

# IM+io

Das Magazin für Innovation, Organisation und Management



„Wertbasierte Leistungsdiagnostik – Unternehmenskultur als Katalysator für digitale Transformation“  
Auszug aus der Zeitschrift IM+io 2/ 2016:  
von Dr. Thomas M. Fischer, avantum consult AG

## Enterprise 4.0

Prozesse und Strukturen auf dem Prüfstand

JETZT NEU:  
Start-up im  
Spotlight

# Wertebasierte Leistungsdiagnostik

Unternehmenskultur als Katalysator  
für Digitale Transformation

Dr. Thomas M. Fischer, *avantum consult AG*



Die Digitale Transformation wird die Unternehmenslandschaft nachhaltig verändern. Wer einfach weitermacht wie bisher, dem droht eine harte Zäsur. Mit neu ausgerichteten Geschäftsmodellen, die von einer entsprechenden Unternehmenskultur getragen werden, lassen sich hingegen nachhaltige Erfolge erzielen.

Die Digitalisierung bestimmt und verändert unseren Alltag – Smartphones, Tablets und Fitness-tracker sind die Statussymbole der schönen neuen Welt. Internet, Online-Hotelportale oder -Partnerbörsen, soziale Medien und Dienste sowie Cloud Computing sind für die Generation Y längst selbstverständlich. Wer nicht mitmacht oder mitkommt, ist schnell abgehängt und wird zum Außenseiter. Damit ist die heutige Konsumgesellschaft Vorreiter beziehungsweise Abbild der Wirtschaftswelt. Denn die sogenannte „Digitale Transformation“ hat mittlerweile viele Branchen erreicht. Kein Wunder, dass Themen wie Digitalisierung, Predictive Analytics, Big Data oder Industrie 4.0 beziehungsweise das „Internet der Dinge“ nahezu überall heiß diskutiert werden. Nach Ansicht von Lars Landwehrkamp, Vorstandssprecher der All for One Steeb AG, sind mittlerweile viele der neuen Technologien reif, „doch der eigentliche Handlungsdruck kommt nicht von Seiten der Technologie, sondern vielmehr vom Markt, sprich vom Kunden. Selbst geschlossene Branchen wie die Automobilindustrie werden mächtig durchgeschüttelt“.

Die Kernfragen, die sich viele Unternehmen nun stellen, lauten meist etwa wie folgt: Was heißt das für unser Geschäftsmodell? Was heißt das alles für unsere Prozesse? Wie lässt sich unsere Organisation ins digitale Zeitalter überführen? Eine klassische Aufgabe für die IT-Verantwortlichen, sollte man meinen. Doch wer so denkt, greift zu kurz. Die IT liefert lediglich – so wichtig das auch ist – den Rahmen für die Digitalisierung: Hardware, Software und Netzwerke. Den Wandel von analog zu digital anstoßen muss aber die Geschäftsführung beziehungsweise der Vorstand, die

sogenannte C-Suite wie es in den USA heißt. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Chief Financial Officer (CFO) zu, denn er ist es, der Investitionen in digitale Technologien vorantreibt und den damit verbundenen Business Case einfordern und beurteilen muss. In Unternehmen, in denen der Finanzbereich intensiv in die strategische Beurteilung technologischer Investitionen eingebunden ist, wird Digitalisierung richtig verstanden und dient als Ansatzpunkt für bessere Prozesse und neue Produkte.

Glaubt man aktuellen Marktforschungsstudien, so steht außer Frage, dass das weltweite Datenaufkommen exponentiell wachsen wird.

### Digitale Transformation ist Aufgabe des CFO

Das sieht auch Dirk Meier, CFO der Canon Deutschland GmbH, so: „Die Digitale Transformation ist eine der Kernaufgaben des CFO“. Canon sei schon längere Zeit im digitalen Business, denn die herkömmliche, analoge Spiegelreflexkamera wurde ja schon vor einiger Zeit durch die digitale abgelöst. Und auch dem klassischen Offsetdruck setzt der digitale Druck seit



#### Dr. Thomas M. Fischer

Thomas M. Fischer ist Vorstandssprecher der Düsseldorfer Unternehmensberatung avantum consult AG. Das 2003 von ihm und drei weiteren Kollegen gegründete Unternehmen zählt mit rund 90 Mitarbeitern zu den „Hidden Champions“ im Bereich Performance Management und Business Analytics. In einer kürzlich veröffentlichten Studie des Wirtschaftsmagazins brand eins erhielt avantum eine Auszeichnung als „Beste Berater 2016“ im Bereich Data Analytics und Big Data. Zu den persönlichen Beratungsschwerpunkten von Thomas Fischer zählen die Leistungsdiagnostik, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung sowie das Change- und Transformationsmanagement in Zeiten der Digitalisierung. Der promovierte Betriebswirt ist Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Netzwerken und Beiräten und unterstützt als persönlicher Coach namhafte Unternehmer.

