

Special

Digitale Innovation



Computational Thinking: Kreatives Problemlösen und Programmieren ist eine grundlegende Digitalisierungskompetenz, die bereits früh gelehrt werden soll.

Loyalitätslose HR-Helfer

Software-Assistenten Bei der Zusammenstellung von Teams und bei der Bearbeitung einfacher Probleme kommen sie immer mehr zum Zug. Sie verändern auch Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Als man sich beim Rohölkonzern Shell auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen im Fahrzeugwartungsbereich machte, nutzte man eine neue Software – und konnte die Teams mit den geeigneten Experten aus allen unterschiedlichen Unternehmensbereichen innert Minuten zusammenstellen. Shell verliess sich dabei auf ein System des US-Softwareherstellers Catalant, das «selbstlernend» funktioniert: Wer in vergangenen Projekten, auch auf anderen Gebieten, innerhalb der Firma positiv aufgefallen war, wird beim nächsten Projekt eher in einer verantwortungsvollen Rolle berücksichtigt. Die ur-

sprüngliche Aus- und Weiterbildung ist dabei zweitrangig.

Was auf den ersten Blick nach veränderten – und teilweise bedrohlichen – Rollenveränderungen für das assistierende Personal aussieht, wird laut Analysten auch die Karrieren von Managern beeinflussen. Die Software von Catalant «verfolgt» auch den Ausgang der nächsten Projekte weiter mit und kann dann Empfehlungen formulieren, mit welchen Leuten die nächste schwierige Aufgabe am besten zu meistern ist. Die Software der US-Firma Nexus optimiert die nächsten Teams zudem jeweils so, dass die Menschen nicht nur fachlich, sondern auch persönlich gut zusammenspielen.

Allerdings zeigt sich bei etlichen Job- und Karriereprofilen, dass die Software noch nicht so weit ist, wie man sich das wünscht. Bei einigen Aufgaben funktionieren die Systeme inzwischen aber hinreichend gut. So hat sich die Firma x.ai darauf spezialisiert, rasch Termine zu organisieren – auf der Basis von selbstlernenden Algorithmen. Gemäss einem Sprecher von x.ai erfordert es normalerweise sieben E-Mails, bis Termine gefunden sind. Die x.ai-Software scannt die Kalender und schlägt freie Lücken vor – passenderweise unter Berücksichtigung von Anreisen und persönlichen Präferenzen.

Allerdings zeigen sich noch viele Grenzen, die auch etlichen Assistenten ihre

Jobs in den kommenden Jahren sichern werden. So kümmern sich die Lösungen bei Flugbuchungen noch nicht um die möglichen Airlines, mit denen eine Firma eventuell einen Grossvertrag mit Anreizprogrammen hat. Schwächen gibt es bei der Software auch bei der Optimierung von Kosten bei der Zusammenstellung von Teams. So lassen die gegenwärtigen Lösungen die besten Leute aus aller Welt zusammen fliegen – aber die Kostenaspekte wie teure Flüge und wochenlange Hotelübernachtungen werden dabei kaum berücksichtigt. Menschliche Assistenten haben das im Griff. Anders als die realen Angestellten kennen die virtuellen Assistenten keine Loyalitäten. Noch nicht.

Estland als Vorbild für die Schweiz

Man hört es immer wieder: Wir könnten vom baltischen Staat lernen. Was ist an dem Vergleich wirklich dran?

SEITE 54

Mehr Umsetzung, weniger Gerede

Berater müssten von der Schlagwort- vermehrt auf eine Umsetzungsebene gehen, sagt Staufen-Inova-Chef Jürg Hodel.

SEITE 55

Führen und doch führen lassen

Was zählt, ist das Team. Chefs müssen im Zuge der Digitalisierung delegieren lernen, um Innovation zu fördern.

SEITE 57

Fitnessprogramm für Unternehmen

CIO sollen sich auf den Weg machen, um ihre Unternehmen neu aufzustellen und agiler zu machen, sagt KPMG.

SEITE 60

Smarte Cities sind in der Pflicht

Wenn es um das Sammeln und Verteilen von Daten geht, müssen die Gemeinden selber Hand anlegen.

SEITE 61

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHKEK

FOTO-PORTFOLIO

Für die Bildstrecke dieser Beilage hat sich die Redaktion von Digital Switzerland inspirieren lassen und Sujets zusammengestellt, die zu einigen Fakten rund um die digital innovative Schweiz passen.

Fotos: diverse Agenturen



Impressum Der Special «Digitale Innovation» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.
 Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.



Fortschritt: Die Digitalisierung ist im vollen Gang und die Geschwindigkeit, mit der sie voranschreitet, wird weiter zunehmen. Deshalb muss die Umsetzung derselben von jedem einzelnen mitgetragen werden.

Nicht alles machen, was gedeiht

Digitalisierung In kleinen Schritten wollen Unternehmen erfolgreich sein. Die Hersteller setzen auch auf den Kontakt mit ihren Kunden.

MICHAEL KURZIDIM

Digitale Transformation wird seit Jahren in allen Schweizer Städten posaunt. Geschick kombiniert mit Versprechen auf enorme Effizienzgewinne und einer angsteinflössenden Drohkulisse. Wer auf diesen Zug nicht aufspringe, stehe bald allein auf dem Perron und habe den Anschluss verpasst, warnen Technologieexperten.

Digitalisierung fängt jedoch ganz praktisch und ganz unten an. Sie kann etwa bedeuten, alle Dokumente eines Unternehmens in einem digitalen Archiv abzuliegen, auf das jeder Mitarbeiter Zugriff hat. Keine triviale Aufgabe, wenn Millionen Dokumente in Sekundenbruchteilen durchsucht und die Ergebnisse nach Nutzen priorisiert werden sollen. Digitale Transformation heisst auch, alle Ge-

schäftsprozesse von Lead-Generierung über Kundenpflege bis zu Auftragsabwicklung und Rechnungserstellung ohne Ausnahme zu digitalisieren.

Reif für die Praxis?

Schon mit diesen beiden Massnahmen lassen sich grosse Effizienzgewinne erzielen. Bei den Hype-Technologien künstliche Intelligenz (KI), Drohnen, Chatbots, Blockchain, Internet der Dinge oder virtuelle Realität scheiden sich jedoch die Geister. Aber ist die Technik ausgereift genug, um schon heute signifikant zum Unternehmenserfolg beizutragen?

«Banken können durch Chatbots ihre Kundeninteraktion effizienter gestalten und 24 Stunden am Tag verfügbar sein», sagt Joris D'Inkà, Schweiz-Chef des Strategieberatungshauses Oliver Wyman. Vor allem im Retail Banking hinkten Schwei-

zer Banken der internationalen Konkurrenz punkto Digitalisierung lange Zeit hinterher. Nun aber sei Tempo in die Entwicklung gekommen, so D'Inkà. Verschiedene Schweizer Banken haben begonnen, unbemannte Beratung zu pilotieren. Kunden

Der Quantencomputer Digital Annealer soll komplexe kombinatorische Aufgaben rasend schnell lösen.

erhalten so bequemeren Zugang zu individualisierten Waren und Dienstleistungen.

Die Swisscom setzt im eigenen Support-Center Chatbots ein, um beratungssuchenden Privatkunden lange Wartezeiten zu ersparen. Der Chatbot sei immer verfügbar und könne einfache Anliegen sehr schnell erledigen, erläutert Swiss-

com-Sprecher Armin Schädeli die Vorteile. Selbst wer lieber den Kundendienst auf herkömmlichem Wege per Telefon kontaktiere, werde dank KI heute schneller bedient als noch vor Jahren. Ebenfalls grosses Marktpotenzial sieht der Telekommunikationsriese im Internet der Dinge, dem Universalvernetzer schlechthin. In den sogenannten Smart Villages in stark frequentierten Berggebieten vernetzen Kunden der Swisscom zum Beispiel Umweltsensoren, Energiezähler, Feuerlöscher, Flachdächer und Tracker wie Schneehöhenmesser. Mit dem Ziel, zahlenden Gästen ein angenehmes und sicheres Urlaubserlebnis zu garantieren.

Schweizer Unternehmen sind experimentierfreudig, offen für Innovationen. Die Post testet Flugdrohnen für den Laborproben- und Medikamententransport in Lugano. Lebensrettende Medikamente erreichen so schneller ihren Bestim-

mungsort. Lieferroboter und selbstfahrende Shuttles sollen zudem die lokale Paketzustellung unterstützen. Ob allerdings die Rechnung mit den neuen Technologien am Ende aufgeht und konkreten Mehrwert generiert, ist nicht immer ausgemacht. Eine Ausweitung der Drohnen-Services auf andere Einsatzgebiete, so äusserte sich Post-Mediensprecher François Furer gegenüber der «Handelszeitung», sei vorerst nicht geplant.

Anbieter und Kunden in Co-Creation

Technologieanbieter wie Microsoft und Fujitsu haben den hohen Beratungsbedarf auf Kundenseite erkannt und bieten sogenannte Co-Creation-Zentren an, wo sie gemeinsam mit Kunden Geschäftspotenziale analysieren und Lösungen erarbeiten wollen, die auch in der unternehmerischen Praxis funktionieren. «Co-creation for Success» hat sich der Infrastruktur- und Lösungsanbieter Fujitsu auf die Fahnen geschrieben, der Anfang November in München sein alljährliches Kunden- und Partnerforum abhielt. Mit etwa 10 000 Teilnehmern der grösste Event eines Technologieanbieters in Europa, wie man bei Fujitsu gerne betont.

Fujitsu schenkte mit der grossen Kelle ein. Das Highlight des Forums war der Quantencomputer Digital Annealer, der komplexe kombinatorische Optimierungsaufgaben rasend schnell lösen soll. Quantencomputer – «quantum-inspired computing» präzisieren die korrekten Japaner – sind anscheinend nicht mehr nur eine elitäre Fantasie abgehobener Theoretiker. Es gibt bereits praktische Einsatzszenarien. Die National Westminster Bank (NatWest) optimiert damit ihr Liquid-Assets-Portfolio einschliesslich Bonds, Bargeld und Staatsanleihen mit einem Volumen von etwa 120 Milliarden britischen Pfund. Mithilfe des Digital Annealer soll dies präziser und 300-mal schneller gelingen als mit den herkömmlich verwendeten Methoden. Zwei weitere Beispiele: Die Automobilkonzerne Volkswagen und BMW fahren Pilotprojekte in der robotergesteuerten Fertigung und konstruieren mithilfe der Technologie zum Beispiel besonders geräuscharme Aussenspiegel für ihre Luxuslimousinen.

«Wir wollen mit unseren Kunden in eine Diskussion darüber kommen, wie wir Themen gestalten und vorantreiben können», bekräftigte Rupert Lehner, Head of Central Europe Fujitsu, auf dem Forum. Fujitsu hat zu diesem Zweck in mehreren europäischen Städten Kompetenz- und Beratungszentren hochgezogen. «Wir wollen punkto Digitalisierung nicht alles machen, was in Gottes Garten gedeiht», so Lehner weiter. Der Fokus liegt auf KI, vernetzten Technologien und Einsparpotenzialen im industriellen Umfeld.

Der Journalist hat an einer von Fujitsu finanzierten Pressereise teilgenommen.

ANZEIGE

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

NEU

Master of Science in Applied Information and Data Science

Das Sprungbrett für Fach- und Managementkarrieren in der digitalen Wirtschaft

Start im Februar 2019

www.hslu.ch/master-ids

FH Zentralschweiz

Die ersten Preisträger sind gekrönt

Digital Economy Awards 2018 Informatik wirkt in nahezu allen Branchen prägend. Ein Blick auf diesen Wandel liefern diese erstmals vergebenen Auszeichnungen.

VOLKER RICHERT

Mehr als hundert Bewerber von Grossunternehmen über NGO bis zu Technologiepionieren und Startups sind in diesem Jahr ins Rennen um einen Digital Economy Award gegangen. An der von den Branchenverbänden SwissICT und Simsa sowie dem Fachverlag Netzmedien durchgeführte Gala Night im Hallenstadion Zürich sind jetzt die Preisträger gekürt worden. Sie verteilen sich auf vier Kategorien «Digital Transformation», «Highest Digital Quality», «The Next Global Hot Thing» sowie «Digital Innovation». Zum Zuge gekommen sind neben bekannten Namen wie dem Hörgerätehersteller Sonova, dem Online-Buch-, -CD- und -DVD-Händler Ex Libris, Amnesty International Schweiz und den SBB die Blockchain-Experten von Modum.io und das ETH-Spin-off Auterion, dem das «Linux für Drohnen» zu verdanken ist.

Eine zehnköpfige Jury präsentierte mit ihrer Auswahl ein Spiegelbild der digitalen Exzellenz der Schweizer Wirtschaft. Denn auf den Prüfstand kamen zentrale digitale Trends, die von Blockchain über KI (künstliche Intelligenz) bis hin zu Open Data reichen. Prämiert wurden die digital reifsten Unternehmen und innovativsten Projekte, die in Sachen Digitalisierung nicht nur ihre Kompetenz unter Beweis gestellt haben, sondern auch neue Wege gegangen sind und mit ihrer Kreativität überzeugen konnten.

