

## Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Um externe Schockwellen wie die aktuelle Covid-19-Pandemie und technologische oder geopolitische Disruptionen dauerhaft abzufedern, werden Kompetenzen wie Flexibilität, Resilienz, schnelle Entscheidungsfindung und agile Arbeitsmethoden für Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

IM INTERNATIONALEN VERGLEICH haben deutsche Unternehmen bei diesen wichtigen unternehmenskulturellen Stellschrauben wie Flexibilität, Resilienz, schnelle Entscheidungsfindung und agile Arbeitsmethoden für erhöhte Krisenfestigkeit noch akuten Nachholbedarf. Das belegen die Ergebnisse einer weltweiten Unternehmensbefragung im Rahmen der aktuellen „Global Culture Survey“ von Strategy&, der Strategieberatung von PwC, für die 204 Personen – meist Entscheider – aus deutschen Unternehmen befragt wurden (weltweit insgesamt Befragte: 3.243).



### Unternehmenskultur als maßgeblicher Wettbewerbsvorteil

Gerade einmal 57% der befragten deutschen Manager sehen demnach in ihrer Unternehmenskultur einen maßgeblichen Wettbewerbsvorteil zur Bewältigung der Covid-19-Pandemie. Zudem halten nur 44% der deutschen Befragten die Unternehmenskultur für wichtiger als die Strategie oder das Geschäftsmodell. Im europäischen Durchschnitt attestieren 65% und weltweit sogar 68% der Entscheider ihrem Arbeitgeber eine krisenfeste Unternehmenskultur, die dadurch Wettbewerbsvorteile erzeugt. Immerhin sehen sich etwas mehr als zwei Drittel (68%) der befragten deutschen Manager in der Lage, bei Bedarf

auf externe Einflüsse schnell genug reagieren zu können. Im europäischen und weltweiten Durchschnitt glauben das sogar jeweils 78% der Befragten.

Gleichzeitig sind 26% der deutschen Befragten der Meinung, dass eine schnelle Entscheidungsfindung während der Pandemiesituation schwieriger geworden ist. „Die globale Pandemie verdeutlicht, wie wichtig eine flexible Unternehmenskultur ist. Agilität und Resilienz sind dabei wichtige Zukunftsfaktoren, um adäquat auf externe Schocks reagieren zu können. Hierzulande werden allerdings noch zu häufig eher traditionelle Formen der Zusammenarbeit gepflegt. Digitale Kollaborationslösungen und agile Arbeitsmethoden sollten nun mit Nachdruck in der unternehmerischen DNA verankert werden“, sagt Dr. Peter Gassmann, Global Leader von Strategy&.

### Gelebte Unternehmenswerte?

Eine Diskrepanz zeigt sich auch auf die Frage, ob die eigenen Unternehmenswerte von den Führungskräften aktiv vorgelebt werden. Hier stimmen nur 54% der befragten Deutschen zu. Weltweit finden 60%, dass ihre Führungsriege mit gutem Vorbild vorangeht. Dennoch werden die Auswirkungen von Covid-19 auf das operative Geschäft in Deutschland im Vergleich zu Europa und der Welt als weniger dramatisch eingeschätzt. Zwar geben mehr deutsche Unternehmen an, Gewinneinbußen statt –sprünge durch die Pandemie erlitten zu haben (33% Gewinneinbußen vs. 22% Gewinnanstieg); allerdings ist der Anteil geringer als im europäischen Durchschnitt (45% Gewinneinbußen vs. 24% Gewinnanstieg).

Auch der pandemiebedingte Rückgang des Geschäftsvolumens wird unter deutschen Unternehmen als deutlich geringer eingestuft als im europäischen Vergleich – 27% der Befragten in Deutschland registrieren einen Einbruch ihres Geschäftsvolumens, 24% sehen einen Anstieg (Europa: 39% Einbruch vs. 28% Anstieg). Nur 35% der deutschen Unternehmen meinen da-

her, auf die pandemiebedingte Disruption mit einer Änderung ihrer Prozesse oder Geschäftsmodelle reagieren zu müssen. Demgegenüber glauben 61% der Unternehmen weltweit und 56% der europäischen Firmen, dass die Pandemie eine Anpassung ihrer Geschäftskonzeption erforderlich macht.

### Vorsätze: gute Mitarbeiter, mehr Zusammenarbeit, digitale Transformation

Bei der Frage nach den größten Verbesserungspotenzialen in der eigenen Organisation stimmen die Umfrageergebnisse deutscher Unternehmen weitgehend mit dem globalen Trend überein. Als wichtigste Felder zur Optimierung werden das Anwerben und Binden guter Mitarbeiter, eine verbesserte Zusammenarbeit und die digitale Transformation gesehen. Während für deutsche Unternehmen die weitere Qualitätsverbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen zusätzlich im Fokus steht, legen die restlichen europäischen Unternehmen ihren Schwerpunkt vermehrt auf den Ausbau zeitgemäßer und agiler Strukturen – ein Aspekt, der für die deutschen Befragten noch immer eine eher untergeordnete Rolle spielt.

„Die weitere Flexibilisierung von Liefer- und Produktionsketten, die damit verbundene agile Planung und kurze Entscheidungswege müssen auf der CEO-Agenda ganz oben stehen. Wer auch weiterhin internationale Spitzenpositionen belegen möchte, muss die Krise und die Lehren daraus konsequent zur Transformation der eigenen Organisation nutzen, um auch mit künftigen externen Schocks umzugehen und sich nachhaltig strukturelle Wettbewerbsvorteile zu sichern“, so das Fazit von Dr. Peter Gassmann.

Die vollständigen Ergebnisse der Global Cultural Survey finden Sie unter dem nachfolgenden Link.

[www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html](http://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html)