



## Corporate Religion

Bindung schaffen durch starke Marken  
Von Jesper Kunde  
Gabler © 2000, 329 Seiten

### Fokus

Führung  
Strategie  
▶ **Marketing & Verkauf**  
Finanzen  
Personalwesen  
Technologie  
Produktion & Logistik  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen & Regionen  
Karriereplanung  
Ihre Finanzen  
Selbst-Management  
Ideen & Trends

### Take-Aways

- Corporate Religion bedeutet die ganzheitliche Fokussierung der Unternehmensziele unter dem spirituellen Management einer charismatischen Führungspersönlichkeit.
- Die Kaufentscheidung wird immer weniger von Preis und Qualität, sondern viel mehr durch die emotionalen Assoziationen des Konsumenten beeinflusst.
- Der Glaube an das Unternehmen ist die höchste Qualifikation eines Mitarbeiters.
- Nur wenn ein Unternehmen ideologisch seine Tochterunternehmen fest im Griff hat, kann es auch international Erfolg haben.
- Der direkte Draht des Konsumenten zur unternehmerischen Macht- und Steuerungszentrale und umgekehrt entscheidet über Sieger und Verlierer in der internationalen Handelsentwicklung.
- Wenn der Kunde ein Produkt zu einem „Muss“ erklärt, ist die grösstmögliche Wertschätzung, der Status einer Religion, erreicht.
- Ein Unternehmen muss sowohl nach aussen als auch nach innen konsistent sein, nur so kann es die höchste Stufe der Markenpositionierung erklimmen.
- Eine Corporate Religion kann ein Unternehmen in eine dynamische, effiziente Bewegung verwandeln, die mit vereinten Kräften ein anvisiertes Ziel verfolgt.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
9	9	9	8

## Rezension

### Corporate Religion

Diese Buch ist eine Anleitung für Unternehmen, sich besser international zu organisieren. Die komplexen wirtschaftlichen Schlüsselbegriffe werden durch Schemata und Vergleiche mit der Praxis plastisch dargestellt. Kunde hat ein unterhaltsames Buch geschrieben, das einen hohen praktischen Nutzen hat. *getAbstract.com* empfiehlt dieses Buch nicht nur Marketing-Experten und Unternehmern, sondern auch allen, die sich für den internationalen Siegeszug von renommierten Kultmarken wie beispielsweise Coca-Cola, Harley-Davidson, Hard Rock Cafe, Nike, Virgin, Adidas, SAS, IBM, The Body Shop, Starbucks, McDonald's, Toyota und Microsoft interessieren. Und sozusagen nebenbei lernen Sie auch, welche Fehler Sie besser vermeiden.

## Abstract

### Zum Kern der Corporate Religion

In Zukunft wird es nicht mehr länger Produkte, sondern in sich schlüssige Konzepte geben, vor allem was den internationalen Markt anbelangt. Kunden verbinden mit Produkten immer mehr emotionale und immaterielle Werte. Harley-Davidson verkörpert nicht nur Motorräder, sondern auch Freiheit. Eine starke Marktpositionierung ist abhängig von einer Idee, einer Grundüberzeugung, einer Vision.

Der moderne Kunde ist kritisch: für ihn ist ausschlaggebend, für welche Werte ein Unternehmen steht. Ein gemeinsamer Glaube, sprich eine Corporate Religion, vereinigt externe Marktpositionierung, interne Kultur und Unternehmensziele des Top-Managements in einem überzeugenden, harmonischen Ganzen. Es werden Energien und Eigen dynamiken freigesetzt, die ansonsten ungenutzt brachliegen. Man unterscheidet Produkt, Konzeptmarke, Unternehmenskonzept, Markenkultur und Markenreligion, wobei Letztere als die höchste Form von Kundenakzeptanz gilt. Weltweit muss die Botschaft dieselbe sein, interne und externe Einheitlichkeit sind unabdingbar.

### Internationales Chaos

Unternehmen stehen im Zeitalter der Globalisierung und der offenen Grenzen vor dem Anspruch, auch international mitzuwachsen. Auf dem Heimatmarkt ist die Unternehmenssteuerung relativ überschaubar, ein Expandieren aber kann die Gefahr der zunehmenden Dezentralisierung mit sich bringen. Nur ein Unternehmen, das zentral über ein ideologisches Führungsmanagement gesteuert wird, das die Mutter- und Tochtergesellschaften fest an der Kandare hat, kann diese internationale Herausforderung meistern.

