



# **Unternehmenskultur: Der unterschätzte Hebel für strategischen Erfolg**

Sonja Görlich, Associate Partner  
Annika Helbing, Senior Consultant

## Unternehmenskultur: Der unterschätzte Hebel für strategischen Erfolg

**Kultur ist kein Luxus  
- sie ist überlebenswichtig**

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Unternehmen mit einer klar definierten und gelebten Unternehmenskultur erzielen nachweislich bessere Ergebnisse. Laut einer Studie von Gallup (2020) steigern Unternehmen mit einer starken Kultur ihre Rentabilität um bis zu 23 %. Ihre Unternehmenskultur ist kein Zufall, sondern eine gezielte Antwort auf strategische Herausforderungen. Sie prägt, wie Mitarbeitende denken, handeln und Entscheidungen treffen - und ist damit ein unsichtbarer Erfolgshebel.

Dennoch wird das Thema oft vernachlässigt. Viele Führungskräfte sehen Kultur als „weichen“ Faktor, der vor allem die Personalabteilung betrifft. Dieser Irrglaube ist nicht nur ein Fehler - er ist riskant. Unternehmenskultur beeinflusst nicht nur, **wie** strategische Ziele erreicht werden, sondern auch,

**ob** sie überhaupt erreicht werden können. Ein Beispiel: Die Gewinnung und Bindung von Talenten wird zunehmend zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor, insbesondere im „War for Talents“. Unternehmen wie Google oder Patagonia, mit einer starken, klar definierten Kultur schaffen es, Top-Talente anzuziehen und langfristig zu binden. Fehlende oder schlecht kommunizierte Werte hingegen führen häufig zu Abwanderung und geringem Engagement - mit direkten Auswirkungen auf die Zielerreichung und Produktivität.

Es wird deutlich: **Unternehmen, die ihre Kultur nicht bewusst gestalten, setzen nicht nur ihre strategischen Ziele, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.** Die zentrale Frage lautet daher: Wie bringen wir die Entwicklung der Unternehmenskultur in einen klaren Rahmen, der messbar und umsetzbar ist?

In diesem Artikel zeigen wir, wie Sie die Kulturentwicklung systematisch gestalten (siehe Abb. 1) und somit von der Kraft der Unternehmenskultur als strategischer Treiber profitieren.

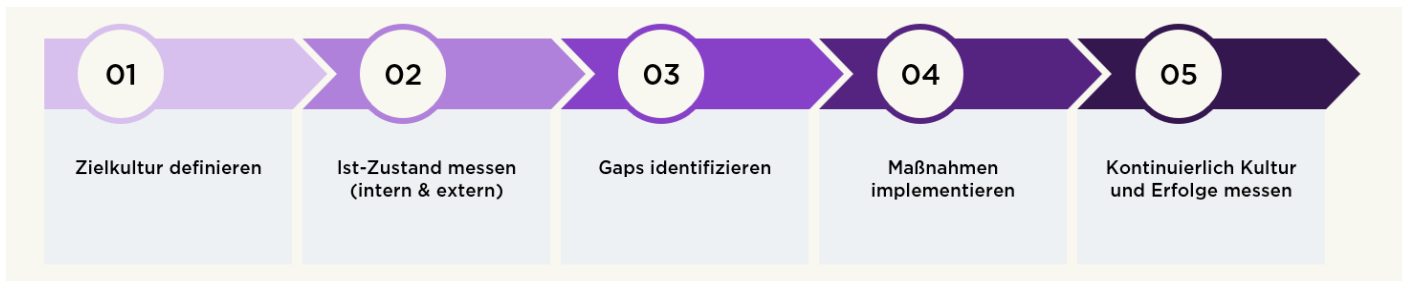


Abbildung 1: Die 5 Stufen der systematischen Kulturentwicklung

### Kultur gezielt gestalten: Vom „Nice-to-have“ zum strategischen Imperativ

#### 1. Zielkultur definieren: Die „richtige“ Kultur für Ihre Strategie definieren

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur basiert auf der strategischen Zielsetzung. Die Frage lautet: Welche Ambitionen hat unsere Strategie für die Kultur?