#### Kontakt

thomas.fischer@avantum.de  
Tel.: +49 211 6878380  
www.avantum.de



© istockphoto | 82540739 | TeamOktopus

vielen Jahren bereits mächtig zu. Meier: „Und nun setzt sich die Entwicklung fort. Ziel in der Industrie 4.0 ist die Losgröße 1, also die individuelle, gecustomizte Serienproduktion“, so Meier weiter. „Alles, was dematerialisiert werden kann, dematerialisiert sich“, bekräftigt auch Karl-Heinz Land, geschäftsführender Gesellschafter der Neuland GmbH, einem Unternehmen, das Pionier und Vordenker der digitalen Revolution ist und eng mit avantum zusammenarbeitet. Das heißt, alles, was heute in Form von „Hardware“ vorhanden ist, wird demnächst in Services oder in kleinere Losgrößen überführt. So ist die Digitale Transformation derzeit das alles beherrschende Thema. Aber, so lautet die spannende Frage, wie setzt man sie in der Praxis erfolgreich um?

#### Geschäftsmodelle hinterfragen: Customer Centricity ist essenziell

Wichtig bei der Transformation ist es vor allem, sich vom Denken in eigenen Produkten zu lösen und konsequent die Kundenbrille aufzusetzen. „Der Fokus auf Customer Centricity und Customer First ist in diesem Zusammenhang maßgebend“, unterstreicht Meier. In der Praxis gehen hier technische Lösungen, Servicelösungen und Added Values Hand in Hand. Bei Uber oder Airbnb geht es weniger um das Angebot

als solches, sondern vielmehr um das Verfügbarmachen der Dienstleistung. Diese Services sind mit einer Softwarelösung gekoppelt. Sie stellt die Connectivity her. Das jedoch ist nur die digitale Seite der neuen Geschäftsmodelle. Gleichmaßen sind neue Services, Lösungen und Zusatznutzen (Added Value) für den Kunden und auch Lieferanten zu entwickeln. Dieser Sprung ist meist ein erheblicher und anspruchsvoller und lässt sich nur dann erreichen, wenn Unternehmenslenker ihre Box und so manches Mal auch Ihre Komfortzone verlassen: weg vom Produkt und hin zum Kunden. Manche Kunden wollen einzig ihre Kosten reduzieren. Andere sind viel stärker daran interessiert, für ihre eigenen Kunden einen Mehrwert anbieten zu können. Wieder andere Kunden sind vor allem am Informationsmanagement interessiert. Beim Clustering der Kunden geht es um eindeutige Nutzenversprechen und Mehrwerte für vertikale Märkte. Wer anfängt, konsequent vom Kunden her zu denken, kommt dabei meist automatisch zu erweiterten oder neuen Geschäftsmodellen. Allerdings dürfen Unternehmenslenker nicht den Fehler machen, sich an Lösungen festzuklammern, die sie bereits im Regal haben. Wichtig ist vielmehr, das Kundenbedürfnis genau zu hinterfragen und dann im Innovationsdialog mit den Kunden neue Lösungen zu

entwickeln. Gerade solche Dialoge bringen die Digitale Transformation stark nach vorne.

