

# Strategie und Kultur im Einklang – für den Erfolg von morgen.

Markus Webhofer, Martina Zimmermann  
Innsbruck, 20. Februar 2025

TRANSFORMING COMPANIES INTO LEADING BRANDS

INSTITUTE OF BRAND LOGIC

# Kurzvorstellung.

GRÜNDUNG.

1999



STANDORTE.

Innsbruck  
München  
Bozen

MARKENORIENTIERTE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG  
SEIT 25 JAHREN



ÜBERBLICK.

Eine führende strategische  
Beratungsboutique

Zukunftsfähigkeit von Marke und Unternehmen sichern

Spin-Off der Universität Innsbruck

Erprobte und differenzierte  
Prozessmethodik

Unternehmensentwickler  
und keine Berater

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Einleitung in das Thema.

Ohne Idee, ohne Sinnhorizont  
verkümmert das Leben zum Überleben.

Byung Chul Han, 2024

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Wie hängen Strategie und Kultur zusammen?



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

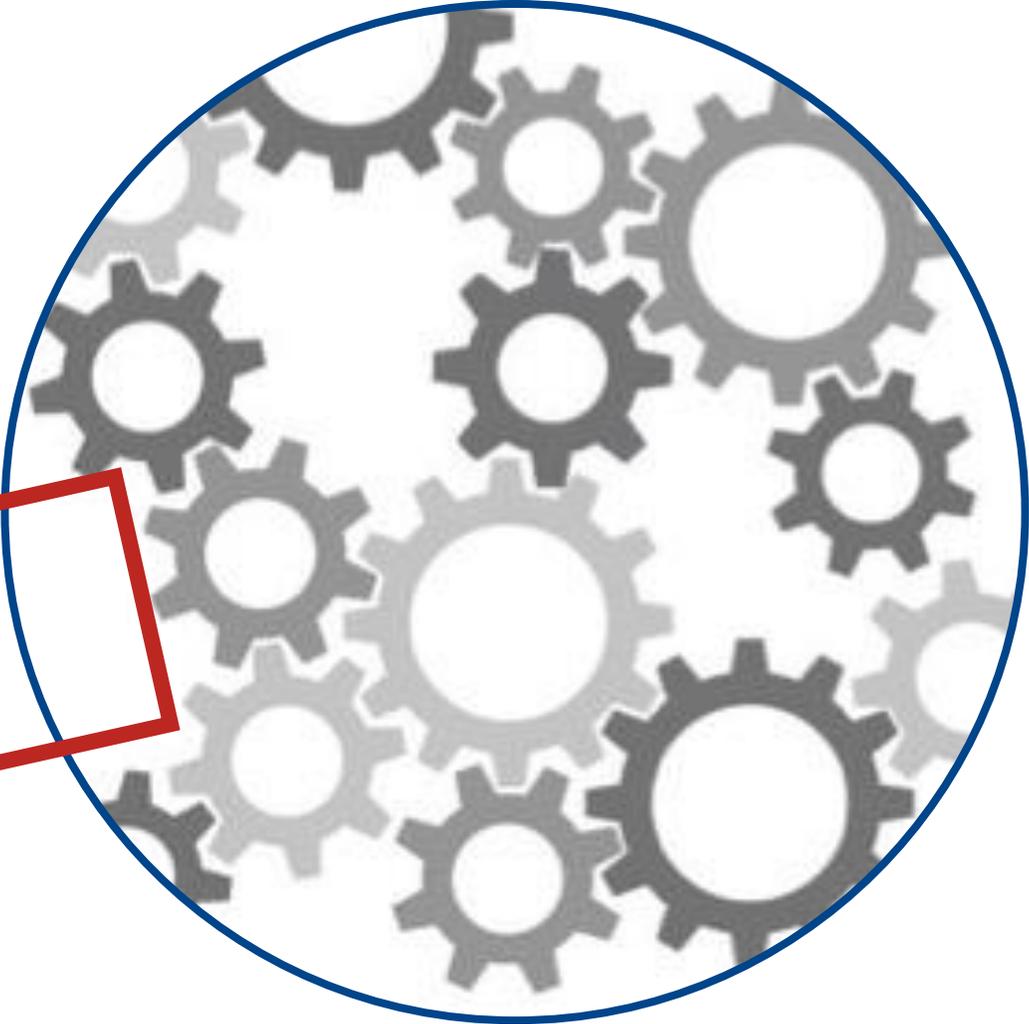
## Warum beschäftigt uns das Thema?

