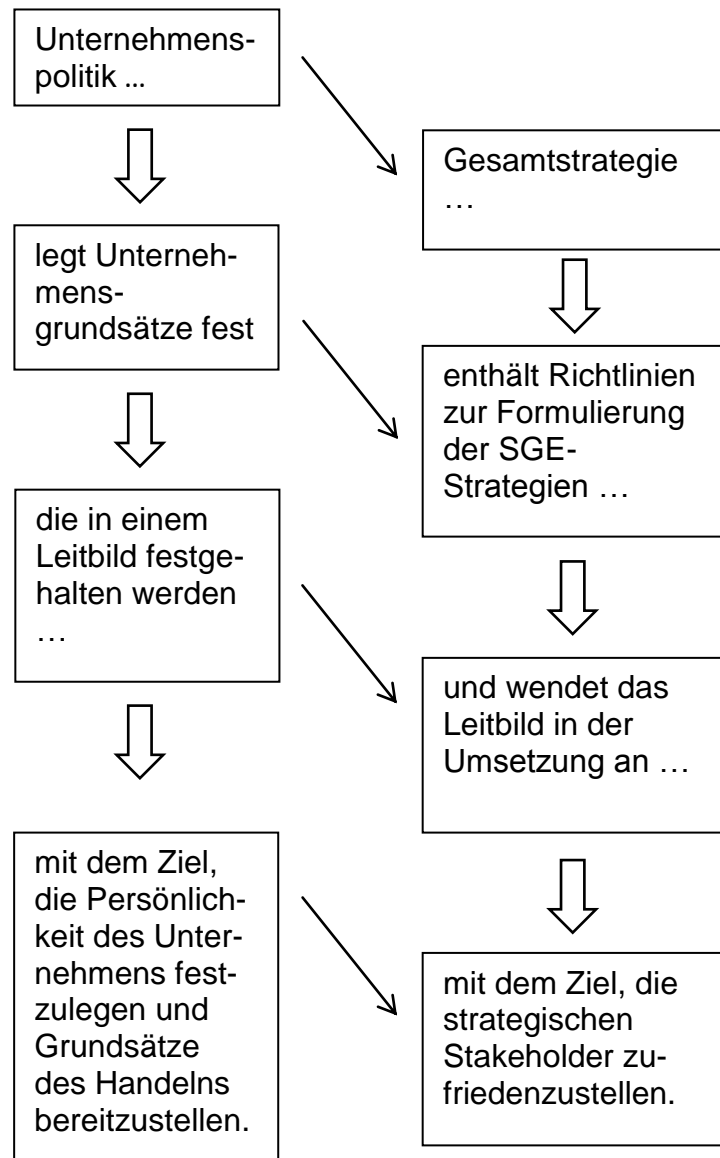
Diese Grundsätze sollen das Verhalten innerhalb der Organisation regeln und für Werte, Normen und Ideale sorgen, an die sich alle Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit halten sollen.

Sie drücken auch die ethischen, moralischen und psychologischen Vorstellungen der Unternehmensführung oder des Unternehmers aus.

#### Die Unternehmensgrundsätze beeinflussen:

1. Festlegung von Ziel und Tätigkeitsbereichen einer Unternehmung  
(Welche Märkte wollen wir und aus welchen Gründen betreten?)
2. Bestimmung der Verantwortung der Organisation gegenüber:
  - a. Den Mitarbeitern
  - b. Den Kunden
  - c. Den Lieferanten
  - d. Den Geldgebern
  - e. Der Gesellschaft

(Was will das Unternehmen für seine Partner sein?)
3. Beziehung eventueller strategischer Partnerschaften



**Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie**

*HINTERHUBER (2011),S.101.*

### **2.1.7 Die Überprüfung der Unternehmenspolitik**

Unternehmensgrundsätze funktionieren nur, wenn sie realistisch und umsetzbar sind und auch gelebt werden.

Stößt ein Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens bei der Verkündung der Unternehmenspolitik bei den Mitarbeitern auf schmunzelnde Gesichter, kann es sein, dass einige der nachstehenden Kriterien zur Beurteilung der Brauchbarkeit der Unternehmenspolitik nicht erfüllt sind.

Mit folgenden Fragen lässt sich die Umsetzbarkeit der vorgegebenen Unternehmenspolitik überprüfen:

#### **1. Kommt das Leitbild vom Führungsteam selbst?**

Nur wenn das Leitbild vom eigenen Führungsteam kommt, ist es etwas wert. Externe Berater können diese Aufgabe nicht übernehmen, da ihnen der Einblick in das Unternehmen fehlt. Die Erarbeitung eines Leitbildes ist ein sehr aufwendiger und komplizierter Prozess und kann bis zu einem Jahr dauern.

#### **2. Findet das Leitbild bei den Mitarbeitern Akzeptanz?**

Die Mitarbeiter sollten bei der Erarbeitung des Leitbildes miteinbezogen werden. Dadurch steigt die Akzeptanz und es wird auch gelebt.

#### **3. Enthält das Leitbild konkrete Inhalte?**

Die Realisierbarkeit der Aussagen muss gegeben sein. Sie müssen auch für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Das Leitbild soll z.B. konkrete Aussagen wie „Unser Ziel ist es höchste Qualität zu produzieren“ oder „Wir wollen den Umsatz in den nächsten 5 Jahren um 20% steigern“ enthalten.

#### **4. Allgemeine Gültigkeit des Leitbildes?**

Das Leitbild soll nicht nur für Ausnahmefälle gelten, sondern in allen Bereichen des Unternehmens seine Gültigkeit haben.

**5. Auf welchen Zeithorizont bezieht sich das Leitbild?**

Häufige Änderungen des Leitbildes rufen Verunsicherung unter den Mitarbeitern hervor. Daher sollte das Leitbild langfristig ausgelegt sein.

Auch nach außen hin machen laufende Veränderungen am Leitbild kein gutes Bild, dies kann kritische Stimmen hervorrufen.

**6. Spiegelt das Verhalten der obersten Führungskräfte das Leitbild wider?**

Werden die im Leitbild vorgegebenen Unternehmensgrundsätze von den Führungskräften nicht vorgelebt, werden auch die Mitarbeiter nicht danach leben und handeln.

**7. Sind die Unternehmensgrundsätze anpassbar?**

Interne oder externe Veränderungen machen es oft notwendig, das Leitbild anzupassen. Beispielsweise bei kulturellen Veränderungen muss auch das Leitbild des Unternehmens angepasst werden. Mit der Zeit kann sich herausstellen, dass die damals getroffenen Grundsätze völlig veraltet und unbrauchbar sind. Deshalb muss die Möglichkeit nach Anpassung und Veränderung geben sein.

**8. Kann die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze überprüft werden?**

Die besten Grundsätze helfen nicht viel, wenn ihre Einhaltung und Umsetzung nicht kontrolliert werden kann.

**9. Lässt die Unternehmenspolitik den argumentativen Diskurs zu?**

Mitarbeiter sollen durchaus in der Lage sein, Behauptungen des anderen in Frage zu stellen und durch überzeugende Argumente zu widerlegen.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. HINTERHUBER (2011), S.110ff.

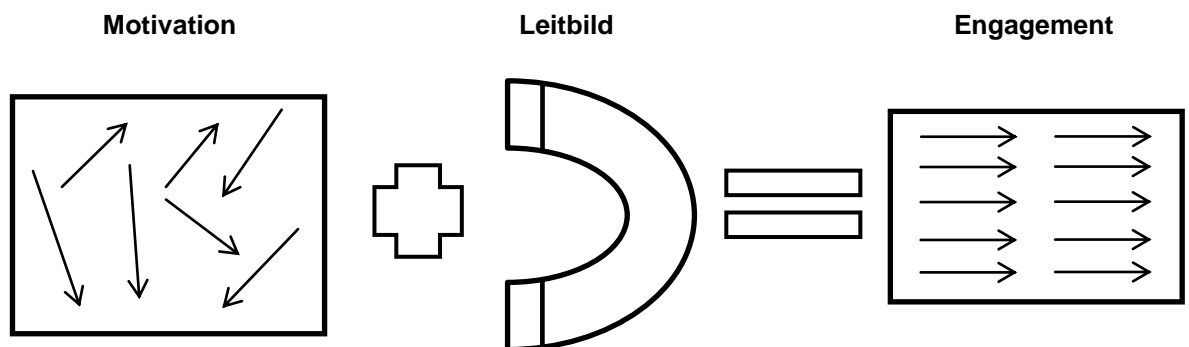
### 2.1.8 Die Kommunikation der Unternehmenspolitik

Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, die Unternehmenspolitik zu gestalten. Es ist jedoch sehr wichtig, aus Gründen der Akzeptanz die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung einzubinden.

Durch das fehlende interne Wissen kann die Unternehmenspolitik nicht von externen Beratern erstellt werden oder gar von anderen Unternehmen übernommen werden.

Bei erfolgreichen Unternehmen kann man beobachten, dass ihre Unternehmenspolitik sowohl Mitarbeitern als auch Dritten bekannt ist und auch von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt wird. Ganz wichtig dabei ist auch, dass die Unternehmenspolitik gerade von dem Führungsteam gelebt wird, um auf die Mitarbeiter zu reflektieren.

Von einer erfolgreichen und gelebten Unternehmenspolitik kann man dann sprechen, wenn alle Mitarbeiter im Unternehmen diese Grundsätze leben und an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen<sup>26</sup>.



**Abbildung 4: Engagement ist Motivation + Unternehmenspolitik/Leitbild**  
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an E. KRAUTHAMMER*

<sup>26</sup>Vgl. HINTERHUBER (2011), S.112.



## 2.2 Der Einfluss der Unternehmenskultur

### 2.2.1 Der Begriff Unternehmenskultur

Durch das Umsetzen der Unternehmenspolitik entsteht die Unternehmensidentität.

Daraus folgt, dass die Identität ein von oben nach unten mit Hilfe von Führungsprozessen gesteuertes Gebilde ist, das sich in vier Dimensionen darlegen lässt: Leistungsangebot, Verhalten, Symbole und Kommunikation.

Neben der Unternehmenspolitik besteht jedoch noch eine zweite, sehr wichtige Einflussgröße. Gemeint ist hierbei die Unternehmenskultur, die entscheidend zu der erfolgreichen Umsetzung der festgelegten Identität beitragen kann. Jedoch kann die Unternehmenskultur auch negativ dazu beitragen und eine Kluft zwischen der definierten und der wahren Identität herbeiführen.

Der Begriff der Unternehmenskultur findet sich sowohl in den Wirtschafts- als auch in den Kommunikationswissenschaften sehr häufig wieder, da er in beiden Bereichen einen sehr hohen Stellenwert einnimmt.<sup>27</sup>

Das Modell von Schein findet fast überall Anwendung, wenn es um die Kulturdefinition geht. Nachstehend wird dieses Modell etwas näher erklärt.

Nach Schein lässt sich die Unternehmenskultur in ein dreistufiges Modell unterteilen.

In den sogenannten Basisannahmen sitzen die handlungsleitenden Grundannahmen über Welt, die Umwelt und soziale Beziehungen. Diese Annahmen gelten in sozialen Gruppen als selbstverständlich und müssen weder diskutiert noch verhandelt werden. Da sie als selbstverständlich angesehen werden, sind sie entsprechend schwer zu ändern.

Die zweite Ebene beschreibt die gemeinsamen Grundwerte, Normen und Verhaltensstandards, die teilweise sichtbar werden. Basierend auf in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen, werden für gut befundene Erlebnisse zu Werten umtransformiert. Auf dieser Ebene befinden sich aber auch die vorgegebenen Wertevorstellungen der Unternehmen, die unter Umständen von manchen Organisationsmitgliedern nicht oder nur teilweise gelebt werden.

---

<sup>27</sup>Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.47ff.

