

Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 43'940
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 660.3
Abo-Nr.: 660003
Seite: 18
Fläche: 73'382 mm²

Objektives und Gefühltles im Einklang



Das ISG hat neue Messmethoden entwickelt, um qualitative, nicht finanzielle Werte einer Unternehmung messbar zu machen.

WEICHE FAKTOREN Das ISG Institut St. Gallen hat Methoden entwickelt, die erlauben, weiche Faktoren in Management-Tools zu integrieren. Gründer Oliver Fiechter über den Nutzen und die Akzeptanz seines innovativen Modells.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER
Der Mensch steht im Zentrum eines Unternehmens. Da er nicht wertfrei agieren kann, spielt seine Emotionalität in unternehmensspezifischen Prozessen eine grosse, aber bisher

kaum erfasste Rolle. Mit dem Ziel, nicht finanzielle, weiche Faktoren messbar zu machen und diese in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, gründete Oliver Fiechter vor zwei Jahren das ISG Institut, St. Gallen. Es beschäftigt heute rund 20 Mitarbeitende, agiert als strategische Growth Unit bei PricewaterhouseCoopers Schweiz und vertreibt seine Messtechnologien weltweit.

Was lag und liegt Ihnen daran, den Fokus auf «weiche Faktoren» zu legen? Haben Sie einschlägige Erfahrungen aus einseitig ausgerichteten Unternehmen?

Oliver Fiechter: In meiner

früheren Tätigkeit als Investor-Relations-Berater habe ich festgestellt, dass weiche Faktoren irgendwann extrem hart werden können. So erlebte ich beispielsweise, dass Reputationsprobleme bei erfolgreichen Firmen zu einem massiven Kurssturz an der Börse führten, also eine negative Wirkungskette auslösten. Die Ohnmacht des Managements in solchen Momenten hat mich geprägt. In Krisen fällen Manager oft Entscheide, die nur kurzfristig die Not lindern, langfristig aber die Unternehmenssubstanz und das Wertefundament zerstören. Diese Erfahrungen passen zum sozio-ökonomischen Paradigmenwechsel



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 43'940
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 660.3
Abo-Nr.: 660003
Seite: 18
Fläche: 73'382 mm²

der letzten Jahre. Die zentralen Produktionsfaktoren moderner Unternehmen sind immateriell: Die Kreativität der Mitarbeitenden, deren soziale Kompetenzen und das Wissen um die emotionalen Bedürfnisse der Kunden. Nur indem ein Unternehmen dieses eigentliche Kapital wirtschaftlich ernst nimmt, kann es langfristig Wertschöpfung schaffen - anstelle von kurzfristiger Profitmaximierung.

Welche wirtschaftswissenschaftliche Philosophie liegt Ihrem Engagement zugrunde?

Fiechter: Die rasante technologische Entwicklung macht es notwendig, dass wir uns eine neue Art des Denkens aneignen. Wir müssen wieder lernen, die Welt als Einheit zu verstehen. Es ist daher ein interdisziplinärer Ansatz notwendig, der neben ökonomischen auch natur- und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse einbezieht. Das wissenschaftliche System belohnt aber Spezialisierung und nicht Integration, was zur Trennung von Erkenntnissen führt statt zu deren Verbindung. Bei uns arbeiten daher Soziologen, Psychologen, Betriebswirte, Wirtschaftsinformatiker, Mathematiker, Philosophen sowie Design- und Marketingspezialisten gemeinsam an einer Fragestellung: Wie lässt sich die Wahrnehmung der Menschen systematisch in die Steuerung von Unternehmen integrieren?

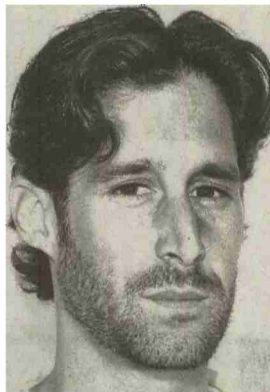
Es ist wohl riskant, ein Unternehmen zu gründen, das einzig auf diese Überzeugungen abstützt ...

Fiechter: Seit der Gründung des ISG stehen wir im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und immateriellem Potenzial. Für mich als Unternehmensgründer ist und war dieser Spagat besonders schmerzhaft. Die Mitarbeitenden der ersten Stunde haben mir in Momenten

des Selbstzweifels die emotionale Kraft gegeben, das Wagnis ISG weiterzuverfolgen und für meine Vision zu kämpfen. Auch wenn es unglaublich anstrengend ist, sich für eine Veränderung der vorherrschenden Denkhaltung einzusetzen und in einer Welt der Zahlen die Welt der Emotionen zu vertreten, hat es sich dennoch gelohnt.

