Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

2

Rafael Bauschke

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- inwiefern ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg besteht;
- welche Ergebnisse zentrale Studien hervorgebracht haben;
- welche Herausforderungen es bei der Untersuchung dieses Zusammenhangs gibt;
- wie der Zusammenhang theoretisch erklärt werden kann.

2.1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur?

Auf die Frage, was ein Unternehmen erfolgreich macht, gibt es viele (richtige) Antworten, denn schließlich lässt sich der Erfolg eines Unternehmens selten durch einzelne Faktoren erklären.[1] Zweifellos spielen Innovationskraft, Führung oder die Qualifikation der Mitarbeiter eine Rolle. Gerade bei (wirtschaftlich) sehr erfolgreichen Unternehmen wird jedoch neben diesen klassischen Faktoren ein weiterer Faktor als wesentlich angesehen.

Betrachten wir Amazon, eines der – zumindest was seinen Geschäftserfolg angeht – weltweit erfolgreichsten Unternehmen. Amazon hat E-Commerce nicht erfunden aber perfektioniert. Natürlich sind hierfür technische Voraussetzungen von immenser Bedeutung. Doch letztlich stehen diese technischen Möglichkeiten auch anderen weit weniger erfolgreichen Unternehmen – wenn auch unter Umständen zu höheren Kosten – zur Verfügung.

[1] Soweit im Folgenden personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

N. Homma et al., *Einführung Unternehmenskultur,*
DOI 10.1007/978-3-658-02411-6_2

Glaubt man dem Gründer Jeff Bezos, dann ist für den Erfolg von Amazon ein einfaches Prinzip verantwortlich: „Zuerst kommt der Kunde."

Natürlich haben eine Persönlichkeit wie Bezos und sein unermüdliches Einfordern beziehungsweise sein individueller Führungsstil eine große Bedeutung, aber daran alleine kann es nicht liegen. Denn ein weltweit aktiver Konzern wird nicht durch eine Führungspersönlichkeit allein gesteuert. Schließlich kann ein Gründer nicht ständig überall sein. Viel entscheidender ist: Das oben genannte Prinzip ist in der Organisation so verankert, dass es „von alleine" wirkt. Hier können wir an die in Kap. 1 begonnene Diskussion der Unternehmenskultur anknüpfen. Unternehmenskultur definiert sich (unter anderem) über die Normen und Werte, die auf die Mitglieder der Organisation und ihr Verhalten wirken. Betrachtet man den von Amazon „gelebten" Wert der Kundenorientierung als einen wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg, spricht einiges für den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.

► Unternehmenskultur wirkt auf das Verhalten der Mitglieder einer Organisation, folglich kann sie auch auf den Erfolg einer Organisation wirken.

Ein weiteres Beispiel ist Apple. Für viele Beobachter ist der Erfolg des Unternehmens eng mit dem Gründer Steve Jobs verbunden. Doch auch nach seinem Tod hat Apple seinen Ruf als ein innovatives und einzigartiges Unternehmens verteidigen können und gilt immer noch als eine der wertvollsten Marken der Welt. Auch im Fall Apple wird regelmäßig auf eine spezifische Unternehmenskultur verwiesen.

Die beiden Beispiele Apple und Amazon zeigen: Neben den „offensichtlichen" beziehungsweise in der betriebswirtschaftlichen Literatur definierten Erfolgsfaktoren scheinen also auch weniger offensichtliche Aspekte einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben. Konkreter ausgedrückt: Auch Unternehmenskultur spielt für den Unternehmenserfolg eine Rolle.

Unternehmenskultur hat einen Einfluss auf das Verhalten von Organisationen und Individuen. Dass der Erfolg eines Unternehmens zu einem Großteil vom Verhalten und Handeln seiner Mitglieder abhängt, leuchtet ein, und jeder Praktiker wird dieser Argumentation zustimmen.