Die Wertevorstellungen der Unternehmen können somit auch im Widerspruch zu den Vorstellungen der Mitarbeiter stehen.

In der dritten Ebene finden die Grundannahmen und Werte in den sogenannten Artefakten ihre Auswirkungen. Die Artefakte spiegeln sich meistens durch bewusste und sichtbare Symbole, Verhaltensweisen oder Kommunikationsstile wider. Die oberste Ebene lässt sich am einfachsten von den drei Ebenen beobachten, da diese nach außen wirkt.

Als Beispiel dient das Bild eines Eisbergs: Das sichtbare aus dem Wasser ragende Stück sind die Artefakte, die von den unter Wasser liegenden Grundannahmen und Werten gesteuert werden.<sup>28</sup>

Der Kulturbegriff von Schein lässt sich nur schwer operationalisieren, daher bezieht sich der Begriff im Modell eher auf die oft unbewusst verhaltenssteuernden Grundannahmen und Wertevorstellungen der Mitarbeiter. Grundlage dafür sind meist Erfahrungen, die die Mitglieder im Unternehmen über die Zeit gemacht haben.

Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter wird mündlich an andere weitergegeben und mit der Zeit zur Selbstverständlichkeit. „So machen wir das hier immer“ wird oft von langjährigen Mitarbeitern zu neu eingetretenen gesagt. Nach Zerfaß kann man die Kultur auch als gemeinsam geteilte Deutungsmuster beschreiben.<sup>29</sup>

Vergleicht man jetzt die beiden Begriffe Kultur und Identität, lässt sich Folgendes feststellen: Bei Identität spricht man immer von dem Bewussten, Sichtbaren, Expliziten, während man bei Kultur vom Unbewussten, Unsichtbaren und Impliziten spricht.

---

<sup>28</sup> Vgl. SCHEIN (2004), S.25ff.

<sup>29</sup> Vgl. ZERFAß (2010), S.109.

## 2.2.2 Unterschiede zwischen den Kulturen

Ob es sich um eine schwache oder starke Unternehmenskultur handelt, kann man anhand des Ausprägungsgrades verschiedener Kriterien feststellen.

Folgende Faktoren geben an, wie „stark“ eine Unternehmenskultur ist:

- **Verankerungsgrad:** Er gibt an, wie sehr die einzelnen Organisationsmitglieder zu den vorgegebenen Werte und Normen stehen und sie auch dementsprechend leben.  
Je höher die Akzeptanz für die Normen und Werte ist, desto mehr verhaltensbeeinflussende Wirkung haben sie.
- **Übereinstimmungsmaß:** Gibt Auskunft darüber, wie einheitlich Normen und Werte, im Unternehmen sind. Je mehr Mitarbeiter die Normen und Werte leben und verbreiten, desto stärker ist die Wirkung der Unternehmenskultur.
- **Systemvereinbarkeit:** Wie stark sind Kultur und andere Systeme wie z.B. Führungssystem oder Mitarbeiterpolitik im Unternehmen im Einklang? Je mehr sich kulturelle Normen und Werte und diese Systeme gegenseitig unterstützen, desto besser kann die Kultur durchgesetzt werden.
- **Umweltvereinbarkeit:** Richtet sich nach außen und besagt, dass die Werte der Mitarbeiter im Unternehmen nicht mit denjenigen in der Gesellschaft konkurrieren dürfen.

Dieser Faktoren folgend, spricht man also von einer starken Kultur, wenn ein hoher Verankerungsgrad, ein hohes Übereinstimmungsmaß, eine hohe Systemvereinbarkeit und eine hohe Umweltvereinbarkeit gegeben sind.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. KRUMMENACHER/THOMMEN (2006), S.331.

Starke Unternehmenskulturen zeigen viele positive Auswirkungen, haben aber auch ihre negativen Seiten. Positiv kann z.B. erwähnt werden, dass Unternehmen mit starker Unternehmenskultur meistens eine rasche Entscheidungsfindung besitzen, die eine hohe Handlungsorientierung ermöglicht bzw. einen vergleichsweise geringen Kontrollaufwand mit sich bringt. Somit kann gesagt werden, dass ein Unternehmen mit starker Kultur sehr handlungsfähig ist, da alle Mitarbeiter die gleichen Wertevorstellungen haben und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten.

Als weiterer positiver Effekt kann auch noch die Entscheidungsfindung genannt werden. Bei schwierigen Entscheidungen sind die meisten Mitarbeiter für den gleichen Lösungsweg oder Lösungsvariante, dies macht einen langwierigen Entscheidungsprozess überflüssig.

Vermutlich lässt sich auch der enorme Erfolg der japanischen Industrie auf starke Unternehmenskulturen zurückführen. Hierzu haben unter anderem die Werte der konsensorientierten japanischen Gesellschaft beigetragen.

Auch bei jungen und dynamischen Unternehmen wie Google oder Facebook kann man beobachten, dass die durchwegs junge Belegschaft gleiche Ziel- und Wertevorstellungen hat.

Eine starke Unternehmenskultur kann aber auch hindernd sein und sich negativ auf das Unternehmen auswirken, wenn man z.B. an strategische Neuausrichtungen oder Fusionen mit anderen Unternehmen denkt.

Die Widerstandskräfte sind oft stärker als bei Unternehmen mit schwacher Unternehmenskultur. Viele Mitarbeiter fragen sich, warum man jetzt alles anders machen soll, wenn es die letzten Jahre oder sogar Jahrzehnte gut funktioniert hat.

Gute Beispiele dafür sind Staatsbetriebe wie Post oder Bahn, die privatisiert wurden. In solchen Betrieben ist der Bürokratismus oft sehr tief verankert und verbreitet, was bei Staatsbetrieben oft auch sehr gut funktioniert hat. Werden diese Unternehmen dann aber der freien Marktwirtschaft ausgesetzt, erweisen sich diese starren Strukturen und Kulturen als Wettbewerbsnachteil und können auch nicht einfach geändert werden.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.49ff.

## **2.2.3 Zusammenspiel von Kultur und Identität**

### **2.2.3.1 Unternehmenskultur beeinflusst die Identität**

Durch die von den Führungskräften eines Unternehmens definierten unternehmenspolitischen Vorgaben wird die Dimension der Identität der Mitarbeiter festgelegt.

Die Mitarbeiter, die diese Identität sowohl intern als auch nach außen verkörpern sollen, verbinden diese Identitätsmerkmale automatisch mit der vorherrschenden Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur entspringt den Erfahrungen der Mitarbeiter im Umgang miteinander, die sie im täglichen Arbeitsalltag miteinander machen.

Somit kann man sagen, dass die festgelegte Identität je nach vorherrschender Kultur im Unternehmen entweder schnell und gerne akzeptiert wird, oder wenn sich Identität und Kultur zu sehr unterscheiden abgelehnt und nicht umgesetzt wird.

Werden zum Beispiel in einer Organisation Vorgaben bezüglich Personalführung in einigen Bereichen oder Abteilungen konsequent missachtet und die Mitarbeiter bemerken, dass diese Missachtungen ohne Konsequenzen bleiben, liegt das an der Unternehmenskultur. Definierte und reale Identität stimmen in diesem Fall nicht überein bzw. entfernen sich voneinander.<sup>32</sup>

### **2.2.3.2 Identität beeinflusst die Unternehmenskultur**

Durch Identitätsprogramme, in denen die Identität zuerst festgelegt und danach auch umgesetzt wird, können Unternehmen ihre Kultur beeinflussen und im Endeffekt auch ändern.

Hierfür ist es aber notwendig, die unternehmenspolitischen Entscheidungen, die oftmals sehr abstrakt sind, in ein Identitätsprogramm umzusetzen und dies dann auch konsequent durchzusetzen.

---

<sup>32</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.50ff.

Die festgelegte Identität umzusetzen zählt zu den wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Aufgaben der Führungskräfte im Unternehmen. Wird die definierte Identität von den Mitarbeitern angenommen und gelebt, können auch die oft kulturell bedingten Grundeinstellungen verändert werden.

Man muss jedoch mit radikalen Änderungen von Politik und Identität im Unternehmen vorsichtig sein. Gerade bei starken Kulturen können solche Änderungen auf starken Widerstand stoßen.

### **2.2.3.3 Unterschiedliche Kulturen integrieren**

Durch die Fusion zweier Unternehmen oder die Übernahme einer Organisation durch eine andere stehen Unternehmen häufig vor dem Problem, unterschiedlichste Kulturen integrieren zu müssen. Oft wird bei solchen Übernahmen oder Fusionen die kulturelle Integration als erfolgskritischer Faktor gesehen. Bei sogenannten Kulturprogrammen konzentriert man sich oftmals nur auf das Kennenlernen der verschiedenen Kulturen, was zu wenig sein kann.

Bei Identitätsprogrammen hingegen kann man unterschiedliche Kulturen sehr viel besser integrieren und auf eine gemeinsame Unternehmenspolitik hinarbeiten. Sehr viel schwieriger kann eine Integration von verschiedenen Unternehmenskulturen werden, wenn sie auch noch aus verschiedenen Landeskulturen stammen. Durch die globalisierten Märkte steht dies aber an der Tagesordnung und es werden Identitätsprogramme benötigt, die auch den unterschiedlichen Landeskulturen gerecht werden.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.61ff.

#### **2.2.3.4 Unternehmenspolitik bildet Kultur**

In Kleinunternehmen, wo die Identität der Organisation nicht direkt gesteuert wird, wird die vorherrschende Kultur als Identität angesehen. Trotz einer nicht definierten Identität können solche Unternehmen durch eine starke, oft vom Eigentümer geprägte Kultur sehr erfolgreich auf den verschiedenen Märkten agieren.

Scheinbar kann hier eine starke Führungspersönlichkeit die unternehmenspolitischen Entscheidungen direkt in eine Kultur übersetzen. In größeren Unternehmen ist dies jedoch nicht denkbar. Durch wechselndes Führungspersonal, Strategiewechsel oder kulturelle Unterschiede muss in einem Großunternehmen eine definierte Identität existieren. Ohne eine gemeinsame Identität würde das Unternehmen nach außen wie eine Ansammlung von Einzelbetrieben wirken.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.51ff.

## 2.3 Unternehmensidentität und Vertrauen

### 2.3.1 Marke und deren Identität

Rechtlich gesehen dient die Marke als Zeichen, um Produkte eines Unternehmens von Produkten anderer Unternehmen unterscheiden zu können. Die Marke zeigt somit dem Endkonsumenten, welcher Hersteller sich hinter dem gekauften Produkt verbirgt.

Die Marke an sich hat aber noch andere Funktionen.

Viele Konsumenten verbinden mit der Marke oder auch mit dem Markenlogo einen bestimmten Lifestyle oder eine bestimmte Personengruppe, die diese Marke bevorzugt kauft. Somit kann die Marke als Differenzierung zu anderen Marken angesehen werden und es wird Aufmerksamkeit auf die eigene Marke gelenkt.<sup>35</sup>

Die sogenannte Unternehmensmarke, auch Corporate Brand genannt, orientiert sich im Gegensatz zur Produktmarke nicht nur an den relevanten Absatzmärkten und deren Zielgruppen, sondern auch an den Mitarbeitern, Anteilseignern und der breiten Öffentlichkeit.<sup>36</sup>

Man kann auch sagen, dass die Unternehmensmarke das Vorstellungsbild eines Unternehmens darstellt, das ein Stakeholder haben soll.

Um eine glaubwürdige Markenführung zu leben, ist es daher unausweichlich, die Unternehmensidentität in allen Entscheidungen, was die Unternehmensmarke und die Produktmarken betrifft, zu berücksichtigen und als Bezugspunkte anzusehen.