Man unterscheidet im Marketing fünf Prozessstufen: von bloss national ausgerichteten bis hin zu internationalen Unternehmen mit einer ausgeprägten Corporate Religion. Die traditionelle Aufteilung von Entwicklung, Herstellung und Vertrieb greift nicht mehr. Die Gewichtsverlagerung von Produkten auf Konzepte erfordert das Herausstellen des Mehrwerts; bei dem internationalen Unternehmen „The Body Shop“ werden Umweltbewusstsein, soziale Verantwortung und Solidarität mit der dritten Welt sozusagen mit den eigentlichen Produkten „mitverkauft“.

„Einstellungen gegenüber einer Marke und die emotionalen und immateriellen Werte, die mit ihr assoziiert werden, entscheiden heute über Produkterfolg oder Misserfolg.“

„Corporate Religion bedeutet die Vereinigung in einem gemeinsamen Glauben.“

„Ich halte es für unmöglich, eine bedeutende Zukunftsvision zu haben, ohne an eine Idee, an sich selbst oder die eigenen Träume zu glauben.“

„Auf dem internationalen Markt konkurrieren nicht mehr länger Produkte, sondern Konzepte.“

„Marken werden zu Glaubensbekenntnissen, und Menschen, die als leibhaftige Personifizierung ihrer Marke gelten, werden zu Ikonen.“

„Die ersten Christen erkannten schon früh, dass sie ihren Glauben in ein System einbetten mussten, wenn sie neue Anhänger gewinnen wollten. Sie erzeugten Engagement mit der Bibel und einen ausgeprägten Glauben an bestimmte Ereignisse. Diese Ausstattung gab ihnen Sicherheit bei der Eroberung neuer Territorien.“

„Ist es Ihnen gelungen, ein überzeugendes und glaubwürdiges Unternehmenskonzept zu entwickeln, dann richten Sie Ihr Augenmerk auf die nächste Stufe – die Markenkultur.“

Die Produktlebenszyklen verkürzen sich immer mehr, während begleitendes Wissen und Argumente hinterherhinken aus Mangel an konzentrierter Schubkraft. Marktforschung und Kundenfeedback verlangen demgegenüber kontinuierlichen Marktvorsprung, kurz: schnellere Reaktionszeiten. Neue Produkte, neue Marke? Procter & Gamble führt viele Marken als eigenständige Unternehmen mit viel Erfolg; Canon vertreibt alle möglichen Qualitätsprodukte unter einem Namen, der Käufer hat aber Probleme zu erkennen, für was denn nun der Name Canon eigentlich steht. Marken können nicht beliebig „gestreckt“ werden, vielmehr sollte langfristig in die Stärkung nur einer oder weniger Marken investiert werden.

### Markenreligion

In Zukunft werden Qualität und Preis nicht mehr allein über Umsatz entscheiden. Wichtig ist die Marktpositionierung, die Wertschätzung des Kunden. Der Markenwert ist eng verbunden mit der immateriellen, emotionalen Aussage. Coca-Cola steht nicht nur für amerikanischen Lebensstil und junge Leute, es hat auch ein durchschlagendes Distributionssystem. Qualitative und quantitative Werte müssen geschickt optimiert werden.

Wie erreicht man nun optimal Kunden, sowohl qualitativ als auch quantitativ? Eine starke Involvierung ist nötig. Die Involvierungsintensität hängt ab von der Produktkategorie. Die höchste Involvierung erreicht eine Marke, wenn sie den Status einer Religion innehat, diesen erreicht sie nach mehreren Stufen (Produkt – Markenkonzept – Unternehmenskonzeptmarke – Markenkultur – Markenreligion). Mit wachsender Involvierung wächst auch die Bereitschaft, einen höheren Preis zu zahlen. Unerlässlich ist die Marktanalyse, das Sammeln von Informationen, das Messen des Kundenverhaltens als wichtigstes Steuerungsmittel bei Entscheidungen. Mit dem Kauf eines Produktes wird auch die Akzeptanz eines ganzen Unternehmens signalisiert. Die notwendige Glaubwürdigkeit erzielt ein klares, konsistentes Unternehmenskonzept von Produkt, Profil, Organisation und Kommunikation, das von einer Mission vorwärts getragen wird. Zur Markenkultur wird eine Marke, wenn sie bei den Konsumenten mit der Funktion gleichgesetzt wird (Beispiel: Kellogg's steht für gesundes Frühstück). Markenkulturen verselbstständigen sich zu täglichen Bestandteilen des Lebens (Walt Disney ist das Synonym für Familienunterhaltung), ohne sich einer Kultur, einem Land anzupassen.

