

# Inhaltsverzeichnis

<b>Grußwort</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	15
<b>Danksagung</b> .....	19

<b>Teil I</b>	
<b>Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren</b> .....	21
1. Unternehmenskultur: Modetrend oder Wettbewerbsfaktor? .....	23
1.1 Was versteht man unter Unternehmenskultur? .....	24
1.2 Was bewirkt Unternehmenskultur? .....	27
1.2.1 Komplexitätsreduktion .....	28
1.2.2 Koordiniertes Handeln .....	28
1.2.3 Identifikation .....	29
1.2.4 Kontinuität .....	29
1.3 Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor .....	30
1.4 Was macht Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor? .....	31
1.5 Führungsverhalten als zentrale Determinante der Unternehmenskultur .....	37
1.5.1 Die Rolle des Top-Managements bei der Entwicklung von Unternehmenskultur .....	38
1.5.2 Die Führungskräfte als Repräsentanten und Multiplikatoren der Unternehmenskultur .....	40

<b>Teil II</b>	
<b>Beispiele vorbildlich gestalteter und gelebter Unternehmenskultur</b> .....	43
1. BMW Group .....	47
1.1 Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	47
1.2 Branche und Unternehmensumfeld .....	51
1.3 Wirtschaftliche Leistung .....	52

1.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	53
1.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	54
1.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	56
1.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	61
1.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	62
1.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	63
1.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	66
1.4.7	Führungskontinuität .....	67
1.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	67
1.4.9	Kundenorientierung .....	69
1.4.10	Shareholder-Orientierung .....	70
2.	Deutsche Lufthansa AG .....	73
2.1	Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	73
2.2	Branche und Unternehmensumfeld .....	76
2.3	Wirtschaftliche Leistung .....	77
2.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	78
2.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	79
2.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	81
2.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	84
2.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	85
2.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	86
2.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	88
2.4.7	Führungskontinuität .....	89
2.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	90
2.4.9	Kundenorientierung .....	91
2.4.10	Shareholder-Orientierung .....	92
3.	Grundfos A/S .....	95
3.1	Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	96
3.2	Branche und Unternehmensumfeld .....	98
3.3	Wirtschaftliche Leistung .....	99

3.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	100
3.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	101
3.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	102
3.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	106
3.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	108
3.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	109
3.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	111
3.4.7	Führungskontinuität .....	112
3.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	113
3.4.9	Kundenorientierung .....	115
3.4.10	Shareholder-Orientierung .....	117
4.	Henkel KGaA .....	119
4.1	Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	120
4.2	Branche und Unternehmensumfeld .....	122
4.3	Wirtschaftliche Leistung .....	123
4.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	124
4.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	125
4.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	126
4.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	128
4.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	129
4.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	130
4.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	132
4.4.7	Führungskontinuität .....	133
4.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	133
4.4.9	Kundenorientierung .....	134
4.4.10	Shareholder-Orientierung .....	135
5.	Hilti Aktiengesellschaft .....	137
5.1	Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	137
5.2	Branche und Unternehmensumfeld .....	140
5.3	Wirtschaftliche Leistung .....	140

5.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	142
5.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	143
5.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	145
5.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	146
5.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	148
5.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	149
5.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	153
5.4.7	Führungskontinuität .....	153
5.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	154
5.4.9	Kundenorientierung .....	155
5.4.10	Shareholder-Orientierung .....	156
6.	Novo Nordisk A/S .....	159
6.1	Unternehmensgeschichte – Prägende Einflüsse .....	159
6.2	Branche und Unternehmensumfeld .....	162
6.3	Wirtschaftliche Leistung .....	163
6.4	Gelebte Unternehmenskultur .....	164
6.4.1	Gemeinsame Zielorientierung .....	165
6.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	167
6.4.3	Haltungen, Überzeugungen und Werte .....	170
6.4.4	Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht .....	171
6.4.5	Partizipatives Führungsverhalten .....	172
6.4.6	Unternehmer im Unternehmen .....	174
6.4.7	Führungskontinuität .....	175
6.4.8	Adaptions- und Integrationsfähigkeit .....	175
6.4.9	Kundenorientierung .....	178
6.4.10	Shareholder-Orientierung .....	178