Digital Transformation Awards

In dieser Kategorie wurde je ein Award an ein Grossunternehmen, ein KMU und im Bereich Government an eine NGO vergeben. Überzeugt haben Sonova, Ex Libris

und Amnesty International Schweiz mit ihren Transformationsprojekten. Der Stäfer Hörgerätehersteller Sonova hat als Grossunternehmen gezeigt, wie im Rahmen einer strategisch gesteuerten Initiative das konsequent kundenzentrierte Vorgehen erlaubt, ein neues Geschäftsmodell zu etablieren. Laut Jury gelang das über durchgängig digitalisierte End-to-end-Prozesse in einem konservativen Markt mit indirektem Vertrieb.

Als KMU wurde der gelungene digitale Umbau der Migros-Tochter Ex Libris preisgekrönt. Das Handelshaus für Bü-

Die zentrale Rolle auf dem Weg zum Omni Channel spielen digitale Innovationen und Customer Experience.

cher, Musik, Filme, Spiele oder Software habe einen fundamentalen Transformationsprozess gestaltet, der den Wandel vom Filialisten mit Online-Shop zu einem Online-Händler mit einigen stationären Touchpoints wie Filialen und Pick-up-Stellen möglich gemacht hat. Die zentrale Rolle auf dem Weg zum Omnichannel-Pionier spielten laut den Preisverleihern digitale Innovationen und eine ansprechende Customer Experience.

Als Nichtregierungsorganisation sicherte sich Amnesty International Schweiz im Bereich Government eine Auszeichnung. Überzeugt hat hier die umfassende Transformation der Fundraising-Organisation der Schweizer NGO-Niederlassung. So ist eine sehr gute Grundlage dafür geschaffen worden, den Dialog mit den Spenderinnen und Spendern stärker auf das veränderte Mediennutzungsverhalten auszurichten, begründete die Jury den

Entscheid. Ermöglichte das doch auch, neue Personengruppen anzusprechen und zusätzliche Erlösquellen zu erschliessen, wie es weiter heisst.

Highest Digital Quality Award

Mit seiner Nova genannten Plattform haben in dieser Award-Kategorie die SBB überzeugt. Die Jury anerkennt mit diesem Preis, dass das Projekt erfolgreich die Integration der unterschiedlichen Ökosysteme und Akteure im öffentlichen Verkehr (ÖV) in einer komplexen und heterogenen Landschaft gemeistert hat. Gelobt wird der Vorbildcharakter, da es gelungen sei, über die Landesgrenzen hinaus exemplarisch zu zeigen, wie sich hoher Kundennutzen mit einem einfachen Kundenerlebnis verbinden lässt. Mit Nova als Schlüsselinstrument ist es möglich geworden, alle in der Schweiz am ÖV Beteiligten zusammenzuführen, was sich direkt im ÖV-Alltag jedes Einzelnen bemerkbar macht. Die Vielzahl der ÖV-Anbieter in ein gemeinsames Vorhaben schweizweit zu integrieren, erfordere extremen Abstimmungsbedarf und Konsensfähigkeit, lobt denn auch die Jury. Dies alles ist nur möglich, wenn die Plattform höchsten Qualitätsansprüchen genügt.

Digital Innovation of The Year Award

Dass sich im kompletten Warenfluss einzelner Produkte kontinuierlich beispielsweise Temperaturen kontrollieren lassen, hat die Blockchain-Lösung von Modum.io gezeigt (siehe «Handelszeitung» vom 1. Februar 2018). Ausgezeichnet wurde das 2016 gegründete Startup, weil es ihm gelungen ist, Innovation in einer Hard- und Softwarelösung zu vereinen und den Informations- und Wertefluss im Transport kritischer Güter zusammenzubringen, teilt die Jury mit. Heute steht bei Modum.io der Transport von Medizinalprodukten auf der letzten Meile respektive zu Apotheken, Spitälern oder Ärzten im Vordergrund. Beim Ausliefern erfolgt mit der Quittierung der Zustellung durch den Pöstler automatisch eine Informationsübertragung zu definierten Empfängern entlang der ganzen Transportkette.

Getrackt wird über die ganze Supply-Chain hinweg, wobei unter anderem Temperaturschwankungen und Erschütterungen aufgezeichnet werden. Künftig sollen weitere Informationen integriert werden, sodass dann etwa Metadaten helfen werden, Transporte beziehungsweise die Lieferung verderblicher Güter so zu planen, dass diese bei optimalen Wetterbedingungen stattfinden können. Die Preisverleiher zeigten sich nicht zuletzt von den Aussichten auf das Entwicklungspotenzial dieser integrierten Lösung beeindruckt.

PREIS

The Next Global Hot Thing Award

Auterion Weltweite Ausstrahlung mit Schweizer Innovationskraft zu kombinieren, ist dem Startup Auterion gelungen. Mit einer Open-Source-Lösung zur Steuerung von Drohnen ist es dem Newcomer gelungen, ein modular aufgebautes Linux für Drohnen als weltweiten Standard einzuführen. Entstanden ist ein komplettes Betriebssystem (Operating System, OS), das autonomes Starten und Landen von Drohnen oder auch das selbstständige Nachverfolgen von Objekten erlaubt. Derzeit arbeitet Auterion erfolgreich daran, sein OS auch als den

globalen Standard für Enterprise-Drohnen zu etablieren, unterstreicht die Jury.

Signalwirkung Die Jury hebt bei diesem Award-Entscheid besonders den radikalen Open-Source- und Community-Ansatz hervor und dass bereits über eine Million Drohnen mit dieser Technologie betrieben werden. Gelobt wird ausserdem das auf innovativen Services basierende Geschäftsmodell. Zudem trage Auterion dazu bei, die Schweiz im Bereich Dronetech ideal zu positionieren.



Auf und ab: Je nach Studie ist der Anteil der Jobs, der durch die Digitalisierung wegfällt, unterschiedlich. Sicher ist, dass auch neue Berufsbilder entstehen.

ANZEIGE

Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

Abacus Forum – AbaProject
29.11.2018 im Swissôtel Oerlikon
Anmeldung abacus.ch/forum



Beschleunigen Sie Ihre Arbeitsprozesse mit der Business-App AbaCliK und vermeiden Sie Mehrfacherfassungen dank der Synchronisation mit der Abacus Business Software:

- Präsenz- oder Arbeitszeiten
- Leistungen, Spesen, Quittungen
- Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

www.abaclick.ch

Jetzt kostenlos bei App Store oder Google Play herunterladen

ABACLICK
by Abacus

Vom Frust zur Lust

Initiativen Ein Plädoyer für die Lust auf grosse Digitalisierungsinitiativen mit Signalwirkung, die es erlauben, möglichen Digitalisierungsfrust zu überwinden.

MARC MARET

Wie viele andere Publikationen belegt auch die Studie «Digital Switzerland» von der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, dass die Mehrheit aller Digitalisierungsinitiativen in der Schweiz nicht den Nutzen stiften, den man sich ursprünglich versprochen hat.

Trotz Millioneninvestitionen, trotz einem wachsenden, die Gesellschaft und Politik durchdringenden Bewusstsein, dass die Schweiz Digitalisierung nicht aussitzen kann, wächst die Frustration über gescheiterte Projekte bei vielen Entscheidungsträgern, mit denen ich in den letzten Monaten Gespräche führte. Dieses Scheitern hat auch damit zu tun, dass die Führungsetage das eigentliche Wesen der Digitalisierung bis heute verkennt.

Es ist nicht die stetige Weiterentwicklung der Technologie, die immer mehr Branchen und deren Wertschöpfungsprozesse disruptiert. Vielmehr sind es mutige Menschen, die verrückt genug sind, Probleme und elementare Bedürfnisse anderer weiterzudenken und ihre Organisationen darauf auszurichten, diese besser zu befriedigen. Dies mag in der Ausführung durchaus auch technologiegeprägt passieren – aber eben nicht allein.

Digitalisierung versus Elektrifizierung

Es gibt Führungskräfte, die nicht ohne Stolz die Umwandlung ihres Rechnungsarchivs von Bundesordnern in diverse PDF in der Private Cloud als Digitalisierungserfolg verkaufen. Nun, mit Verlaub,

dies hat mit dem Kern von Digitalisierung nicht mehr viel zu tun. Tatsächlich ist die Relevanz von archivierten PDF für Kunden ziemlich überschaubar.

Der österreichische Philosoph und bekennende Akzelerist Armen Avnessian erkennt hinter Digitalisierung nicht nur Plattformen, auf denen gedacht wird, sondern mittels deren gedacht wird. Die Planung für das kommende Jahr ist eine ideale Gelegenheit, dieses Denken abseits vom vollgepackten Tagesgeschäft wieder mehr zu schärfen. Und vielleicht auch einen Moment innezuhalten und sich vor Augen zu führen, wo und wie neue Impulse helfen können, damit vielversprechende Ideen 2019 rasch Traction gewinnen.

Ein wichtiger Impuls für mich persönlich wird die Expedition in die Branchen-

Selbst Projekte mit hohem Buzzword-Koeffizienten werden den Kundenrelevanz-Lackmustest selten bestehen.

disruptions-Kapitale der Welt – das Silicon Valley. Begleitet von Protagonisten der HWZ Hochschule für Wirtschaft reise ich mit einer Gruppe von Peers im kommenden Sommer nach San Francisco. In Diskussionen und Workshops mit Startup-Gründern, Outpost-Verantwortlichen etablierter Unternehmen, aber auch Vordenkern akademischer Fakultäten wie UC Berkeley ergründen wir Rezepte, wie wir unsere Unternehmen und die Schweizer Wirtschaft digital noch zukunftsfähiger machen.

Besonders gespannt bin ich auf Insights zu Value-Capturing-Modellen, Design Thinking und Growth Hacking. Mehr jedenfalls als auf die auch in unseren Medien gern herumgereichten technologischen Hypes. Denn selbst Projekte mit hohem Buzzword-Koeffizienten werden den Kundenrelevanz-Lackmustest nur selten bestehen.

Technologie mit kreativem Handeln

Lassen wir uns nicht blind von künstlicher Intelligenz, Augmented Reality und Co. verführen. Fokussieren wir uns stattdessen auf mehr Augmented Humanity als Symbiose von menschlichem Verstand, Technologie und dem nachfolgenden Tun. Die Avantgarde unserer Wirtschaft ist gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen. Bringen wir unsere digitale Agenda wieder ins Lot. Die nächste Welle der Digitalisierung heisst, Kundenrelevanz ins Zentrum zu stellen. Damit wir sie gut erwischen, brauchen wir neben Technologie und Fachwissen vor allem den Mut, auch grosse Initiativen umzusetzen. Verbannen wir stattdessen austauschbare «Elektrifizierung» und schaffen Platz für gestaltende Projekte, die Kunden, Mitarbeitende und ein übergeordnetes Ecosystem gleichermaßen erfreuen.

Und ja, falls mich jemand begleiten will in die Arbeitswoche ins Silicon Valley im kommenden Sommer: Es hat aktuell noch ganz wenige Plätze.

Mehr Informationen finden sich auf www.infocentric.ch/digitalmindset.

Marc Maret, CEO, VRP und Mitgründer, Infocentric Research, Baden.



Digitaliswitzerland: Die Initiative von Wirtschaft, Staat, Bildung und Wissenschaft will die Schweiz zum international führenden digitalen Standort machen.

Elektronische Grüsse von der Isle of Skype

Estland Der baltische Staat kann als Vorbild für die Schweiz genommen werden.

MANUEL P. NAPPO

Die Esten sind digital zu Hause: Online wird abgestimmt, werden Steuern bezahlt, und mittels Smart-ID gibt es Zugriff auf alle staatlichen Dienste. 2014 lancierte Estland die e-Residency, die für jeden erhältlich ist. Auch ohne estnischen Wohnsitz kann zu niedrigen Gründungskosten dank funktionierender Online-Verwaltung ein Unternehmen gegründet werden. So ist das Land auch für ausstehende Gründer attraktiv. Gewinne werden erst besteuert, wenn sie das Land verlassen. So wird eine fortlaufende Startup-Kultur sichergestellt.

Estlands E-Revolution begann nach der Unabhängigkeit. Die Regierung kam

zum Schluss, dass die Zukunft der jungen Republik nur mit einer digitalisierten Gesellschaft gesichert werden kann. Mit Hilfe einer staatlich unterstützten Investitionsstelle waren Ende der Neunziger Jahre alle Schulen online. Das digitale Mindset Estlands ist der perfekte Nährboden für eine stetig wachsende Tech-Szene, deren Gründung klar datiert werden kann: Das Jahr, in dem Skype verkauft wurde. Zwar von Skandinavien gegründet, haben drei Esten den Code dazu entwickelt. Im September 2005 wurde Skype von eBay für 3,1 Milliarden Dollar gekauft, und die drei Esten wurden zu Multimillionären. Heute noch beschäftigt das Unternehmen 450 Mitarbeitende an seinem lokalen Hauptsitz am Stadtrand von Tallinn, was etwa einem Viertel der gesamten Belegschaft von Skype entspricht. Skype hat das Startup-Ökosystem in Estland entscheidend geprägt und eine Welle technologischer Innovationen ausgelöst.

