

«CULTURE EATS STRATEGY»

► Für die digitale Transformation brauchen Unternehmen nicht nur Technik, sondern auch kulturellen Wandel. Wie? Fragen an Dirk Meier, Canon Deutschland, und Dr. Thomas Fischer, avantum consult.

Welche Eigenschaften brauchen Unternehmen, um für die digitale Transformation gerüstet zu sein?

Fischer: Dazu zählen sicherlich Agilität, Offenheit, Flexibilität im Denken und Tempo. Die voraussehbaren Zeiträume bei Strategie, Planung und Projekt verkürzen sich. Alles wird dynamischer.

Meier: Gleichzeitig bedarf es mehr Transparenz und Interaktion, um vor allem die Mitarbeiter und die Kunden stärker einbinden zu können.

Es geht also nicht nur um Technik, sondern vor allem um einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur?

Fischer: Ja. Es geht darum, dass Organisationen daran arbeiten, neue oder ergänzende Eigenschaften und Fähigkeiten zu entwickeln, um den immer schwerer vorhersagbaren Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können. Der Schlüssel dazu ist die Unternehmenskultur.

Ein relativ weicher Faktor...

Fischer: ... dessen Relevanz bereits Peter Drucker hervorhob: «Culture eats strategy for breakfast.» Die beste Strategie hilft nicht, wenn die Kultur des Unternehmens nicht dazu passt. Aspekte wie etwa «Serviceorientierung» lassen sich nicht durch Vorgaben erreichen. Es muss eine entsprechende Einstellung der Mitarbeiter gefordert und gefördert werden.

Meier: In unserem Unternehmen beispielsweise bildet die Kultur des «Kyosei» die Basis für das Management. Dieser japanische Begriff bezeichnet den Geist der Zusammenarbeit und des Miteinanders, welcher harmonische Beziehungen zu den Kunden und Lieferanten ebenso ermöglicht wie mit Wettbewerbern und Regierungen. Er befähigt uns zudem, Veränderungen zur Steigerung des Allgemeinwohls herbeizuführen. Wir entwickeln diese Praxis auch im Hinblick auf die digitale Transformation stetig weiter.

Auch innerhalb des Unternehmens?

Meier: In allen Bereichen. Unsere multimediale Imagebroschüre «Expect the Exceptional» zum Beispiel wurde von Mitar-

beitern aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchiestufen gemeinsam konzipiert und produziert. Die für eine digitale Transformation nötigen Schlüsselfaktoren Zusammenarbeit und Transparenz spiegeln sich bei uns überall wider - von einer homogenen IT-Struktur bis hin zur Architektur unseres neuen Headquarters.

Was hat Bauen mit Digitalität zu tun?

Meier: Es fördert den benötigten schnellen Informationsfluss und die offene Kommunikation. Unser neues Gebäude ist bis ins Kleinste durchdacht: Es gliedert sich in eine «Flex-Zone» für informelle Meetings und kurzfristige Abstimmungen, eine «Dynamic-Zone» mit frei wählbaren und eine «Formal-Zone» mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen. In einem «Customer Experience Center» können wir Besuchern, Kunden oder Geschäftspartnern aktuelle Themen, Entwicklungen und Projekte hautnah präsentieren.

Wie verändert das die Firmenkultur?

Meier: Unsere Services und Solutions entwickeln wir unter stärkerer Mitwirkung unserer Mitarbeiter - und mit unseren Kunden und Partnern. Mit dem Telekommunikationsanbieter Vodafone zum Beispiel erarbeiten wir innovative Lösungen.

Fischer: Canon ist hier vielen anderen Unternehmen weit voraus, weil die Imaging-Branche die digitale Disruption schon vor Jahren erlebt hat. Canon war früh gefordert umzudenken. Diesen Schritt haben die meisten Unternehmen noch vor sich.

Und wie kommen diese dahin?

Fischer: Indem sie unter anderem weiche Faktoren wie etwa Mut, Entscheidungsfreude, Geschwindigkeit und Fehlertoleranz konsequent beschreiben und in ihre strategischen Vorgaben einbinden.

Mit welchen Methoden?

Fischer: Gute Erfahrungen machen wir in unseren Projekten mit dem «Graves-Value System» nach Professor Clare Graves, einem Metamodell für die Werteentwicklung von Menschen und Organisationen. Mit diesem Modell lässt sich etwa der «di-

gitale Reifegrad» von Organisationseinheiten oder Teams sehr anschaulich beschreiben. Strukturelle Barrieren, zum Beispiel durch zu viele Hierarchieebenen, können anhand der Erkenntnisse gezielt überwunden werden. Dabei geht es nicht um ein «gut» oder «schlecht», sondern um ein «passend» oder «weniger passend».