Worin genau besteht der Paradigmenwechsel, den Sie anstreben?

Fiechter: Wir deuten wirtschaftliche Wertschöpfung nicht mehr einseitig und einmalig, messbar durch isolierte finanzielle Kennzahlen. Vielmehr fordern wir Formen der Unternehmenssteuerung, die den Unternehmenserfolg mit den subjektiven Empfindungen



«Die neue Denkhaltung eröffnet eine neue Dimension des Wirtschaftens.»

Oliver Fiechter

Gründer/CEO ISG Institut, St. Gallen der Anspruchsgruppen vergleichen. Diese Denkhaltung ist an sich provokativ und revolutionär - aber nur im Kontext der klassischen Wirtschaftstheorie. Die moderne Verhaltensökonomie hat diese Erkenntnisse in Experimenten nachgewiesen. Was beim ISG speziell ist: Wir sind die Ersten, die nicht nur Theorien aufstellen, sondern auch Instrumente entwi-

ckeln, die sich standardisiert einsetzen lassen. Der Einsatz dieser Instrumente löst in Unternehmen teils revolutionäre Effekte aus, weil das organisationale Bewusstsein massiv erweitert wird. Die neue Denkhaltung eröffnet eine neue Dimension des Wirtschaftens.

Welche Resonanz hat das ISG bei Unternehmen konkret?

Fiechter: Die Resonanz ist sehr positiv. Unser Thema ist heiss und das «window of opportunity» ist sehr weit geöffnet. Da wir bei Unternehmen tiefeschürfende Change- und Transformationsprozesse auslösen, ist unser Sales Cycle mit neun bis zwölf Monaten sehr lange. Wir sind zuversichtlich, da wir davon ausgehen, bis zu drei Jahre Wettbewerbsvorsprung zu haben.

Wo liegen die Schwierigkeiten bei der Akzeptanz und Umsetzung?

Fiechter: Die grössten Schwierigkeiten liegen eindeutig in der Herausforderung, Denkhaltungen verändern zu wollen. Grosskonzerne fürchten sich oft vor Veränderungen, da diese Machtverlust bedeuten können. Nun soll das Urteil aller Kunden in Summe plötzlich gleich viel Wert haben wie der Ebita. Wir sprechen von Dingen, die für viele Verantwortliche noch nicht fassbar sind, und müssen deshalb viel Energie in die Versprachlichung unserer Ideen investieren.

Welche langfristigen Veränderungen versprechen Sie sich für Unternehmen und Einzelne?

Fiechter: Auf der obersten Abstraktionsebene resultiert ein neues Wirtschaftssystem: Ökonomie 3.0. Während es in 1.0 um Kosten und in 2.0 um Gewinn geht, geht es in 3.0 um Nutzen. Das neue System führt zu einem langfristigeren Management, ermittelt die Bedürfnisse der Kunden viel genauer und ermöglicht



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 43'940
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 660.3
Abo-Nr.: 660003
Seite: 18
Fläche: 73'382 mm²

neue Kostensparpotenziale. Für den einzelnen Menschen erhoffen wir uns durch die stete Reflexion der Frage «Was ist mir wichtig?» eine Steigerung der Lebensqualität.

NEUARTIGE SICHT

Subjektive Werte professionell abbilden

Ökonomie und Mensch Erst vor zehn Jahren entwickelten Ökonomen die ersten Führungsmodelle, welche auch nicht monetäre Faktoren berücksichtigten. Diese innovativen Methoden waren zwar beliebt, blieben aber auf der Modellstufe stecken. Gemäss Beobachtungen des ISG Instituts setzt sich bei den Wirtschaftswissenschaften in jüngster Zeit immer hartnäckiger die Erkenntnis durch, dass selbst Manager und Controller nicht wertfrei agieren. Als neuer Trend in der Ökonomie gilt demnach die «Öffnung des Controllings und der Unternehmenssteuerung für harte und weiche Faktoren».

ISG Institut, St. Gallen Das ISG Institut entwickelt Methoden zur Messung und Abbildung subjektiver Werte und hat dafür neue Messtechnologien lanciert, die in Verwaltungen, im Gesundheitswesen, in Universitäten und internationalen Unternehmen angewendet werden.

www.isg-group.ch