Bei Dienstleistungen z.B. wird Unternehmenspolitik und Unternehmensmarke durch das Verhalten der Mitarbeiter in Verbindung gebracht. Wird in der Unternehmensmarke etwa mit „zuverlässig“ und „absolut diskret“ geworben, müssen diese Attribute auch von den Mitarbeitern verkörpert und wiedergespiegelt werden, um sich von anderen Anbietern differenzieren zu können.

---

<sup>35</sup> Vgl. SCHMID/LYCZEK (2008), S.47.

<sup>36</sup> Vgl. ESCH/TOMCZAK et al. (2004), S.8.



Hingegen wird bei klassischen Gütern die Unternehmensidentität in erster Linie mit dem Leistungsangebot und dann mit dem Mitarbeiterverhalten verglichen und in Zusammenhang gebracht. Wirbt eine Unternehmensmarke mit hoch innovativen Produkten, braucht das Unternehmen auch Mitarbeiter, die solche Produkte designen und entwickeln. Die Marke und Identität eines Unternehmens haben somit direkt oder indirekt einen Zusammenhang mit dem Führungspersonal und den Mitarbeitern.

Im Gegensatz zur Identität eines Unternehmens, die eine Menge von unternehmerischen Werten und Zielen in konkretes Handeln übersetzt, konzentriert sich die Marke nur auf wenige einzelne Werte. Die Unternehmensmarke hat die Identität eines Unternehmens zugrunde liegen und wandelt es zu einem kommunikativen Versprechen gegenüber den Zielgruppen um.

Die Zielgruppen werden durch ihre eigenen Erfahrungen mit den Unternehmen und im Gespräch mit anderen auf diese aufmerksam. Die Erfahrungen, die sie persönlich gemacht haben, werden mit dem Markenversprechen, das ihnen durch verschiedene Kanäle wie Onlinemedien oder Printwerbungen vermittelt wurde, verglichen. Durch diese persönlichen Erfahrungen werden von den Personen Images gebildet, die sie als Vorstellungsbilder von Unternehmen haben.

Die Marke kann auch als kommunikatives Konstrukt verstanden werden, das sich auf die Identität bezieht und auf das Image wirkt.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.55ff.

### 2.3.2 Vertrauen schaffen durch Identitätsmanagement

Eine in sich stimmige Identität und eine darauf aufbauende Marke sind der Grundstein, um Vertrauen bei Kunden, Investoren und Mitarbeitern aufzubauen. Vertrauen muss überall dort aufgebaut werden, wo Unsicherheiten gegenüber der zu vermittelnden Sache besteht. Eine unwissende Person kompensiert mit dem Vertrauen ihre Unwissenheit bezüglich des Vertrauensobjekts. Vertrauen kann somit die Komplexität reduzieren.<sup>38</sup>

Vertrauen ist die Voraussetzung dafür, dass sich ein potenzieller Investor oder Käufer eines Produktes dafür entscheiden kann. Bei diesen Entscheidungen vertrauen die Personen darauf, dass sich das Vertrauensobjekt entsprechend verhält. Das Vertrauen stellt somit eine Alternative zu Überprüfung oder Kalkulation des Sachverhalts zur Verfügung, zu denen meist ohnehin die Zeit oder auch das dafür benötigte Fachwissen fehlt.<sup>39</sup>

Durch das Vertrauen können langfristige Beziehungen zu den Stakeholdern aufgebaut werden, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sichern können. Die Verknüpfung von Vertrauen und langfristigen Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern macht es notwendig, das in die Unternehmen gesetzte Vertrauen zu managen und zu kontrollieren.<sup>40</sup>

Ein Identitätsmanagement, das die verschiedenen Werte und Ansichten der vorherrschenden Identität kombiniert und mit der Unternehmenspolitik in Einklang bringt, kann Vertrauen schaffen.

Je tiefer die Identität in der Unternehmenspolitik verankert ist und je konsequenter sie im Alltag von allen Organisationsmitgliedern gelebt und angewandt wird, desto besser kann sich das Unternehmen von anderen differenzieren und desto transparenter wird der Bezugsrahmen, auf den sich die Stakeholder bei ihren Erwartungen beziehen.

---

<sup>38</sup> Vgl. LUHMANN (2000), S.6.

<sup>39</sup> Vgl. HUBIG/SIEMONEIT (2007), S.174.

<sup>40</sup> Vgl. HUBIG/SIEMONEIT (2007), S.184f.

Die Kommunikation unterstützt das Identitätsmanagement, indem sie die definierte Identität nach innen und nach außen vermittelt, trägt zum kommunikativen Versprechen der Marke bei und vermittelt durch ihre Art selbst diese Identität.

Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement trägt somit wesentlich zum Aufbau von Vertrauen bei.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.57f.

### 2.3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Um Vertrauen bei den Mitarbeitern, Konsumenten und nicht zuletzt bei den Stakeholdern aufzubauen, bedarf es vor allem an Glaubwürdigkeit. Nur wer glaubwürdig handelt und auftritt, wird bei seinem Gegenüber auf Vertrauen stoßen.

Die Glaubwürdigkeit geht oftmals verloren, wenn Unstimmigkeiten wahrgenommen werden. Einige dieser Widersprüche können sein:

- ***Falsche Informationen:***

Wenn Unternehmen bewusst falsche Informationen verbreiten, sprich der tatsächliche Sachverhalt weicht von den Informationen in der Öffentlichkeit ab, kann die Glaubwürdigkeit verloren gehen. Unternehmen sind nicht verpflichtet, alle Informationen an die Öffentlichkeit zu tragen, jedoch was sie verbreiten, soll der Wahrheit entsprechen. Man spricht hier von funktionaler Transparenz.<sup>42</sup>

- ***Widersprüchliche Handlungen:***

Bei widersprüchlichem Handeln kann ein Unternehmen seine Glaubwürdigkeit sehr schnell verlieren. Wird in den Medien z.B. von einem harten Sparkurs berichtet, aber die Unternehmensführung mit hohen Bonuszahlungen belohnt, kann und wird das zu einem Glaubwürdigkeitsverlust des Unternehmens führen.

- **Diskrepanzen beim Verhalten:**

Weichen versprochenes und tatsächliches Verhalten stark voneinander ab, kann das zu einer Einbuße der Glaubwürdigkeit führen. Wirbt ein Unternehmen z.B. in einer Imagekampagne mit Fleisch aus kontrollierter und ökologischer Aufzucht, kann das Unternehmen kein Fleisch aus einer Massentierhaltung verkaufen.<sup>43</sup>

- **Widersprüche zwischen Normen und Verhalten:**

Wenn ein Unternehmen durch bestimmte Handlungen oder Aussagen gegen die in der Gesellschaft akzeptierten Normen verstößt, kann dies auch zum Verlust der Glaubwürdigkeit führen. Wird etwa bekannt, dass in einem Unternehmen heimlich die E-Mails der Mitarbeiter gelesen werden, muss das Unternehmen damit rechnen, an Glaubwürdigkeit gegenüber der Bevölkerung zu verlieren.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. SZYSZKA (2008), S.625.

<sup>43</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.59.

<sup>44</sup> Vgl. NIEDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010), S.58.

## **3 Das Unternehmen und die Marke KTM**

### **3.1 Das Unternehmen KTM**

Das Unternehmen KTM wurde 1953 von den beiden Mechanikern Kronreif und Trunkenpolz in Mattighofen gegründet. Daher stammt auch der Name, der bis heute besteht: „Kronreif, Trunkenpolz, Mattighofen“, abgekürzt KTM. Die beiden Firmengründer entdeckten sehr schnell ihre Liebe zum Motorsport und bereits 1955, zwei Jahre nach der Gründung von KTM, folgte der Einstieg in eine Straßenrennserie. Nach einigen turbulenten Jahren folgte der bis dahin größte Erfolg in der Firmengeschichte mit dem ersten Weltmeistertitel, der 1984 von dem Österreicher Heinz Kinigadner für KTM geholt wurde. 1991 kam es dann zum Konkurs von KTM und der Zerschlagung des Konzerns in die drei Sparten KTM Fahrräder, KTM Kühler und KTM Motorräder. Letztgenannte Sparte wurde dann von Stefan Pierer und seiner Cross Holding übernommen und unter dem Namen KTM-Sportmotorcycles AG neu gestartet.

Seither ist die KTM-Sportmotorcycle AG mit ihrem Sitz in Mattighofen das operative Kernunternehmen der KTM Gruppe. Die KTM AG notiert seit Dezember 2003 an der Wiener Börse und bildet das Dach über der KTM Gruppe. Zur KTM AG gehören auch noch zu 50,1 % die KTM Technologies, die im Bereich Produktentwicklung und Consulting nicht nur für KTM tätig sind, die KTM Immobilien GmbH, die die Liegenschaften von KTM verwaltet, zu 25 % das Salzburger Designunternehmen Kiska, das alle Motorräder von KTM entwirft, und nicht zuletzt die Husaberg Sportmotorcycles GmbH.

Die KTM-Sportmotorcycle AG produziert und entwickelt für den Rennsport konzipierte Offroad- und Straßen-Motorräder. Als Weltmarktführer im Offroad-Competition-Segment hat KTM ein umfangreiches Know-how im Bereich Offroad-Motorräder in den letzten Jahrzehnten sammeln können. Diese Erfahrungen wurden dann ab dem Jahr 1994 genutzt, um auch in den Straßenbereich einzusteigen und eigene Motorräder dafür zu entwickeln und zu produzieren.

Im Jahr 1995 wurde das damalige Konkurrenzunternehmen Husaberg gekauft und die Produktion von Schweden nach Mattighofen verlagert. Seit 1995 wird daher nicht nur die Marke KTM, sondern auch die Marke Husaberg im Stammwerk in Mattighofen produziert.

2008 entschied sich die Führung von KTM, auch in den Automobilsektor einzusteigen und produziert seitdem den Supersportwagen X-Bow.

Die weit über 70 verschiedenen Offroad- und Straßen-Motorräder werden über mittlerweile 25 Vertriebsgesellschaften und zwei Joint-Venture-Unternehmen in Dubai und Neuseeland weltweit an über 1300 eigenständige Händler und Importeure vertrieben.

Im Jahr 2007 entschied sich KTM, mit der indischen Bajaj Gruppe, dem zweitgrößten Hersteller von Motorrädern und Dreirädern in Indien, eine Kooperation einzugehen. Die Bajaj Gruppe hält seither 48 % der Anteile an der KTM AG. Der Fokus in der Zusammenarbeit wird auf die gemeinsame Entwicklung von Straßen-Motorrädern im Einstiegssegment von 125 bis 390 Kubik gelegt. Die Produktpalette wird komplett in Indien gesourced und produziert und unter der Marke KTM von beiden Unternehmen in ihren Zielmärkten den Kunden angeboten. Mit dem ersten gemeinsam entwickelten Modell, der 125 Duke, gelang KTM der erfolgreiche Einstieg in Europa in diesem Einstiegssegment. Innerhalb eines Jahres wurde die 125 Duke das erfolgreichste Modell in diesem Segment innerhalb Europas. Für den indischen Markt wurde das nächste Modell, die 200 Duke, Anfang 2012 vorgestellt.<sup>45</sup>

Aktuell beschäftigt KTM weltweit 1700 Mitarbeiter und erzielte im Geschäftsjahr 2012 612 Millionen Euro Umsatz. Mit über 107.000 produzierten Motorrädern im Jahr 2012 ist KTM der größte Motorradproduzent in Europa gemessen an den produzierten Fahrzeugen und somit noch vor BMW.