# 80%

der Veränderungsprozesse  
scheitern.

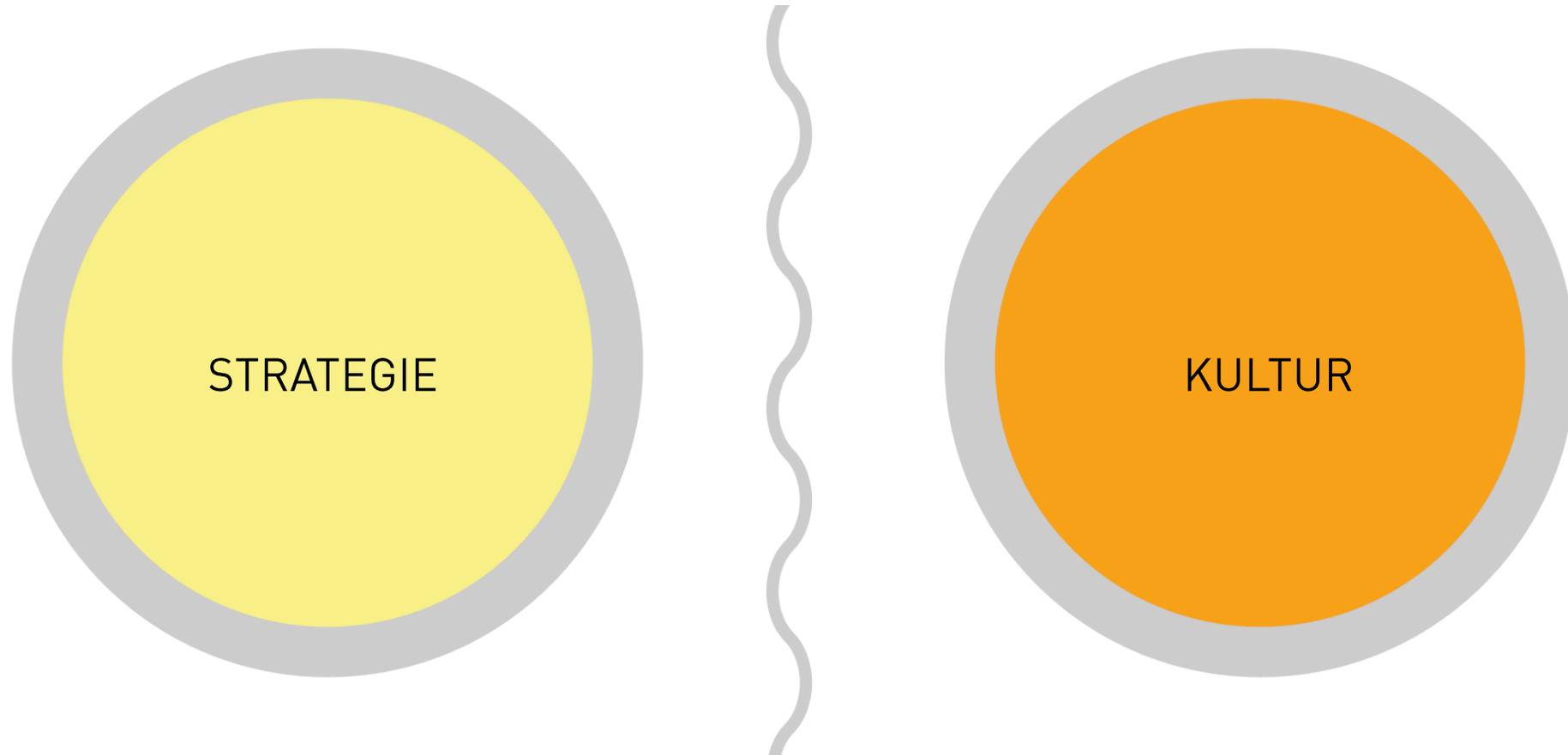
zahlreiche Quellen, z.B.  
McKinsey 2011 und 2023,  
Keller & Aiken 2008,  
Standish Group 2009  
etc.