Auch die (praktisch orientierte) Managementliteratur hebt die Bedeutung der Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil hervor. Peter Drucker, einer der prominentesten Managementvordenker, wird etwa mit dem Satz zitiert: „Unternehmenskultur frisst die Strategie zum Frühstück." Soweit so gut. Doch inwiefern lässt sich der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg theoretisch erklären? Bestätigt die Forschung diesen Zusammenhang beziehungsweise lässt sich die Perspektive der Praktiker „Unternehmenskultur wirkt auf Unternehmenserfolg" auch empirisch belegen? Und: welche Herausforderungen ergeben sich bei der Untersuchung des Zusammenhangs?

Diese Fragen werden in diesem Kapitel adressiert. Wir beginnen zunächst mit dem theoretischen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Im Anschluss wird anhand ausgewählter Studien die bisherige Forschung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg beleuchtet. Da-

bei wird auch zu klären sein, welche Herausforderungen es bei der Untersuchung der Unternehmenskultur gibt.

2.2 Wie wirkt sich Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg aus?

Warum macht Unternehmenskultur einen Unterschied für den Erfolg eines Unternehmens? Für die Beantwortung dieser Frage können wir die in Kap. 1 eingeführten Überlegungen zu Organisationen und den Funktionen der Unternehmenskultur aufgreifen. Organisationen müssen zwei grundlegende Funktionen erfüllen: **externe Anpassung** und **interne Integration**. Die Unternehmenskultur unterstützt eine Organisation dabei.

► Unternehmenskultur unterstützt eine Organisation bei der Erfüllung grundlegender Funktionen.

Das „kann" Unternehmenskultur dadurch, dass sie für das einzelne Mitglied der Organisation eine Bedeutung hat. Aus Sicht der Organisation gibt Unternehmenskultur Werte und Normen vor, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Konkretes, an den Normen und Werten ausgerichtetes Verhalten hat natürlich Konsequenzen für die Zielerreichung und den Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Unternehmens. Doch wieso sollten die Organisationsmitglieder sich „freiwillig" an Normen und Werten orientieren? Wäre es nicht einfacher und besser für den Einzelnen – und auch die Organisation –, wenn man völlig frei handeln könnte? Die Antwort ist: Offensichtlich betrachten Mitarbeiter die Unternehmenskultur als eine Bereicherung beziehungsweise Unterstützung. Beispielsweise, weil sie die Koordinierung mit anderen Organisationsmitgliedern erleichtert. Doch wie genau kann die Unternehmenskultur hilfreich sein?

In Kap. 1 wurde dargestellt, dass Unternehmenskultur funktional betrachtet werden kann. Diese Funktionen können erklären, wieso die „Einschränkung" Unternehmenskultur einen Vorteil für das einzelne Organisationsmitglied darstellt.

Die **Sensibilisierungsfunktion** hilft einer Organisation und den Mitgliedern dabei, Veränderungen und Trends im Organisationsumfeld wahrzunehmen. Somit wird das Risiko reduziert, wichtige Entwicklungen zu „verschlafen".

Die **Integrations- und Identifikationsfunktion** hilft uns dabei, sich als Teil eines Ganzen zu fühlen. Als Mitglied einer Gruppe, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet, z. B. den besten Kundenservice oder absolute Zuverlässigkeit. Wenn wir mit anderen Werte und Ziele teilen, können wir darauf vertrauen, dass wir alle (zumindest im Kern) dasselbe wollen.

Ähnliches gilt auch für die **Abgrenzungsfunktion**. Unternehmenskultur hilft uns dabei, klarzustellen, wie wir als Gruppe eben nicht sein wollen, aber auch was wir als Organisation anders machen wollen (z. B. „Wir wollen die Besten sein, während Firma A sich mit weniger zufrieden gibt").

Die **Orientierungsfunktion** reduziert für den Einzelnen in erster Linie den Arbeits- und Entscheidungsaufwand. Wenn ich weiß, welche Entscheidungen durch die Organi-

sation akzeptiert werden, beziehungsweise wie ich in einer Organisation Themen voranbringen muss, dann kann ich schneller handeln und agieren.

Erfolgreiches Handeln einer Organisation hängt schließlich auch davon ab, ob alle Beteiligten auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Gerade aus Sicht der Unternehmensführung leistet die Unternehmenskultur hier eine wichtige **Steuerungsfunktion**. Entsprechende Werte und Normen unterstützen die Zielerreichung, da alle Mitglieder der Organisation wissen, was erreicht werden soll. Das Risiko für das Abweichen von den definierten Zielen wird damit reduziert.

