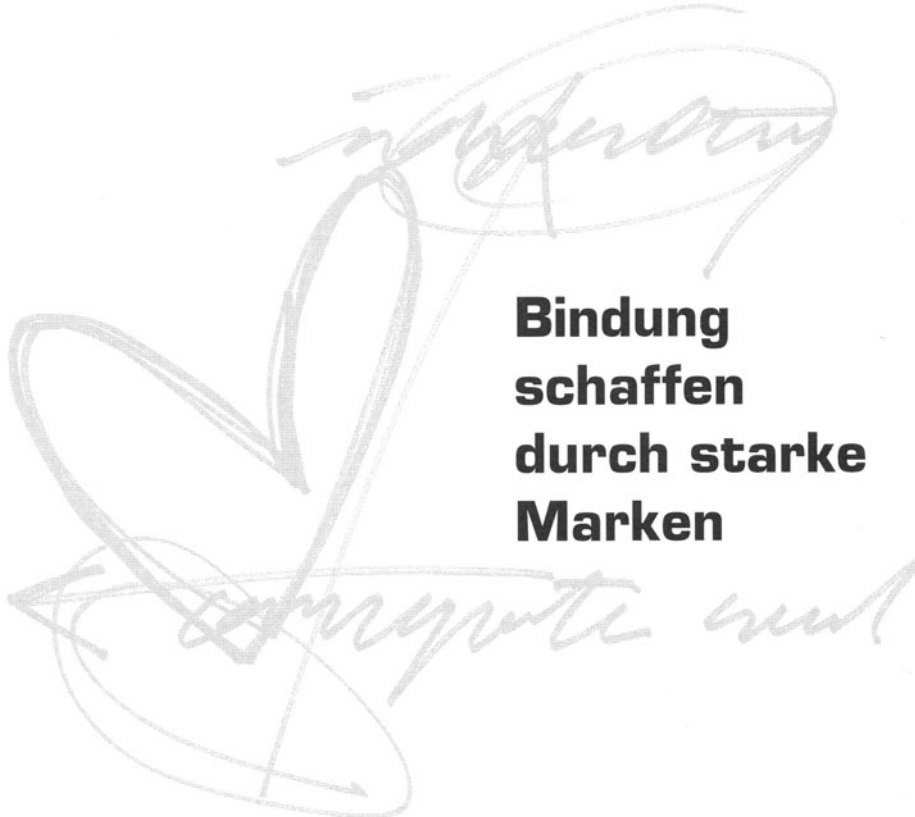


Jesper Kunde
Corporate Religion

Jesper Kunde

CORPORATE RELIGION



**Bindung
schaffen
durch starke
Marken**

*Help for all things solutions
incubating the company's
decision parameters for success.*



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
der Deutschen Bibliothek erhältlich

Aus dem Englischen von Almuth Braun
Die englische Ausgabe erschien 2000 unter dem Titel "Corporate Religion"
bei Financial Times Prentice Hall, London.
1. Auflage September 2000
Copyright © Jesper Kunde.
Dänische erste Ausgabe: 1997 bei Börsen Forlag AIS.

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2000
Lektorat: Ulrike M. Vetter, Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

ISBN-13: 978-3-322-82285-7 e-ISBN-13: 978-3-322-82284-0
DOI: 10.1007/978-3-322-82284-0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort • XI

Der Kern einer Corporate Religion • 1

Corporate Religion – eine konsistente

Unternehmensdarstellung • 3

Harmonie und Überzeugungskraft • 3

Die richtige Formel finden • 5

Eine Markenreligion entwickeln • 10

Keine Markenreligion ohne Corporate Religion • 12

Die ganze Wahrheit... • 14

Fallbeispiel: Harley-lujah (Harley-Davidson) • 17

Fallbeispiel: Der Name Branson ist Marke (Virgin) • 25

2

Internationales Chaos • 33

Die Anpassung an den Markt macht aus Schwäche
eine Tugend • 35

Die Notwendigkeit eines spirituellen
Managements • 36

Unternehmen brauchen eine Religion • 37

Warum ist ein „spirituelles“ Management
notwendig? • 38

1. Trend: Die Wandlung vom nationalen zum
internationalen Unternehmen • 38

2. Trend: Gewichtsverlagerung von Produkten
auf Konzepte • 47

3. Trend: Die Verkürzung der Produktlebenszyklen • 49

- 4. Trend: Schnellere Reaktionszeiten auf Veränderungen • 50
- 5. Trend: Übergang von einer Einzelmarke zu einer Dachmarke • 51
- Das Unternehmen hinter der Marke • 52