Zum Beispiel?

Fischer: Wenn sich der Vertrieb eines Unternehmens zu stark an feste Strukturen krallt, keinen Biss hat und risikoscheu handelt, kann das Management dieses hinderliche kulturelle Muster über gezielte Interventionen verändern - zum Beispiel durch die Anpassung des Ziel- und Incentive-Systems und der Profile für

Digitale Leadership

Ob Industrie 4.0 oder Design Thinking, Crowd Intelligence oder kundenzentriertes Management - die Dynamisierung der Unternehmensstrukturen durch digitale Tools und Infrastrukturen ist in aller Munde. Doch vielfach wird zu sehr nur über die technischen Möglichkeiten gesprochen und dabei die grundlegende Voraussetzung übersehen, ohne die eine digitale Transformation von Organisationen überhaupt nicht funktioniert: eine völlig neuartige Unternehmenskultur, die offener, agiler und flexibler funktionieren muss.

Es ist die Aufgabe des Topmanagements, diesen Umbau anzustoßen und eng zu begleiten. Neben dem CEO ist hier vor allem der Finanzchef gefordert, bei dem die meisten Fäden zusammenlaufen.

Deshalb wollten wir das Thema der digitalen Transformation mit führenden Köpfen erörtern, die auf diesem Feld bereits vielfältige Erfahrung haben - und stießen auf Dr. Thomas Fischer, Vorstandssprecher von avantum consult und Dirk Meier, Finanzchef von Canon Deutschland. Beide kennen sich vom Düsseldorfer CFO-Zirkel, in dem Erfahrungen aus vielen Branchen ausgetauscht werden.

neue Mitarbeiter. Oder die Regelkommunikation kann neu organisiert werden.

Inwiefern können neue KPIs die Steuerung nach Umsatz oder Ebit ergänzen?

Fischer: Um beim Beispiel Vertrieb zu bleiben: Möglich wären hier zusätzliche Hebel wie etwa die Anzahl der Abschlüsse pro Monat oder die Deckungsbeiträge pro Mitarbeiter. Flankiert durch entsprechende Transparenz schafft dies ein neues Bewusstsein bei den Mitarbeitern. In konkreten Fällen geht es zum Beispiel darum, durch neue oder geänderte Messlatten das Verhalten zu verändern und damit die Impulse für eine Kulturveränderung zu geben. Oft zählt auch dazu, dass Chefs gezielt gewünschtes Verhalten loben und anerkennen. Dies sind gezielte und sehr spezifische Interventionen.

Meier: Wichtig ist hierbei immer, die Menschen eng einzubeziehen und zu motivieren. Bei Canon nehmen wir das sehr ernst.

Mithilfe von Mitarbeiterbefragungen?

Meier: Ja, das heißt bei uns «Your Voice». Im Wesentlichen geht es um die Mitarbeitermotivation und die Leistungsbereitschaft, aber auch um die drei Mindsets «Verantwortungsübernahme mit einem Ergebnisfokus», «Geschäftsentwicklung und Kundenfokus» und «Zusammenarbeit und dynamische Arbeitsweise». Wir fragen unsere Mitarbeiter regelmäßig, wie sie die Leistung des Managements, ihres Teams oder ihrer direkten Vorgesetzten konkret beurteilen. Es werden aber auch Meinungen zu den Produkten, zur Incentivierung oder zur Bezahlung eingeholt. Wir binden die Befragungen in unser strategisches Unternehmensentwicklungsmodell «Pursuing Excellence» ein, das Manager und Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet haben.

Mit starken kulturellen Leitplanken...

Meier: ... die wir bei Canon in Form des «San-Ji Spirits» haben. Dieser Begriff geht zurück auf die Gründung unseres Unternehmens und beschreibt die grundlegenden Prinzipien unserer Zusammenarbeit, basierend auf den Prinzipien Selbstmotivation, Selbstmanagement und Selbst-



Intensiver Gedankenaustausch: Thomas Fischer, Vorstandssprecher der Beratungshauses avantium consult (links), und Dirk Meier, Finanzchef von Canon Deutschland (Mitte), im Gespräch mit Wolf K. Müller Scholz.



Erfahrungsschätze: Berater Thomas Fischer und Finanztopmanager Dirk Meier kennen sich aus dem Düsseldorfer CFO-Zirkel.

wahrnehmung. Gemäß dieser Leitlinie fragt sich jeder Mitarbeiter und Manager immer zuerst: Wie kann ich selbst durch eigenständiges, selbstverantwortliches Reflektieren und Handeln dazu beitragen, dass zum Beispiel Added Values für einen Kunden produziert werden? Dazu gehört, dass die eigene Rolle wahrgenommen und in der Interaktion gemanagt wird.

