

# Culture eats strategy for breakfast: Ein Weckruf für die Führungsebene



Auf dem Weg zur Verwirklichung von Zielen kann man sich leicht im Tagesgeschäft verzetteln. Die Ausarbeitung einer Strategie und die Planung spielen zweifellos eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Organisation. Die Wirksamkeit einer Unternehmensstrategie wird jedoch ohne eine komplementäre und verstärkende Unternehmenskultur stark beeinträchtigt. Verstehen Sie mich nicht falsch. Eine Strategie ist unerlässlich. Ohne sie tappen wir im Dunkeln. Aber die Kultur ist unerlässlich, damit diese Strategie greift, denn Kultur kann Strategie entweder beflügeln oder sie zunichte machen.

Die Wissenschaft und die Praxis weisen zunehmend darauf hin, dass die Kultur ein oft übersehener Faktor ist, der strategische Ziele entweder begünstigen oder behindern kann. Wie Peter Drucker es berühmt formulierte: **„Culture eats strategy for breakfast“** bzw. **„Kultur isst Strategie zum Frühstück“**.

Im Folgenden finden Sie einige Überlegungen zur Bedeutung der Unternehmenskultur und praktische Erkenntnisse für Führungskräfte.

## Der kritische Stellenwert der

# Kultur

Obwohl sie oft als „weiches“ Element des Geschäftslebens eingestuft wird, ist die Kultur das Fundament, auf dem alle organisatorischen Aktivitäten ruhen. Stellen Sie sich Ihre Unternehmensstrategie wie einen Samen vor – egal, wie viel Sonne oder Wasser er bekommt, sein Erfolg hängt letztlich von den Bodenbedingungen, d. h. der [Unternehmenskultur](#), ab, in die er gepflanzt wird.

Die Skepsis gegenüber dem Einfluss der Kultur beruht häufig auf ihrem immateriellen Charakter. Es gibt jedoch quantitative Fakten für den Einfluss der Kultur. So hat eine Analyse der Harvard Business Review gezeigt, dass Unternehmen mit einer starken Kultur ein bis zu [4-mal höheres Umsatzwachstum](#) verzeichnen können. Kultur ist also nicht nur ein Moralbooster, sondern ein bedeutender Geschäftsfaktor.

## **Die Kluft zwischen Kultur und Strategie**

Strategien greifen oft zu kurz, wenn die Mitarbeitenden den Zweck dahinter nicht verstehen, was zu einer mangelhaften Umsetzung führt. In solchen Fällen ist die Kluft zwischen strategischer Vision und operativer Realität oft auf eine kulturelle Unstimmigkeit zurückzuführen.

Hier ein hypothetisches Szenario, das mir sehr am Herzen liegt und das mir bei vielen B2B-Unternehmen begegnet ist. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine ausgeklügelte ABX-Strategie (Account Based Experience), die von einer hochwertigen Software, einer detaillierten Planung, einem versierten Marketingteam und selbst von der Geschäftsleitung unterstützt wird – perfekt geplant und bereit zum Abheben. Aber die Strategie erreicht nicht einmal die Umlaufbahn beim ersten Startversuch. Und warum?

## **Kollusionen als Kulturkiller**

Mangelnde abteilungsübergreifende Zusammenarbeit führte zu Implementierungsfehlern und Schuldzuweisungen. Die Vertriebsmitarbeiter, die versuchen, die Pipeline in der Spätphase zu schließen, sind perplex und empört darüber, warum von ihnen mitten in den Abschlussfristen eine Schulung zu Top-of-Funnel-Aktivitäten verlangt wird. Das Marketing, das die mangelnde Abdeckung der Pipeline durch das Vertriebsteam

sieht, fühlt sich zurückgesetzt, weil der Vertrieb die Leistungen des Marketingteams zur Unterstützung des Vertriebs beim Erreichen seiner eigenen Ziele nicht zu würdigen scheint. Kommt Ihnen das bekannt vor? Selbst eine gut formulierte Strategie kann ins Wanken geraten, wenn die Unternehmenskultur nicht darauf abgestimmt ist. In diesem Fall hat die Unternehmenskultur des B2B-Unternehmens seine ABX-Strategie quasi zum Frühstück „gegessen“.

## Die Marketing/Sales Kollusion



Stellen Sie sich das gleiche Szenario in einer kollaborativen Kultur vor. Die gleiche ABX-Strategie ist nicht nur erfolgreich, sondern überragend. Der Unterschied liegt im Mindset des Teams und in der Kultur, die sich aus diesem Mindset ergibt. Die Ausstrahlung der Kultur hat einen größeren Einfluss auf den Erfolg als die Güte der Strategie.

Sich auf die Kultur zu konzentrieren bedeutet nicht, dass man die Strategie oder die Ziele aus den Augen verliert. Vielmehr geht es darum, ein produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Eine Kultur, in der Strategien effektiv umgesetzt werden und in dem Mitarbeitende ihr volles Potenzial ausschöpfen. Dies ist der Nährboden für Leistungssteigerungen, der das Unternehmen nicht nur zu einem hervorragenden Arbeitgeber macht, sondern auch zu

einem Ort, an dem es hervorragend läuft.

[Aus dieser Studie](#) geht hervor, dass 47 % der Unternehmen mit einer sehr erfolgreichen Unternehmenskultur im Vorjahr einen deutlichen Umsatzanstieg verzeichnen konnten. Dahingegen konnten nur 9 % der Unternehmen mit einer weniger erfolgreichen oder erfolglosen Kultur einen Umsatzwachstum vorweisen. Darüber hinaus haben 75 % der Unternehmen mit einer sehr erfolgreichen Unternehmenskultur einen äußerst positiven Ausblick auf den zukünftigen Geschäftserfolg, verglichen mit nur 21 % der Unternehmen ohne eine sehr erfolgreiche Kultur.

