
Inhaltsverzeichnis

»Es gibt sie ja alle noch ...«	9
1 Fit für die Zukunft!?	11
2 Unternehmenskultur (Corporate Culture): Wildwuchs oder Gestaltungsaufgabe?	15
3 Die sieben zentralen Unternehmen dieses Buches	23
3.1 Die Slogans der Unternehmen	23
3.2 Die Factsheets der Unternehmen	26
4 Von nichts kommt nichts: Den 10 Geboten wertvoller Unternehmenskultur auf der Spur	31
4.1 Weniger ist mehr: Konzentration auf Kernwerte und stringente Umsetzung von Strategien	32
4.1.1 Wertewandel und -kommunikation bei Henkel	34
4.1.2 Antizipativ – agil – adaptiv und die Strategie »Number ONE« der BMW Group	36
4.1.3 Hiltis Kulturreise	42
4.1.4 Kurz zusammengefasst	44
4.2 »Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben«: Professionalisierung und Kontinuität der Führung	45
4.2.1 Element 1: Botschafter und Gestalter gelebter Unternehmenskultur	47
4.2.2 Element 2: Interne Besetzung von Führungspositionen nach Länder- und Funktionswechseln	51
4.2.3 Element 3: Sozialisation in unterschiedlichen Kulturen	53
4.2.4 Element 4: Gestaltungsfreiräume innerhalb des Werterahmens	53
4.2.5 Element 5: Regelmäßige Überprüfung – top-down und bottom-up – des Was und des Wie	54
4.2.6 Element 6: Befähigung, Coaching, kooperativer Umgang ...	56
4.2.7 Kurz zusammengefasst	56

4.3	Immer an einem Strang: Gefestigtes Zusammenspiel und klares Rollenverständnis	57
4.3.1	Vertrauensleute und Wittenberg-Dialoge bei BASF	61
4.3.2	Sherpas bei Hilti	63
4.3.3	Kurz zusammengefasst	67
4.4	Keine Freiheit ohne Sicherheit: Rückhalt durch langfristige Eigentümerinteressen	67
4.4.1	Martin Hilti Familien Trust	70
4.4.2	Kurz zusammengefasst	75
4.5	Die Kunst, zusammenzuwachsen und zusammen zu wachsen: Menschen, Marken und Märkte integrieren	76
4.5.1	ING-DiBa und B. Braun: Vielfalt in der Belegschaft	81
4.5.2	Markenmanagement à la BMW	85
4.5.3	Kurz zusammengefasst	88
4.6	»Integrität braucht keine Regeln«: Transparenz und Konsequenz bei Verstößen gegen Kernwerte	89
4.6.1	Gemeinsame Wertschöpfung bei Nestlé	92
4.6.2	Compliance als zentrales Nachhaltigkeitsthema bei BASF	94
4.6.3	Kurz zusammengefasst	99
4.7	Das Katalysator-Prinzip: Krisen als Chance für Veränderung nutzen	99
4.7.1	Hilti: Mit Kostenersparnissen und Investitionen durch die Krise	105
4.7.2	Kurz zusammengefasst	108
4.8	Vorfahrt für Querdenker: Offenheit und Freiräume für Innovation	109
4.8.1	Innovationsprojekt BMWi	112
4.8.2	Fehler feiern!	117
4.8.3	Kurz zusammengefasst	117
4.9	Powermix: Balance zwischen zentralen Shared Services und dezentralem Unternehmertum	118
4.10	Mit Sandwichs punkten: Motivation und Kreativität des mittleren Managements fördern und nutzen	121
4.10.1	Führen im modernen Organisationsdschungel	123
4.10.2	Wie BASF, B. Braun & Co. ihre Mittelmanager entfesseln	125
5	Messen Sie Ihren Puls!	129

Quellen	135
Bücher	135
Artikel und Beiträge	135
Studien	137
Internetlinks	138
Quellenverzeichnis der Bertelsmann-Studie 2015	139
Anhang	161
Der Autor	169
Stichwortverzeichnis	171