### Das Wissen der Masse nutzen und die Mitarbeiter mitnehmen

Die „Customer Centricity“ ist aber nur der erste Schritt auf dem Weg hin zur Digitalen Transformation. Zudem muss sich die Kultur in vielen Unternehmen ändern. Denn nur wenn die gemeinsame Wissensbasis von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Unternehmensführung genutzt und das Wissen geteilt wird, lässt sich die Digitale Transformation erfolgreich vorantreiben. Neben „Customer Centricity“ spielt hier „Employee Centricity“ eine ebenso wichtige Rolle und damit kommen gleichfalls viele „weiche Faktoren“ ins Spiel. So ist eine Digitale Transformation fast immer mit internen Forderungen nach mehr Agilität, Leistungsbereitschaft und Innovationskraft der Mitarbeiter verbunden. Denn klassische Planungshorizonte haben sich dramatisch verkürzt. Es kommt in besonderem Maße auf das schnelle Erreichen einer neuen Leistungsfähigkeit und neuer organisatorischer Fähigkeiten an. Es lässt sich heute schwerlich vorhersagen, was in ein oder zwei Jahren sein wird, disruptive Strömungen sind kaum vorhersehbar. Anders als noch vor wenigen Jahren lässt sich heute die Zahl potenzieller Wettbewerber kaum überblicken. Wir wissen nicht, was Google, Apple, Amazon, Tesla oder heute noch unbekannte Player vorhaben und wie diese Vorhaben schon bald traditionelle Geschäftsmodelle angreifen. Wenn heute schon ganze Häuser aus dem 3-D-Drucker kommen, was wird dann in ein paar Monaten gedruckt? Wir müssen damit akzeptieren, dass Strategien heute von kurzer Dauer sind. Die Unternehmensführung muss sich vielmehr die Frage stellen, auf welche organisatorischen Eigenschaften und Fähigkeiten es in Zukunft ankommt. Unternehmen müssen neue Fähigkeiten erlangen, die sie in die Lage versetzen, auf neue Herausforderungen schnell einzugehen und Veränderungen in der Unternehmensumwelt schnell zu adaptieren. Umso mehr kommt es darauf an, eine Kultur zu schaffen, die offen, flexibel und agil ist. Der Charakter einer Organisation, die Unternehmenspersönlichkeit, die Kultur muss entlang grundlegender strategischer Überlegungen weiterentwickelt werden. Die Kultur muss zur Unternehmensumwelt passen und

Stärke in der Veränderung erlangen.

Zahlreiche Untersuchungen und Forschungsprojekte, wie zum Beispiel „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales belegen, dass die Kultur einen starken Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen hat. Anders als die vielen harten Faktoren ließ sich diese weiche Seite bis dato jedoch kaum belastbar messen. Es gelang einfach nicht, diesen so

## Eine Digitale Transformation ist fast immer mit internen Forderungen nach mehr Agilität, Leistungsbereitschaft und Innovationskraft der Mitarbeiter verbunden.

wichtigen „Pudding an die Wand zu nageln“. Auf der Suche nach einem passenden Modell sind wir letztlich fündig geworden: Professor Clare W. Graves entwickelte sein Modell bereits in den 1960er Jahren. Seine Schüler Cowan und Beck haben es weiterentwickelt und die Gedanken von Graves in neun Levels klassifiziert. Später hat daraus Rainer Krumm vom 9 Levels Institute for value systems GmbH & Co. KG in Ravensburg eine Analysemethodik konzipiert. Das „Graves-Value System“ ist eine psychologisch fundierte, empirische Methodik zur Analyse der Wertesysteme von Personen, Bereichen und Organisationen. Damit gelingt, was bisher kaum möglich erschien: Das Unmessbare wird messbar gemacht. Die Methode ist fragebogenbasiert und lässt eine Einordnung der Befragten in die oben genannten neun Levels zu, die jeweils unterschiedliche Wertecharakteristika aufzeigen. Wir nennen diese Wertecharakteristika „Kulturcharakterisierung“, weil dieser Ausdruck besser passt. Wir messen damit, welchen Charakter die Kultur in einem Unternehmen hat. Welche Werte, welche Attribute liegen diesem Charakter zugrunde? Was macht das Unternehmen und seine Mitarbeiter aus? Wie unterscheiden sich einzelne Bereiche in ihren Charakteristika?



© istockphoto | 75377403 | siplee

### „Weiche“ Faktoren valide messbar machen

Kritiker mögen entgegnen: Wie bitte lassen sich Antworten aus einem Fragebogen objektiv bewerten? Die Antwort ist einfach: Es werden keine einzelnen Werte abgefragt, in die dann gewünschtes Verhalten hineininterpretiert werden kann. Vielmehr werden Themenfelder erhoben wie etwa „Statussymbole sind in unserer Gruppe Ausdruck von Zielstrebigkeit“, oder „in unserer Gruppe können wir Widersprüche nebeneinander stehen lassen, ohne dass dazu Stellung bezogen werden muss“. Die Antwortoptionen bewegen sich auf einer Skala von „stimme ich zu“ bis „stimme ich nicht zu“ beziehungsweise „trifft eher zu“ hin zu „trifft eher nicht zu“. Die Validität und Objektivität dieser wertebasierten Leistungsdiagnostik sind sehr hoch; rein subjektive Antworten, die zu Fehlschlüssen verleiten könnten, werden auf diese Weise nahezu ausgeschlossen.