---

<sup>45</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/unternehmen/unternehmensprofil.html>, Zugriff am 15.02.2014

Unternehmensstruktur der KTM AG

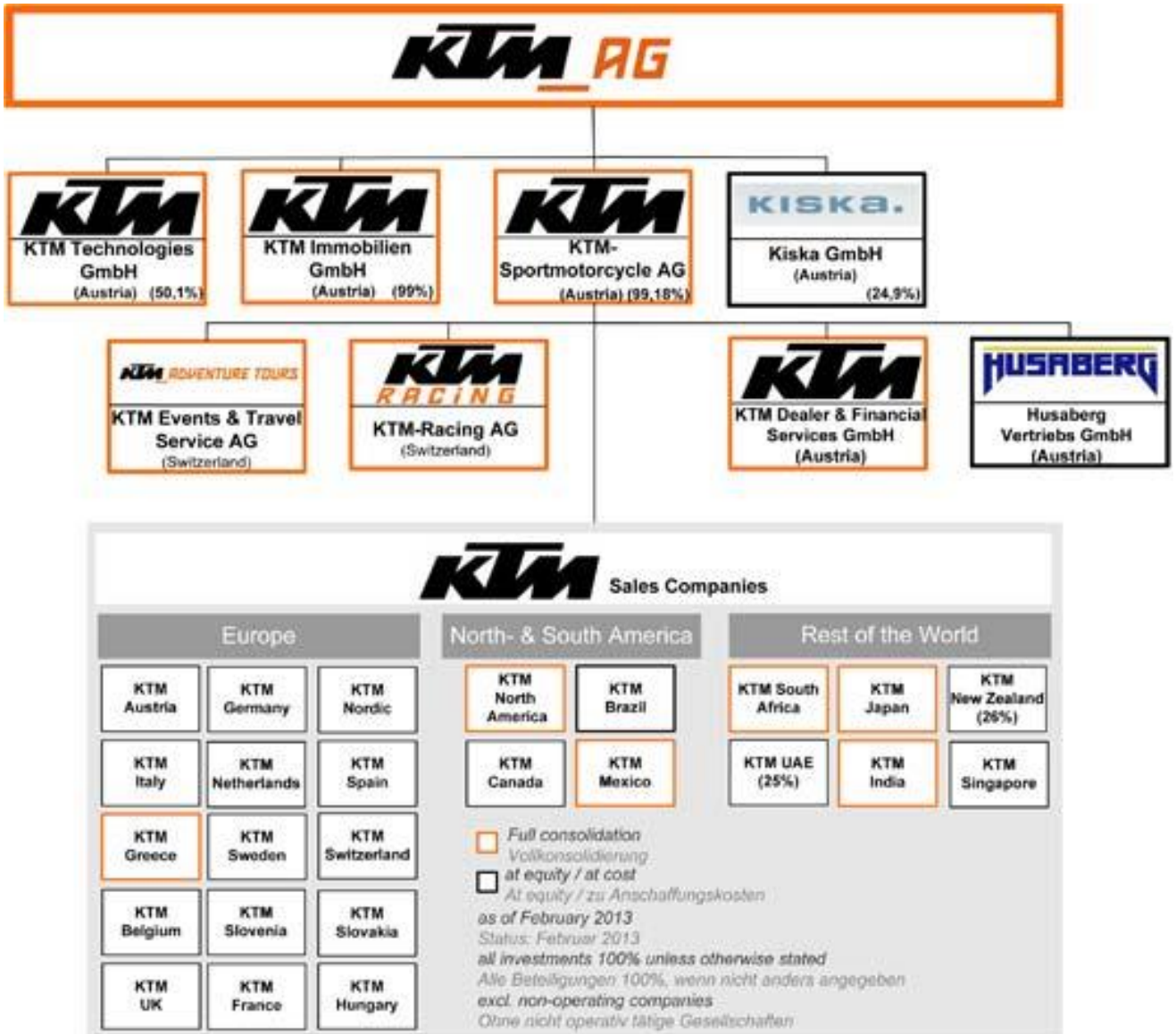


Abbildung 5: Unternehmensstruktur der KTM AG

Quelle: Unternehmenspräsentation KTM AG



### 3.2 Die Marke KTM

KTM ist immer am Puls der Zeit. Die vielen motorsportbegeisterten Mitarbeiter tragen dazu einen großen Teil bei. Genau diese Mitarbeiter wissen nämlich, wie man ein Fahrzeug fährt. Und genau diese Mitarbeiter sind verantwortlich dafür, dass jedes einzelne Modell ein Blickfang aus purer Kraft und innovativem Design ist. Das Zusammenspiel aus Power und Style wird nicht nur in allen KTM-Shops präsentiert. Speziell auf den großen Motorradmessen wie INTERMOT oder EICMA zeigt KTM, für was die orange Marke aus dem Innviertel steht. Mit riesigen Messeständen und ausgeklügelten Präsentationen entstehen hier KTM-Erlebniswelten, die jedem Besucher, egal ob groß oder klein, das „READY TO RACE“- Feeling mit all seinen Emotionen näherbringen.<sup>46</sup>

KTM ist nicht eine Motorradmarke wie jede andere, mit KTM verbinden die meisten Kunden Schlagwörter wie puristisch, Supersport oder Abenteuer.

Genau diese Eigenschaften haben die Marke KTM dort hingebacht, wo sie jetzt steht. KTM ist mittlerweile der größte Zweiradhersteller in Europa und erfreut sich großer Beliebtheit nicht nur in Europa, sondern speziell auch in Japan, Südamerika, Nordamerika, Australien und Neuseeland. So unterschiedlich die verschiedenen Kunden auch sein mögen, alle verbindet das Motorradfahren in seiner reinsten Form und genau da kommt KTM ins Spiel. Seit der Gründung von KTM vor 60 Jahren war es immer das Ziel, Motorräder zu bauen, die das Motorradfahren in seiner ursprünglichsten Form widerspiegeln. So entstanden mit der Zeit immer mehr kompromisslose und renntaugliche Motorräder, die aber auch ein Fahrkönnen von den Kunden voraussetzen. KTM-Maschinen galten seit jeher als ruppig und rau zu fahren und wurden daher auch von vielen gemieden.

---

<sup>46</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/die-marke-ktm/ktm-experience.html>, Zugriff am 15.02.2014

Doch genau diese Rauheit wird von den KTM-Anhängern geliebt und geschätzt. KTM Fahrer wird man nicht einfach, sondern man wird als einer geboren. Viele Motorradfahrer bleiben der Marke KTM ein ganzes Leben lang treu.

Ähnlich wie das Verhältnis zwischen KTM und seinen Kunden stellt sich auch das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und KTM da. Bei KTM arbeitet man nicht einfach, man ist mit Leib und Seele dabei und ist ein Teil österreichischer Motorradgeschichte.

Dank der zahlreichen motivierten und motorsportverrückten Mitarbeiter gelingt es KTM jedes Jahr wieder, die Motorradwelt mit neuen und innovativen Modellen zu überraschen.

Die Marke KTM steht unter anderem für Folgendes:

- **Puristisch**

Das Weglassen von überflüssigem „Schnickschnack“ optimiert die Performance eines Motorrads – das gilt nicht nur für den Rennsport, sondern auch für den zweirädrigen Alltag. Die wesentlichen für die Performance verantwortlichen Teile müssen aus den hochwertigsten und besten Materialien gefertigt werden. Auch bei den Erprobung und den Tests auf der Rennstrecke wird nichts dem Zufall überlassen.

- **Leistung**

Einer der großen Vorteile von KTM-Maschinen ist die Rennsporttechnik, die ein jeder Kunde mit seinem Motorrad mitgeliefert bekommt. Jedes Motorrad, das das Fertigungsband in Mattighofen verlässt, ist ohne größere Modifikationen bereit für die Rennstrecke. Gerade diese kompromisslose Auslegung der Fahrzeuge vermittelt den Besitzern viel Fahrspaß.

- **Abenteurer**

Die Marke KTM steht für Abenteuer sowohl auf als auch abseits befestigter Straßen. Durch den ausschließlichen Einsatz modernster und hochwertiger Technik wird das individuelle Limit vom Fahrer und nicht vom Motorrad definiert.

- **Extreme**

Die ständige Weiterentwicklung wird in Mattighofen traditionsgemäß immer wieder auf die Spitze getrieben. Denn KTM stellt den Anspruch an sich selbst, sogar in den extremsten Situationen, sei es im Wettbewerb oder im Straßenverkehr, zu bestehen. Als einzigartiges Erkennungsmerkmal des Unternehmens gilt sicher noch immer das auffällig leuchtende Orange.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/die-marke-ktm/die-marke-ktm.html>, Zugriff am 15.02.2014

### 3.3 Visionen und Ziele der Geschäftsleitung

- Globale Nischen-Sportmotorradmarke

Seit jeher baut KTM Motorräder, mit denen das Unternehmen sehr erfolgreich eine ganz spezielle Nische beherrscht. Bei der Nische handelt es sich um Motorräder für den Renneinsatz sowohl für Hobbyfahrer als auch für Profis. Ziel der Geschäftsführung ist es, diese Vorherrschaft in dieser Nische zu halten bzw. noch weiter auszubauen. KTM beliefert mit seinen Maschinen ein ganz spezielles Klientel mit ganz speziellen Wünschen. Um weiterhin so erfolgreich in diesem Marktsegment zu agieren, wird es auch in der Zukunft notwendig sein, den Konkurrenten immer einen Schritt voraus zu sein. Dieses Ziel kann speziell durch den Einsatz neuer Technologien, neuer Materialien und neuer Ideen erreicht werden. Wesentlich für die Zukunft wird auch sein, Mut beim Design zu beweisen und der ganzen Motorradwelt zu zeigen, was im Zweiradsegment technisch möglich ist.

- Eintritt in die Emerging Markets mit den gemeinsamen Modellen des Partners Bajaj

Durch die im Jahr 2007 geschlossene Partnerschaft mit dem zweitgrößten indischen Motorradhersteller Bajaj haben sich vielseitige Chancen für KTM ergeben. Mit den gemeinsam entwickelten Modellen kann man direkt den indischen Markt beliefern und vor Ort den Wünschen der Kunden gerecht werden. Von Indien aus kann KTM aber auch den gesamten asiatischen Kontinent mit Motorrädern beliefern. Neben der Produktion in Indien ist es ein langfristiges Ziel von KTM, in aufstrebenden Ländern wie z.B. Thailand, Malaysia und den Philippinen weitere eigene Produktionswerke zu errichten und von dort aus die lokalen Märkte zu beliefern. Da gerade der europäische Motorradmarkt seit Jahren stagniert bzw. seit der Weltwirtschaftskrise 2009 sogar rückläufig ist, sieht KTM eine Chance, in den aufstrebenden Märkten seine weltweiten Anteile am Motorradmarkt weiter auszubauen.

- Einstieg in neue Segmente

Waren bis jetzt bei KTM nur die hubraumstarken Straßenmotorräder im Fokus, wird in der Zukunft auch das Segment der Kleinmotorräder bearbeitet. Durch die ständig wachsenden Märkte in Asien und Südamerika ist es unabdingbar geworden, auch diese Märkte mit adäquaten Modellen zu versorgen.

Daher wird der Fokus in den nächsten Jahren bei KTM ganz klar auf die Kleinmotorräder, sprich kleiner 500 Kubikzentimeter, gelegt. Schon jetzt wurde das Potenzial dieses neuen Segments von KTM erkannt und der erfolgreiche Einstieg bereits gefeiert. Den aktuell drei verfügbaren Modellen werden in den nächsten Jahren noch unzählige folgen und KTM auch in diesem Bereich den Namen bringen, den es bereits in den Bereichen Großmotorrädern und Offroad-Motorräder hat.