Die Markenreligion ist erreicht, wenn „Kunden auf ein Produkt schwören“, wenn es für sie zur Glaubensfrage wird. Mit zunehmendem Markenimage können mehrere Produkte unter einem Markendach zusammengefasst werden. Das Konzept Hard Rock Cafe liefert dafür den Beweis: Jedes Restaurant verkauft eine Unmenge Merchandising-Artikel, die jeder echte Rock 'n' Roller haben muss. Die Produkte müssen nur eindeutig mit der grundlegenden Positionierung und den Werten der Marke in Einklang stehen.

### Corporate Religion

Vision, Mission, Religion, System, Engagement und Handlungsorientierung sind die Schlüsselbegriffe der Corporate Religion. In den „Markenhimmel“ kommt nur, wer auch an der Optimierung der qualitativen Aspekte des Managements arbeitet. Die spirituelle Nahrung der meist charismatischen Gründungs- und Führungspersonlichkeiten (siehe Bill Gates oder Anita Roddick) wird zur treibenden Kraft. Die Offenbarung der Überzeugungen, Werte und Einstellungen der Organisation kann die Marktposition entscheidend verbessern und richtungsweisend weiterführen.

„Eine Corporate Religion entsteht nicht von allein. Niemand wacht am Morgen mit einer fertigen Vision auf, die nur darauf wartet, umgesetzt zu werden. Die Entwicklung einer Corporate Religion ist harte Arbeit.“

„Vielfältige Machtzentren tragen zu einer Aufspaltung des Unternehmens bei, daher müssen sie entmachtet und die Führung wieder einer zentralen Leitstelle übertragen werden.“

„Zu viele internationale Unternehmensführer sehen den internen Machtkämpfen tatenlos zu und verstecken sich hinter der Organisation, anstatt sich an ihre Spitze zu stellen und von dort den Takt anzugeben.“

Ein nachzuvollziehendes Entwicklungskonzept der Corporate Religion ist das „Value Base Growth Management“, ein siebenstufiger Plan, der die Idee greifbar umsetzen soll. Allen voran steht das Produkt, dessen Marktwert nach seinem Nutzen verkauft werden muss („das Produkt muss Seele besitzen“). Die Fluggesellschaft SAS besass wieder Seele, als Jan Carlzon sie zu der bevorzugten Fluggesellschaft für Geschäftsreisende machte. So fühlten sich die Mitarbeiter auch als etwas Besonderes. Die Mission unterliegt einer globalen Vision, das Ziel, das angepeilt werden soll. Visionen sollen inspirieren, nicht nur finanziell anreizen. Mission und Vision erfordern die exakte Vorhersage über die zukünftige Entwicklung im Markt, die zentrale Aufgabe des Top-Managements der Zukunft.

Die Selbstwahrnehmung des Unternehmens, die Art und Weise, wie das Unternehmen in Zukunft gesehen werden möchte, und die Wahrnehmung, die der Markt vom Unternehmen hat, müssen übereinstimmen, dann ist die Grundlage für eine starke wirtschaftliche Persönlichkeit gegeben. Direkt unterstellt ist dem zukünftigen, erfolgreichen Top-Management die für das Gesamtkonzept verantwortliche Einheit: Produktmarketing, Werbung, PR, Vertrieb, Vertriebsstraining, Werte-Marketing (Veranstaltungen, Schulung), Internet, Geschäfte, Analyse, Produkt- und Konzeptentwicklung, Human Resources und Recruiting.

### **Engagement und Umsetzung**

Jeder Mitarbeiter muss die Botschaft verstehen und in seiner täglichen Arbeit anwenden können (Ausbildung, Schulung, straffe Steuerung, klares Regelwerk). Jeder Mitarbeiter des Kaffeeherstellers Starbucks muss erst einmal ein Kaffee-Seminar absolviert haben, bevor er überhaupt einmal ausschenken darf. Mitarbeiter eines Unternehmens müssen nicht nur fachlich dazupassen, sondern auch mental-emotional dieselben Werte und Einstellungen verkörpern. Die homogene Unternehmensstruktur und -kultur muss überall gegenwärtig sein, wirklich erfolgreiche Unternehmen zeichnet aus, dass die gesamte Organisation dem Management folgt. Wissen und Schulung sind die beiden Standbeine einer Corporate Religion.

Intensive Vorbereitung und hohe Anforderungen ans Personal kennzeichnen auch McDonald's. Ein Restaurantleiter und Franchisenehmer hat ein ausgeklügeltes Trainingsprogramm zu durchlaufen, um die „Hamburger-Religion“ leben zu dürfen.