Beispiele strategischer Ambitionen:

- **Innovation:** Unternehmen, die sich durch Innovation differenzieren wollen, benötigen eine Kultur, die Offenheit und Eigenverantwortung fördert. Mitarbeitende müssen bereit sein, Risiken einzugehen und Ideen zu hinterfragen - ohne Angst vor negativen Konsequenzen.
- **Kostenführerschaft:** Wer auf Effizienz setzt, braucht eine Kultur, die klare Strukturen, Prozessdisziplin und Verantwortlichkeiten betont.

- **Serviceführerschaft:** Exzellenter Service erfordert eine Kultur, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördert und konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist.

Ziel ist es, eine Zielkultur zu definieren, die genau diese Anforderungen erfüllt. Dabei sollten die strategischen Anforderungen in konkrete Erwartungen an das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden übersetzt werden, bspw.:

- **Zusammenarbeit:** Welche Formen der Zusammenarbeit fördern den strategischen Erfolg? Sind cross-funktionale Teams erforderlich?
- **Führungsverhalten:** Welche Führungsstile und -methoden motivieren Mitarbeitende, die Strategie umzusetzen?
- **Entscheidungsfindung:** Soll der Entscheidungsprozess zentralisiert, agil oder datengetrieben sein?

### Was passiert, wenn Kultur und Strategie nicht zusammenpassen?

Ein Unternehmen mit Innovationsfokus, aber einer stark hierarchischen Kultur, wird seine Ziele kaum erreichen. Strenge Kontrollmechanismen und starre Prozesse unterbinden den freien Ideenaustausch und die Eigenverantwortung, die Innovation erfordert. Mitarbeitende könnten zögern, Risiken einzugehen oder neue Ansätze vorzuschlagen, da sie sich nicht sicher fühlen. Ergebnis: Die Innovationsstrategie bleibt auf der Strecke.

Dieses Beispiel verdeutlicht zwei Aspekte:

- Es gibt nicht die „eine optimale Kultur“ für alle Unternehmen, sondern die „richtige“ Kultur hängt maßgeblich von der verfolgten Strategie ab.
- Ohne eine auf die Strategie angepasste Unternehmenskultur sind selbst die besten Strategien zum Scheitern verurteilt.

Achtung: Ist die Lücke zwischen der aktuellen Unternehmenskultur und einer neuen strategischen Ausrichtung besonders groß (z.B. von Hierarchie zu Agilität), braucht es einen klar moderierten Transformationsprozess. Dieser muss kommuni-

kativ begleitet und so gestaltet werden, dass er alle Beteiligten befähigt, das neue Zielbild umzusetzen. Je größer der Gap, desto mehr Zeit wird benötigt.

### 2a. Ist-Zustand messen - Interne Kulturmessung anhand von Mitarbeitenden-Feedback

Das berühmte Zitat „If you can't measure it, you can't improve it“ gilt auch für die Unternehmenskultur. Um den aktuellen Stand der Kultur zu verstehen, muss sie entlang der definierten Dimensionen der Zielkultur gemessen werden. Dies gelingt mit einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden.

#### Quantitative Methoden:

- **Befragungen:** Fragebögen zur Bewertung von Dimensionen wie Mitarbeiterengagement oder Führungsverhalten.
- **Kulturelle Scorecards:** Regelmäßige Messung von Kennzahlen wie Innovationsrate oder Fluktuation.
- **Mitarbeiter-NPS:** Einbindung der Perspektive der Mitarbeitenden durch die Frage: „Würden Sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?“

#### Qualitative Methoden:

- **Interviews:** Tiefeninterviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, um kulturelle Herausforderungen und Wahrnehmungen zu verstehen.
- **Workshops:** Gemeinsame Erarbeitung von kulturellen Stärken und Schwächen mit verschiedenen Stakeholdern.
- **Beobachtungen:** Analyse von Verhaltensmustern im Arbeitsalltag, z. B. in Meetings.