**FAIL**



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

**Ein zentraler Grund für scheiternde Veränderungsbestreben:  
mangelnde Verzahnung von Strategie und Kultur.**



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Lösungsansätze von Unternehmen: Fokus auf Werte.



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

**Problem: Werte sind abstrakt, somit kaum sichtbar und sehr schwer zu verändern.**



Das Zwei-Stufen-Konzept der Unternehmenskultur nach Kotter und Heskett

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Lösungsansätze von Unternehmen: Fokus auf Rahmenbedingungen.



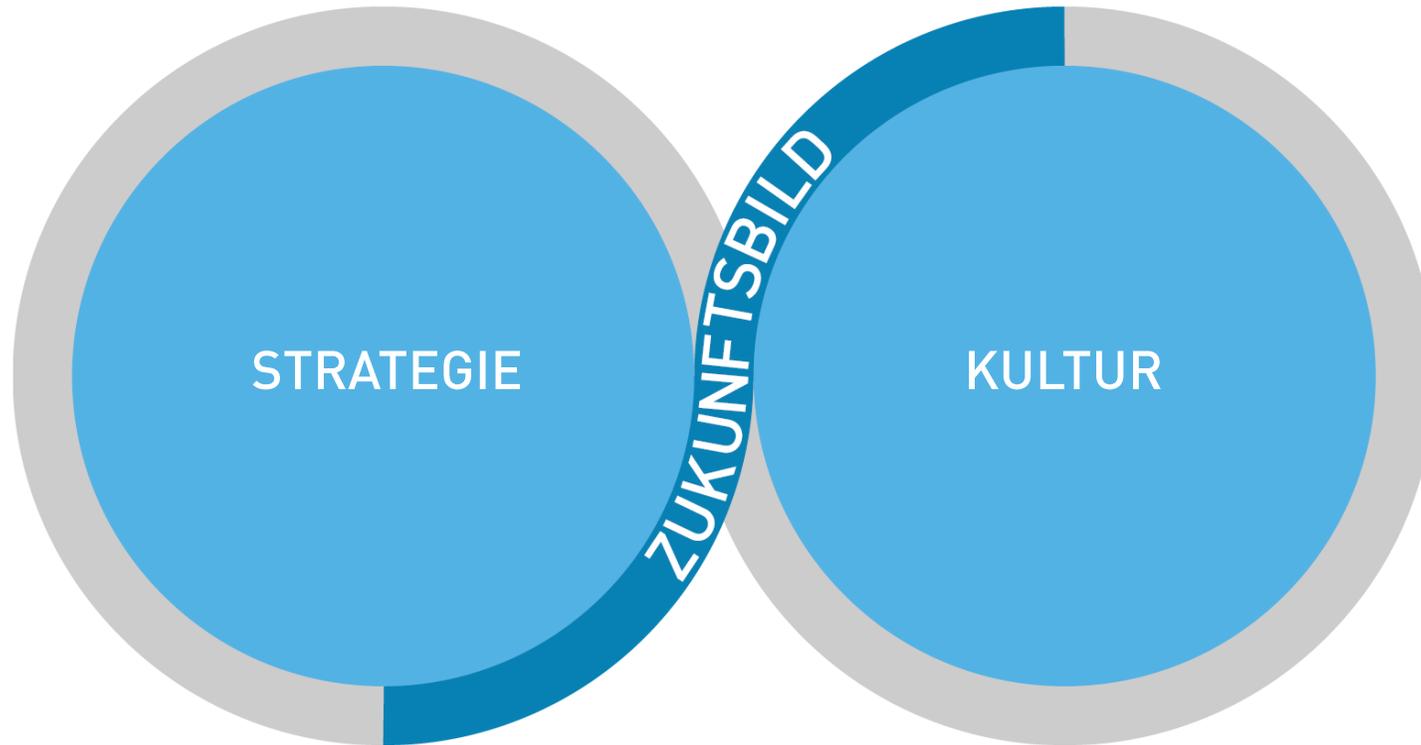
CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