Fischer: Das Management muss den Mitarbeitern mehr erklären und Sinn vermitteln. Es geht um ein «Hin-zu» - einen attraktiven Zukunftszustand. Die Kultur entscheidet, ob und wie schnell das Unternehmen mitzieht. Stellen Sie sich eine Safari vor: Niemand weiß genau, was kommt. Wohl aber dem, der einen Fotoapparat, einen Geländewagen, ausreichend Wasser und den nötigen Abenteuergeist dabei hat.

Gewinnt das Humankapital ein stärkeres strategisches Gewicht?

Meier: Absolut. Wir haben zum Beispiel ein spezielles Programm für unsere gut 130 Mittelmanager aufgelegt, um sie für die Transformation fit zu machen. Sie lernen unter anderem, wie aus Kunden «Fans» werden oder wie sich die Mitarbei-

terzufriedenheit grundlegend steigern und Wandel managen lässt.

Fischer: Das Thema Humankapital muss sich in den schnelleren, dynamischen Wandel einfügen. Der Fünfjahreshorizont des Strategieentwicklungsprozesses gerät unter Druck. Die nächsten 12, vielleicht auch 16 Monate lassen sich mit akzeptablem Risiko überblicken - mehr nicht.

Meier: Trotzdem kann und muss das Topmanagement auch in der digitalen, schnelllebigen Welt in langen Zyklen denken und planen - vor allem bei der Visionserfaltung und der Strategieentwicklung. Auf diesen Gebieten arbeiten wir bei Canon in einem permanenten Prozess.

Ein Merkmal agiler Organisationen?

Meier: Unbedingt. Wir praktizieren dies derzeit in unserem Fünfjahresplan 2016 bis 2020, der neue Value Propositions und Marktstrategien in veränderten Business Units beinhaltet: Der Kunde steht hier im Vordergrund, nicht mehr das Produkt.

Ist nicht die Produktqualität wichtiger?

Meier: Der Unterschied ist: Früher präsentierte der Anbieter den Kunden ein fer-

tiges Produkt und lockte mit einem guten Preis. In der digitalen Welt muss ein Anbieter erst den Dialog mit den Kunden suchen und deren Bedürfnisse abfragen.

Fischer: Trotzdem könnt ihr bei Canon beispielsweise nicht wissen, was etwa Google oder Apple gerade in ihren Labors vorbereiten oder welche neuen Wettbewerber in der Imaging-Branche in zwei oder drei Jahren antreten. Die stetige Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen und Trends und das stetige Ermutigen eurer Mannschaft zu Verbesserungen und neuen Ideen machen euch erfolgreich.

Meier: Das ist richtig. Darum legen wir bei der digitalen Transformation so großen Wert auf die Stärkung des Faktors Humankapital - etwa mit Fortbildungen auf dem Gebiet Coaching. Ich selbst bilde mich dort auch weiter. Investitionen in die Mitarbeiter sind im digitalen Zeitalter für erfolgreiche Unternehmen mindestens genauso wichtig wie etwa ein gelungener M&A-Deal oder ein innovatives Produkt.

Sagt der neue Typus Finanzchef?

Meier: Natürlich zählen für mich als CFO weiterhin zuerst einmal die Euros, die das

Geschäft unter dem Strich bringt. Und unser Geschäft ist sehr gut. Jedoch hängt der Markterfolg unter den neuen digitalen Bedingungen mehr denn je von den Investitionen in die Mitarbeiter ab – wahrscheinlich sogar in erster Linie.

Und wie behält das Topmanagement das Steuerrad in der Hand?

Fischer: Indem es je nach den aktuellen Erfordernissen der Märkte eng und flexibel steuert und die Mannschaft immer wieder aufs Neue begeistert und antreibt.

Mit welchen strategischen Richtlinien?

Meier: Erstens: Was ist der Kundennutzen? Zweitens: Wie nehmen wir die Mitarbeiter mit und entwickeln die Visionen weiter? Und drittens: Wie gestalten wir die Phasen, um dahin zu kommen?

Fischer: Wegen der großen Dynamik in der digitalen Welt können die Projektphasen nicht mehr nach festen, linearen Mustern laufen. Das Management definiert vielmehr strategische Phasen, die im höchsten Maße von einer Vision, Bildern und einer Grundhaltung geprägt sind.

Was läuft anders?

Fischer: Bei der digitalen Transformation gilt es viel stärker, unterschiedliche Richtungen auszuprobieren. Dabei ist – neben dem CEO – der CFO gefordert, das Vorgehen zu organisieren und zu monitoren.

Und dafür braucht er andere Skills?