### **Teil III**

<b>Erfolgsfaktor Unternehmenskultur .....</b>	<b>181</b>
---	------------

1. Die Dynamik des Kulturentwicklungsprozesses .....	182
--	-----

1.1 Bewusste Auseinandersetzung mit der bestehenden Unternehmenskultur .....	183
--	-----

1.2	Der Beginn eines bewussten Kulturentwicklungsprozesses .....	185
1.3	Regelmäßige Überprüfung der gelebten Unternehmenskultur .....	187
1.4	Kontinuierlicher Kulturentwicklungskreislauf: Pflege, Anpassung, Überprüfung .....	189
2.	Charakteristika einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur .....	193
2.1	Klare Identität, gemeinsame Zielorientierung und -umsetzung .....	194
2.1.1	Einige grundsätzliche Überlegungen und Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	194
2.1.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Wir wissen, wer wir sind, was wir wollen und setzen dies konsequent um“ .....	196
2.1.2.1	Vision und Mission bzw. Unternehmenszweck als Basis einer gemeinsamen Zielorientierung .....	197
2.1.2.2	Werte und Leitbilder als Orientierung .....	197
2.1.2.3	Klare strategische Positionierung .....	197
2.1.2.4	Transparente Zielvereinbarungsprozesse für die systematische Umsetzung .....	198
2.2	Konsequente Ausrichtung auf den Kunden .....	199
2.2.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	199
2.2.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Bei uns dreht sich alles um den Kunden“ .....	200
2.2.2.1	In Erfahrung bringen, was der Kunde will – Eingehen auf die spezifischen Kundenwünsche .....	201
2.2.2.2	Konsequente Ausrichtung auf den Kunden .....	201
2.2.2.3	Überprüfung der Kundenzufriedenheit .....	202
2.3	Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung .....	203
2.3.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	203
2.3.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Wir entwickeln uns ständig weiter durch Innovationen in allen Bereichen, durch Lernen und durch Kooperationen“ .....	205
2.3.2.1	Bekanntnis zur Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung ..	206
2.3.2.2	Verankerung der Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung im Arbeitsprozess .....	206
2.3.2.3	Gewähren von Freiräumen für Unternehmertum – bei wahrgenommener Verantwortung und Selbstorganisation .....	207

2.3.2.4	Voneinander und aus Fehlern lernen .....	208
2.4	Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten .....	210
2.4.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	210
2.4.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Unsere Unternehmenskultur wird im Führungsverhalten sichtbar“ ...	211
2.4.2.1	Führungskräfte als Vorbilder für gelebte Unternehmenskultur .....	212
2.4.2.2	Vorwiegend interne Besetzung von Führungspositionen .....	213
2.4.2.3	Sozialisation in die Unternehmenskultur und weitere Entwicklung ...	213
2.4.2.4	Transparente Erwartungen an Führungskräfte .....	214
2.4.2.5	Regelmäßige Überprüfung des gelebten Führungsverhaltens .....	214
2.4.2.6	Wertschätzung, Dialog, partnerschaftlicher Umgang und Bescheidenheit .....	215
2.5	Führungskontinuität .....	215
2.5.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	215
2.5.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: Lange Führungszyklen .....	217
2.6	Unternehmertum im Unternehmen .....	218
2.6.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	218
2.6.2	Erkenntnisse aus den Fallstudien: „Bei uns sind Leistung, Beitrag und Initiative gefragt“ .....	220
2.6.2.1	Hohe Leistungserwartungen an unternehmerisch Handelnde .....	220
2.6.2.2	Rahmenbedingungen für Unternehmertum .....	220
2.6.2.3	Leistung lohnt sich .....	221
2.7	Das Selbstverständnis eines Corporate Citizen .....	222
2.7.1	Einige grundsätzliche Überlegungen und Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	222
2.7.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Ein Unternehmen tut Gutes – und spricht nicht unbedingt darüber“ .	224
2.7.2.1	Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen .....	224
2.7.2.2	Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz am Arbeitsplatz .....	225
2.7.2.3	Chancengleichheit .....	225
2.7.2.4	Familienverträgliche Arbeitsbedingungen .....	225
2.7.2.5	Gesellschaftliches Engagement .....	225

2.8	Engagierte, transparente und qualifizierte Unternehmensaufsicht .....	227
2.8.1	Einige Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	227
2.8.2	Erkenntnisse aus den Fallstudien: „Von der Unternehmensaufsicht wird kritisches Engagement erwartet“ .....	229
2.8.2.1	Qualifizierte Leistung .....	229
2.8.2.2	Engagement für das Unternehmen .....	230
2.8.2.3	Transparenz der Tätigkeit .....	230
2.9	Orientierung an profitabilem, nachhaltigem Wachstum .....	231
2.9.1	Einige grundsätzliche Überlegungen und Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	231
2.9.2	Erkenntnisse aus den Fallstudien: „Wir investieren in unsere Zukunft und sichern damit unseren wirtschaftlichen Erfolg“ .....	232
2.9.2.1	Stakeholder-/Shareholder-Orientierung .....	233
2.9.2.2	Stabile Eigentümerstruktur als Voraussetzung der Kontinuität .....	233
2.10	Grundlegende Überzeugungen, Haltungen und gelebte Werte .....	234
2.10.1	Einige grundsätzliche Überlegungen und Erkenntnisse aus der empirischen Forschung .....	234
2.10.1.1	Die konkrete Ausgestaltung der Überzeugungen und Werte .....	234
2.10.1.2	Konsistenz der postulierten Werte mit Haltungen und Überzeugungen sowie dem gelebten Verhalten .....	236
2.10.2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen: „Das, was uns wichtig ist, leben wir auch“ .....	237
2.10.2.1	Unternehmenskultur ist Chefsache .....	238
2.10.2.2	Gelebte Werte und Worte zählen .....	239
2.10.2.3	Regelmäßige Überprüfung der gelebten Unternehmenskultur .....	239
2.10.2.4	Umweltscanning und kritische Selbstreflexion als Basis einer lernenden Organisation .....	240
3.	Resümee .....	241
	Anhang: Checkliste .....	249

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	259
<b>Über die Autorin</b> .....	275
<b>Die Bertelsmann Stiftung</b> .....	277