Eine aktive Förderpolitik ist gefragt. Die Vision zu E-Estonia kommt vom Estonian Government CIO Office, doch am Diskurs nehmen alle Stakeholder teil. Der Staat versucht optimale Rahmenbedingungen

zu bieten. Das zeigt sich auch beim aktuellen Mangel an qualifiziertem Tech-Personal. So wird einiges unternommen, dass Fachleute aus dem Ausland einfach eingestellt werden können.

DER AUTOR

Vordenker des Jahres

Manuel P. Nappo Er studierte internationales Management an der HSG Universität St. Gallen. Nach verschiedenen Zwischenstationen in Unternehmen wie Red Bull und GroupM wurde Nappo 2010 von der HWZ als Studienangängerleiter des CAS Social Media Management engagiert.

Themen Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind: Digital Leadership, Exponential Digital Business and Transforma-

tion, Digital Talent sowie Social Media Strategy, Personal Branding in Social Media and Digital Culture.

Auszeichnungen 2013 erhielt Nappo für seinen Beitrag zur digitalen Aus- und Weiterbildung von der IAB den Titel «Digital Pioneer of the Year» ausgezeichnet. 2014 wurde er von den Lesern der Zeitschrift «Marketing & Kommunikation» zum «Vordenker des Jahres» gewählt.

Ein digitales Ecosystem muss von seinen Mitgliedern gefördert werden, sodass alle profitieren. Der Glücksfall Skype wird kaum wiederholbar sein. Aber sowohl die Gründer als auch ehemalige Mitarbeitende haben ihr erwirtschaftetes Kapital in neue Startups investiert und sie mit ihrem Know-how unterstützt. Der staatlichen Agentur «Startup Estonia» zufolge gab es 2017 rund 500 Startups, die 3000 Mitarbeitende haben und mehr als 37 Millionen Euro an Beschäftigungsabgaben an den estnischen Staatshaushalt leisten.

Dank überschaubarer Grösse – 1,3 Millionen Einwohner – kann Estland aus Schweizer Sicht als «Testumgebung» verstanden werden. Es lohnt sich für Schweizer Digital Masters, ihren Horizont zu erweitern und neue Impulse zu erhalten.

Manuel P. Nappo, Leiter Fachstelle Social Media, Leiter Institute for Digital Business, Leiter MAS Digital Business, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

ANZEIGE

helbling



Wachstum und Ertrag – umgesetzt.

Wir sind der Lösungspartner für Ihren Erfolg

- Strategy
- Operational Excellence
- Corporate Finance
- Digital Transformation

Helbling Business Advisors

www.helbling.ch

Helbling Business Advisors AG · Hohlstrasse 614 · CH-8048 Zürich · Telefon +41 44 743 84 44 · info-hba@helbling.ch

Zürich · Düsseldorf · München · Stuttgart



«Generisches Wissen entscheidet»

Jürg Hodel Der Co-Geschäftsführer von Staufen Inova erklärt, wie es die Beratungsbranche schaffen will, die Digitalisierung umzusetzen.

INTERVIEW: ROBERT WILDI

Sie haben mit Staufen Inova soeben zum dritten Mal in Folge den Schweizer Beratungs-Award für «Best Business Transformation» gewonnen. Wie erklären Sie sich die vielen Auszeichnungen?

Jürg Hodel: Unser Erfolg basiert auf vier Säulen: Erstens definieren wir bei jedem Projekt zum Start in Absprache mit dem Kunden ein klares Ziel «Wohin» und klären auch das «Warum». Darauf basiert eine offene, transparente Kommunikation für die Organisation. Zweitens erstreckt sich unser Beratungsportfolio entlang der gesamten Wertschöpfungskette und über alle Unternehmensbereiche. Als dritten Punkt adaptieren wir unsere standardisierten Methoden aus Lean Management und Supply Chain Management inklusive der Instrumente in allen Disziplinen konsequent auf die individuelle Fragestellung des Kunden. Und schliesslich ist der «Change» in unserem Beratungsansatz stets ein wichtiger Aspekt. Jeder Consultant in unseren Reihen hat diesbezüglich eine Basiskompetenz und berücksichtigt diesen Aspekt direkt. Für grössere und komplexere Projekte haben wir erfahrene Organisationsentwicklungs- sowie ausgewiesene Change-Experten im Team.

Beratungsportfolio entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Können Sie das näher erklären?

Früher orientierten sich Beratungsprojekte oft an spezifischen Funktionen wie Beschaffung, Verkauf, Produktion, Logistik oder Marketing. Es handelte sich um klassische Fach- und Prozessberatung in einem Teilgebiet. Mit Lean Management erreichen wir «Operational Excellence», betrachten jedoch die gesamte Supply Chain. Beispielsweise wird in einem Lean-Production-Projekt auch die Planung, die Beschaffung mit Lieferantenmanagement, Logistik und auch die Entwicklung beleuchtet.

Dafür braucht es breit gefächertes Know-how.

Richtig, und wir achten deshalb darauf, dass unsere Berater stets Erfahrung und Fachwissen über ihren eigentlichen Kompetenzbereich hinaus mitbringen. Damit sind sie in der Lage, auch interdisziplinäre Fragestellungen zu adressieren.

Also plädieren Sie für eine Abschaffung des Spezialistentums?

Nein, nicht direkt. Jedoch bin ich überzeugt, dass die Berater der Zukunft neben ein bis zwei Disziplinen, in denen sie sich

perfekt auskennen, auch über den Teller- rand hinaus die Zusammenhänge verstehen müssen. Zum einen ist das klassische Change Management, die Menschen auf die Reise der Veränderung mitzunehmen, integrierter Bestandteil in jedem Projekt. Zum anderen verstehen wir uns zunehmend als Transformationsberater mit einem systemischen Ansatz. Dies setzt auf jeden Fall ein generisches Know-how auch in verschiedenen Teilbereichen und Systemverständnis voraus.

Immer wichtiger dürfte in diesem Zusammenhang wohl technisches Fachwissen werden. Tut sich die Beratungsbranche mit der Digitalisierung noch etwas schwer?

Ich bin überzeugt, dass sich die Beratungsbranche im Allgemeinen sehr intensiv mit Digitalisierung und Industrie 4.0 auseinandersetzt. Allein die stark wachsende Kundennachfrage für solche Themen lässt gar nichts anderes zu. Die

«Wichtig ist, ob Berater offen sind für kollaborative Ansätze und ein entsprechendes Netzwerk haben.»

Schwierigkeit liegt recht häufig noch darin, von der Schlagwortebene auf die umsetzungsrelevante Ebene zu kommen, ohne direkt in die technischen Tiefen abzutauchen. Das heisst: Es wird oft über Digitalisierung gesprochen, ohne dass ein konkreter Plan vorhanden ist, wie diese in einem konkreten Projekt zielführend umzusetzen wäre.



Der Vernetzer

Name: Jürg Hodel
Funktion: Geschäftsführer Staufen Inova, Wollerau
Geboren: 5. Februar 1966
Wohnort: Burgdorf
Familie: verheiratet
Ausbildung: Elektro- und Wirtschaftsingenieur FH

Wie können Beratungsunternehmen diese Lücke schliessen?

Ich kann nur von unserem Unternehmen sprechen. Wir setzen uns regelmässig in crossfunktionalen Fachgruppen mit den aktuellen Megatrends auseinander und versetzen uns dabei in die Perspektive der Kundschaft. Welches sind ihre individuellen, zum Teil branchenspezifischen Herausforderungen? Wie kann aus Sicht des Kunden Mehrwert entstehen? Aus der Beantwortung solcher Fragen entwickeln wir in einem zweiten Schritt, sofern sinnvoll, eine Methode und nützliche Instrumente.

Woran können Kunden heute erkennen, ob ein Beratungspartner wirklich die notwendigen Skills mitbringt, um ein komplexes Projekt etwa im Bereich Digitalisierung erfolgreich umsetzen zu können?
Das hängt immer damit zusammen, auf welcher Ebene ein Kunde tatsächlich Unterstützung sucht. Sei es im Bereich der Strategie, für Strukturen und Prozesse oder für technische Lösungen und deren Umsetzung. Bei der Auswahl des passenden Beraters stellt sich deshalb die Frage, ob er im ersten Gespräch die effektive Fragestellung versteht und sie auf die entsprechende Ebene zuordnen kann. Vor allem, ob er in der Lage ist, sie von der Schlagwortebene in einen nachvollziehbaren unternehmerischen Kontext zu übersetzen und letztlich die für den Kunden individuell optimale Vorgehensweise zu antizipieren.

Braucht es dazu nicht häufig auch externe Kompetenzen?

Ein wichtiger Punkt. Zunehmend von Bedeutung ist, ob ein Beratungsunternehmen offen für kollaborative Ansätze ist und ob es ein entsprechendes Netzwerk hat. Entscheidend sind oft auch Referenzen: Wir bieten unseren potenziellen Kunden sogenannte Best-Practice-Besuche bei unserer Kundenbasis an. Unsere Best-Practice-Partner öffnen hierfür exklusiv ihre Türen und stehen für Fragen und Diskussionen bereit.

Staufen Inova setzt mit der Ausrichtung und Gestaltung des Track «Food Chain» am kommenden Worldwebforum vom 17. und 18. Januar 2019 Akzente zum Thema Digitalisierung. Worum geht es da genau?
Gemeinsam mit V-Zug organisieren wir den Track «Digitalisierung entlang der Food Chain – From Seed to Plate». Unser gemeinsamer Wunsch ist es, Firmen und Forschung eine Plattform zu bieten, um sich zu möglichen Zukunftsthemen auszutauschen und über kollaborative Ansätze den Standortvorteil Schweiz zu nutzen. Neue Geschäftsideen sollen auf den Weg gebracht werden – aus Competition wird Coopetition. In vier kurzen, spezifischen Blöcken werden am Worldwebforum Topreferenten aus Industrie und Forschung einen Blick von heute in die Zukunft wagen und aufzeigen, mit welchen Themen sie sich beschäftigen und welcher Nutzen daraus entlang der gesamten Food Chain generiert werden kann.

Können Sie eine solche Geschäftsidee erläutern?

Im Track «Agro- und Soil Science» zeigen wir beispielsweise auf, wie über Big Data, Data Analytics und Modellierung mit selbstlernenden Systemen für spezifische Regionen die ideale Bepflanzung und Bewirtschaftung abgeleitet werden kann. Das führt zu einer nachhaltigen, ressourcenschonenden Landwirtschaft mit erhöhter Produktivität. In der nächsten Stufe werden dem Rohstoff nach der Ernte die spezifischen Informationen zu klimatischen Bedingungen, Bodenbeschaffenheit und Weiterem mitgegeben. Diese Informationen können aktiv in der nächsten Verarbeitungsstufe genutzt werden. Und am Schluss der Kette steht eine Person, die etwas kochen und essen möchte. Das für sie optimale Rezept mit den idealen Zutaten ist gefragt; die Lieferung der notwendigen Produkte kommt zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge in die Küche. Im abschliessenden Prozessschritt wird natürlich der Backofen automatisch und optimal auf das Rezept sowie die verwendeten Zutaten eingestellt, sodass das ideale Essen auf den Teller kommt. Nachhaltig, ressourcenschonend und fair.

Da schlägt Ihr Unternehmen in Sachen digitale Kompetenz einen eindrücklichen Pflock ein.

Das hoffe ich natürlich. Zumindest ist uns die Ehre zuteil geworden, den Track «Food Chain» im Rahmen des Worldwebforums präsentieren zu dürfen.



Online-Shopping: Vier von fünf Schweizern sind davon überzeugt, dass das Internet beim Einkauf für günstigere Preise sorgt.

ANZEIGE

AUSWAHL IST DAS NEUE VERSANDMODELL.

Jetzt haben Sie auch innerhalb der Schweiz die Wahl zwischen DHL und anderen Päckli-Versandanbietern.
Gelb ist das neue Gelb.

Mehr Informationen unter:
sales.parcel.ch@dhl.com oder dhlparcel.ch



Das Ende eines alten Papiertigers

Spitalzentrum Biel Die Digitalisierung der Bestell- und Rechnungsprozesse am Beispiel eines Kunden des Digitalisierers Conextrade.