Schließlich trägt die Unternehmenskultur auch über ihre **Stabilisierungsfunktion** zum Unternehmenserfolg bei. Sie stabilisiert die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitgliedern, die sich darauf verlassen können, dass auch die anderen Mitglieder der Organisation nach denselben Werten und Normen entscheiden, die auch ihrem Verhalten zugrundeliegen.

Durch die „Bereitstellung" dieser Funktionen unterstützt die Unternehmenskultur eine Organisation bei der erfolgreichen Umsetzung der zentralen Aufgaben. Dies setzt natürlich voraus, dass die Unternehmenskultur tatsächlich auch Prägekraft entfaltet. Anders ausgedrückt: Nur wenn die Unternehmenskultur gelebt wird, wird sie die hier beschriebene Wirkung auf eine Organisation haben können.

► Nur wenn Unternehmenskultur gelebt wird, d. h. auch für das tägliche Verhalten eine Rolle spielt, kann sie unterstützend wirken.

2.3 Fördert Unternehmenskultur Erfolg? – ein Blick auf die Forschung

Unternehmenskultur per se ist, wie in Kap. 1 bereits ausgeführt, keineswegs ein neues Forschungsthema. Beschränkt man sich auf Studien, die sich explizit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg widmen, nimmt die Anzahl der Untersuchungen zwar ab, ist jedoch nach wie vor umfangreich. Seit den ersten Anfängen des Forschungsbereichs in den 1980er-Jahren sind eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Studien entstanden.

An dieser Stelle wird nicht der Anspruch erhoben, eine komplette Übersicht über die Forschungslandschaft zu bieten. Vielmehr sollen exemplarisch einige prominente Studien, die sich explizit mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg auseinandersetzen, im Hinblick auf ihre Zielsetzung, Definition der Kernbegriffe, methodische Herangehensweise und ihre Ergebnisse dargestellt werden.[2]

[2] Diese Übersicht konzentriert sich auf Studien, die eine starke Rezeption in der Forschung erfahren haben. Ebenso wurden Studien ausgeklammert, die lediglich auf Einzelfällen beruhen. Für eine Übersicht über den Forschungsstand zum Thema Unternehmenskultur siehe Sackmann (2006) und Baetge et al. (2007).

Das Ziel hierbei ist keine detaillierte Auseinandersetzung, sondern ein erster Zugang zu diesem Forschungsfeld.[3] Wir beginnen mit der Studie „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman (1982), die wohl zu Recht als die Studie gelten kann, die die Aufmerksamkeit erstmals auf das Thema Unternehmenskultur gelenkt hat. Danach werden die Studien von Denison (1984), Kotter und Heskett (1992) sowie Gordon und DiTomaso (1992) vorgestellt. Im Anschluss an diesen Überblick werden wir uns dann mit den Herausforderungen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg auseinandersetzen.

2.3.1 Peters und Waterman „In Search of Excellence“ (1982)

Der Studie „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman kommt in zweifachem Sinne eine besondere Bedeutung zu. Erstens schafften es die Autoren mit ihrer Untersuchung eine der bis dato am weitesten verbreiteten und rezipierten Managementstudien vorzulegen. Zweitens – und für das hier behandelte Thema noch wichtiger – heben die Autoren die Bedeutung weicher Faktoren für den Erfolg von Unternehmen hervor, zu denen eben auch die Unternehmenskultur gezählt werden kann. Die Leitfrage ihrer Untersuchung ist, was Unternehmen exzellent macht.

Ausgangspunkt ist das von der Unternehmensberatung McKinsey entwickelte 7-S-Modell. Demnach sind sieben Faktoren für den Erfolg beziehungsweise die Exzellenz einer Organisation entscheidend: die „harten“ Faktoren „Struktur“ und „Strategie“ und die weichen Faktoren „Systeme“, „gemeinsame Werte“ (im Original: Shared Values), „Fähigkeiten“ (Skills), „Personal“ (Staff) und „Stil“[4].