3

Markenreligion • 57

Eine starke Marktpositionierung ist der Schlüssel zur Zukunft • 58

Markenwerte • 59

Eine ausgeprägte Involvierung ist der Schlüssel zu Markenwert • 61

Marktpositionierung • 66

Fallbeispiel: Die Fluggesellschaft für Geschäftsreisende (SAS) • 81

Aufbau und Führung einer Marke • 89

Eine Marke wird zum Markendach • 91

Fallbeispiel: Star Wars (Adidas/Nike) • 95

Fallbeispiel: „Bedienung, ein T-Shirt, bitte!“ (Hard Rock Café) • 104

4

Corporate Religion • 109

Eine starke Marke braucht eine starke Organisation • 110

Eine Überzeugung entsteht nicht auf Kommando • 112

Spirituelles Management • 114

Fallbeispiel: Religiöse Unternehmensführung (Microsoft) • 117

Corporate Religion – Value Based Growth Management • 121

Produkt • 122

Mission • 122

Vision • 124

Corporate Religion • 125

Entwicklung einer Corporate Religion • 128

- System • 149
- Engagement • 151
- Implementierung • 152
 - Fallbeispiel: Die Rückkehr ins Paradies? (IBM)* • 154
- Eine Corporate Religion fokussiert jeden
 - Unternehmenstyp • 160
- Corporate Religion im Business-to-Business-
 - Bereich • 161
 - Fallbeispiel: Eine Religion geht ins Obr (Oticon)* • 164
- Corporate Religion in Unternehmen aus der
 - Konsumgüterindustrie • 168
 - Fallbeispiel: Das Credo von The Body Shop* • 170
- Die Bedrohung durch Tochterunternehmen • 177
 - Fallbeispiel: Konsistente Werte führen zum Erfolg (The Walt Disney Company)* • 178

5

Engagement und Umsetzung • 183

- Begeisterung und Engagement • 185
- Schulung als Mittel zur Förderung von Engagement
 - im Business-to-Business-Bereich • 188
 - Fallbeispiel: Kaffee-Religion: Wie man 25 000 Partner davon überzeugt, sich mit Leib und Seele der Kaffeekultur zu verschreiben (Starbucks)* • 190
- Jeder kann geschult werden • 195
 - Fallbeispiel: Oles Ausbildung (McDonald's)* • 197
- Die Wechselwirkung zwischen Engagement und
 - Corporate Religion • 202
- Praktische Umsetzung • 203
 - Fallbeispiel: Der japanische Bumerang (Toyota)* • 208
- Steuerung von Kampagnen und Vertriebsaktivitäten • 214
- Voraussetzung für die Umsetzung von Initiativen
 - ist eine gute Planung • 214

6

Konsequenzen für die Organisation • 217

Wiederherstellung des direkten Kontakts zwischen der Unternehmenszentrale und Kunden • 219

Die Verwandlung eines uneinheitlichen internationalen Unternehmens in eine homogene Organisation • 222

Eine Corporate Religion erfordert eine völlige Neuausrichtung der Organisation • 225

Unterschiedliche Entwicklungsstufen • 238

Der religiöse Fokus • 240

Neues Denken in Organisationen • 241

7

Konsequenzen für das Top-Management • 245

Spirituelle Fokus • 246

Spirituelles Management durch den Unternehmensgründer • 248

Spirituelle Unternehmensführung durch das Management der zweiten Generation • 251

Eine Corporate Religion erfordert ein starkes Management • 252

Eine Corporate Religion erfordert ein präsent Management • 255

Die Einführung einer Corporate Religion verlangt nach einem neuen Managertyp • 257

Der Unternehmensführer der Zukunft muss ein Vorkämpfer sein • 260

Systeme zur globalen Marktentwicklung • 261

8

Einführung und Verbreitung einer Corporate Religion • 265

1. Interne Analyse des bestehenden Produktprogramms • 266
 2. Analyse der Markenwerte in ausgewählten Märkten • 268
 3. Beurteilung der Marktchancen einer Marke • 270
 4. Die Entwicklung des Unternehmenskonzepts • 271
 5. Ganzheitliche Unternehmensdarstellung • 273
 6. Definition der Corporate Religion und Einführung eines Systems, das Engagement und Handlungsorientierung gewährleistet • 274
 7. Tests in ausgewählten Märkten • 277
 8. Feinabstimmung von Konzept und Religion • 278
 9. Die Abschaffung der internationalen Organisation nach traditionellem Muster • 278
 10. Die Reorganisation muss in allen Bereichen gleichzeitig erfolgen • 280
 11. Die Corporate Religion muss sich allen Mitarbeitern von Anfang an tief einprägen • 281
 12. Die Einführung der Corporate Religion innerhalb eines Jahres • 281
- Ein religionsgeprägtes Unternehmen entwickelt sich kontinuierlich weiter • 283
- Was bringt die Zukunft? • 284