EROS MERLINI

Um seine Materialbewirtschaftung effizienter und papierfrei zu gestalten, machte sich das Spitalzentrum Biel (SZB) auf die Suche nach einer moderneren Lösung. Das alte Materialbewirtschaftungssystem vermochte nur noch Grundbedürfnisse abzudecken und konnte den wachsenden Anforderungen nicht mehr standhalten. Deshalb musste es notgedrungen abgelöst werden. Wichtigstes Kriterium für das neue System: Es soll eine Integration der Finanzsysteme unterstützen und damit eine Automatisierung der Bestell- und Rechnungsprozesse ermöglichen.

Dem SZB schwebte eine Materialbewirtschaftung mit durchgängig elektronischen und damit komplett papierlosen Abläufen von Bestellung und Lieferung bis hin zu Leistungserfassung und -verrechnung vor. Dank einfacherem Handling soll das digitale System nicht nur die Fehlerquote, sondern auch die Betriebskosten erheblich senken.

Ferner war auch die angestrebte Reduktion von Abhängigkeiten gegenüber externen Experten ein treibender Faktor.

PORTRÄT

Wichtig für die ganze Region

Versorger Das öffentliche Spitalzentrum Biel (SZB) sichert die medizinische Grundversorgung für die Bevölkerung der Schweizer Region Biel – Seeland – Berner Jura. Als Akutspital bietet es die gesamte Palette der erweiterten Grundversorgung sowie ein umfassendes Angebot in den wichtigsten spezialisierten Leistungsbereichen der modernen Medizin.

Vielfalt Rund 1400 Mitarbeitende und jährlich 215 Lernende verteilen sich auf insgesamt vierzig Berufsbilder; dazu wird das SZB von etlichen Lieferanten mit hochwertigem Material versorgt.

«Die Mängel des herkömmlichen Systems wie fehlende Integration in die Finanzsysteme, stetige Redundanzen, eine notwendige manuelle Rechnungserfassung und -prüfung sowie die grosse Personenabhängigkeit wollten wir mit der neuen Lösung allesamt beheben», fasst Bernhard Roder, Leiter Materialwirtschaft des SZB, die ambitionierte Ausgangslage zusammen.

Eine ERP-Gesamtlösung

Im Jahr 2015 wurde schliesslich die schrittweise Ablösung des bislang aktiven APH-Logistiksystem-Tools in Angriff genommen. Für die Koordination der Spital-

Ein zentraler Nutzen ist, dass der Prozess automatisiert, prozesssicher und verlässlich bestritten werden kann.

logistik hatte es gut funktioniert, war agil, jedoch nicht ins Gesamtsystem eingebettet. Die Gesamtprozesse von Bestellung bis Leistungserfassung und Rechnungsstellung konnten mit diesem System über Jahre hinweg nicht optimiert werden. Auch die Serviceleistungen vonseiten der Hersteller hatten mangels Ansprechpartner gelitten.

Der Entschluss der Spitalleitung stand fest, das Logistic Tool AHP durch eine integrierte ERP-Gesamtlösung zu ersetzen. Der Bedarf dafür war enorm, wofür folgende Zahlen sprechen: Total werden von der SZB-Materialwirtschaft heute jährlich rund 5700 Bestellungen mit ungefähr 22 000 Bestellpositionen abgewickelt. In der angeschlossenen Apotheke sind es nochmals rund 4000 Bestellungen mit insgesamt rund 14 000 Bestellpositionen.

Geprüft wurden drei Anbieter aus dem Spitalumfeld. «Unsere Wahl fiel schliesslich auf Conextrade, die Swisscom-Plattform für digitale Beschaffungs- und Rechnungsprozesse. Sie verfügt im Hinblick auf zukünftige Logistikprozesse über das überzeugendste Leistungsprofil», so Roder.

E-Procurement und Optimierung

Conextrade kann nahtlos in die SAP-Prozesse integriert werden und entspricht damit auch in diesem Bereich dem Anforderungsprofil des SZB, das überall SAP-



Digitale Innovationsfähigkeit: Die Schweiz liegt im OECD-Vergleich auf dem 8. Platz. Zu den Spitzenplätzen ist der Abstand und damit das

Module einsetzt. Die Prozesse sind voll integriert, durchgängig und basieren auf SAP-Best-Practice-Methoden, die durch Conextrade implementiert wurden. Das alte Materialbewirtschaftungssystem konnte mithilfe des SAP-Best-Practice-Ansatzes abgelöst werden.

Per Ende 2016 startete das SZB die Zusammenarbeit mit dem digitalen Beschaffungsprozess (E-Procurement) von Conextrade. Sie beinhaltete in einem ersten Schritt den Versand von Bestellungen an Medical- und Non-Medical-Lieferanten. Mittlerweile sind für das SZB bereits mehr als 450 Lieferanten aufgeschaltet.

Mittels Pilotversuchen konnten 2016 sämtliche Prozesse vorbereitet und jus-

tiert werden. 2017 erfolgten weitere Anpassungen und Optimierungen. Im Februar 2018 wurden die Conextrade-Services vom SZB vollständig in Betrieb genommen.

Kontrolle der Bestellprozesse

Die ersten zwei bis drei Monate der Testphase wurden explizit dem Thema Bestellprozesse gewidmet. Ein spezielles Tool, das das Spital selbst entwickelt hat, schlägt im Falle einer Bestellung, die nicht ihren Zielort erreicht, sofort Alarm. Conextrade prüft jede Bestellung auf Unregelmässigkeiten. Ausserdem haben alle beteiligten Parteien stets Zugriff auf den gesamten Prozess, «was viel

Sicherheit schafft», erklärt Bernhard Roder.

Schliesslich brauche das SZB die Sicherheit und Gewährleistung, dass eine Bestellung versendet wurde. Die Etablierung von Conextrade erfolgte in Etappen, in einem ersten Schritt mit zehn Lieferanten und einem laufenden Ausbau auf über 450 Lieferanten bis Februar 2018.

Bernhard Roder resümiert zufrieden: «Das Projekt ist sehr gut gelaufen und es gab nur wenige Details, an denen etwas länger gearbeitet werden musste. Dank dem schrittweisen, präzisen Vorgehen gab es nie Probleme, sodass auch nach der Implementierung von Beginn weg keine Lieferengpässe und Terminverzögerun-

ANZEIGE

together

PARTNER FOR HR MARKETING AND RECRUITING

500 students, graduates and young professionals with a Swiss-Chinese background!

April 26, 2019, 1:00 pm – 7:00 pm
StageOne, Zurich-Oerlikon

Swiss-Chinese Career Symposium

→ Register now: www.together.ch/sccs



Verbesserungspotenzial allerdings noch relativ gross.

ISTOCK PHOTO

Bedingungen für flexible Modelle

Arbeitswelt Kaderleute sollen ihre Teams zwar in und durch die Digitalisierung führen, gleichzeitig aber viel Führung delegieren. Ein Spagat.

ALEXANDRA CLOOTS UND
SEBASTIAN WÖRWAG

Dass sich die Arbeitswelt und mit ihr die inhaltliche Gestaltung der Arbeit von morgen verändern wird, wissen wir. Sei es durch die Digitalisierung, den Fachkräftemangel, den Wertewandel oder die fortschreitende Internationalisierung, um nur einige Einflussgrößen zu nennen. Dennoch fällt es schwer, konkrete Lösungen zu generieren hinsichtlich dessen, welche Rahmenbedingungen die Organisation und der Mensch in der zukünftigen Arbeitswelt benötigen.

Bestimmen und doch nicht bestimmen

Diese Neugestaltung der Arbeit stellt nicht nur Mitarbeitende vor grosse Herausforderungen, sondern auch Führungskräfte. Gerade letztere und die heutige Führungskultur stehen vor einer grossen Herausforderung: Es geht zum einen darum selbstbestimmtes Arbeiten zu fördern, also weniger zu führen, doch zum anderen wird erwartet, dass sie durch die digitale Transformation führen.

Im Team voneinander lernen

Das Lernen voneinander, miteinander und die Innovationsentwicklung sind, so nach Einschätzung der Studienteilnehmenden (siehe Box) die Elemente, die für sie von hoher Bedeutung in ihrer zukünftigen Arbeitsgestaltung sein werden. Denn so steht für die Mehrheit im Vordergrund, im Team zu arbeiten, ihr Wissen weiterzugeben und Neues zu entwickeln. Diese Ergebnisse sind altersunabhängig. Die oftmals gestellte Frage, wie ein Generationendialog geschaffen werden kann, kann hier mit einer Gestaltungsmöglichkeit beantwortet werden: das Schaffen einer dialogfördernden Unternehmenskultur, die den Wissensaustausch und das Lernen voneinander in den Vordergrund rückt.

Wichtig ist das Vor-Leben

Das Realwerden dieses Wunschbildes eines innovativen, teamorientierten Wissensaustauschs in einer digitalisierten Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitsmodellen

kann aber laut Studie nur dann gelingen, wenn die Unternehmensleitung dies vorlebt, eine offenere Unternehmenskultur etabliert wird und weniger Bürokratie und Regeln in der Organisation bestehen. Nur dann kann der Weg in ein selbstbestimmtes Arbeiten gelingen.

Mitarbeitende und Kaderleute wünschen sich für diesen Veränderungsprozess von ihren Führungskräften insbesondere einen wertschätzenden Umgang, Selbstbestimmung und Freiraum sowie bessere Informationen und damit eine transparente Kommunikation. Geschäftsleitende Personen wiederum sehen die Aufgabe der Führungskräfte insbesondere darin, mehr Selbstständigkeit zu geben, einen wertschätzenden Umgang zu pflegen und eine aktive Unterstützung zu geben. Dies würde bedeuten, dass Führungskräfte vermehrt ihre Rolle als Coach verstehen und eine Fehlerkultur entwickeln sollten.

Innovation, Fachwissen und Routine

Die Studie untersuchte auch, welche Kompetenzen benötigt werden, um in einiger digitalisierten Arbeitswelt flexible Arbeitsmodelle sowie flexible Arbeitsportfolios umzusetzen. Mitarbeitende schätzen insbesondere die Fachkompetenz sehr hoch ein, während Kaderleute Fach- und Innovationskompetenz eher als gleichwertig wichtig erachten und die geschäftsführenden Personen wiederum insbesondere die Innovationskompetenz als wichtig einstufen.

Eine Frage des Dialogs

Damit wird deutlich, dass zukünftig Innovation und Fachwissen im Vordergrund stehen werden und ein Lernen durch den Dialog. Dabei kann die Digitalisierung bezogen auf die Technik unterstützen. Doch der Mensch muss die Technik verstehen und anwenden können. Es gilt demnach den Spagat Innovation, Fachwissen und Routine vor dem Hintergrund der digitalen Transformation mit dem Blick auf den Menschen zu meistern. Dies ist eine Herausforderung, der im Dialog begegnet werden sollte.

Wie stark wirkt die Technik ein?

Welche Aspekte es dabei zu beachten gilt, untersucht das HR-Panel New Work der Fachhochschule St. Gallen in einer

aktuellen Studie zum Thema «Digital Human Transformation». Die Studie läuft zurzeit und ihre Ergebnisse werden am 9. Januar 2019 im Rahmen des 2. St. Galler New Work Forums zum Thema «Digital Human Work – eine Utopie?» vorgestellt. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Fragen, inwiefern die/der einzelne Mitarbeitende in der täglichen Arbeit von der Technik tangiert wird, wo diese unterstützen kann, aber auch wo die Technik tatsächlich den Menschen in der Arbeit substituieren wird. Liegt in der Digitalisierung das Heil der Befreiung von unliebsamen Arbeiten oder nimmt sie uns künftig attraktive Aufgabenfelder weg? Das Forum lädt zum Dialog zu dieser und anderen Fragen ein.

Prof. Dr. rer. pol. Alexandra Cloots, HR-Panel New Work, Co-Leitung HR-Panel New Work; Prof. Dr. Sebastian Wörwag, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, St. Gallen.

FHSG-STUDIE

Wünsche an die Arbeitsmodelle

Befragung In einer Studie des HR-Panels New Work der Fachhochschule St. Gallen (FHS) «Gestaltung von Arbeitsportfolios» (2017) wurden Mitarbeitende und Führungskräfte gefragt, welche organisationalen Rahmenbedingungen und unterstützenden Aktivitäten sie sich bei der Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen wünschen. Insgesamt nahmen 920 Mitarbeitende und Führungskräfte an der Studie teil.

Digitalisierung Die hier dargelegten Ergebnisse beziehen sich auf jene 360 Studienteilnehmenden, die angaben, dass die Digitalisierung (sehr) stark die inhaltliche Arbeitsgestaltung beeinflussen wird, und zusätzlich auch angaben, dass flexiblere Arbeitsmodelle einen (sehr) wichtigen Gestaltungsrahmen für die neue Arbeitswelt darstellen.

gen resultierten.» Dank Conextrade können im SZB jetzt die zentralen Anforderungen an ein Materialbewirtschaftungssystem erfüllt werden. Ein zentraler Nutzen ist, dass der Prozess automatisiert, prozesssicher, verlässlich und nicht mehr mit Papier bestritten werden muss. Einkäufer können ab sofort komplett auf Fax- und E-Mail-Bestellungen verzichten.