**Problem: Fragmentiert entwickelte Rahmenbedingungen führen zu einer profillosen Kultur.**



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

**Unser Ansatz: Über ein klares Zukunftsbild Strategie und Kultur in Einklang bringen.**



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

**Unser Ansatz: Kultur über konkretes Verhalten entwickeln.**

**“This is how we do things around here.”**

Bright and Parkin, 1997

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Zusammenspiel Zukunftsbild – Strategie – Kultur. Bsp. 3M: Spielregeln, Zielsysteme, Plattformen.



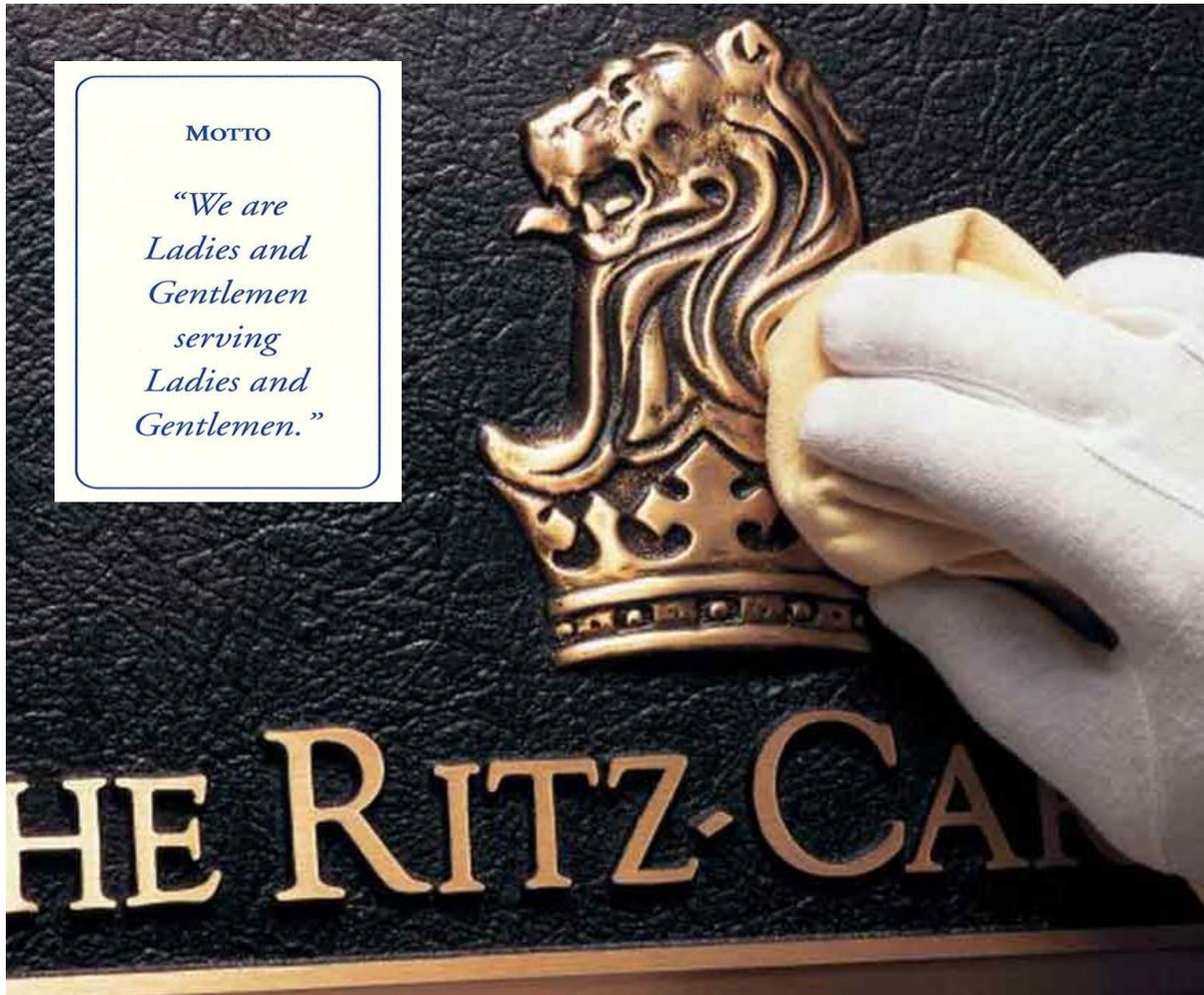
### Innovation prägt interne Prinzipien:

- ✓ **15 % Regel:** Mitarbeiter verwendet 15 % der Arbeitszeit für Produktideen
- ✓ **25% Regel:** Jede Division macht 25 % Umsatz mit Produkten der letzten 3 Jahre
- ✓ **Genesis Grants:** Venture Fonds zur Finanzierung von Prototypen
- ✓ **Technology Sharing Award:** Für Mitarbeiter, die Technologien teilen
- ✓ **New Business Opportunity:** Chance eine eigene Division zu gründen
- ✓ **Hall of Fame of Innovators & World of Innovation Tour:** Bühne für Innovationen



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Zusammenspiel Zukunftsbild – Strategie – Kultur. Bsp. Ritz-Carlton: Klare Rollenbild, Spielregeln und Empowerment.



### Rule Number 12

“I am empowered to create unique, memorable and personal experiences for our guests.”

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

# Zusammenspiel Zukunftsbild – Strategie – Kultur. Bsp. Merkur Privatbank: Persönlichkeitsentwicklung.



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Zusammenspiel Zukunftsbild – Strategie – Kultur. Bsp. Bründl Sports: Store als Entwicklungsplatz | Spielplatz | Lebensqualitätplatz.



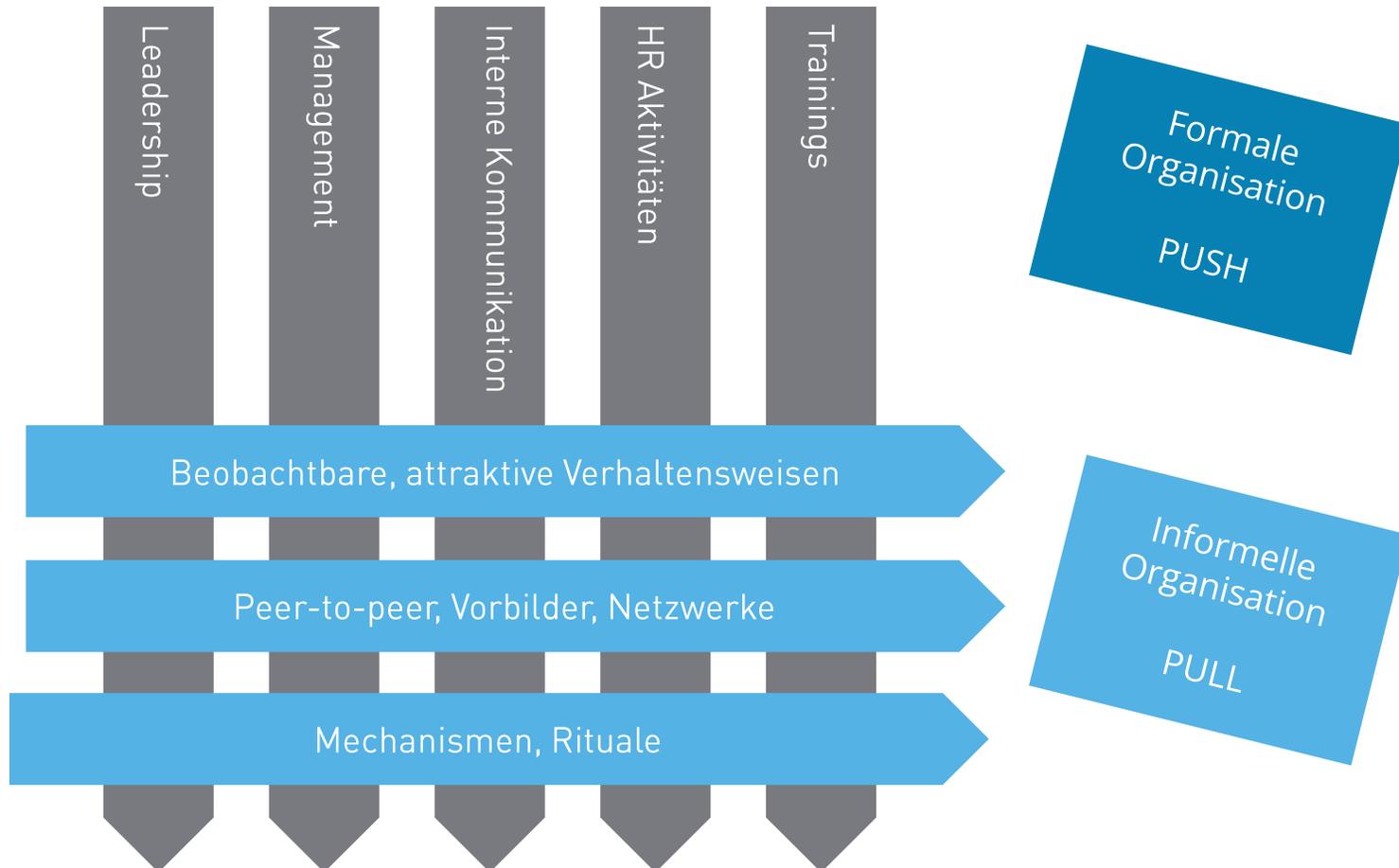
CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

# Zusammenspiel Zukunftsbild – Strategie – Kultur. Bsp. Finstral: Kontaktpunkte führen Verhalten.



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Die Potenziale der formalen und der informellen Organisation verbinden.



- 75 % der Arbeitsgespräche finden im unsichtbaren, nicht gestalteten, entstehenden Netzwerk der Organisation statt.
- 25 % in Teams, Komitees, Task Forces.
- Informelle Strukturen und Räume sind reich an Verbundenheit und kraftvoll.
- Das richtige Umfeld ermöglicht die Entfaltung der neuen Kultur.