Peters und Waterman analysierten für die Jahre 1961 bis 1980 amerikanische Unternehmen aus sechs verschiedenen Industriezweigen. Die Auswahl dieser Firmen erfolgte in einem mehrstufigen Prozess. Eine erste Auswahl von 75 Firmen erfolgte zunächst aufgrund von Experteneinschätzungen. In einem zweiten Schritt legten die Autoren folgende Auswahlkriterien an.

1. Das Unternehmen wies über einen Zeitraum von 20 Jahren Wachstum auf.[5]
2. Im Untersuchungszeitraum befand sich das Unternehmen in einem guten wirtschaftlichen Zustand.
3. Das jeweilige Unternehmen hatte in der Vergangenheit erfolgreich Innovationen beziehungsweise neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt.
4. Das Unternehmen wies die Fähigkeit zu schnellen Reaktionen auf Umwelt- und Marktveränderung auf.

[3] Der Beitrag von Sackmann (2006) bietet zusätzlich eine fundierte Diskussion der verschiedenen Konzepte und Instrumente zur Messung von Unternehmenskultur.

[4] Stil beinhaltet hierbei letztlich Aspekte der Unternehmenskultur.

[5] Hierbei wurden zentrale Kennzahlen, z. B. der kumulierte Vermögenszuwachs, zur Operationalisierung herangezogen.

Basierend auf diesen Kriterien reduzierten die Autoren die Auswahl auf insgesamt 43 Unternehmen, die einer qualitativen Untersuchung unterzogen wurden.

Im Ergebnis identifizieren die Autoren nun insgesamt acht Prinzipien, die sie als Erklärungsfaktoren für die Exzellenz der untersuchten Unternehmen betrachteten.

1. Primat des Handelns: Unternehmen stellen aktives Handeln in den Vordergrund.
2. Nähe zum Kunden: Unternehmen richten sich aktiv an den Bedürfnissen der Kunden aus.
3. Freiraum für Unternehmertum: Förderung der Innovation durch Freiräume für Mitarbeiter.
4. Produktivität durch Menschen: Mitarbeiter werden als Motor des Unternehmenserfolgs gesehen.
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem: Was gesagt wird, wird auch getan.
6. Bindung an das angestammte Geschäft: Unternehmen sollten nur in dem Geschäft aktiv sein, das sie verstehen.
7. Einfacher, flexibler Aufbau: Organisationen müssen handlungsfähig sein, überbordende Verwaltungsorganisationen müssen verhindert werden.
8. Straff-lockere Unternehmensführung: Klare Orientierung durch Führung, aber wenig Kontrolle.

Ein Blick auf die acht Prinzipien verdeutlicht die Relevanz der Untersuchung für den in diesem Kapitel behandelten Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Fast jedes der acht Kriterien bezieht sich auf Normen und Werte, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Somit liefert die Studie einen ersten Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Kultur und Erfolg, der als Grundlage der weiteren Forschung immer wieder herangezogen wurde. Es sollte jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass sie trotz oder gerade aufgrund dieser Popularität immer wieder fundamentale Kritik hervorgerufen hat, die sich insbesondere auf die mangelnde Wissenschaftlichkeit und Repräsentativität bezog.

Einer der Hauptvorwürfe ist dabei, dass nur erfolgreiche Unternehmen, ohne entsprechende Kontrollgruppe untersucht wurden. Auf die „Exzellenz“ von Unternehmen zu schließen, indem man nur erfolgreiche Unternehmen betrachtet, ist für belastbare Aussagen nur bedingt geeignet. Als ein weiterer Kritikpunkt wird außerdem immer wieder angebracht, dass viele der vermeintlich „großartigen“ Unternehmen nach dem Untersuchungszeitraum weit weniger erfolgreich waren.

2.3.2 Daniel Denison „Bringing Corporate Culture to the Bottom Line“ (1984)

Daniel Denison verwies bereits zu Anfang seiner im Jahr 1984 erschienenen Studie „Bringing Corporate Culture to the Bottom Line“ auf die Tatsache, dass Unternehmenskultur

zwar oft als Erklärung für den Erfolg beziehungsweise bessere Ergebnisse gegenüber vergleichbaren Firmen herangezogen wird, jedoch für diese Aussage keine solide, quantitative Erklärungsgrundlage existiert.