9

Nachwort • 287

- Meine Erfahrungen im Aufbau eines religionsgeprägten Unternehmens • 289
- Die größten Marketingaufgaben • 289
- Feste Budgets • 292
- Die internationale Dimension • 293
- Eine starke Marktpositionierung • 294
- Die Integration von Spezialkompetenzen • 297
- Die integrierte Kommunikationsagentur • 300

Kreatives Chaos	• 302
Eine besondere Kultur	• 305
Das Repräsentationsteam	• 307
Die Zukunft liegt in der Vergangenheit	• 312
Die integrierte Unternehmensdarstellung	• 312
Die Religion	• 314
Den Familiensinn stärken	• 314
Der Autor	• 319
Stichwortverzeichnis	• 321

Vorwort

Dieses Buch ist ein Versuch, aus eingefahrenen Denkmustern auszubrechen, die so viele Unternehmen heute kennzeichnen. In den Unternehmen wird hart gearbeitet, sie haben hochqualifizierte Mitarbeiter und erstklassige Produkte, aber sie erinnern mich an ein Fußballspiel, bei dem der Ball planlos hin- und her gekickt wird, nur um das Spiel in Gang zu halten. Hauptsache, die eigene Mannschaft kassiert kein Tor, und am Ende steht es Unentschieden. Es fehlt der Tempowechsel, die Begeisterung und das Selbstvertrauen in die eigenen Torjägerqualitäten.

Durch meine Arbeit in Konzeptentwicklung und Marketing für internationale Unternehmen habe ich festgestellt, wie schwierig es ist, Verhaltensweisen und Botschaften in Großunternehmen über alle Ebenen zu kommunizieren. Ich arbeite mit Führungskräften an der Unternehmensspitze wie auch mit Mitarbeitern untergeordneter Hierarchieebenen, und zwar in der Muttergesellschaft und den Tochterunternehmen gleichermaßen. Dadurch erhalte ich ein schonungsloses, hochaktuelles Bild der mangelnden Homogenität vieler Unternehmen. Gleichzeitig ist mir alarmierend oft aufgefallen, wie viele große und eigentlich gesunde internationale Unternehmen in endloser Bürokratie ersticken. Visionäre, dynamische Führungspersönlichkeiten sind immer noch die Ausnahme. Und das trotz der allseits bekannten Tatsache, dass Unternehmen mit einem dynamischen Management am profitabelsten arbeiten. Diejenigen Unternehmen dagegen, die lediglich verwaltet werden und sich auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen, haben bereits die Talfahrt angetreten. Es dauert seine Zeit, bis der große Einbruch kommt, aber der Abstieg beschleunigt sich in einer globalisierten Welt immer mehr. Wenn Sie zu den Gipfelstürmern gehören wollen, ist dies der letzte Aufruf.

Dieses Buch ist ein konstruktiver Versuch, einen anderen, dynamischeren Weg zu Unternehmenserfolg einzuschlagen. Es ist kein Buch über Untersuchungsergebnisse, sondern über Verhaltensweisen. Verhaltensweisen gegenüber den Faktoren, die für die grundsätzliche Unternehmensstärke bzw. -schwäche verantwortlich sind, und eine Anleitung für Unternehmen, um sich besser zu organisieren. Viele Fallstudien über internationale Großunternehmen gestalten den theoretischen Teil lebendiger.

Während der Arbeit an dem Manuskript habe ich festgestellt, dass viele Menschen ein ausgeprägtes Bedürfnis nach zielorientierten Verhaltensweisen ihrer Unternehmen haben. Unternehmenslenker wollen entsprechende Verhaltensweisen aufbauen und fördern, und Mitarbeiter suchen an ihrem Arbeitsplatz, an dem sie die meiste Zeit ihres Lebens verbringen, nach Erfüllung Ihrer Vorstellungen.

Dieses Buch hat mich dazu inspiriert, das umzusetzen, was ich in meinem eigenen Unternehmen predige. Meine Erfahrungen beschreibe ich im Nachwort. Ich hoffe, dass es auch Sie dazu bewegt, dasselbe in Ihrem Unternehmen zu tun. Hier liegt kreatives Potenzial von explosiver Kraft brach, das nur darauf wartet, sich entfalten zu können und in die richtige Richtung gelenkt zu werden. Hören Sie auf den großen Knall!

Es haben so viele Menschen wertvolle Beiträge zu diesem Buch geliefert, dass es nicht möglich ist, alle namentlich zu erwähnen. Ich will mich hier auf einige wenige beschränken – alle anderen behalte ich dankbar in Erinnerung.

Besonderen Dank möchte ich Anders Krag aussprechen, der dem Text in der Abschlussphase mit Geschick und Sprachgefühl den letzten Schliff verliehen hat. Und schließlich ein großes Dankeschön an Helle sowie Nynne und Nanna, die während der Zeit des Buchprojekts weitgehend auf ihren Ehemann bzw. Vater verzichten mussten.

Kopenhagen, im August 2000

Jesper Kunde