Einzelne Personen, Gruppen oder die ganze Organisation beschreiben sich auf diesem Weg selbst. Daraus entsteht ein typisches Bild, ein typisches „Ich“ oder „Wir“ in verschiedenen Leveln. Die Ergebnisse werden gemeinsam mit den untersuchten Personen und dem Management besprochen und bewertet, was für eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten sorgt. Aus den Ergebnissen der Fragebögen erhält man ein präzises Bild von der Kultur des Unternehmens differenziert nach

einzelnen Unternehmensbereichen. Flankiert wird die Befragung durch Tiefeninterviews entsprechend geschulter Berater sowie von Workshops. Das auf diese Weise ermittelte „Ist“ gilt es dann mit dem zuvor definierten „Soll“ abzugleichen. Denn: Was sich früher bewährt hat, ist nicht zwingend das, was auch in Zukunft erfolgsversprechend sein wird.

Wichtig ist, dass es bei den Ergebnissen kein „gut“ oder „schlecht“, sondern nur ein „passend“ oder „nicht passend“ gibt. Um die (digitale) Strategie adäquat zu unterstützen, muss die Unternehmenskultur zu dieser passen. So kann etwa eine starke „Wir-Ausprägung“, das heißt ein starkes Miteinander im Team, einem Unternehmen enorme Vorteile bringen. In solchen Fällen sind die Loyalität der Mitarbeiter und die Bindung an das Unternehmen hoch. Doch jede Medaille hat ihre Kehrseite: Durch eine zu starke Teamorientierung können zum Beispiel Innovationskraft und Leistungswille des Einzelnen verloren gehen. Aus derart belastbaren Erkenntnissen über die „weichen Faktoren“ lassen sich in Transformationsprozessen schnell und gezielt (harte) Interventionen ableiten. Stellen wir, um an dem Beispiel zu bleiben, für ein Unternehmen einen extrem hohen Wir-Bezug fest, bei dem vieles durch „wir sind nur gemeinsam erfolgreich, wir machen alles im Team“ geprägt ist und Einzelleistungen im Kollektiv untergehen, lässt sich beispielsweise durch gezielte Anpassung der KPIs und entsprechende Kommunikation für



mehr Transparenz von Einzelleistungen sorgen und so die Kultur beeinflussen. So lässt sich gezielt Raum für herausragende Einzelleistungen schaffen. Ebenso können die Vorgaben für Neueinstellungen modifiziert werden. Unternehmen neigen tendenziell dazu – unabhängig von noch so ausgefeilten Assessment Centern – Mitarbeiter einzustellen, die „so sind wie wir“. Querdenker sind nicht erwünscht und werden über kurz oder lang wieder aus dem System ausgeschlossen. Hier kann die Analyse der Kultur helfen, da sie eine Diskussionsbasis bietet, um bewusst andere Typen von Mitarbeitern an Bord zu holen.

Die Kunst besteht darin, in Transformationsprozessen eine sanfte Adaption hinzubekommen, damit die notwendigen Veränderungen akzeptiert werden und eine hohe Nachhaltigkeit haben. Das Gute soll bewahrt und um neue Charaktereigenschaften und Fähigkeiten ergänzt werden.

### CFO-Zirkel als Impulsgeber

So ist es bei genauerem Hinschauen die Balance zwischen Customer Centricity und Employee Centricity, mit der sich Unternehmen im Zuge der Digitalen Transformation signifikante Wettbewerbsvorteile verschaffen. Auf diese Weise gelingt es, die eigene Organisation und die Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen. Der Meinung ist auch Dirk Meier: „Hier sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgerufen, sich zu beteiligen, Ideen zu generieren, aber auch neue Dinge umzusetzen“.