- Technologieführer im Bereich E-Mobility für Motorräder und Leichtfahrzeuge

Eines der größten Ziele bzw. Vorhaben von KTM wird es sein, in Zukunft seine Kunden mit Elektromotorrädern zu beliefern. Als zukünftiger Technologieführer in dieser Branche ist sich KTM seiner Verantwortung bewusst. Bereits jetzt arbeitet KTM an diversen Modellen mit Elektroantrieb und wird noch 2014 das erste Serienmotorrad auf den Markt bringen. KTM hat sich schon sehr früh für diesen Weg entschieden, da es in Zukunft immer schwieriger werden wird, Motorräder abseits von befestigten Straßen zu betreiben. Immer strengere Abgasnormen machen es den Motorradherstellern jetzt schon immer schwerer, neue Modelle für den Straßenbetrieb zuzulassen. KTM will und wird einer der ersten großen Motorradhersteller sein, der erfolgreich den elektrifizierten Zweiradmarkt beherrscht. Mit einem eigenen Vertriebsmodell, mit dem Kunden in sogenannten Riderparks die elektrischen Motorräder stundenweise mieten können, wird KTM das Motorradfahren in Stadtnähe wieder möglich machen.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Unternehmenspräsentation KTM Sportmotorcycle AG

### **3.4 Strategische Ausrichtung von KTM**

Die Marschrichtung für KTM und seine Mitarbeiter in den nächsten Jahren ist ganz klar: KTM will seine Vorherrschaft als globaler Premium-Hersteller von leistungsstarken und rennsporttauglichen Fahrzeugen für den Offroad- und Straßen-Einsatz weiter ausbauen.

Gemeinsam mit dem großen motivierten Team und dem mit neuester und professioneller Technik ausgestatteten Forschungs- und Entwicklungszentrum wird fortwährend nach immer neuen Innovationen gesucht und diese auch umgesetzt. Ein ganz klarer Fokus wird dabei auf ein führendes Design gelegt, das die Bikes von KTM schon immer von der Konkurrenz unterschieden hat. Neue Innovationen und außergewöhnliches Design sind der starke Antrieb der Unternehmung.

Ein ganz klares Ziel der KTM-Sportmotorcycle AG wird es sein, langfristig die Führungsposition unter den europäischen Motorradhersteller zu übernehmen. Dies kann KTM gelingen, indem man den Konkurrenten in Sachen Technik und Design immer einen Schritt voraus ist und ihnen Marktanteile streitig machen kann. Des Weiteren sollen die ohnehin schon weltweit bekannte Marke KTM noch weiteren Zielgruppen schmackhaft gemacht werden und die zentralen Inhalte „Innovation“ und „Sporty mobility“ noch näher an die Kunden gebracht werden.

Um das Ziel einer globalen Premium-Marke im Power-Sports-Segment zu erreichen, nutzt das Unternehmen seine langjährigen Erfahrungen im Motorsport und damit verbundenes Know-how im Bereich Zweiradtechnik, seine Produktstärke und sein international aufgebautes Vertriebsnetz mit mittlerweile 23 Tochterunternehmungen. In diesem Zusammenhang wird auch die Zusammenarbeit mit aktuellen und ehemaligen Weltklasse-Rennfahrern dazu beitragen, dass die Motorräder, die von KTM produziert werden, immer den Ansprüchen der wichtigsten Zielgruppe, und zwar der Rennfahrer, gerecht werden.

## **Strategische Meilensteine der KTM-Sportmotorcycle AG**

- **Ausbau der Führungsrolle im Entwicklungsbereich „Leichtbau“:**

Gerade im Supersportbereich ist das Thema Leichtbau nicht mehr wegzudenken. KTM wird sich hier zukünftig an der Entwicklung neuer Technologien beteiligen.

- **Konsequente Kompetenzbildung in den Bereichen „E-mobility“ und „Komponentenbau“:**

Gerade im Zusammenhang mit den elektrischen Motorrädern ergeben sich auch für den Wirtschaftsstandort Mattighofen ganz neue Chancen. Eine eigene Batteriefertigung ist schon in Planung.

- **Weiterentwicklung des Vertriebsnetzes:**

Durch den konsequenten Ausbau des Händlernetzes ist KTM in der Lage, weltweit seine Motorräder anzubieten.

- **Nutzung einer global effizienten Zulieferstruktur:**

Durch die Partnerschaft mit Bajaj ergeben sich Synergien im Bereich des Sourcing, mit denen KTM die Herstellungskosten senken kann.

- **Kundennähe und intensive Marktforschung zur Generierung neuer Produkttrends:**

Die Kunden von KTM geben dem Unternehmen immer wieder neuen Ansporn, ausgefallene Modelle auf den Markt zu bringen.

- **Führende Rollen in relevanten, internationalen Motorsportkategorien:**

Wie z.B. Motocross-Weltmeisterschaft<sup>49</sup>, Supercross-USA, Moto3-Straßenweltmeisterschaft, Rally Dakar, Enduro-Weltmeisterschaft.

---

<sup>49</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/unternehmen/strategie.html>, Zugriff am 16.02.2014

Das Produktportfolio erweitert sich sowohl durch Motorräder mit kleinen und höheren Leistungsklassen als auch durch mehrspurige Fahrzeuge. Ein neues Segment wird mit den kleinmotorigen Straßenmotorrädern erschlossen, die KTM gemeinsam mit der Bajaj Auto Ltd. entwickelt. Die Produktpalette von KTM an Straßenfahrzeugen wird damit nach unten abgerundet und stärker denn je einer jungen, motorradbegeisterten Klientel zugänglich gemacht.

Mit der Markteinführung des ersten Superbikes „Made in Austria“, der 1190 RC8, hat KTM aber auch die Akzeptanz als Premium-Hersteller im Street-Bereich nachhaltig gestärkt. Neue innovative Akzente im Automobilbereich konnten mit der Entwicklung des Supersportwagens X-Bow gesetzt werden. Den Kunden wurde damit der Zugang zu Formel-1-Technik im Straßengebrauch ermöglicht.

Das erfolgreiche Engagement im Rennsport stärkt die Marke KTM und die Marktposition nachhaltig. Die nahtlose Überleitung der Technologie aus dem Rennsport in die Serienprodukte ist dabei ein zentraler strategischer Bestandteil. Der Wiedereinstieg in die Straßenweltmeisterschaft mit einer komplett in Eigenregie entwickelten Moto3-Rennmaschine im Jahr 2012 fügt sich in die globale Produkt- und Sportstrategie ein.

Die Nähe zu den Kunden fördern vor allem die KTM-Händler, die das Kundenfeedback und mögliche Markttrends an die Firmenzentrale in Mattighofen weitergeben. Ihre Professionalität und Kundenorientierung sind ein wesentlicher Baustein des Erfolges. KTM ist daher bemüht, die Partnerschaft mit den KTM-Händlern, die auf Vertrauen und Fairness basiert, nachhaltig zu fördern. Das umfangreiche Produktportfolio und das eigens entwickelte Store-Konzept ermöglichen den Händlern, alleine durch den Vertrieb von KTM-Produkten ein ertragreiches Geschäft zu betreiben.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Unternehmenspräsentation KTM Sportmotorcycle AG



### **3.5 Leitspruch „READY TO RACE“**

"READY TO RACE" – für KTM und vor allem für seine Mitarbeiter sind diese drei Worte weit mehr als nur ein Slogan. Dieser Leitspruch soll nicht nur die Verbundenheit von KTM mit dem Motorsport ausdrücken, sondern steht für die gesamte Philosophie des Unternehmens.

Wie die Parole schon verrät, geht es bei KTM darum, Fahrzeuge zu entwickeln, die sich bereits ab Werk ohne große Umbauten 100%ig in jedem Rennen, sei es auf der Rennstrecke oder auf der Motocross-Strecke, behaupten können. Man kann auch sagen, dass die Motorräder, die die Produktion von KTM verlassen, direkt vom Händler auf die Strecke geliefert werden und dort sofort in den Kampf um den Sieg eingreifen.

Ein wesentlicher Faktor, der zu dem großen Erfolg geführt hat und KTM auch von anderen Motorradherstellern unterscheidet, ist sicher, dass Entwickler, Ingenieure und Fahrer durch einen gemeinsamen Nenner verbunden sind: die bedingungslose Leidenschaft für Motorräder.

Diese Leidenschaft kann auch bei der gesamten KTM-Familie weltweit beobachtet werden. Wer einmal eine KTM fährt, wird sein Leben lang KTM fahren und unter keinen Umständen der Marke KTM untreu werden. KTM ist nicht nur eine Marke wie jede andere, mit KTM wird auch ein gewisser Lebensstil verbunden. Der Leitspruch "READY TO RACE" trifft somit nicht nur auf das Unternehmen KTM zu, sondern kann auch zu einem gewissen Teil auf die Kunden umgelegt werden.

Der Rennsport erfreut sich noch immer wachsender Teilnehmerzahlen, das kommt auch KTM zugute, indem das Unternehmen immer mehr rennsporttaugliche Motorräder weltweit ausliefert.

Zahllose Offroad-Welt- und Europameistertitel sowie grandiose Siege bei den schwierigsten Rennen der Welt (International Six Days Enduro, Rally Dakar, Erzbergrodeo u. v. m.) sprechen für KTM und deren Produkte.

Und auch die KTM Straßenmotorräder und der Supersportwagen X-Bow zeigen der Konkurrenz auf Asphalt, was „oranger“ Vorsprung bedeutet.

“READY TO RACE“ ist aus der KTM-Firmengeschichte nicht mehr wegzudenken und somit wird auch in Zukunft die Philosophie des Hauses KTM auf das Motto ausgerichtet sein – sowohl bei der Entwicklung und Fertigung als auch beim Einsatz der Fahrzeuge.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/die-marke-ktm/die-marke-ktm.html>, Zugriff am 17.02.2014

### 3.6 Die „Orange Familie“

Mittlerweile zählt die orange KTM-Familie mehrere hunderttausend Mitglieder in Form von Motorradfahren, die sich für KTM entschieden haben, und es kommen jedes Jahr zehntausende hinzu. Beim Großteil der Kunden kann man davon ausgehen, dass sie nicht zufällig KTM fahren. Zwar spielen bei einer Entscheidung für eine Power-Sports-Marke, wie KTM eine ist, auch die Emotionen mit, doch im Vergleich zu anderen Marken fällt sie bei KTM immer bewusst. Für den KTM-Kunden sind vor allem höchste Performance, Handling, Leistung und Design ausschlaggebende Gründe, warum er sich gerade für diese Marke entscheidet, denn all diese Attribute findet er vereint in der Marke mit der auffällig orangen Färbung. Alle Mitglieder der großen KTM-Familie können sich zu hundert Prozent mit den Werten und den Erfolgen der Marke identifiziert. Jedes einzelne Mitglied ist eine starke, individuelle Persönlichkeit, die dasselbe auch von der Marke KTM erwartet. Ein KTM-Fahrer ruft sowohl von sich selbst als auch von seinem Material immer das Maximum ab. Nebenbei ist ihm auch noch beste Performance wichtig und er legt größten Wert auf Kompetenz und Glaubwürdigkeit seiner Ansprechpartner.

Um die Kunden noch mehr an die Marke KTM zu binden, finden jedes Jahr am Spielbergring in der Steiermark die KTM Days statt. Bei dieser zweitägigen Veranstaltung hat jeder die Möglichkeit, die komplette Produktpalette von KTM zu testen. Es gibt geführte halbstündige Touren rund um den Ring, wo man das Motorrad auf Herz und Nieren testen kann, Offroad-Schnupperkurse, bei denen man unter fachkundiger Anleitung das Offroadfahren ausprobieren kann, und man kann sich auch natürlich über die neuesten Modelle ausführlich beraten lassen. Dieser jährliche Event ist für KTM besonders wichtig, um auch potentiellen Neukunden die Marke KTM näher zu bringen und Bestandskunden noch enger an die Marke zu binden. Auch dieser Kundenevent leistet jedes Jahr seinen Beitrag dazu, dass die KTM-Familie stetig wächst.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. <http://company.ktm.com/die-marke-ktm/orange-family.html>, Zugriff am 17.02.2014

### **3.7 KTM und der Motorsport**

Bereits im Jahr 1955 engagierte sich KTM das erste Mal im Straßenrennsport im Rahmen der Wintertourenfahrt des ÖAMTC und gewann auf Anhieb zwei Gold- und drei Bronzemedailles. Dies war auch der Startschuss eines beispiellosen Engagements von KTM im Motorsport, das bis heute noch seinesgleichen sucht. Seit den ersten Versuchen 1955 steht der Rennsport im Zentrum der Marke KTM. Bis zum Jahre 2012 wurden nicht weniger als 223 Weltmeistertitel in den verschiedensten Rennserien für die Marke aus dem österreichischen Inntal gesammelt. Diese Titel zeigen einmal mehr, dass KTM ohne die vielen großartigen Erfolge im Motorsport heute nicht da wäre, wo es ist.