Angelehnt an L. Herrero: Viral Change

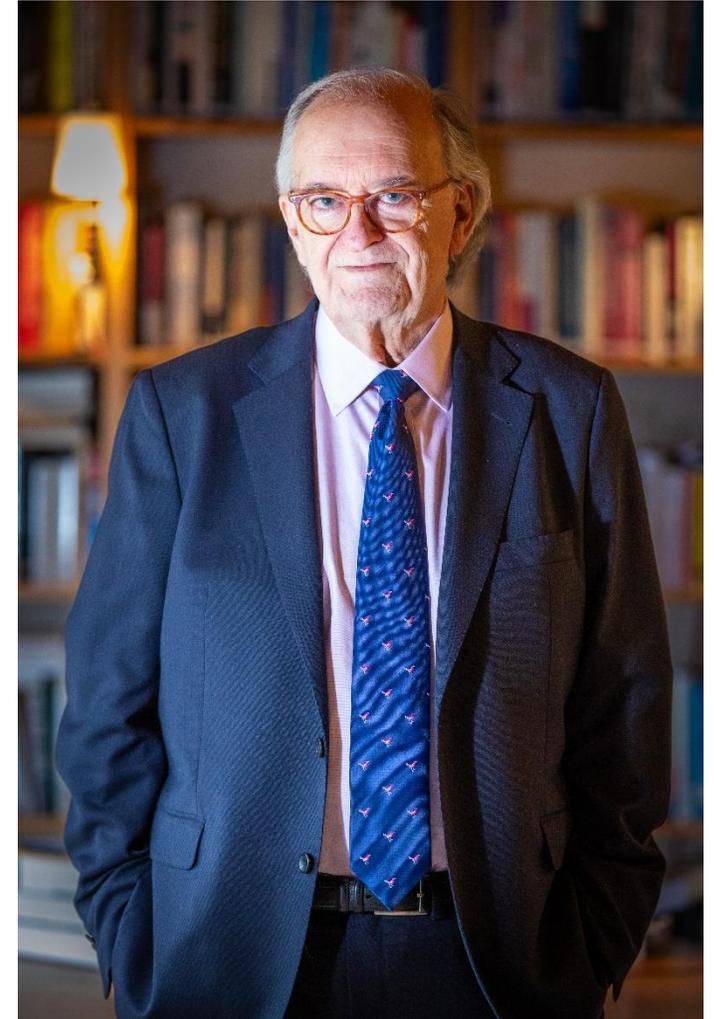
CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Dr. Leandro Herrero

Als klinischer Psychiater und Akademiker wechselte Dr. Leandro Herrero in den Unternehmenssektor und übernahm Führungspositionen in mehreren multinationalen Unternehmen in Europa und den USA.

Er ist Mitbegründer von The Chalfont Project Ltd.

In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelte er Viral Change™, den neuen globalen Standard für groß angelegte Verhaltensänderungen auf Augenhöhe. Dr. Leandro Herrero hat sieben Bücher über Führung und Wandel geschrieben.



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

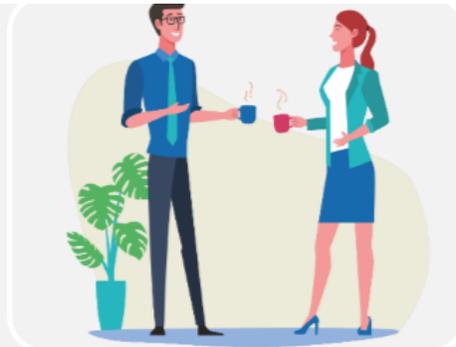
## Die 5 Säulen von Viral Change™.