Vertraulichkeit und Sicherheit sind weitere wichtige Elemente. Es ist nun einfacher für alle, insbesondere auch für die Lieferanten. Der automatisch angelegte Kundenauftrag birgt auch keine Fehler. Die Einkäufer haben nun mehr Zeit für Wichtiges. «Wir bestreiten seit der Einführung von Conextrade jede Woche ein

Meeting mit dem IT-Betreuer, der mit dem Betrieb sehr zufrieden ist. Wir haben unser Ziel erreicht.»

Zukünftige Projekte

Für das zweite Quartal 2018 ist die Einführung von elektronischen Bestellbestätigungen geplant. Im weiteren Fokus stehen Digitalisierung von Papier- und PDF-Rechnungen. «Ist alles funktionstüchtig, verfügen wir über ein sehr gutes System und Konzept», sagt Bernhard Roder voller Zuversicht.

Eros Merlini, Head of Conextrade c/o Swisscom Schweiz, Zürich.

ANZEIGE



ESTABLISHED | TRUSTED | PERSONAL

Executive Search since 1998
specialised in ICT, Family Owned Businesses and Health Care

RHR
CONSULTING

RHR CONSULTING AG
Lavaterstrasse 45
8002 Zürich

Tel. +41 44 280 46 46
www.rhr.ch

CIO machen sich auf den Weg

Agilität Um in einer zunehmend digitalen Welt bestehen zu können, müssen sich Unternehmen neu aufstellen – und agiler werden.

PRAFULL SHARMA UND
THOMAS WOOLLCOMBE-ADAMS

Unternehmen sehen sich heute mit einem zunehmend digitalen und turbulenten Umfeld konfrontiert. Die meisten können noch nicht mit der Geschwindigkeit und Flexibilität reagieren, die erforderlich sind, um mit dem raschen technologischen Wandel und den immer neuen Kundenwünschen Schritt zu halten. Die IT-Funktion muss agil sein, um die digitalen Aufgaben zu unterstützen. Behindert wird die erforderliche Agilität durch traditionelle nachfragebasierte Modelle, die sich auf funktionale Spezialisierung und isolierte Vorgehensweisen stützen, um im Hinblick auf bevorstehende Änderungen ein Maximum an Kontrolle und Stabilität zu gewährleisten.

Wettbewerbsfähig bleiben

Digitalisierung ist eine wichtige Entwicklung, die Unternehmen grundlegend verändern wird. Sie ist jedoch nicht greifbar, sondern vielmehr ein Begriff, der unsere heutige Welt beschreibt. Technologische Fortschritte lassen die Grenzen zwischen der realen und der virtuellen Welt immer mehr verschwimmen. Dies fördert die Entstehung digitaler Innovatoren, die Unternehmen neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung bieten. Geschwindigkeit und Flexibilität werden zu wichtigen Werttreibern und haben als solche einen wesentlichen Einfluss auf das (IT-)Betriebsmodell der Unternehmen.



Vertrauen: Zwar nutzen die Konsumenten immer stärker internationale Einkaufsplattformen, das Vertrauen in diese Konzerne sinkt jedoch laufend.

Die Digitalisierung hat nicht nur allgemeingültige Auswirkungen, sondern auch branchenspezifische. Sie erstreckt sich weit über das Frontoffice hinaus und ermöglicht echte unternehmensweite Transformationsprozesse, mit denen nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Darüber hinaus gibt es kleinere Kräfte innerhalb des Unternehmens, die den Wandel vorantreiben. IT und Technologie sind nicht mehr die alleinige Domäne der IT-Organisation. Heute verfügen Endanwender und Kunden über ein besseres Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen von Technologie als die IT-Organisation selbst.

Die Geschäftsleitung genehmigt keine Entwicklungsprojekte mehr, die Jahre in Anspruch nehmen. Ergebnisse und sichtbare Veränderungen müssen sich schnell einstellen. Ausserdem wird Technologie immer intuitiver und benutzerfreund-

licher, wodurch die Anwender mehr Eigenständigkeit geniessen. Das Betriebsmodell selbst muss sich dahingehend ändern, dass es Geschwindigkeit und Flexibilität als Grundprinzipien unterstützt. Dies gilt auch für die häufig genannten Faktoren für Wandel im IT-Bereich wie mehr Transparenz und eine bessere Steuerung von IT und den jeweiligen Kosten. Die Herausforderung besteht darin, inmitten von ständigen Turbulenzen und bahnbrechenden Neuerungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Leistungsfähige Teamstrukturen

Da bleibt natürlich die Frage: Wie schafft es ein Unternehmen, im Rahmen eines Geschäftsmodells mit starker Ausrichtung auf nachfragebasierte Konstrukte, die Flexibilität behindern und isolierte Herangehensweisen und Kompetenzen fördern, agiler zu werden? Wie bewege ich mich von einer Kultur der individuellen

Beurteilung in Richtung einer flexiblen, leistungsfähigen Teamstruktur? Um Antworten auf diese und ähnliche Fragen liefern zu können, hat KPMG vier Etappen identifiziert, aus denen sich der Weg unserer Kunden zu mehr Agilität in der Regel zusammensetzt.

Vier Etappen zu mehr Agilität

Die Reise beginnt damit, agile Pilotprojekte und Experimente zu nutzen beziehungsweise auf den Weg zu bringen. Learning by doing ist ein zentraler Bestandteil der agilen Philosophie. Bringen Sie in Erfahrung, wo im Unternehmen Agilität bereits gelebt wird. Bestimmen Sie Bereiche, die sich für zusätzliche Pilotprojekte und mehr Agilität eignen. Kontinuierliches Feedback der Pilotteams ist dabei unentbehrlich: Auf welche Hindernisse stossen die Teilnehmer im Hinblick auf ihre Agilität und wie lassen sie sich abbauen?

Schaffen Sie Klarheit und allgemeine Einigung über die Richtung und den Zweck der Transformation. Verständigen Sie sich auf gemeinsame Definitionen und Ansatzpunkte für die individuelle Bedeutung von Agilität. Definieren Sie einen ersten Rahmen sowie ein Ziel für Agilität. Bestimmen Sie den Zweck und die Faktoren, denen die beabsichtigte Änderung unterliegt. Beziehen Sie Beteiligte aus dem operativen Geschäft und dem IT-Bereich mit ein, identifizieren Sie Leistungsträger und andere begeisterte Mitarbeitende, um den Weg auf allen Ebenen gemeinsam zu beschreiten.

Machen Sie sich ein klares Bild von der aktuellen Agilität und schaffen Sie Strukturen zur Verbesserung. Betrachten Sie das Betriebsmodell und die einzelnen Ebenen der Agilität (Unternehmen, Portfolio, Projekt, Team) ganzheitlich, um das

Voranschreiten der Bemühungen um Agilität im Unternehmen zu beurteilen. Definieren Sie einen Plan zur Implementierung, bestehend aus einer umfassenden Roadmap, Governance- und Wertströmen sowie Transformationsansätzen (zum Beispiel grosser Wurf oder schrittweise Umsetzung, bottom-up oder top-down, Kontinuität oder Veränderung, wertorientierter Ansatz oder Universalisierung, funktional oder wertschöpfend). Erstellen Sie einen ersten Business Case, der den angestrebten Mehrwert auf den Punkt bringt.

Wichtig ist auch eine starke Gruppe interner, motivierter Akteure.

Starten Sie ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung. Steigern Sie die Agilität anhand der eindeutigen Vision und Sichtweise des aktuellen Agilitätsniveaus schrittweise für die ausgewählten Funktionen und Bereiche. Sorgen Sie für kurze Zyklen und beziehen Sie die Beteiligten von Anfang an mit ein. Stellen Sie sicher, dass Massnahmen und Funktionen richtig bemessen und geplant werden, um ein schnelles Voranschreiten zu ermöglichen. Beachten Sie aber auch, dass einige Änderungen ein klassisches, lineares Vorgehen erfordern, wie zum Beispiel die Neudefinition von Funktionsgruppen.

Diese Reise zeigt die umfassenden Schritte auf dem Gesamtweg, der oft von erfahrenen Coaches und einer starken Gruppe interner, motivierter Akteure unterstützt wird.

Prafull Sharma, Partner, verantwortlich für das Beratungsportfolio, Thomas Woollcombe-Adams, Senior Manager, zuständig für Schweizer Projekte im Bereich der digitalen Transformation, beide KPMG, Zürich.

<https://www.compact.nl/articles/agile-transformation-of-the-it-operating-model/>

ANZEIGE

Zusammen sind wir dabei im TRACK
«FOOD CHAIN» am Worldwebforum 17. & 18.1.2019

STAU FEN.
i n o v a

V
ZUG

Daten als Teil der Grundversorgung

Smart Cities Weshalb Schweizer Städte eine eigene Datenplattform benötigen – und was dies mit Standortqualität zu tun hat.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die Definitionen von Smart City gehen weit auseinander. Dies hat die Smart City Expo erneut unterstrichen, die Mitte November in Barcelona stattgefunden hat: So verstehen die Autohersteller darunter ihre vernetzten Fahrzeuge, während Infrastrukturhersteller den Fokus auf «intelligente» Licht- und Steuerungssysteme legen. Weil die einzelnen Firmen die ganze Breite der Systeme für zeitgemässe Lösungen ohnehin kaum alleine abdecken können, sind Kooperationen zwischen Unternehmen, Stadtverwaltungen und Organisationen gefragt.

Im «Liberalen Smart City»-Ranking von Avenir Suisse, das Ende Oktober veröffentlicht wurde, führt Zürich in der Gesamtwertung vor Basel und Bern: Die Verwaltungen funktionieren gut, die Infrastruktur ist auf einem hohen Niveau. «Es gibt in den meisten Schweizer Städten eine Smart-City-Initiative», sagt Marco Slongo, Marketingchef von Hivemind, einem Internet-of-Things-Unternehmen mit einer IoT-Plattform, das unter anderem mit seinen Partner Smart-City-Projekte umsetzt. «St. Gallen sowie Zürich sind in den Pilotphasen für Themen wie Smart Grid, Smart Water und Smart Building», so Slongo.

Jede Stadt agiert einzeln

Verglichen mit anderen Städten fehlt laut dem Hivemind-Mann eine ganzheitliche Koordination durch den Bund, weil die Städte respektive die kantonalen Behörden (IT-Abteilungen) jeweils einzeln agieren. «Bei den Mobilitätskonzepten beispielsweise könnte man bei allen Städten mit dem Erfassen des Verkehrsflusses ähnlich vorgehen», so Slongo, «aber jede Stadt plant und baut das eigens.» Es fehle eine Smart-Suisse-Organisation, welche die Städte in diesem Bereich unterstützt und Standards vorbereitet.

In Europa sind die skandinavischen Städte wie Helsinki, Stockholm und Kopenhagen führend. «In Helsinki gefällt mir

besonders Whim, eine intermodale Transport-App», sagt Mike Vogt, der bei der MCH für Smart City und Internet-of-Things-Themen zuständig ist. Die Vision von Whim ist Mobility-as-a-service mit dem Endziel, Mobilität mit niedrigen Gebühren zu verkaufen. Vorstellbar ist, dass man für 1000 Franken pro Monat unlimited Bahn, Bus, Auto, Taxi und Bikes buchen könnte.