Ausgehend von dieser Forschungslücke schlägt Denison zunächst die Erhebung der Unternehmenskultur über einen Fragebogen vor. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht aus seiner Sicht in der prinzipiellen Anwendbarkeit des Fragebogens auf unterschiedliche Fälle. Seine Umfrage zielt dabei auf Werte und Einstellungen ab, die für ihn Ausdruck einer bestimmten Unternehmenskultur darstellen.

Seine Analyse basierte auf einem sogenannten „Survey of Organizations". Eine Datenbank mit einem 125 Fragen beziehungsweise Items umfassenden standardisierten Fragebogen, aus der Denison insgesamt 22 Indizes bildet. Jeder dieser aus mehreren Items bestehenden Indizes bildet hierbei einen Teilaspekt der Unternehmenskultur ab.

Zur Messung des Unternehmenserfolgs beziehungsweise der unternehmerischen Effektivität wurden finanzielle Kennzahlen – zum einen die Kapitalrendite (ROI), zum anderen die Umsatzrendite (ROS) – herangezogen. Diese Beschränkung wurde letztlich damit begründet, dass diese Kennzahlen Unternehmenserfolg im Sinne einer effektiven Gewinnerzielung sinnvoll abbilden. In der Untersuchung wurden die ausgewählten Kennzahlen über einen Zeitraum von fünf Jahren erhoben.

Für seine Untersuchung zog Denison insgesamt Antworten von 43.347 Personen (beziehungsweise 6671 Arbeitsgruppen) in 34 verschiedenen Unternehmen und als Indikatoren für den Unternehmenserfolg die beiden oben genannten finanziellen Kennzahlen heran.

Die eigentliche Analyse erfolgte in Form einer Korrelation. Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg stellt die Studie zwei Untersuchungsgruppen gegenüber: Denison verglich die laut Fragebogen kulturell schwach ausgeprägte Gruppe mit der stark ausgeprägten Gruppe im Hinblick auf die Entwicklung der finanziellen Indikatoren über einen Zeitraum von fünf Jahren. Dabei betrachtet Denison zwei unterschiedliche Teilaspekte der Unternehmenskultur: Arbeitsorganisation und Entscheidungsprozesse.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass beide Aspekte der Unternehmenskultur einen Einfluss auf die den Unternehmenserfolg messenden Indikatoren haben. Die auf den beiden Skalen als überdurchschnittlich eingestuften Unternehmen wiesen gegenüber der unterdurchschnittlichen Vergleichsgruppe über den betrachteten Zeitraum überwiegend deutlich höhere Werte bei Kapitalrendite und Umsatzrendite auf. Im Ergebnis schließt Denison aus dem beobachteten Zusammenhang, dass weiche Faktoren durchaus harte Konsequenzen haben können.

Doch wie erklärte Denison diesen Zusammenhang? Letztlich decken sich die Erklärungsmuster mit denen zuvor skizzierten Funktionen der Kultur. Ein Unternehmen, das über eine „gute" Arbeitsorganisation verfügt, hat klar definierte Organisationsziele und die Fähigkeit, seine Arbeitsweisen schnell an sich ändernde Herausforderungen anzupassen. Aufgrund dieser besseren Reaktionsfähigkeit können auch Änderungen und externe Schocks schneller verarbeitet werden.

Im Hinblick auf Entscheidungsprozesse argumentiert Denison, dass eine stärkere Partizipation, die sich durch Einbeziehung verschiedener Ebenen und Akteure auszeichnet, zu (im Sinne des Umsatzes) besseren Entscheidungen führt. Insbesondere könne davon ausgegangen werden, dass eine stärkere Einbindung der Organisationsmitglieder die Nachvollziehbarkeit und die Akzeptanz von Entscheidungen erhöht. Dies würde sich wiederum in entsprechend konsequenterer Verfolgung der mit der Entscheidung verbundenen Ziele niederschlagen.