Coca-Cola hat Distributionssysteme abgegeben, die Produktion wird lokalen Abfüllunternehmen überlassen, die Konzernzentrale widmet ihre ganze Kraft der Mission. Für die Verbreitung der Mission, für die Implementierung sind die lokalen Niederlassungen zuständig. Die scheinbare Lockerheit von Werbespots ist das Ergebnis von sorgfältig gesteuerten Initiativen und einer langfristigen Planung und Marktvorbereitung. Seit 1886 hält Coca-Cola dieselbe Religion und Haltung aufrecht.

### **Konsequenzen für die Organisation**

Alle erfolgreichen Unternehmen machen regelmässige Kundenanalysen. Die gewonnenen Kundeninformationen müssen ungehindert über die Tochterunternehmen die Machtzentrale erreichen. Die Tochtergesellschaften fungieren als Überbringer der Firmenmission. Aus den Kundeninformationen werden neue Entwicklungen erkannt, und daraus werden neue Konzepte, nicht Produkte, zur Zukunftssicherung entwickelt.

„Im Business-to-Business-Bereich sind es Wissen und Fortbildung, die die Religion und die Positionierung auf internationalen Märkten bestimmen. Im Konsumgütermarkt sind es die immateriellen und emotionalen Werte ...“

„In vielerlei Hinsicht ist ein Unternehmen das Abbild der Menschen, von denen es geleitet wird.“

„Das Ziel ist, alle internen und externen Faktoren in einer gemeinsamen Corporate Religion miteinander zu vereinen.“

Daraufhin erfolgt die Produktentwicklung und -anwendung unter dem ständigen Kontakt mit der Konzeptentwicklung. Die Planungsabteilung entscheidet sich für Marktinitiativen und wird unterstützt von der Marketingabteilung. Die Schulungsabteilung sorgt dafür, dass das Engagement der Organisation hoch bleibt. Die Implementierungsabteilungen sorgen für die Umsetzung in den Tochterunternehmen, die Erfüllung der Mission. Das erfordert oft eine komplette Neuausrichtung der Organisationsstruktur. Unternehmen stagnieren oft, weil sie sich an toten, überholten Budget- und Umsatzzahlen orientieren. Marktanpassung meint Anpassung der Systeme und nicht des strategischen Konzeptes.

Dies ist das Installieren eines „gesunden Kreislaufs“ für internationale Unternehmen, die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. IBM versäumte den Kundenkontakt, übersah das Bedürfnis der Bevölkerung nach kleinen Privatrechnern und geriet durch die weitere Entwicklung von Grossrechnern ins Abseits. Unternehmen lassen sich einteilen in reine Produktmärkte, Konzeptmärkte oder Religionsmärkte. Was nötig ist, ist die Teilung des Unternehmens in zwei Bereiche: Entwicklung, Produktion und finanzielle Logistik auf der einen und die reine Konzeptorganisation auf der anderen Seite. Dies schafft integrierte Ansätze statt Insellösungen.

### **Konsequenzen für das Top-Management**

Die Führungsspitze muss neu definiert werden. Das gegenwärtige Top-Management ist zahlen- und bürokratielastig. Gefragt ist ein Vorkämpfer, der deutlich macht, wohin die Reise geht und warum. Der Top-, Konzeptmanager bzw. der Lenker des operativen Managements ist gleichzeitig die religiöse Leitfigur des Unternehmens. Er muss den Mitarbeiterkontakt suchen, physisch präsent sein und ständig spirituellen Nachschub liefern. Eigendynamik und Zukunftsorientierung beweisen Unternehmen, die einen Religionsführer als Propheten haben und für seine Nachfolge sorgen. Dies verlangt nach einem ganz speziellen Managertyp, der sich nicht hinter Statistiken oder Mauern verbirgt.

## **Über den Autor**

Jesper Kunde ist ein Marketingexperte, der sein wirtschaftswissenschaftliches Studium als Produktmanager bei Carlsberg und schliesslich als Marketingmanager bei dem Elektronikkonzern LK umgesetzt hat, bevor er seine eigene Werbeagentur Kunde & Co. gründete. Mit Hilfe seiner „Corporate Religion“ hat er aus seiner kleinen Agentur eine der grössten und profitabelsten in Skandinavien gemacht. Er arbeitete bereits für internationale Unternehmen wie Arla Foods, Bang & Olufsen und Bodum.

## **Schlagwörter**

Charisma / Dachmarke / Glaubensbekenntnis / Homogenität / Konsistenz / Kreatives Chaos / Kundeninvolvierung / Markenpositionierung / Religion / Spirituelles Management