Einen großen Teil dieses Erfolgs hat das Unternehmen ganz klar seinen Mitarbeitern zu verdanken. Die Begeisterung der Mitarbeiter für den Motorsport und die Produkte, die KTM herstellt, ist in jedem Büro und in jeder Werkstatt spürbar. KTM schafft es, die Faszination, die von der Marke KTM ausgeht, auf seine Mitarbeiter zu übertragen. Motivierte und faszinierte Mitarbeiter sind der Grundstein dafür, dass KTM in den letzten Jahrzehnten den Offroad-Rennsport nach Belieben dominieren konnte und auch in Zukunft den Ton in diesem Gebiet angeben wird. Ohne die vielen motorsportbegeisterten Mitarbeiter wäre es nicht möglich, solche Erfolge zu feiern. Jeder Einzelne trägt Tag für Tag dazu bei, dass das Unternehmen zum größten Motorradhersteller in Europa gewachsen ist. Gerade im Motorsport ist es wichtig, Leute zu haben, die jedes Mal ans Limit gehen und mit ihrem Einsatz zeigen, was mit Teamarbeit alles möglich wird. Auch in Zukunft werden die Mitarbeiter der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg sein. Denn nur mit motivierten und begeisterten Mitarbeitern kann auch ein im Vergleich zu den großen japanischen Marken kleines Unternehmen wie KTM ganz oben an der Spitze mitspielen.

## **4 Unternehmenspolitik bei KTM**

### **4.1 Grundziele der Unternehmung**

Der Grundzweck der Unternehmung KTM liegt in der Produktion von rennsporttauglichen Straßen- und Geländemotorrädern. Im Laufe der Zeit sind auch noch Produkte wie ATVs (All Terrain Vehicles), ein puristischer Supersportwagen und eine eigene Modekollektion dazugekommen.

Die Cashcow der Firma sind jedoch ganz klar die zweirädrigen Fahrzeuge.

Der Anspruch von KTM war es immer qualitativ hochwertige Fahrzeuge unter Verwendung von modernsten Werkstoffen zu produzieren. Preislich hat man sich bewusst im oberen Segment positioniert, da es im hart umkämpften Markt der asiatischen Hersteller für einen europäischen Produzenten kaum möglich ist, in Europa wettbewerbsfähige Produkte zu produzieren.

Auch die Nähe der Produkte zum Motorsport ist eine grundlegende Philosophie, die KTM bei der Entwicklung verfolgt. KTM hat ganz klar den Anspruch an sich selbst, die besten Motorräder am Markt zu verkaufen und der führende Motorradhersteller in Europa zu werden.

Zielgruppe der Produkte sind ganz klar alle jungen, dynamischen und motorsportbegeisterten Personen, die von sich selbst und auch von ihrem Fahrzeug immer 100 Prozent erwarten.

Der typische KTM-Fahrer hat das Image des coolen und abenteuerlustigen Motorradfahrers, er steht auf puristische Fahrzeuge und hält nichts von moderner Technik. Genau dieses Image versucht KTM der Käuferschicht zu vermitteln. Wer einmal eine KTM fährt, wird nie wieder etwas anderes fahren. KTM ist nicht nur eine Marke, es ist auch eine Art Lebensgefühl.

Mittlerweile bedient KTM durch sein großes Vertriebsnetz den ganzen Erdball mit seinen Motorrädern, wobei der Fokus ganz klar auf Europa, Nordamerika und Ozeanien liegt. Aber auch die sogenannten „emerging markets“ wie z.B. Indien, Thailand, Malaysia, Kolumbien oder Brasilien werden für KTM immer wichtiger und werden auch mit der nötigen Aufmerksamkeit behandelt und bearbeitet. Durch Produktionspartner in China, Kolumbien und Malaysia kann KTM sicherstellen, die Märkte vor Ort mit Produkten zu versorgen, ohne große Einfuhrzölle zahlen zu müssen.

## **4.2 Verhaltensgrundsätze gegenüber Anspruchsgruppen**

Jeder einzelne Mitarbeiter trägt mit seinem Handeln und Verhalten dazu bei, dass das Ansehen von KTM in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.

Verhält sich nur ein einzelner Mitarbeiter nicht den Regeln entsprechend, kann das für das ganze Unternehmen negative Folgen bedeuten.

Jeder KTM-Mitarbeiter ist selber dafür verantwortlich, dass sein Verhalten und Auftreten in der Öffentlichkeit dem Konzern nicht schadet.

KTM als Unternehmen garantiert auch für Chancengleichheit ungeachtet Hautfarbe, sozialer Herkunft, Behinderung oder sexueller Ausrichtung.

Jeder Mitarbeiter von KTM hat seinerseits aber auch dafür zu sorgen, dass andere nicht diskriminiert werden und respektvoll miteinander umgegangen wird. Miteinander und nicht gegeneinander soll Grundlage und Ausgangspunkt für jede Handlung innerhalb des Konzerns sein.

KTM schafft für seine Mitarbeiter ein Umfeld, damit sie sich persönlich und auch beruflich weiterbilden können. Das Unternehmen investiert in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter und erwartet im Gegenzug, dass jeder einzelne auch von sich hohe Leistungen abverlangt und an seiner Weiterentwicklung aktiv arbeitet.

Der Betriebsrat stellt eine zentrale Anlaufstelle für die Mitarbeiter da.

Der Konzern verpflichtet sich daher, mit dem Betriebsrat offen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Die Unternehmenskultur verbietet uns einzelne Personen zu bevorzugen oder gar zu benachteiligen.

Jeder Vorgesetzte trägt die Verantwortung für seine Mitarbeiter, hat als Vorbild zu agieren und muss all seine Handlungen den Verhaltensgrundsätzen anpassen.

Durch regelmäßiges Auffrischen der Pflichten und Befugnisse der einzelnen Mitarbeiter tragen die Vorgesetzten auch dazu bei, dass die Mitarbeiter den Verhaltensgrundsätzen entsprechend handeln.

Durch das in die Mitarbeiter gesetzte Vertrauen stärken die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter. Durch das Zugeständnis von Freiräumen wird auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ausgebaut. Auch das Anerkennen von Leistungen gehört zu dem Aufgabenbereich der Vorgesetzten und legt den Grundstein für zufriedene und motivierte Mitarbeiter.

Um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten garantieren zu können, sind Informationen zeitnahe und unverfälscht weiterzugeben.

Durch die gegenseitige Unterstützung kann eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit entstehen.

Für die Konzernspitze steht der faire Wettbewerb mit den Mitbewerbern, aber auch Lieferanten von KTM im Vordergrund. Jeder Mitarbeiter ist daher verpflichtet, allen beteiligten Parteien die gleichen Informationen zukommen zu lassen. Die Weitergabe von vertraulichen Informationen an Dritte (nicht beteiligte Personen) ist untersagt. Jegliche Preisabsprachen mit Lieferanten oder Mitbewerbern sind strengstens verboten.

Vielmehr soll der Umgang mit Lieferanten partnerschaftlich und mit Respekt betrieben werden. Persönliche Vorlieben dürfen bei Entscheidungen keine Rolle spielen und es dürfen auch keine Lieferanten bevorzugt behandelt werden. Grundsätzlich ist jeder Lieferant gleich zu behandeln.

Im Gegenzug erwartet sich aber auch die Konzernspitze von seinen Partnern und Lieferanten einen fairen Wettbewerb und keinerlei Preisabsprachen zwischen Lieferanten.



KTM arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der Umweltverträglichkeit seiner Produkte. Auch der Verringerung der Verschwendung natürlicher Ressourcen wird bei KTM große Aufmerksamkeit geschenkt. Um das gewährleisten zu können, wird nach immer besseren und umweltverträglicheren Verfahren gesucht, um die Produkte ressourcenschonender entwickeln und produzieren zu können.

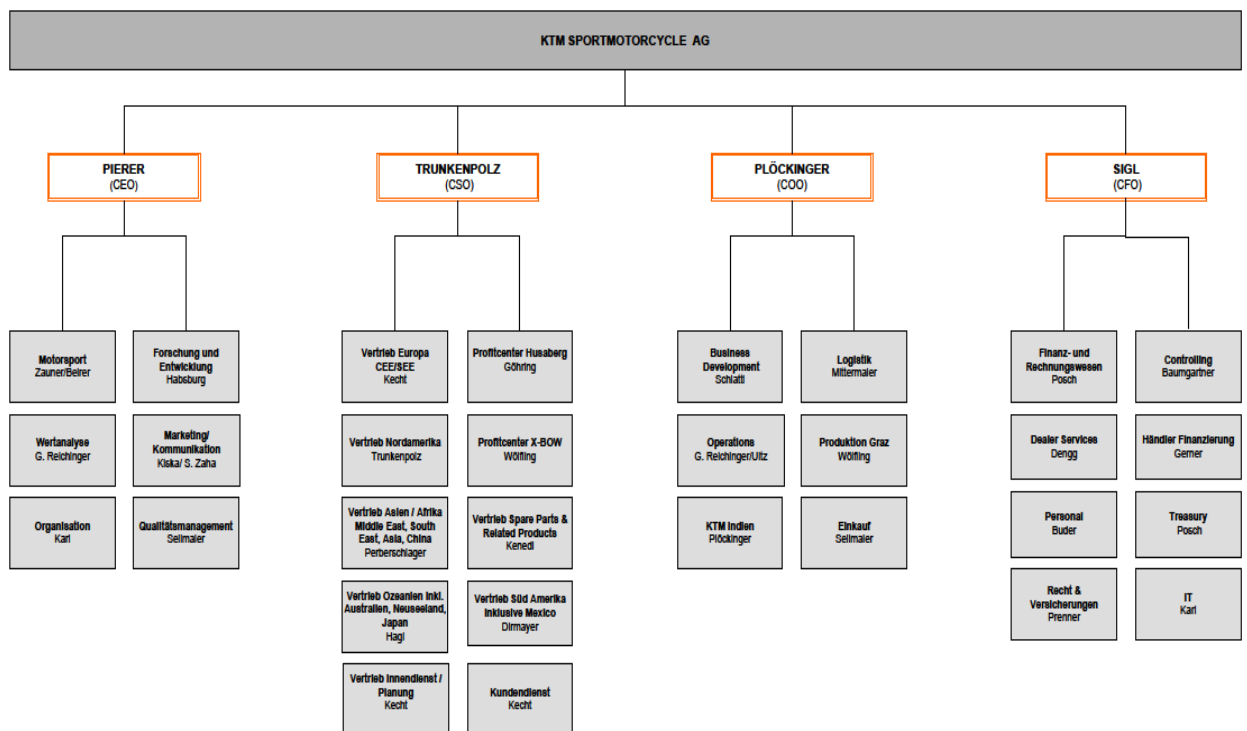
Es ist die Pflicht eines jeden Mitarbeiters, mit den natürlichen Ressourcen im Zuge seiner Aufgaben im Konzern so sparsam wie möglich umzugehen und damit die Belastung der Umwelt zu minimieren.