Dass immer mehr CFOs über den Tellerand hinausschauen und ihre Rolle nicht als Zahlenlieferant, sondern vielmehr als aktiver Unternehmer und Gestalter interpretieren, wird auch durch den vor sechs Jahren von avantium ins Leben gerufenen CFO-Zirkel vorangetrieben. Regelmäßig treffen sich hier an an die siebzig CFOs, wie Dirk Meier von Canon, aus dem gehobenen Mittelstand und aus Konzernunternehmen in verschiedenen Städten in Deutschland. Im geschlossenen Kreis werden hier Erfahrungen ausgetauscht und aktuelle Themen und Entwicklungen, etwa die vielfältigen Aspekte der wertebasierten Leistungsdiagnostik und ihre wegweisende Funktion für die Entwicklung der Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalen Transformation, diskutiert. Nicht selten verlaufen die Diskussionen kontrovers. Gerade darin liegt für die

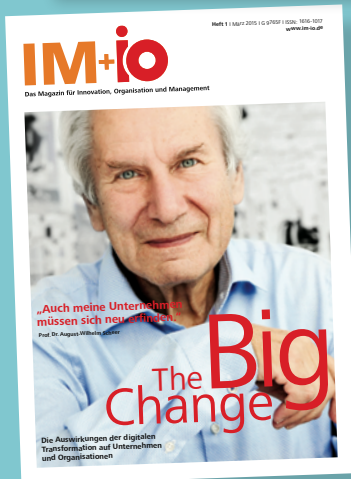
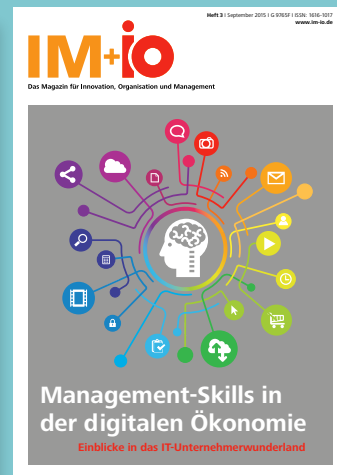
Einigkeit besteht darin, dass der kulturelle Mindset einer Organisation den Kern unternehmerischen Handelns bildet und in vernetzten Zeiten immer erfolgsentscheidender wird.

Mitglieder der besondere Nutzen. Einigkeit besteht darin, dass das kulturelle Mindset einer Organisation den Kern unternehmerischen Handelns bildet und in vernetzten Zeiten immer erfolgsentscheidender wird. Um in der modernen Netzwerkökonomie innovativ und erfolgreich zu sein, gilt eine „passende“ Unternehmenskultur als Voraussetzung. Freiräume anstatt starrer Strukturen sind entscheidend für das Tempo – und dieses wird benötigt, denn schon bald wird niemand mehr von „Digitalisierung“ sprechen, dann ist das ein Faktum. Wer es bis dahin mit der Transformation nicht geschafft hat, wird sich im Wettbewerb schwer tun. ■

### Kurz und bündig

In ein paar Jahren wird die Digitale Transformation unser aller Alltag sein. Erfolgreiche Unternehmen haben das längst erkannt und ihre Strategien entsprechend weiterentwickelt. Doch worauf kommt es hierbei an? Und welche Rolle nimmt das Management bei solchen Transformationsprojekten ein? Der Schlüssel liegt, neben einer stärkeren Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse, in der Förderung einer entsprechenden, innovativen Unternehmenskultur. Eine zur Strategie passende Kultur spielt eine tragende Rolle bei der erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung von Veränderungen. Mit einer wertebasierten Leistungsdiagnostik, basierend auf dem Graves-Value System, wird diese „weiche Seite“ von Unternehmen endlich messbar und die Erkenntnisse werden für gezielte Interventionen nutzbar gemacht.

# Wissen, was morgen wichtig ist!



[bit.ly/1Tic8Vm](http://bit.ly/1Tic8Vm)

## Jetzt abonnieren!

Das Standard-Abonnement mit 4 Ausgaben jährlich erhalten Sie zum Preis von 99,- € / 120,- CHF.

Unter [www.im-io.de](http://www.im-io.de) finden Sie weitere Informationen zu unseren Abonnementkonditionen.

Als Abonnent unseres Fachmagazins für Innovation, Organisation und Management erhalten Sie viermal im Jahr hochkarätige Fachbeiträge mit aktuellen Erkenntnissen aus den Bereichen Hightech und Informationstechnologie sowie neuen Managementmethoden und Innovationsmanagement.