Welche Methode sich im konkreten Fall am besten eignet, hängt von der bereits vorliegenden Datenbasis ab. Werden tiefe Einblicke und Nuancen benötigt eignen sich qualitative Methoden. Ist die Kulturarbeit bereits fortgeschrittener, eignen sich quantitative Methoden, um ein regelmäßiges Tracking zu installieren, das Vergleichbarkeit schafft und eine große Masse erreicht.

## 2b. Ist-Zustand messen - Externe Kulturmessung mit wichtigen Stakeholdern

Unternehmenskultur endet nicht an den Türen des Büros. Sie prägt auch, wie Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder das Unternehmen wahrnehmen. Doch dieser Aspekt wird oft vernachlässigt. Warum? Unternehmen sind darauf fokussiert, ihre internen Prozesse zu optimieren, und vergessen dabei, dass ihre Kultur auch ein wesentlicher Bestandteil ihrer Marke ist.

Warum die externe Wahrnehmung wichtig ist:

- **Authentizität:** Eine authentische Unternehmenskultur lebt intern die gleichen Werte, die sie extern als Marke verspricht. Das stärkt das Markenimage und erhöht das Vertrauen externer Partner.
- **Attraktivität:** Top-Talente orientieren sich immer stärker an kulturellen Werten und der Passung zur eigenen Persönlichkeit.
- **Kundenzufriedenheit:** Kunden erwarten zunehmend, dass die Werte eines Unternehmens mit ihren eigenen übereinstimmen.

Daher ist es von Bedeutung einen Abgleich zwischen dem Selbstbild - wie sehen wir unsere Kultur; und dem Fremdbild - wie wird die Unternehmenskultur von außen wahrgenommen; durchzuführen. Wichtige Methoden, die das Fremdbild bewerten, sind unter anderem Kundenbefragungen, Feedbackgespräche mit Partnern und Lieferanten oder Social-Media-Analysen. Dieser Abgleich deckt oft Diskrepanzen auf und schafft Chancen, Marke und Kultur gezielt zu stärken.

## 3. Gaps identifizieren: Lücken aufdecken und priorisieren

Eine Gap-Analyse zwischen Ist- und Zielkultur zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht. In der Praxis ergibt sich oft eine Vielzahl an Themen, die nicht gleichzeitig angegangen werden können. Deshalb ist es essenziell, diese Themen zu priorisieren und in eine ganzheitliche Roadmap zu überführen.

## 4. Maßnahmen implementieren: Aktive Kulturgestaltung startet

Nach der Gap-Analyse beginnt die eigentliche Kulturentwicklung - ein Prozess, der weit über die bloße Definition von Maßnahmen hinausgeht. Damit eine Kulturtransformation wirklich greift, muss sie entlang des Grundsatzes „Verstehen > Akzeptieren > Verankern“ gestaltet werden.

- **Verstehen:** Mitarbeitende müssen die Ziele der Kulturtransformation und ihre eigene Rolle darin nachvollziehen können. Transparente Kommunikation, z. B. durch Workshops oder interne Kampagnen, legt die Grundlage dafür.
- **Akzeptieren:** Engagement-Formate wie Feedback-Runden oder Change-Botschafterprogramme machen Betroffene zu aktiven Mitgestaltern des Wandels und fördern die Identifikation mit der Zielkultur.
- **Verankern:** Führungskräfte sind zentrale Multiplikatoren der neuen Kultur. Ihre Vorbildfunktion wird durch gezielte Trainings gestärkt, damit sie den Wandel im Alltag vorleben und vorantreiben können.

Eine klare Struktur, konsequente Einbindung und gezielte Unterstützung aller Beteiligten stellen sicher, dass die Kulturentwicklung nicht an der Oberfläche bleibt, sondern tief in die Organisation eindringt. So wird aus einer Vision eine gelebte Realität - und die Kultur zum Erfolgsfaktor für Ihre Strategie.

Wichtig: **Geduld ist gefragt!** Veränderungen in der Kultur sind selten kurzfristig sichtbar. Kultur ist tief verwurzelt und ändert sich nur durch konsequente, wiederholte Maßnahmen.