Verhalten



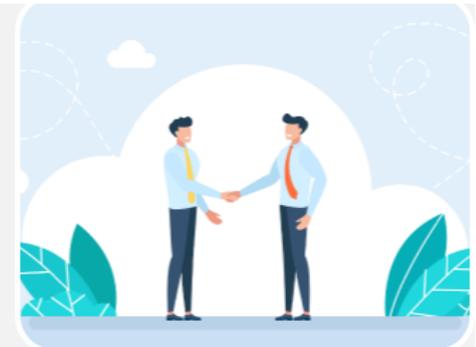
Peer-to-Peer



Informelle  
Organisation



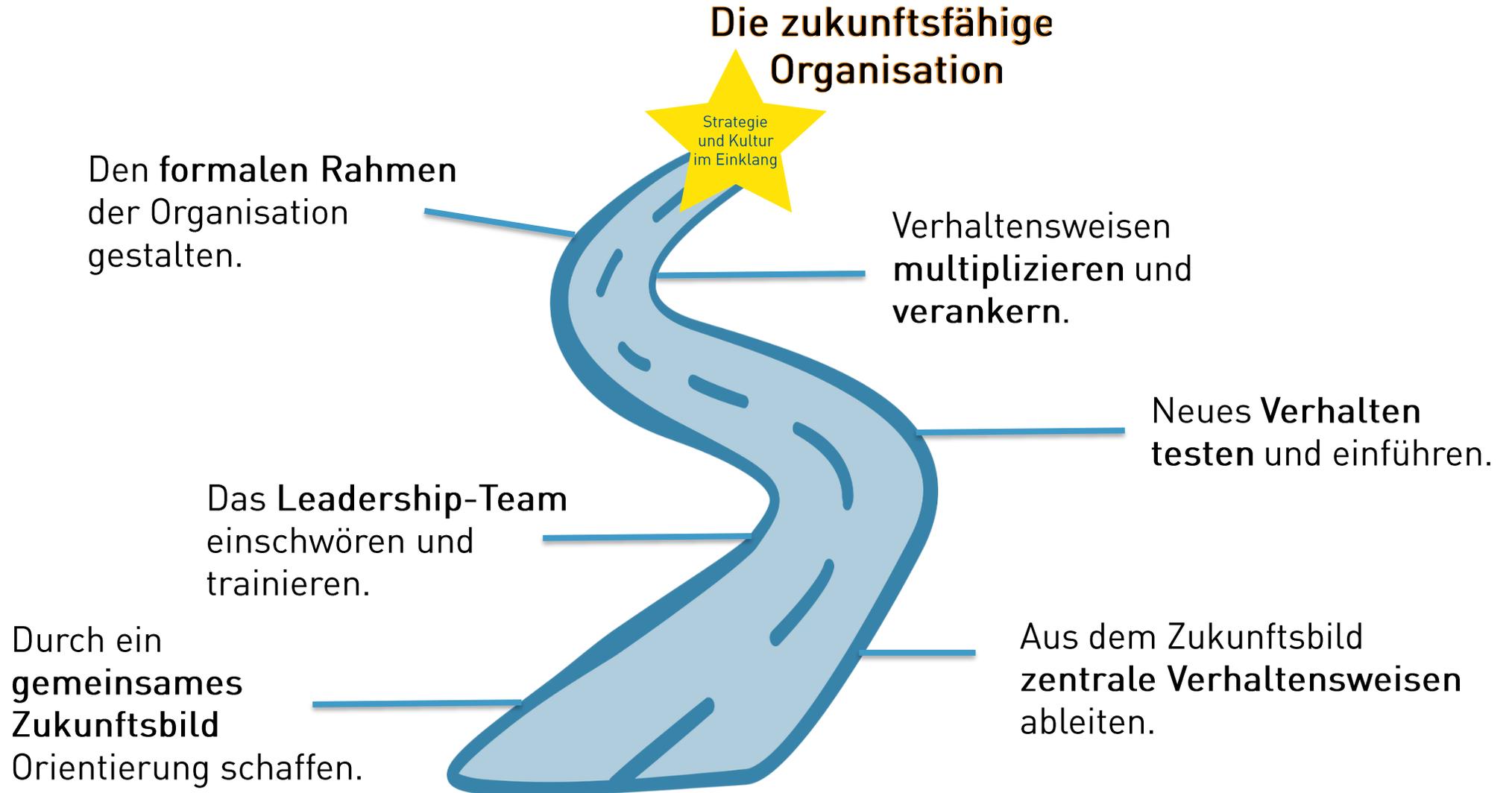
Storytelling



Backstage  
Leadership™

CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

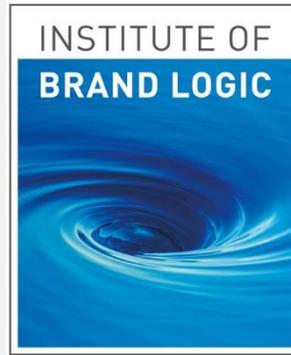
## Unser Vorgehen, um Strategie und Kultur in Einklang zu bringen.



CEO Dialog // Strategie und Kultur im Einklang

## Culture is always in construction ...





Vielen Dank für den  
spannenden Austausch.

TRANSFORMING COMPANIES INTO LEADING BRANDS