Grundsätzlich hat sich jeder Mitarbeiter an die Gesetze und internen Regelungen zu halten, die für seinen Arbeitsbereich gültig sind. Das gesamte Handeln muss an den Konzernwerten und Verhaltensgrundsätzen ausgerichtet sein. Jeder Mitarbeiter muss sich im Klaren darüber sein, was ein Regelverstoß für ihn bedeuten kann. Je nach Schwere des Verstoßes kann es bis zur Kündigung kommen. Daher muss jeder Vorgesetzte dafür Sorge tragen, dass seine Mitarbeiter die Verhaltensgrundsätze kennen und auch einhalten.

### 4.3 Grundkonzept der Unternehmensführung

Die KTM-Sportmotorcycles AG ist eine divisionale Organisation. Die vier Vorstandsmitglieder Stefan Pierer (CEO), Hubert Trunkenpolz (CSO), Harald Plöckinger (COO) und Viktor Sigl (CFO) sind jeweils für die im Organigramm ersichtlichen Divisionen zuständig. Die meisten Sparten sind als Costcenter ausgeführt, wobei gerade im Bereich des Vertriebs einige Profitcenter wie z.B. Profitcenter Husaberg oder Profitcenter X-Bow existieren.

Grundsätzlich wird bei KTM größter Wert auf Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Sparten gelegt. Gerade in den Bereichen Forschung und Entwicklung und der Produktion (Operations) ist es unerlässlich, gemeinsam an der Umsetzung der verschiedensten Projekte zu arbeiten.



**Abbildung 6: Organisationsform der KTM AG**

Quelle: Organigramm KTM Sportmotorcycle AG

## **5 Unternehmenspolitik im Tagesgeschäft**

### **5.1 Unternehmenspolitik in den Alltag übertragen**

Für die Unternehmensführung von KTM ist es wohl eine der schwersten Aufgaben, die festgelegte Unternehmenspolitik ihren Mitarbeitern so zu vermitteln, dass sie auch täglich gelebt und akzeptiert wird.

Gerade in der Branche, in der sich KTM befindet, ist das Unternehmen auf motivierte und zu hundert Prozent hinter der Marke stehende Mitarbeiter angewiesen. Würde es der Unternehmensführung nicht gelingen, die Philosophie und Grundwerte des Unternehmens zu vermitteln, wäre es nicht möglich, Produkte in solch hoher Qualität und solcher Beliebtheit zu bauen.

Der komplette Zweiradbereich wird von Emotionen und Leidenschaft geprägt. Da es sich beim Motorradfahren zumindest in unseren Breitengraden meistens um ein reines Freizeitvergnügen handelt, muss man als Unternehmen immer den neuesten Trends folgen und Jahr für Jahr Neuigkeiten präsentieren. Um solche Anstrengungen jedes Jahr auf ein Neues stemmen zu können, versuchen die Führungspositionen bei KTM diese Emotionen und Leidenschaften bei ihren Mitarbeitern zu wecken bzw. zu fördern.

Gerade in den Abteilungen Motorsport und Entwicklung arbeiten nicht ganz zufällig ehemalige Rennfahrer oder sogar ehemalige Weltmeister.

Wer, wenn nicht solche Personen können den Teamspirit und das Motto „READY TO RACE“ besser verkörpern und an junge, motivierte Mitarbeiter weitergeben. Solche Personen leisten sicher einen sehr großen Beitrag bei KTM, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Die unmittelbare Nähe zu einstigen Größen in der Motorsportwelt treibt so manchen Mitarbeiter zu Höchstleistungen und äußerst kreativen Ideen. Viele Unternehmen haben mit Sicherheit Probleme, dass sich die Mitarbeiter mit den hergestellten Produkten nicht identifizieren können. KTM ist hier sicherlich in der glücklichen Lage, Tag für Tag kleine oder auch große Männerträume zu erschaffen.

Mit einem attraktiven Produkt ist es natürlich viel einfacher, seine Mitarbeiter zu motivieren.

Jeder KTM-Mitarbeiter ist auf die unzähligen Weltmeistertitel stolz und kann behaupten, einen kleinen Teil mit seiner Arbeit beigetragen zu haben.

Gerade die Mitglieder der Geschäftsleitung, die an vorderster Front die Unternehmenswerte verkörpern und als Vorbild für die gesamte Belegschaft gelten sollen, tragen bei KTM sehr viel dazu bei, dass jeder einzelne Mitarbeiter gerne und aus voller Überzeugung die Unternehmenspolitik und das Motto „READY TO RACE“ lebt.

Nicht selten kann man bei KTM einen Geschäftsführer am Wochenende bei einer Rennveranstaltung als aktives Mitglied beobachten. Das zeigt auch der gesamten Belegschaft, dass die oberste Führungsriege bei KTM sich mit den Produkten identifizieren kann und auch hinter den Produkten steht.

Einen Geschäftsführer, der einen „Nine to five“-Job abliefert, wird und kann es bei KTM nicht geben. Man kann von seinen Mitarbeitern nur das verlangen, was man auch selber bereit ist zu leisten.

Aber nicht nur die Geschäftsleitung, auch jeder einzelne Abteilungs- und Gruppenleiter bei KTM ist motorsportbegeistert und kann diese Begeisterung an seine Mitarbeiter vermitteln.

Aber auch die Arbeitsweise bei KTM trägt dazu bei, dass sich jeder Mitarbeiter als ein Teil des gesamten Erfolges des Unternehmens sehen kann. Bei KTM wird sehr viel Wert auf Eigenverantwortung und Selbständigkeit gelegt. Dadurch gibt man den Mitarbeitern das Gefühl, selbst für ein Projekt oder einen Teil davon verantwortlich zu sein, und dadurch erhöhen sich auch die Einsatzbereitschaft und der Ehrgeiz, mit dem man an eine Aufgabe herangeht.

Jeder Mitarbeiter ist für seinen Bereich direkt zuständig und verantwortlich, somit steigt auch das Qualitätsbewusstsein und jeder ist nach einem weiteren Weltmeistertitel stolz darauf, auch einen Beitrag dazu geleistet zu haben. Es ist ein tolles Gefühl, wenn man sich im Fernsehen ein Motorradrennen ansieht und man sagen kann, dass man für das Siegerfahrzeug z.B. an der Entwicklung des Motors mitgearbeitet hat.

Das ist auch das Besondere bei KTM, dass man umgehend ein Feedback zu seiner Arbeit erhält. Das ist es auch, was die Mitarbeiter bei KTM so stolz macht, man leistet unmittelbar seinen Beitrag zu einer Sache, die weltweites Aufsehen erlangt.

Durch die Zusammenarbeit mit diversen Superstars der Szene hat es das Unternehmen geschafft, seinen Mitarbeitern den Zugang zu solchen Stars zu ermöglichen.

Dies ist wohl eines der besten Mittel, um seine Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren und ans Unternehmen zu binden.

Die geringe Fluktuation trägt sicher auch seinen Teil dazu bei, dass alle KTM-Mitarbeiter hinter dem Unternehmen stehen und sich selbst glücklich schätzen, für so eine Firma arbeiten zu können.

Dies ist auch ein Anzeichen dafür, dass die Mitarbeiter mit der Unternehmensführung und auch mit deren Führungsstil und vermittelten Werten zufrieden ist.

Durch einen ständigen Wechsel in der Belegschaft könnte es zu Unruhen im Unternehmen kommen und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern schüren.

Auch das sehr häufige Wechseln von Führungspositionen, was auch ein Anzeichen für eine mangelhafte Firmenpolitik sein kann, kann bei KTM nicht beobachtet werden. Die Unternehmensspitze ist seit Jahren unverändert und selbst bei den Abteilungs- und Gruppenleitern, die auch maßgeblich für die Motivation und Leistungen ihrer Mitarbeiter zuständig sind, gibt es nur sehr selten personelle Änderungen.

## **5.2 Motivation der Mitarbeiter**

Um seinen Mitarbeitern auch außerhalb der Arbeitszeiten die Möglichkeit bieten zu können, Zugang zu Motorrädern oder Veranstaltungen zu bekommen, gibt es bei KTM eine Reihe von Angeboten und Vergünstigungen. Durch diese Angebote kann der Mitarbeiter auch in seiner Freizeit bis zu einem gewissen Maß an das Unternehmen gebunden werden. Die Arbeitszeit alleine reicht oft nicht aus, um der Leidenschaft nachzugehen, die in vielen KTM-Mitarbeitern steckt.

KTM hat dies genützt, um seine Belegschaft zu motivieren und ihr nebenbei noch das eine oder andere Extra neben dem Gehalt zukommen zu lassen.

### **5.2.1 Vergünstigungen für Mitarbeiter**

Mittlerweile steht eine Vielzahl von Vergünstigungen den Mitarbeitern bei KTM zur Verfügung, angefangen von diversen Rabattaktionen bei den umliegenden Gewerbetreibenden bis hin zu Wochenendausflügen zu sehr attraktiven Konditionen.

Alle Vergünstigungen haben jedoch den einen Sinn: Sie sollen als Dankeschön gelten und den Einsatz jedes Einzelnen honorieren.

Viele Mitarbeiter sehen es als nette Geste, die man nicht unbedingt voraussetzen kann, und nützen auch gerne die Angebote.

Dadurch schafft die Unternehmensleitung zusammen mit dem Betriebsrat ein gutes Arbeitsklima und zufriedene Mitarbeiter. Der zufriedene Mitarbeiter ist auch offen gegenüber Neuem und kann dem Unternehmen somit helfen, neue und innovative Produkte in sehr kurzer Zeit auf den Markt zu bringen.

Auch die Unternehmenswerte wie z.B. soziale Verantwortung des Konzerns gegenüber seinen Mitarbeitern können durch solche Angebote besser an den Einzelnen transportiert werden.

Die Angestellten und Arbeiter sehen somit, dass die Vorgaben der Unternehmensführung nicht nur am Papier existieren, sondern auch in der Praxis umgesetzt werden. Für die Unternehmen sind solche Angebote mit vergleichsweise wenig Aufwand verbunden, bringen aber in der Beziehung zu den Mitarbeitern eine Menge.

### **5.2.2 Zugang zum Motorsport**

Um den Mitarbeitern Zugang zu Motorsportveranstaltungen bieten zu können, gibt es auch hier eine Reihe von Angeboten bei KTM.

Vor allem für junge und neue Mitarbeiter ist es sehr wichtig, diese an den Motorsport heranzuführen um ihnen zu zeigen, was ihre Arbeit wert ist.

So wird auch das Qualitätsbewusstsein gesteigert, da sie Fehler in ihrer Arbeit sofort aufgezeigt bekommen. Diese Angebote sollen jedoch nicht nur als Erziehungsmaßnahmen gelten, sondern auch eine Anerkennung für die Mitarbeiter sein. Bei großen Motorsportveranstaltungen werden KTM-Mitarbeiter mit Fanartikeln ausgestattet und sie dürfen sogar in die Fahrerlager, um sich mit den KTM-Fahrer austauschen zu können.

Durch solche Veranstaltungen können neue Mitarbeiter noch mehr für die Marke KTM begeistert werden und die Bindung zum Unternehmen wird gefördert.

Nebenbei wird bei solchen Veranstaltungen auch der Zusammenhalt innerhalb der Kollegen gestärkt, was natürlich auch dem Betriebsklima bei KTM zugutekommt.

### **5.2.3 Motorräder für den privaten Gebrauch**

Das Wichtigste für die meisten KTM-Mitarbeiter ist natürlich, wie könnte es anderes sein, das Motorradfahren.

Der Großteil der Belegschaft besteht aus begeisterten Motorradfahrern, die jede freie Minute auf dem Motorrad verbringen. Hier liegt es natürlich auf der Hand, dass man sich auch beim Arbeitgeber Motorräder ausleihen kann. Dies ist mit Abstand das wichtigste und am häufigsten genutzte Angebot bei KTM.

Denn wie soll man die Motivation und Leidenschaft der Mitarbeiter besser wecken und fördern als mit den eigenen Motorrädern?