Eine solche, von ihm als partizipativ beschriebene Unternehmenskultur wirkt sich verstärkend auf die Inklusion des Einzelnen, die Koordination der einzelnen Akteure, ein erweitertes Verantwortungsgefühl (nicht nur für den eigenen Verantwortungsbereich, sondern für die Organisation als Ganzes) und die Fähigkeit zu kollektiver Problemlösung aus.

Denison wies jedoch darauf hin, dass der gefundene positive Zusammenhang auch vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängt. In einem stabilen Unternehmensumfeld sei denkbar, dass ein Unternehmen auch ohne eine entsprechende kulturelle Ausprägung erfolgreich wirtschaften kann. Dies verdeutlicht die Bedeutung des jeweiligen Kontexts für die Wirkungskraft bestimmter kultureller Merkmale. Unternehmen, so eine Interpretation der Ergebnisse von Denison, können auch ohne eine partizipative Kultur erfolgreich sein. Je höher jedoch der Anpassungsdruck und die Volatilität des Umfelds, desto höher wird die Bedeutung einer partizipativen Kultur, da diese die externe Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöht.

Im Ergebnis liefert die Studie von Denison eine Bestätigung für den grundlegenden Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Allerdings betont Denison selbst, dass für belastbarere Aussagen eine noch umfangreichere Datenbasis notwendig sei.

2.3.3 Kotter und Heskett „Corporate Culture and Performance“ (1992)

Mit der 1992 erschienenen Studie legten John P. Kotter und James L. Heskett neben der Arbeit von Peters und Waterman eine der am häufigsten zitierten Studien zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg vor.

Die Leitfragen der Studie waren, ob ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und langfristigem Unternehmenserfolg besteht, was diesen Zusammenhang ausmacht, und wie dieser Zusammenhang zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs „genutzt“ werden kann.

Die beiden Autoren gingen dabei von einem zweistufigen Konzept der Unternehmenskultur aus, das sich aus geteilten Werten (Shared Values) und Verhaltensnormen (Group Behaviour Norms) zusammensetzt.

Für ihre eigentliche Untersuchung entwickelten Kotter und Heskett aufbauend auf einer Befragung von Experten einen Index der kulturellen Stärke.

Hierbei wurde jeweils das Topmanagement der in der Unternehmensstichprobe befindlichen Unternehmen um eine Einschätzung gebeten, wie stark das Entscheidungsverhalten von Managern durch die Unternehmenskultur geprägt wurde.

Interessanterweise wurde jedoch nicht nach der „Prägekraft“ der Kultur im eigenen Unternehmen gefragt, sondern um eine Einschätzung anderer Firmen auf einer fünfstufigen Skala gebeten. Aus den Durchschnittswerten für jedes Unternehmen bildeten Kotter und Heskett dann den Index der kulturellen Stärke.

Definiert wurde eine starke Unternehmenskultur dadurch, dass bestimmte Werte von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt werden. Der (langfristige) Unternehmenserfolg wurde über den Durchschnittswert der Steigerung des Jahresüberschusses, der Gesamtkapitalrendite oder des Aktienkurses operationalisiert. Die beiden Indizes für die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg wurden dann miteinander korreliert.

Datengrundlage der Untersuchung bildete ein Datensatz, der sich aus 600 Befragten aus 207 amerikanischen Unternehmen zusammensetzte. Welche Ergebnisse förderte die Untersuchung zutage?

Kotter und Heskett stellen dar, dass Unternehmen mit einer stärkeren Kultur über den mehrjährigen Untersuchungszeitraum ein deutlich höheres Umsatzwachstum (682 % versus 166 % bei kulturell schwächeren Unternehmen) und ein exorbitant höheres Gewinnwachstum auswiesen (756 % versus ein Prozent). Damit liefert die Studie weitere empirische Unterstützung für die These, dass Unternehmenskultur einen Unterschied macht.

2.3.4 Gordon und DiTomaso „Predicting Corporate Performance from Organizational Culture“ (1992)

In der auch im Jahr 1992 erschienenen Studie „Predicting Corporate Performance from Organizational Culture“ steht die Frage nach der Stärke der Unternehmenskultur im Vordergrund. Gordon und DiTomaso gehen grundsätzlich davon aus, dass sich eine starke Kultur im Sinne einer hohen internen Geschlossenheit positiv auf das Geschäftsergebnis auswirke. Damit adressiert die Studie die in diesem Kapitel bereits eingeführte Integrations- und Orientierungsfunktion der Unternehmenskultur.