## **Drei Prinzipien, um Kultur und Strategie in Einklang zu bringen**

### **1. Strategische Ausrichtung durch gemeinsame Vision**

Die Vision eines Unternehmens dient als Fixstern, der sowohl die Strategie als auch die Kultur beeinflusst. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen den übergeordneten Zweck des Unternehmens verstehen. Dies kann durch regelmäßige Kommunikation, Betriebsversammlungen und Workshops erreicht werden. Wenn Strategie und Kultur unter dem Dach einer gemeinsamen Vision aufeinander abgestimmt sind, arbeitet das gesamte Unternehmen im Einklang damit.

		FÄHIGKEIT	AUSWIRKUNG	EINSATZ
3		3	A	+
2		2	B	
1		1	C	-

1 ROLLEN	2 BISHERIGER EINSATZ UND ERGEBNISSE			
1				
2				
3				
4				

4 Maßnahmenplan:

---



---



---



---



Das Tool [3A+ Selbsteinschätzung](#) von Arbinger öffnet die Kommunikationslinien zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Das Tool schafft einen hervorragenden Rahmen für regelmässige Leistungs- und Feedbackgespräche.

## 2. Empowerment der Belegschaft

SITUATION	
1 Wie würde ich / würden wir dies angehen mit einem <b>NACH INNEN GERICHTETEN MINDSET?</b>	2 Wie würde ich / würden wir dies angehen mit einem <b>NACH AUSSEN GERICHTETEN MINDSET?</b>



Geben Sie Ihren Teammitgliedern die Chance, Verantwortung für ihre Projekte zu übernehmen. Wenn Mitarbeitende ein Gefühl der


Autonomie verspüren und ihnen die notwendigen Ressourcen und Richtlinien zur Verfügung gestellt werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich sowohl mit der Strategie als auch mit der Kultur der Organisation intensiv auseinandersetzen. Empowerment wirkt wie das Schmiermittel in einer gut geölten Maschine und trägt dazu bei, dass strategische Pläne reibungslos umgesetzt werden.

Testen Sie das Tool [Richtig starten](#) von Arbinger, um Mitarbeitenden beim Start eines neuen Projekts oder einer neuen Initiative einen gedanklichen Vorsprung zu verschaffen.

### 3. Offene Kanäle für Feedback

Eine Organisation sollte über offene und transparente Kanäle für Feedback verfügen. In diesen sollten Mitarbeiter ihre Bedenken, Vorschläge oder sogar Differenzen mit der Strategie oder Aspekten der Unternehmenskultur äußern können. Dies fördert nicht nur eine Kultur der Offenheit, sondern ermöglicht auch die agile Anpassung von Strategien, die suboptimal funktionieren.

SITUATION		
1 ANDERE SEHEN	2 BEMÜHUNGEN ANPASSEN	3 AUSWIRKUNGEN MESSEN
	a)	
	b)	
	c)	



Das Tool [S.A.M. anwenden](#) von Arbinger befähigt die Mitarbeitenden, andere zu **sehen**, ihre Bemühungen **anzupassen**

und die Auswirkungen zu **messen**. Es hilft dabei, Herausforderungen neu zu betrachten, indem man sich auf seine Mitmenschen und nicht nur auf sich selbst konzentriert.

## **Fazit**

Die Berücksichtigung der Unternehmenskultur führt zu zahlreichen unternehmerischen Vorteilen, die die Geschäftsentwicklung verbessern. Dazu gehören ein höheres Engagement und eine höhere Produktivität der Mitarbeitenden, eine geringere Personalfluktuation, eine bessere Talentakquisition sowie eine optimierte Zusammenarbeit und Innovation. Eine starke Kultur erhöht auch die Kundenzufriedenheit, beschleunigt die Entscheidungsfindung und macht das Unternehmen anpassungsfähiger an Marktveränderungen.



## Was sind die größten Vorteile einer verbesserten Organisationskultur?



Quelle: Creating a High-Performance Culture, Arbinger Institut 2023

Letztlich ergänzt ein kulturzentrierter Ansatz nicht nur die strategischen Ziele, sondern gewährleistet auch langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität. Es ist keine Entweder-Oder-Situation; eine gesunde Kultur kann die Schlagkraft Ihrer Unternehmensstrategien noch weiter verstärken.

Führungskräfte sind von zentraler Bedeutung. Gutes (bzw. schlechtes) Leadership gibt den Ton für alle und alles in einer Organisation an. Die Kultur kann als eine Folgeerscheinung davon betrachtet werden.

Wenn Sie Ihre strategischen Pläne bewerten und optimieren, sollten Sie die kulturellen Aspekte berücksichtigen, die eine erfolgreiche Strategieumsetzung begünstigen. Eine Vernachlässigung der Kultur kann zu Differenzen führen, die selbst den am sorgfältigsten durchdachten Strategieplan erheblich untergraben können.

Leadership bedeutet nicht nur, intelligente Strategien zu entwickeln, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem diese Strategien effektiv umgesetzt werden können. Daher ist es für die Führungsebene unabdingbar, neben der strategischen Planung auch die Kultur in den Blick zu nehmen.

[Erfahren Sie in diesem Blog](#) welche Lösungen Arbinger zur kulturellen Transformation entwickelt.