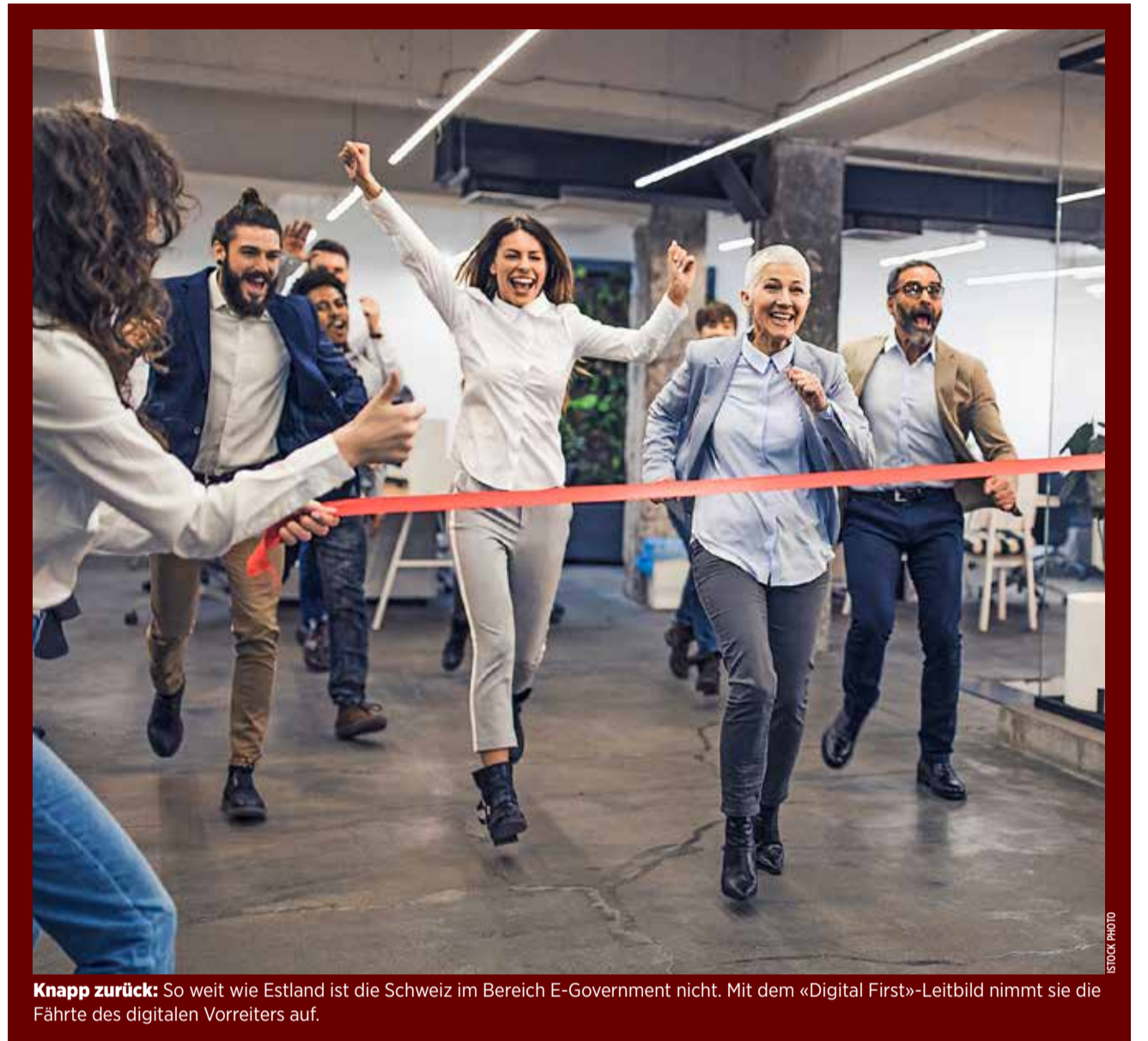
«Intelligente Städte erkennt man daran, dass sie durch Internet-of-Things-Lösungen Daten von Energieverbrauch (Smart Meter und Smart Grid), Wasserverbrauch und Verkehrszählungen (Mobility) sowie Luftqualität erheben und so zu einer intel-

Eine smarte Stadt kann nur dann intelligent sein, wenn ihr System offen ist.

ligenteren Stadt führen sollen.» Sensoren ermöglichen es der Verwaltung oder der Polizei (Parkplatzüberwachung), die Prozesse zu optimieren. Daran schliessen sich weitere Themen wie Smart Buildings an. «Eine Smart City besteht holistisch gesehen aus den einzelnen Gebäuden, die zukünftig miteinander kommunizieren und eine verbesserte Lebensqualität ermöglichen.» Eine smarte Stadt könne indes nur smart sein, wenn das System offen ist und keine isolierten Anwendungen die Kommunikation untereinander erschweren.

Spitzenreiter im öffentlichen Verkehr

Die Lebensqualität in den Schweizer Städten ist im europäischen Vergleich nach wie vor hoch. «Entsprechend ist der Handlungsdruck tief für Smart-City-Aktivitäten», ergänzt Vogt. Allerdings könne im digitalen Zeitalter diese abwartende Haltung sehr gefährlich sein. «Ob es die Städte wahrhaben wollen oder nicht, in der Verkehrsleitung verlieren sie immer mehr an Einfluss.» Ein Beispiel: Eine Stadt kann noch so viele verkehrsberuhigende 30er Zonen einführen, die Automobilisten



Knapp zurück: So weit wie Estland ist die Schweiz im Bereich E-Government nicht. Mit dem «Digital First»-Leitbild nimmt sie die Fahrt des digitalen Vorreiters auf.

werden trotzdem durch diese Zonen fahren, solange die Navigationssysteme von Google oder Tomtom diese als einen schnelleren Weg durch das Quartier anzeigen. «Die stark wachsende Teilnehmerzahl und die Fachvorträge an der diesjährigen Smart-Suisse-Konferenz haben gezeigt, dass viele Städte die strategische Bedeutung erkannt haben und eine Vielzahl von Projekten lancieren», meint Vogt. «Gespannt bin ich, wie viele Nachahmer der Smart City Tower in der beschaulichen Stadt Wädenswil finden wird.»

Vernetzte Gebäude als Elemente

Wo die Schweiz hingegen international eine Spitzenreiterrolle einnimmt, ist der öffentliche Verkehr. «Es ist darum auch nicht erstaunlich, dass die SBB und Postauto das Potenzial von Smart-City-Initiativen viel früher erkannt haben als die Stadtverwaltungen», so Vogt. So haben die SBB mit dem Kanton Basel-Stadt eine Planungsvereinbarung im April unterzeichnet, den ehemaligen Güterbahnhof Wolf gemeinsam zum smartesten Quartier

der Schweiz zu entwickeln. Oft wird auch vergessen, wie innovativ die Post seit Jahren ist und mit autonomen Shuttles, Lieferrobotern und Drohnen für Spitälär Forschungsprojekte betreibt. «Zudem haben wir in der Schweiz mit Abilio, Lezzgo und Fairtiq gleich drei Pioniere, die intermodale Apps anbieten.»

Bis 2025 ist laut Slongo einiges zu erwarten. «Es werden neue Sensoren-Technologien kommen, die kleiner sind und mit denen man sehr viel mehr Informationen sammeln und Prozesse optimieren kann.» Autonome Fahrzeuge werden mit den Ampeln kommunizieren und Fahrräder in Hinblick auf den Kollisionsschutz erkennen. «Es werden immer mehr Gegenstände verknüpft und zur Sicherheit der Menschen eingesetzt werden», so Slongo.

Eigene Datenplattformen nötig

Laut Vogt sind die wichtigsten Schritte einerseits die Erkenntnis, dass Smart City kein kurzfristiges Hype-Thema ist, sondern ein nachhaltiges Instrument zur

Sicherung der Standortattraktivität einer Stadt. Andererseits müsse jede Stadt bis 2025 über eine eigene integrierte Datenplattform verfügen. «Nun sind die öffentlichen Verwaltungen und die Städte am Zug», sagt Vogt. Wenn die Städte die Datenhoheit behalten wollen, müssten sie bestehende Daten mit neuen Informationen verknüpfen und zu einem Gesamtsystem zusammenführen. Die Stadt muss zwingend Besitzerin und Betreiberin dieser Datenplattform sein und die nötigen Investitionen tätigen. Danach könne die Stadt entscheiden, welche Daten sie zur eigenen Effizienzsteigerung nutzen will, zur Gratisabgabe im Sinne von Open Data zur Verfügung stellen will oder sie mit Lizenzmodellen an Dritte verkaufen möchte. «Ich prognostiziere, dass keine Stadt der Grössenordnung von mehr als 10 000 Einwohnern darum herkommen wird, eine integrierte Datenplattform aufzubauen», so Vogt. «Denn im digitalen Zeitalter gehören die Daten zur Grundversorgung einer Stadt wie Wasser, Energie und Mobilität.»

SMARTESTE CITY

Singapur ist einen grossen Schritt voraus

Führend «Ganz klar führend ist der Stadtstaat Singapur», sagt Mike Vogt, der bei der MCH für Smart City und Internet-of-Things-Themen zuständig ist. «Singapur ist auch den europäischen Grossstädten noch einen grossen Schritt voraus.» Beeline, Deliveroo und Grab sind Apps, die weite Teile der Bevölkerung in Singapur kennen. Chinesische Touristen können in vielen Airport-Läden bereits mit der ihnen vertrauten Wechat-Pay-App bezahlen.

Zoll-Formalitäten «Sinnbildlich für die Smart City möchte ich einerseits das

Parkroyal Building erwähnen und die Zoll-Applikation», so Vogt. Letzteres dient als anschauliches Beispiel: Wer Luxusgüter einführt, kann die Formalitäten online erledigen. «Ich musste am Zoll in Singapur nicht anstehen, sondern nur den QR-Code für die bezahlte Importsteuer vorweisen», so Vogt. «Das ist eine Smart City, die nicht nur die Bürgerinnen und Bürger, sondern auch die Touristen als Kundschaft der Stadt versteht und entsprechende Angebote bereitstellt.» Die Schweiz ist laut Vogt lediglich im Bereich des öffentlichen Verkehrs den anderen Ländern voraus.

ANZEIGE

HTW Chur
Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Executive MBA

Digital

Transformation

Studienort:
Zürich

In unmittelbarer Nähe
vom Zürich HB

Das berufsbegleitende Studium vermittelt die wichtigsten Trends, Strategien, Methoden und Prozesse, die sich aus der digitalen Transformation ergeben.

Weitere Informationen:
htwchur.ch/embadt

swissuniversities

FHO Fachhochschule Ostschweiz

graubünden Bildung und Forschung

Eine eindruckliche Beschleunigung

Industrie Wo bringt die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette einen realisierten Mehrwert? Vier Beispiele verschiedener Branchen machen das anschaulich.

MARCO PICENONI UND
SÉBASTIEN MARTIN

Während sich viele Startups mit dem Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle beschäftigen, die die digitalen Bausteine durchgängig einsetzen, gehen viele industrielle Unternehmen das Thema Digitalisierung schrittweise an. Hierbei werden Teile ihres bestehenden Geschäftsmodells nach und nach digitalisiert, wobei neben dem Aufbau digitaler Dienstleistungen oft auch Initiativen rund um die Leistungserstellung entlang der Wertschöpfungskette lanciert werden.

Einige nutzen zudem das «Digitalisierungs-Momentum», um ihre Kernapplikationen (beispielsweise ERP, CRM, CAD, PLM, MES), ihre Datenstrukturen sowie ihre IT-Infrastruktur auf Vordermann zu bringen, was sich spätestens bei der technischen Anbindung und Umsetzung der Digitalisierungsinitiativen auszahlt.

Projekte müssen unternehmerisch sein

Digitalisierungsprojekte haben unternehmerisch insofern Sinn zu ergeben, als sie einen Nutzen für das Unternehmen erzielen. Während das übergeordnete Ziel digitaler Bestrebungen rund um digitale Produkte und Services sowie Kunden-

interaktion in der Erhöhung des Kundennutzens und der Erhöhung oder Sicherung der «topline» liegen, bietet die Digitalisierung der Wertschöpfungskette ein grosses Potenzial im Bereich der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. Doch bei der Planung und Umsetzung kämpfen viele KMU mit mangelndem internen Digitalisierungswissen. Um es aufzubauen, investieren die Firmen in die Ausbildung der internen Mitarbeiter oder arbeiten mit ausgewählten externen Partnern zusammen.

Anwendungsfälle

Die Anzahl der Anwendungsfälle – auch Use Cases genannt – entlang der Wertschöpfungskette ist vielfältig. Während zu Beginn der Digitalisierungsdiskussion noch sehr ungenaue Angaben zu effektiv erzieltem und quantifizierbarem Nutzen vorlagen, wird er in den aktuellen Publikationen immer konkreter. Die eindruckliche zeitliche Beschleunigung durch Nutzung digital unterstützter Lösungen wird beispielhaft durch folgende vier Fälle aus der Praxis gezeigt:

1. Digitalisierung Angebotswesen und Arbeitsvorbereitung bei einem Dichtungshersteller: Kundenanfrage erfolgt online inklusive CAD-Zeichnung vollautomatisch. Offerte samt Preisfindung

wird durch das Angebotssystem automatisch und in Echtzeit ermittelt. Nach der Bestätigung des Angebotes wird anhand der eingereichten CAD-Dokumentation automatisch ein CNC-Programm generiert, welches nach entsprechendem Planungslauf auf die entsprechende Maschine eingespielt wird. Zwischen Anfrage und Produktion auf der Maschine ist kein manueller Eingriff mehr notwendig, was zu einer weitgehenden Eliminierung der Transaktionskosten, einer Reduktion der Durchlaufzeiten um 50 Prozent (von vier auf zwei Tage) sowie zu kleineren Losgrössen und tieferen Kosten (um 30 Prozent) führte.

2. Digitale Gemüseplattform im Gastronomiebereich: Bestellprozess erfolgt über eine mobile und offlinefähige Applikation, die es den Gastronomen erlaubt, Bestellungen laufend in Küche und Kühlraum (oft ohne Netzabdeckung) zu erfassen. Die Anwendung schlägt laufend Neuheiten und saisonale Produkte vor. Zudem können Menupläne ab fotografiert werden und das System erstellt anhand der Anzahl benötigter Menus automatisch einen Bestellvorschlag. Die Bestellung wird anschliessend direkt an den Gemüselieferanten versandt (150 Prozent mehr Neukunden pro Jahr beim die App zur Verfügung stellenden Gemüsehändler).