Bei KTM gibt es deshalb diverse Anlaufstellen, um sich ein Motorrad ausleihen zu können.

Anfangen von der eigenen Dauerlaufabteilung, in der obendrauf auch noch der gesamte Treibstoff von KTM bezahlt wird, bis hin zum Marketing, wo immer die neuesten Modelle zur Verfügung stehen, kann bei KTM quasi an jeder Ecke ein Motorrad ausgeliehen werden.

Dieser Umstand stellt eine klassische Win-Win-Situation dar. Das Unternehmen bekommt kostenlose Testfahrer, die für die Entwicklung eines Motorrades von enormer Wichtigkeit sind, und nebenbei werden auch noch die Mitarbeiter für die eigenen Produkte begeistert. Die Angestellten kommen wiederum in den Genuss, jede Woche ein anderes Motorrad kostenlos fahren zu können.

Auch für Berufspendler gibt es bei KTM die Möglichkeit ganze Wochen ein Motorrad zu leihen, um damit den Arbeitsweg bestreiten zu können, ohne jeden Monat hohe Treibstoffkosten zu haben. So können auch neue Mitarbeiter aus etwas entfernteren Gegenden gewonnen werden.

Hört man sich in der Belegschaft um, kann man ganz klar heraushören, dass für viele Mitarbeiter der einfache und unkomplizierte Zugang zu Motorrädern ein Hauptgrund dafür ist, dass sie so gerne bei KTM arbeiten.



Auch wer längere Urlaubsreisen mit dem Motorrad plant, wird von KTM so gut wie möglich unterstützt. Abschließend kann man zu diesem Punkt sagen, dass der finanzielle Aufwand, der zweifellos für KTM besteht, tausendfach von den Mitarbeitern zurückgegeben wird: einerseits durch die erbrachten Testkilometer, die ein jeder Mitarbeiter, der sich ein Motorrad ausleiht, zu einer Entwicklung beiträgt und damit die Zuverlässigkeit und die Qualität des Produktes verbessern kann, andererseits wird die Begeisterung der Angestellten gesteigert und die Faszination am Motorradfahren erhalten.

#### **5.2.4 Gutscheine für Mitarbeiter**

Natürlich versucht das Unternehmen seine Mitarbeiter auch mit der eigens entworfenen Modelinie, genannt Power Wear, einzukleiden. Die qualitativ hochwertige und äußerst stylische Mode von KTM zielt natürlich auf das junge und wilde Publikum von KTM ab.

Um auch hier der Corporate Identity von KTM gerecht zu werden, versucht das Unternehmen die gesamte Belegschaft soweit es möglich ist, mit der KTM-Kleidung auszustatten. Durch einheitliche Kleidung wird auch versucht, den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft zu signalisieren.

Da das Unternehmen nicht voraussetzen kann, dass sich jeder Mitarbeiter die preislich auch wie die anderen Produkte von KTM im höheren Bereich angesiedelte Ware selber kauft, gibt es jedes Jahr zu Weihnachten einen 200-Euro-Gutschein, der dann gegen Kleidung eingetauscht werden kann.

Somit schafft auch hier das Unternehmen mit vergleichbar geringem finanziellen Aufwand, den Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grad zu binden bzw. die Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken.

### **5.2.5 Mitarbeiterleasing**

Auch das seit Kurzem bestehende Mitarbeiterleasing sollte noch kurz erwähnt werden.

Hiermit hat KTM eine Möglichkeit für seine Mitarbeiter geschaffen, sich den Traum eines eigenen Motorrades ohne großen finanziellen Aufwand zu erfüllen.

Durch die sehr attraktiven Leasingangebote, die von der eigenen KTM Financial Gruppe bereitgestellt werden, kann quasi jeder ein Motorrad leasen.

Mit solchen günstigen Angeboten möchte man natürlich verhindern, dass sich Mitarbeiter ein Motorrad eines anderen Herstellers und womöglich eines direkten Konkurrenten von KTM kaufen.

## **6 Schlussbetrachtung**

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war es aufzuzeigen, wie in einem Unternehmen wie KTM die Unternehmenspolitik, die Maßnahmen und Entscheidungen umfasst, die eine Konkretisierung der Philosophie und der Vision darstellen, in den Berufsalltag übertragen kann.

Durch die oft sehr abstrakten Formulierungen in den Unternehmenspolitiken verschiedener Unternehmen kommt es hier oft zu Problemen, den Mitarbeitern die Werte und Grundsätze, für die ein Unternehmen steht, näherzubringen und zu verinnerlichen, sodass auch alle Entscheidungen und Handlungen im täglichen Arbeitsleben danach ausgerichtet sind.

Zu diesem Zweck wurde das Unternehmen hinsichtlich seiner Unternehmenspolitik durchleuchtet, um festzustellen, wie es dem Management gelingt bzw. gelungen ist, seine Visionen und Vorstellungen auf jeden einzelnen Mitarbeiter zu übertragen.

Bei dieser Untersuchung ergab sich, dass die Führungsetage bei KTM im Gegensatz zu anderen Unternehmen zu einhundert Prozent hinter den vorgegebenen Zielen und Werten steht. Durch das tägliche Vorleben derselbigen konnte eine sehr hohe Akzeptanz in Bezug auf die Unternehmenspolitik bei den Mitarbeitern erreicht werden.

Was die Mitarbeitermotivation betrifft, konnte ganz klar festgestellt werden, dass die Unternehmensführung jeden einzelnen Mitarbeiter mit den Produkten, für die KTM steht, vertraut machen möchte, um die Leidenschaft, die auch das Management vorlebt, auf die Angestellten zu übertragen.

Gerade im Berufsalltag ist es von enormer Wichtigkeit, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens mit den Produkten identifizieren können und ihre Begeisterung nutzen, um solche Produkte zu entwickeln und zu fertigen.

Gerade junge, engagierte Mitarbeiter können so eng ans Unternehmen gebunden werden, indem man ihre Leidenschaft fördert und unterstützt.

KTM ist der Spagat zwischen Arbeiten auf höchstem Niveau und aber auch Spaß an der Arbeit sehr gut gelungen.

Jeder Mitarbeiter bei KTM hat die Möglichkeit, die von ihm mitentwickelten oder mitgefertigten Produkte sofort zu testen, um ein Gefühl zu bekommen, dass man an etwas ganz Besonderem mitgewirkt hat.

Daher war es im Endeffekt nicht allzu schwer, den Leitspruch bei KTM „READY TO RACE“ auf die komplette Belegschaft zu übertragen und die Leidenschaft am Motorsport bei den Mitarbeitern zu wecken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmenspolitik bei KTM sind die zahlreichen Vergünstigungen und Zusatzleistungen, die KTM seinen Mitarbeitern gewährt.

Durch den direkten Zugang zum Motorsport, mit dem das Unternehmen sehr stark verbunden ist, können die Mitarbeiter immer wieder auf ein Neues begeistert werden, sodass diese nie den Elan und die Freude an der Arbeit verlieren.

Selbst für Mitarbeiter, die schon Jahrzehnte im Unternehmen sind, kann somit immer wieder ein attraktiver Arbeitsplatz geboten werden.

Das hat auch den positiven Effekt, dass die Fluktuation im Unternehmen gerade in den Entwicklungsabteilungen sehr gering ist und dadurch der Zusammenhalt innerhalb der Kollegen sehr groß ist.

Der gute Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft wirkt sich auch positiv auf die Umsetzung der vorgegeben Ziele und Visionen im Unternehmen aus.

Alle Mitarbeiter ziehen an einem Strang und sichern somit dem Unternehmen seinen Erfolg.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Unternehmen KTM sehr viel getan wird, um die Unternehmenspolitik mit ihren theoretischen Zügen auch in den täglichen Arbeitsablauf der Mitarbeiter zu integrieren.

Mit Erfolg, wie diese Arbeit bewiesen hat. Auch wenn man mit einzelnen Mitarbeitern darüber spricht, bekommt man durchwegs positives Feedback.

Jeder fühlt sich als ein Teil dieses Unternehmens und ist stolz auf seine Arbeit und die Produkte, die bei KTM hergestellt werden.

## 7 Literaturverzeichnis

### Fachbücher:

BIRGIKT, KLAUS/STADLER, MARINUS M./FUNCK, HANS JOACJIM (2002): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Mi Wirtschaftsbuch: 2002.

ESCH, FRANZ-RUDOLF / TOMCZAK, TORSTEN / KERNSTOCK, JOACHIM / LANGNER, TOBIAS (2007): Corporate Brand Management. Gabler Verlag: 2007.

HINTERHUBER, HANS H. (2011): Strategische Unternehmensführung. 1. Strategisches Denken. Erich Schmidt Verlag: 2011.

HUBIG, CHRISTOPH / SIEMONEIT, OLIVER (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gaber Verlag: 2007.

KRAUTHAMMER, ERIC / HINTERHUBER, HANS H. (2005): Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit. Erich Schmidt Verlag: 2005.

KRUMMENACHER, ALFRED / THOMMEN, JEAN-PAUL (2006): Einführung in die Betriebswirtschaft mit Bankbetriebs- und Versicherungslehre. Versus Verlag: 2006.

LENCIONI, PATRICK M. (2002): Make Your Values Mean Something. In: Harvard Business Review. 2002. Reprint R0207J.

LUHMANN, NIKLAS (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. UTB Verlag: 2000.

MAST, CLAUDIA (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. UTB Verlag: 2008.

NEIDERHÄUSER/ROSENBERGER (2010): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Gabler Verlag: 2010.

RÜEGG-STÜRM, JOHANNES (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Haupt Verlag: 2003

SCHEIN, EDGAR H. (2004): Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons Verlag: 2004.

SCHMID, BEAT F./LYCZEK, BORIS (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. /Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler Verlag: 2008.

SZYSZKA, PETER (2008): Organisation und Organisationsinteresse. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln mit Lexikon. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 2008.

THOMMEN, JEAN-PAUL / ACHLEITNER, ANN-KRISTIN (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Gabler Verlag: 2009.

WIELAND, JOSEF (2007): Die Ethik der Governance. Metropolis Verlag: 2007.

ZERFAß, ANSGAR (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 2004.

**Onlinequellen:**

ABATEC Group: Vision.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

<http://www.abatec-ag.com/group/unternehmen/mission-vision/>

Audi: Mission.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

<http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html>

BASF: Mission.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

[http://www.werkstofftechnologien.de/index.php?contentpos=138#start\\_BRD](http://www.werkstofftechnologien.de/index.php?contentpos=138#start_BRD)

Brauunion: Mission.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

[http://www.brauunion.at/ueber\\_uns/unternehmen/mission](http://www.brauunion.at/ueber_uns/unternehmen/mission)

Daimler AG: Nachhaltigkeitsbericht.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

<http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2012/nb/German/1515/leitbild.html>

KTM AG: Das Erlebnis KTM.

*zuletzt abgerufen am 15.02.2014*

<http://company.ktm.com/die-marke-ktm/die-marke-ktm.html>

KTM AG: Die Marke KTM.

*zuletzt abgerufen am 15.02.2014*

<http://company.ktm.com/die-marke-ktm/ktm-experience.html>

KTM AG: "Orange Familie".

*zuletzt abgerufen am 17.02.2014*

<http://company.ktm.com/die-marke-ktm/orange-family.html>

KTM AG: Strategie.

*zuletzt abgerufen am 16.02.2014*

<http://company.ktm.com/unternehmen/strategie.html>

KTM AG: Unternehmensprofil.

*zuletzt abgerufen am 15.02.2014*

<http://company.ktm.com/unternehmen/unternehmensprofil.html>

Philips: Vision.

*zuletzt abgerufen am 15.06.2013*

<http://www.philips.at/about/company/global/missionandvisionvaluesandstrategy/index.page>

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde biher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Obertrum am See, den.....

gez.