Fischer: Ja. Denn es lässt sich nicht mehr alles in Excel-Tabellen oder Powerpoints abbilden; die Knackpunkte muss ein CFO heute in kritischen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern hinterfragen. Meilensteine lassen sich nicht mehr so einfach definieren. Vielmehr sollten offene Zustandsbeschreibungen für Projektphasen entwickelt werden. Der CFO kann

das treiben. Er muss im Zweifel aber auch die Stärke zu unpopulären Entscheidungen haben, wenn es beispielsweise um die Investition in neue Technologien geht.

Meier: Hier sind Charaktereigenschaften nötig, die für Finanzchefs bisher nicht so zentral waren: Mut und Unternehmertum.

Was bei vielen Mitarbeitern in traditionellen Organisationen zum Heulen und Zähneklappern führt?

Fischer: Nicht unbedingt. Es geht hier teilweise um einen parallelen Prozess: Das eine ist die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Da gibt es viele Optimierungsprojekte wie etwa die Verbesserung der Steuerungsfähigkeit mit angepassten KPIs und Business Analytics Lösungen, die Nutzung von Massendaten für eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden oder auch die Optimierung von Prozessen und Organisationseinheiten. Das andere sind Projekte, die zu digitalen Geschäftsprozessen und der Erweiterung des Geschäftsmodells führen. Und genau diese sollten nicht hierarchisch geführt, sondern prozessorientiert und agil gestaltet sein.

Können digitale Projektgruppen eine bestehende, über viele Jahre gewachsene Organisation wachrütteln?

Fischer: Es geht darum, die neuen Projekte ein Stück weit von der klassischen Hierarchie eines Unternehmens zu befreien. Der Managementtheoretiker John Kotter spricht hier von einem «zweiten Betriebssystem», das neben die klassische Linien- eine Initiativen-Organisation stellt, um mehr Tempo und eine höhere Beteiligung zu erzielen.

Aber wie bindet das Topmanagement die beiden Pole zusammen?

Fischer: Entscheidende Unterstützung bringt ein «Digital Transformation Office»

als zentrales Transformationsgetriebe, das direkt an der Unternehmensleitung angebunden sein muss. Diese Schaltstelle sorgt dafür, dass sämtliche Initiativen gebündelt und Entscheidungen schnell getroffen werden, aber andererseits auch die klassischen Hierarchien eingebunden und informiert sind. Es dürfen keine organisatorischen Silos entstehen, sondern es geht um eine höchstmögliche Vernetzung von Kompetenzen im Unternehmen. Die Hierarchie darf nicht bremsen.

Ein «Digital Transformation Office» fördert also die Synchronisierung?

Fischer: Ja, es ist ähnlich wie eine Orchesterarbeit. Die Musik soll je nach Situation immer wieder aufeinander abgestimmt werden. Da kann es sein, dass der Dirigent den Streichern zum Beispiel mal eine lautere Stimme gibt als sonst.

Meier: Verschiedenste Initiativen müssen synchronisiert werden. Das ist eine neue Kernaufgabe der Unternehmensleitungen.

Verschieben sich dabei die Gewichte?

Meier: Das ist je nach Unternehmen verschieden. Wir in der Canon Deutschland-Führung, also CEO Rainer Führes und ich als Finanzchef, teilen uns die Gebiete und Initiativen nach persönlicher Absprache auf – falls es das Geschäft erfordert, auch quer durch traditionelle Ressortgebiete.

Es hilft also mehr Pragmatismus?

Meier: CEO und CFO müssen angesichts der Digitalisierung der Strukturen heute viel stärker Hand in Hand arbeiten, oft auch unkonventionell.

Fischer: «Unkonventionell» ist das Stichwort. Entscheidungen sollen zügig getroffen, Steine schneller aus dem Weg geräumt werden – auf der Basis von Visionen und Pragmatismus. Canon ist dafür ein gutes Beispiel. ■



► Dr. Thomas M. Fischer ist Vorstandssprecher der avantum consult AG. Das 2003 von ihm mitgegründete Unternehmen zählt zu den führenden Beratungshäusern für Performance Management und Business Analytics. Zu Fischers Arbeitsschwerpunkten zählen die Leistungsdiagnostik, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung sowie das Change- und Transformationsmanagement in Zeiten der Digitalisierung.



► Dirk Meier ist seit 2006 CFO von Canon Deutschland mit Sitz in Krefeld. Zuvor arbeitete der Finanzexperte unter anderem zehn Jahre als Group CFO/Managing Director bei der Littelfuse Europe GmbH (ehemals: Heinrich Industrie AG). Meier stößt bei Canon zahlreiche Initiativen zur digitalen Transformation an und teilt sein Wissen auf Topevents wie der «Next Generation CFO-Conference 2015» an der Universität Düsseldorf.