CHECKLISTE

Bei Initiativen zu beachten

- Klare Zielsetzungen beim erwarteten Mehrwert (Kundennutzen, «topline», «bottom line», Wissensaufbau)
- Schrittweises Vorgehen mit kalkulierbaren Fortschritten, Investitionen und Risiken
- Berücksichtigung Reife der IT-Infrastruktur, Datenqualität, Organisation
- Involvieren von IT und Businessvertretern
- Zugang zu Know-how, Erfahrungsaustausch mit Partnern

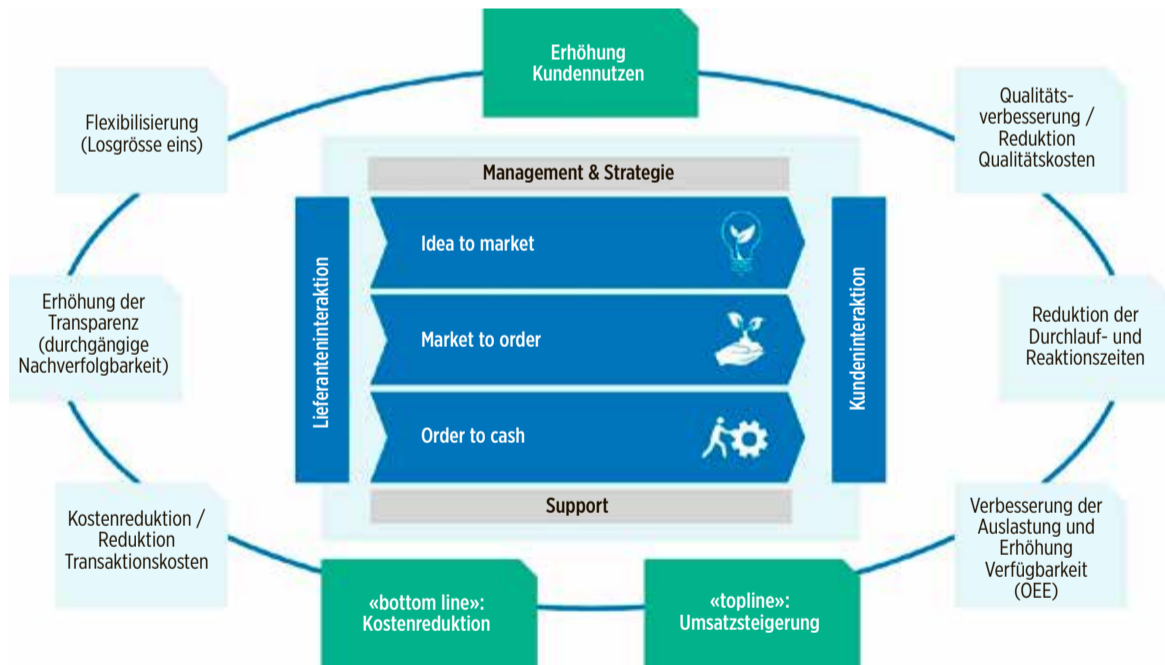
3. Einsatz von OCR und künstlicher Intelligenz in der Qualitätssicherung: Die Qualitätskontrolle bei der Montage eines Automobilherstellers erfolgt mithilfe hochauflösender Kameras. Eine auf künstlicher Intelligenz basierte Anwendung hilft bei der Auswertung der Ultra-High-Definition-Kamerabilder und verbessert die Auswahl laufend aufgrund der Selektion des menschlichen Prüfungsexperten. Bis zu 80 Prozent der ursprünglich für die Prüfung veranschlagten Zeit konnten in einem Test der IBM-Watson-IoT-Plattform bei einem acht Tage dauernden Produktionszyklus eingespart werden.

4. Einsatz von Mixed Reality bei der Spezifizierung eines Treppenlifts: Die Raumverhältnisse im Treppenhaus werden mithilfe einer Mixed-Reality-Brille digitalisiert erfasst und helfen dabei, die kundenspezifische Konfiguration beim ersten Treffen wahrheitsgetreu darzustellen. Dank der vollständigen Integration in die darauffolgenden Geschäftsprozesse verkürzt sich der gesamte Verarbeitungsprozess von acht auf zwei Wochen.

Fortschrittliche Unternehmen setzen sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung aktiv auseinander. Welche Ansätze und Anwendungsfälle jeweils relevant sind und welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, ist unternehmensspezifisch. Ausgerichtet auf den Mehrwert, strategisch geplant und richtig umgesetzt, bringt der Einsatz digitaler Bausteine entlang der Wertschöpfung einen entscheidenden Kosten- und Wettbewerbsvorteil.

Nutzendimensionen der Digitalisierung

Grosses Potenzial im Bereich der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion



QUELLE: HELBLING



Mensch im Zentrum: Trotz Digitalisierung

Marco Picononi, Senior Manager, Sébastien Martin, Senior Manager, Helbling Business Advisors, Zürich.

ANZEIGE

Erfolg ist, wenn man es richtig macht!

In einem unbeständigen, komplexen und immer stärker digitalisierten Umfeld sind Unternehmen mit Unsicherheit und Ambiguität konfrontiert. Infocentric ist Ihr zuverlässiger Begleiter, der Business und Technologie vereint, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Von der Strategie bis zur Umsetzung konzipieren, gestalten, orchestrieren und liefern wir innovative Lösungen und digitale Erlebnisse mit dem Ziel, nachhaltige Werte zu generieren.

www.infocentric.ch

infocentric



Risiken gehören auf die Führungsagenda

Risiken Schweizer Unternehmen haben die Bedeutung der Digitalisierung erkannt, bewerten deren Transformationsrisiken allerdings nur wenig differenziert.

STEFAN HUNZIKER, MARCEL FALLEGGER UND PATRICK BALMER

Die strategischen Chancen der Digitalisierung haben zahlreiche Unternehmen unlängst erfasst. Daraus angezeigte digitale Transformationsprojekte gelten aber als komplex und erfordern eine ganzheitliche Herangehensweise. Denn Chancenpotenziale sind immer auch risikobehaftet. Führungskräfte müssen deshalb digitale Transformationsrisiken und Umsetzungsbarrieren ebenso berücksichtigen.

Ein aktiver Umgang mit den Unsicherheiten erweist sich dabei immer mehr als Pflicht. Dazu sollten vermehrt das Bewusstsein gefördert sowie Kenntnisse zu den Risiken der digitalen Transformation aufgebaut werden. Für Unternehmen gilt es zu prüfen, welchen Einfluss zum Beispiel neue potenziell disruptive Technologien wie die Distributed-Ledger-Technologie oder künstliche Intelligenz auf das eigene Geschäftsfeld haben.

Führungskräfte müssen sich mitunter die Frage stellen, ob andere Marktteilnehmer beispielsweise neue Technologien so einsetzen, dass der eigene strategische Wettbewerbsvorteil geschwächt werden könnte.

Umfangreiche Erhebung

Um der Praxis einen Orientierungsrahmen zu geben, haben das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Swiss ERM ein Digital Risk Framework entwickelt. Dieses unterstützt Unternehmen darin, die Risiken der digitalen Transformation zu identifizieren, indem Finanzrisiken, Operative Risiken, Compliance-Risiken und Kundenrisiken in Beziehung zu Digitalisierungstreibern gesetzt werden. Auf Basis des Frameworks wurde eine umfangreiche Praxiserhebung durchgeführt. Die Absicht bestand darin, herauszufinden, wie Schweizer Unternehmen die Digitalisierung für ihre Branche und ihr Geschäftsmodell beurteilen, wie hoch sie die digitalen Transformationsrisiken bewerten und ob sie bereit sind, diese zu bewältigen.

Drei von vier Unternehmen gehen davon aus, dass sich ihre Branche in den nächsten drei Jahren verändern wird. Nicht ganz die Hälfte erwartet zudem einen Wandel des Geschäftsmodells. Jedoch rechnet nur jede fünfte Unternehmung damit, dass die Digitalisierung neue Marktteilnehmer hervorbringen wird. Allen voran sind dies Firmen aus den Branchen Energieversorgung, Finanzdienstleistung und Technologie.

Im Zuge von digitalen Veränderungsprojekten sind Unternehmen häufig mit

Umsetzungsbarrieren konfrontiert. Die zwei in der Untersuchung am meisten als zutreffend genannten Barrieren «höher gewichtete Prioritäten/Aufgaben» und eine «fehlende Digitalkultur» haben ihre Ursachen im strategischen beziehungsweise kulturellen Umfeld eines Unternehmens. Dies zeigt, dass die digitale Transformation in der Praxis vielschichtig wahrgenommen wird. Im Durchschnitt steht jedes Unternehmen vier Umsetzungsbarrieren gegenüber.

Um negative Folgen von Beginn an zu vermeiden, empfiehlt es sich, Vorkehrungen gegen die wichtigsten Hindernisse

Die Risiken der digitalen Transformation schätzt etwa ein Drittel der Unternehmen als hoch oder sehr hoch ein.

einzuweisen. Eine Digitalstrategie zu formulieren, einen Digitalverantwortlichen zu ernennen und die Mitarbeitenden frühzeitig und umfassend zu involvieren und zu schulen, können hierbei wichtige Stellhebel darstellen.

Undifferenzierte Analyse

Die Risiken der digitalen Transformation, die sowohl Auslöser wie auch Folge weiterer Risiken sein können, schätzt etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen als hoch beziehungsweise sehr hoch ein. Die eigene Reaktion auf diese Risiken wird dagegen von über der Hälfte als angemessen bezeichnet.

Zudem bestätigt sich, dass die digitalen Transformationsrisiken beim Vorhandensein eines Risk-Management-Komitees umfassender beurteilt werden. Die Konstituierung eines solchen Komitees mit Fach- und Prozessspezialisten aus unterschiedlichen Bereichen ist daher zu prüfen.

Wie bewerten Unternehmen die 32 digitalen Transformationsrisiken aus dem Digital Risk Framework? Mit Ausnahme des Risikos «Ausfall der (IT-)Betriebsinfrastruktur» weisen die Unternehmen keinem Risiko eine schwere finanzielle Auswirkung zu.

Auch die Eintrittswahrscheinlichkeit in den nächsten drei Jahren wird durchschnittlich für kein Risiko als hoch oder praktisch sicher angesehen. Ein wenig differenzierter wird das Ausmass der Steuerbarkeit dieser Risiken beurteilt, obschon alle Risiken als teilweise oder mehrheitlich steuerbar eingeschätzt werden.

Aufgrund der Ergebnisse ist anzunehmen, dass viele Unternehmen bereits Massnahmen zur Risikoreduktion eingeleitet haben, weshalb das Restrisiko geringer ausfällt. Zudem muss beachtet

werden, dass die Konsequenzen der digitalen Transformationsrisiken für viele Führungskräfte noch komplex und schwer abzuschätzen sind.

Dies bestätigt sich auch bei Betrachtung der Risikobeurteilung nach Risikokategorien. Die Unternehmen lassen den operativen Risiken zwar die höchste Relevanz zukommen. Wie Compliance-Risiken und Kundenrisiken weisen sie jedoch eine starke Tendenz zur Mitte auf.

Die Finanzrisiken der digitalen Transformation geniessen eine leicht geringere Aufmerksamkeit. Es erweist sich, dass keine Risikokategorie priorisiert werden darf, sondern dass alle Risiken im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise regelmässig zu analysieren, zu überwachen und zielführende Massnahmen zu etablieren sind.

Zusammenfassend lässt sich deshalb festhalten, dass in der Praxis die Risiken der digitalen Transformation zwar registriert werden, deren umfassende Analyse und Beurteilung in der Tendenz allerdings noch ungenügend ausfällt.

Prof. Dr. Stefan Hunziker, Professor für Enterprise Risk Management, Marcel Fallegger und Patrick Balmer, wissenschaftliche Mitarbeitende, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern. <https://blog.hslu.ch/financialmanagement/erm-report-2018/>

DIGITAL RISK

Diese Punkte gilt es zu beachten

1. Umfeld bezüglich neuer digitaler Entwicklungen überwachen und auf mögliche Risiken prüfen
2. Etablierten Risikokatalog aus dem Digital Risk Framework ergänzend zur eigenen Risikoidentifikation einsetzen
3. Relevante Risiken mit der Strategie und den damit verbundenen Chancenpotenzialen abgleichen
4. Schlüsselrisiken analysieren, anhand der Szenariotechnik quantifizieren sowie Abhängigkeiten und Kausalitäten abbilden
5. Terminierten Massnahmenkatalog zur Risikoreduzierung erstellen und Verantwortlichkeiten definieren
6. Potenzielle Umsetzungsbarrieren zur Vermeidung weiterer digitaler Transformationsrisiken früh angehen



STOCK PHOTO

muss der Mensch stets im Mittelpunkt bleiben, glaubt auch Bundespräsident Alain Berset.