Diese Vermutung wird über drei Thesen konkretisiert.

1. Je stärker eine Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur ausgeprägt ist, desto höher der unternehmerische Erfolg.
2. Je stärker eine Kultur auf Adaptabilität ausgerichtet ist, umso höher wird der unternehmerische Erfolg sein.
3. Je stärker eine Kultur auf Stabilität ausgerichtet ist, umso geringer wird der unternehmerische Erfolg sein.

Unternehmenskultur wird im Rahmen des Artikels als ein festes Muster von Normen und Werten definiert. Für die Erhebung der Unternehmenskultur greifen die Autoren auf eine Datenbank (Survey of Management Climate) zurück, die auf Einschätzungen von Managern zu den Arbeitsweisen und Werten ihrer Organisation beruht. Diese wurden durch insgesamt 61 Einzelfragen beziehungsweise Items abgebildet.

Diese 61 Fragen repräsentieren aus Sicht der Autoren acht verschiedene kulturelle Dimensionen:

1. Klarheit strategischer Ziele
2. Systematische Entscheidungsprozesse
3. Integration/Kommunikation
4. Innovation/Risikobereitschaft
5. Verantwortlichkeit
6. Handlungsorientierung
7. Fairness der Belohnung
8. Entwicklung und Förderung von innen heraus.[6]

Für die eigentliche Operationalisierung wurden Fragen verwendet, die eine besonders hohe Abdeckung der kulturellen Dimension gewährleisteten[7] und daraus entsprechende Durchschnittswerte für die untersuchten Firmen gebildet. Unternehmenserfolg wurde in der Studie primär als ökonomischer Erfolg definiert und im späteren Verlauf über finanzielle Kennzahlen operationalisiert.

Die Operationalisierung des Konzepts erfolgte über drei Indikatoren. Die *kulturelle Stärke* wurde über die jeweiligen Standardabweichungen der oben genannten acht Skalen gemessen: Je stärker die Werte für ein Unternehmen streuen (d. h., je mehr unterschiedliche Meinungen in einem Unternehmen vorliegen), desto geringer ist die kulturelle Stärke ausgeprägt.

Die *Anpassungsfähigkeit* eines Unternehmens wurde über die beiden Skalen „Handlungsorientierung“ und „Innovation/Risikobereitschaft“ operationalisiert. Hier gehen die Autoren davon aus, dass eine starke Ausprägung der durchschnittlichen Werte eine hohe Anpassungsfähigkeit widerspiegelt.

Die *Stabilität* wird schließlich über die Kombination der drei Faktoren, „Integration/Kommunikation“, „Fairness der Belohnung“ sowie „Entwicklung und Förderung“ gemessen. Auch hier liegt dieselbe Logik zugrunde. Hohe Durchschnittswerte bilden eine entsprechend höhere Stabilität ab.

Als Indikatoren für den Unternehmenserfolg werden in der Studie die Gewinn- (Asset Growth Rates) sowie die Umsatzsteigerung (Premium Growth Rates) verwendet. Diese Auswahl wird durch die spezifischen Rahmenbedingungen der in der Untersuchung verwendeten Stichprobe erklärt. Insgesamt ziehen die Autoren elf Unternehmen der Versicherungsbranche für ihre Untersuchung heran, für die über einen mehrjährigen Zeitraum Daten erhoben wurden. Der Test der Hypothesen erfolgt über Korrelationen.

---

[6] Die Autoren verweisen hier darauf, dass diese Faktoren letztlich die in der Literatur diskutierten Dimensionen und Elemente der Unternehmenskultur abbilden.

[7] Diese Identifikation erfolgte über eine Faktorenanalyse. Es wurden also nicht alle 61 Fragen für die Erhebung verwendet.

http://www.springer.com/978-3-658-02410-9

Einführung Unternehmenskultur
Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen
Homma, N.; Bauschke, R.; Hofmann, L.M.
2014, XII, 221 S. Mit Online-Extras., Softcover
ISBN: 978-3-658-02410-9