## 5. Kontinuierlich Kultur und Erfolge messen: Langfristige Projekte brauchen regelmäßige Evaluation

Kulturentwicklung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess. Um sicherzustellen, dass sich die Kultur in die gewünschte Richtung entwickelt und die Transformation nachhaltige Effekte zeigt, ist eine regelmäßige Erfolgsmessung unerlässlich. Die in den Schritten 2 und

3 definierten Messinstrumente – sei es in Form von Befragungen, Scorecards oder externen Feedbacks – sollten daher konsequent wiederholt werden.

Ein kontinuierliches Monitoring stellt sicher, dass die Kulturentwicklung nicht ins Stocken gerät und ermöglicht datenbasierte Entscheidungen für weitere Anpassungen. Gleichzeitig signalisiert es den Mitarbeitenden und Führungskräften, dass Unternehmenskultur weiterhin hohe Priorität hat – ein wichtiger Faktor für nachhaltiges Engagement und Vertrauen.

### **Fazit: Unternehmenskultur gezielt gestalten – eine Investition in die Zukunft**

Unternehmenskultur ist kein „weicher“ Faktor, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Unternehmen, die ihre Kultur systematisch messen und entwickeln, sind besser in der Lage, ihre Ziele zu erreichen und sich in einem dynamischen Marktumfeld zu behaupten.

Takeaways:

- **Kultur ist Strategie:** Ohne eine bewusste Kultursteuerung sind strategische Ziele gefährdet.
- **Messbarkeit ist der Schlüssel:** Eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden liefert ein vollständiges Bild.
- **Externe Wahrnehmung einbeziehen:** Sie stärkt Markenbindung und Vertrauen.
- **Kulturwandel erfordert Zeit:** Kulturelle Veränderungen benötigen Geduld und konsequente Umsetzung.
- **Erfolgsmessung sichert Nachhaltigkeit:** Regelmäßige Überprüfung der Kulturentwicklung stellt sicher, dass Fortschritte sichtbar bleiben, Nachsteuerungen erfolgen und die strategische Ausrichtung langfristig gelebt wird.





## Sprechen Sie uns an!

Unternehmenskultur ist kein Thema, das man „auch noch“ angeht – sie ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Es liegt an Ihnen, diesen Hebel zu nutzen. Wir unterstützen Sie dabei, die Potenziale Ihrer Unternehmenskultur zu erschließen – ob bei der Einführung einer neuen Strategie, oder der Weiterentwicklung des Status quo.

Lassen Sie uns in einem unverbindlichen Gespräch Ihre individuelle Situation betrachten und gemeinsam herausfinden, wie Sie diesen entscheidenden Hebel für den Erfolg Ihrer Organisation nutzen können. Weitere Einblicke und Lösungen rund um Culture & Change Management finden Sie auf unserer Webseite.

## Autorinnenverzeichnis



**Sonja Görlich**, Associate Partner

Tel.: +49 163 7643795  
E-Mail: [sonja.goerlichr@batten-company.com](mailto:sonja.goerlichr@batten-company.com)



**Annika Helbing**, Senior Consultant

Tel.: +49 173 4279650  
E-Mail: [annika.helbing@batten-company.com](mailto:annika.helbing@batten-company.com)

### Herausgeber

Batten & Company GmbH  
Dr. Christian von Thaden  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
+49-211-1379-8291

### Gestaltung

Emelie Schmitz

Dezember 2024

## Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kund:innen.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und

der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

### Hidden Champions 2024/25 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



### Beste Berater 2024 für „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“

Zum elften Mal in Folge wurde Batten & Company vom Wirtschaftsmagazin brand eins / thema und Statista als eine der besten Unternehmensberatungen in gleich drei Arbeitsbereichen wie „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“ ausgezeichnet.

brand eins  
Thema Consulting  
Beste Berater  
2024

### Top-Beratung 2024: sechsfache Auszeichnung

Wir wurden vom Handelsblatt Research Institute (HRI) als Top-Beratung 2024 in sechs Kategorien ausgezeichnet: Banken & Finanzdienstleister, Familienunternehmen & Mittelstand, Konsumgüter & Handel, Marketing & Vertrieb, Strategie & Organisationsentwicklung sowie Versicherungen.