ANZEIGE

Digital Human Work – eine Utopie? 2. St.Galler New Work Forum

9. Januar 2019, 9 bis 17 Uhr, Olma Messen St.Gallen

Details und Anmeldung: www.newworkforum.ch

Goldsponsor:

Kanton St.Gallen 

 FHS St.Gallen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften

 CongressEvents
St.Gallen



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Digitales Inkassowesen hebt ab

Tilbago Das Startup im Inkassowesen vereinfacht den Prozess und erhöht die Erfolgsquote mithilfe intelligenter Software.

KLAUS RIMNOV

Vom Studenten der Uni Bern direkt zum CEO eines selbst gegründeten Startups, Tilbago. Die Karriere von David Fuss hat einen guten Start erlebt. Aber wie kommt man eigentlich darauf, eine digitale Inkassofirma zu gründen? «Die Idee kam wie viele gute Geschäftsideen aus dem Markt heraus», erzählt Fuss. Als Vertriebsleiter einer Inkassolösung in SAP stellte er in Kundengesprächen fest, dass ein grosser Bedarf für eine Online-Inkasso-Lösung besteht. «Dieses grosse Potenzial zu erkennen, war sozusagen mein persönlicher Startschuss für die Gründung von Tilbago.»

Als Weiterbildungsstudent im Executive MBA der Universität Bern hat er dann als Masterarbeit den Businessplan für Tilbago entwickelt. Bei den hierfür erforderlichen Marktanalysen und Planungen wurde er von den Projektdozenten des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern gecoacht und unterstützt. Auch bekam er über das Netzwerk der Dozenten Zugang zu Investoren und nicht zuletzt zur Postfinance.

Intelligenter Assistent

Seine Kundschaft sind Gläubigerunternehmen, die über Tilbago Betreibungen und Verlustscheine direkt online selbstständig bewirtschaften. Die Interaktion mit den Betreibungsämtern erfolgt elektronisch, Tilbago steht dem Benutzer als intelligenter Assistent zur Seite. Fuss: «Früher mussten Gläubiger hierzu teure Softwarelösungen anschaffen, implementieren und anschliessend aufwendig unterhalten.» Alternativ haben Unternehmen ihre Betreibungen manuell per teuren und zeitaufwendigen Briefwechsel mit den Betreibungsämtern gemanagt oder einfach ihre offenen Forderungen an Inkassounternehmen weitergegeben. Heute können Tilbago-Kunden ohne laufende Kosten, ohne Betriebskosten und ohne ein Implementierungsprojekt Robo-Inkasso für eine fixe Fallpauschale sofort nutzen.

Fuss nennt sein Baby liebevoll Robo-Inkasso: «Unabhängig vom Fachwissen sollen Gläubiger und Gläubigervertreter damit Betreibungen in kurzer Zeit, mit hoher Prozessqualität und geringstmöglichen Kosten elektronisch abwickeln können.» Seine Online-Lösung eignet sich für



Mehr Chancen als Risiken: Drei von vier Eidgenossen glauben laut einer Umfrage, dass die Digitalisierung der Schweiz Chancen bietet.

sämtliche Gläubiger ab einem Inkassofall bis über 13 000 Inkassofällen pro Jahr. So werden auch Gläubiger mit wenig Erfahrung im rechtlichen Inkasso sehr detailliert und zielorientiert durch den Prozess geführt.

Gläubiger mit einer grossen Anzahl jährlicher Inkassofälle profitieren von einer maximalen Effizienzsteigerung – beispielsweise durch die Automatisierung von Arbeitsschritten. Unabhängig von der Fallzahl: Tilbago bietet seinen Kunden eine intuitive Bedienbarkeit und stellt durch unterschiedliche Mechanismen eine optimale Datenqualität sicher.

Betreibungsämter machen mit

Als Ergebnis resultiert für Gläubiger ein wesentlich grösserer Erfolg im rechtlichen Inkasso bei wesentlich geringerem Aufwand. Im Fallpreis enthalten sind sämtliche Kosten für Updates, Betrieb der Lösung sowie Support durch den Tilbago-Service-Desk. «Die gesamten Einnahmen aus dem Inkasso fliessen dem Gläubiger zu. Dadurch resultieren für Gläubiger höhere Einnahmen bei geringeren Kosten, und dies bei voller Transparenz und Kontrolle.»

Der Plan von Fuss scheint aufzugehen: Zwei Jahre nach dem Go-live ist Tilbago bereits bei mehr als 750 Geschäftskunden aus den verschiedensten Branchen, den verschiedensten Grössen und aus verschiedensten Regionen in der ganzen Schweiz im Einsatz.

Aber wie reagieren die Betreibungsämter – ein weiterer wichtiger Stakeholder – auf seine Innovation? Die Betreibungsämter seien zum einen aufgrund der Vorgabe vom Bundesamt für Justiz (eSchKG) zum elektronischen Datenaustausch verpflichtet, so CEO David Fuss. Zum anderen pro-

fitierten sie ja auch von den digitalen Prozessen, werden also ihrerseits effizienter. «Insbesondere können sie Kosten und Zeit sparen, da sie beispielsweise Daten aus dem Briefwechsel mit den Gläubigern nicht mehr aufwendig manuell erfassen müssen.»

BETEILIGUNG

Prominente Unterstützung

Partner Mittlerweile hat sich auch Postfinance an Tilbago beteiligt. Ein grosser Vorteil davon sei, dass das Hosting der Software durch den gelben Riesen erfolgt. Das bringt Tilbago eine extrem hohe Datensicherheit für ihre Kunden. Besonders hilfreich ist gemäss Fuss auch, dass Tilbago durch die Zusammenarbeit einen direkten Zugang zum Innovationslabor der Postfinance (PFLab) hat und von dort unterstützt wird.

Go-to-Market Klingt alles schön und gut, aber die entscheidende Frage an den Gründer lautet trotzdem: Was

braucht es, um seine eigene «digitale Idee» auch auf den Markt zu bringen? «Neben ausreichend Risikokapital, ausgezeichnetem fachlichem und technischem Know-how, starken Marketing- und Kommunikationsfähigkeiten und hervorragenden Vertrieb-Skills investieren wir als Team vor allem viel Herzblut und Arbeit. Ein grosser Vorteil unserer Lösung besteht darin, dass uns unsere Kunden gratis testen können und so direkt aus erster Hand erfahren, wie gut Tilbago sie im rechtlichen Inkasso unterstützt», sagt Tilbago-CEO David Fuss.

Porträt Tilbago wurde im Rahmen des Executive MBA in Marketing Management der Universität Bern vom EMBA-Absolventen David Fuss gegründet. Tilbago verfolgt das Ziel, durch innovativen Einsatz moderner Technologien ein intelligentes Online-Inkasso für die selbstständige Bewirtschaftung durch den Gläubiger zu ermöglichen. Tilbago ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Luzern, eingetragen im Handelsregister des Kantons Luzern. Postfinance hält eine Beteiligung an Tilbago und ist zuständig für den Betrieb der technologischen Infrastruktur von Tilbago.

Die anonyme Job-Bewerbungs-Plattform

Coople Arbeitnehmende wünschen immer mehr schicht- oder stundenbasierte Engagements, Unternehmen ebenfalls. Hier vermittelt das Startup.

DANIEL TSCHUDY

Zwar wurde Coople Schweiz bereits 2009 als «Staff Finder» gegründet, aber richtig eingeschlagen hat ihre Personalverleihplattform «just-in-time» erst in den letzten zwei Jahren. Auch Innovation braucht eben Zeit. Sowie eine Kundschaft, die mit dem neuen Angebot umgehen kann.

Dass sich die klassischen Bewerbungsabläufe für die grosse Masse der Arbeitssuchenden verändert haben, ist klar. Jetzt erfolgen die Ausschreibungen meistens und eindimensional übers Netz, die Bewerbungsdossiers werden elektronisch verschickt, die Vorauswahl geschieht virtuell und die Absage-Feedbacks sind standardisiert. Individuelle Wünsche, Teilzeitarbeit beispielsweise, können nur dann in eine Bewerbung eingebracht werden, wenn sie bereits Vorgabe in der Ausschreibung waren.

Da also nur noch virtuell kommuniziert wird, braucht es entsprechende Platt-

formen, die diese Art von Verständigung maximieren. Und dabei sicherstellen, dass individuelle Bedürfnisse trotzdem in die Bewerbungen einfließen können. Dass da neuerdings mit Apps gearbeitet wird, dürfte für viele Menschen noch gewöhnungsbedürftig sein. Der Generation Z hingegen ist das einerlei; sie funktioniert über Smartphones.

Dass das Schweizer Arbeitsrecht trotz modernsten Kommunikationsmitteln nach wie vor Basis jedes Engagements sein muss, ist auch den Machern von Coople bewusst. Der Schweizer Viktor Calabrò gründete das Unternehmen und steht ihm heute als Verwaltungsratspräsident vor: «Wir bieten den grössten Marktplatz für flexible Arbeit und stellen dabei sicher, dass die gesetzlichen Grundlagen vollumfänglich eingehalten werden. Bei unserem Hauptangebot, kurzfristig kurzzeitige Einsätze zu vermitteln, ist das manchmal trotzdem anspruchsvoll.»

Temporär-Vermittler wenig interessiert

Früher lief eine Bewerbung auch für eine Teilzeitstelle ziemlich langsam ab. Die Personalabteilungen mussten rekrutieren, alle Vorgaben prüfen, Verträge erstellen, Zeitberichte einfordern, gesetzliche Anforderungen während dem Einsatz sicherstellen sowie Lohnabrechnung und Lohnausweis erstellen.

Als Alternative standen ihnen klassische Temporär-Vermittlungsfirmen zur Verfügung. Nur waren diese nicht an einer Vermittlung von Kurzengagements interessiert, da sich ihre Verdienstmöglichkeiten mittels Kommission kaum mit ihrem

Ein direkter Kontakt entsteht erst dann, wenn beide Seiten einwilligen.

Aufwand vereinbaren liessen. Laut Calabrò wurden solche Aufträge dann einfach abgelehnt oder nur halbherzig umgesetzt.

Aber die Lebensgewohnheiten urbaner Menschen haben sich substantiell verändert. Und damit auch ihr Selbstvertrauen, ihr Leben vermehrt selber zu gestalten. Und deshalb nimmt auch die Nachfrage für teilzeitliche oder saisonale Engagements zu.

Die klassischen «9-to-5»-Jobs reduzieren sich gleichzeitig. «Darauf haben wir reagiert», erklärt Calabrò. «Unser Alleinstellungsmerkmal ist unsere Software, die einfache, effiziente und vor allem schnelle Prozesse erlaubt. Und zwar inklusive Administration, Rekrutierung, Abstimmung von Arbeitgebern und Bewerbern, Prüfung der Arbeitsvor-

aussetzungen sowie Lohnzahlungs- und Abrechnungsprozesse.»

Das System ist so einfach wie logisch: Arbeitssuchende geben auf der «Coopler App» ihre Daten ein sowie alle Engagement-Wünsche und Verfügbarkeiten; der Zugang ist kostenlos und sogar per Facebook möglich. Mit der Registrierung entsteht ein digitalisiertes Kandidatenprofil; «wer, was, wo, wann» quasi.

Die Unternehmen benutzen die gleiche App, aber den Zugang «Arbeitgeber» und schreiben dort ihre Angebote aus. Sobald die beiden Profile aufgelistet sind, bewegt sich der virtuelle Coople-Markt. Firmen können die noch anonymisierten Profile verfolgen, und Arbeitssuchende können die Angebote anschauen. Ein direkter Kontakt zwischen möglichen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entsteht erst dann, wenn beide Parteien damit einverstanden sind.

Innert vier Stunden vermittelt

Das Erstaunliche an diesem System ist, dass 98 Prozent der auf Coople vorgestellten Einsätze innert vier Stunden vermittelt werden. Natürlich sind das nicht nur Langzeitverträge, sondern in der Welt der unmittelbaren Bedürfnisse eben vor allem sofort verfügbare und kurzfristige Jobs.

Die Arbeitgeberseite, derzeit gibt es rund 10 000 Firmen-User, bezahlen ihre

Vermittlungskommission übrigens erst beim erfolgten Einsatz. Es sind, so erklärt Viktor Calabrò, Firmen, die regelmässig unregelmässige Engagements benötigen. Dazu gehören vor allem Branchen wie der Detailhandel, das Event/Promotions-Geschäft oder die Gastronomie. Nützlich also für Coople-Kunden wie beispielsweise die ZFV-Unternehmungen, Globus und die Migros.

COOPLE SCHWEIZ Plattform wächst kontinuierlich

Firma Coople beschäftigt am Hauptsitz in Zürich-West und an der Ausenstelle London rund 120 Mitarbeitende. Insgesamt betreut das Coople über 210 000 registrierte Nutzer; monatlich kommen 1000 hinzu.

Chef CEO der AG ist Gründer Viktor Calabrò; Anthony Vaslin dient seit Januar 2018 als Managing Director Schweiz und Rinaldo Olivari als MD für Grossbritannien.

www.coople.com