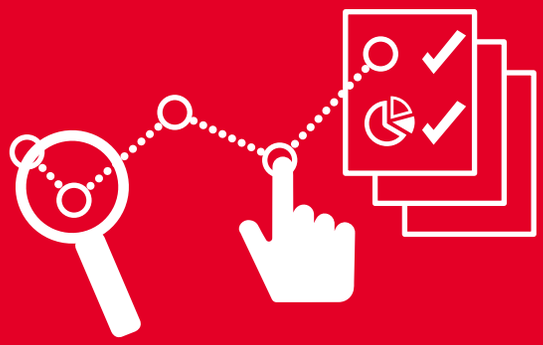
Dezember 2017

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Vertrauen im digitalen Zeitalter

pwc



Daten – Rohstoff der Zukunft

Daten sind auf ihre eigene Weise intelligent. Mit Hightech-Analyseverfahren und Machine Learning lässt sich aus der Struktur und der Gesetzmässigkeit von Daten ein enormes Wissens- und Erfahrungspotenzial erschliessen. Dieses Wissen kann zum Beispiel im Gesundheitswesen für wirkungsvollere Therapien eingesetzt werden. Wer Daten sammelt, verarbeitet oder nutzt, muss für deren Integrität und Sicherheit sorgen, gerade bei Personendaten. Doch Big Data und die Abhängigkeit von der Computertechnik bieten Angriffsflächen für Cyberkriminelle. Darum gehört die Sicherheit von Daten, IT-Systemen und Prozessen ganz oben auf die Führungsagenden.

Das Bild auf der Umschlaginnenseite zeigt einen Blick in die Firma Open Systems AG, welche Sicherheit für die IT-Infrastruktur ihrer Kunden schafft.

Wir haben unsere Interviewpartner gefragt, mit welchen drei Hashtags sie sich beschreiben würden. Ihre Antworten finden Sie zu Beginn jedes Artikels.

MIX
Aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C007447
www.fsc.org

klimaneutral
powered by ClimatePartner°
Druck | ID 11665-1710-1003

Herausgeber:
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck:
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Titelfoto: Credit Suisse

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des «ceo Magazins» erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Auflage: 10'000.

© 2017 PricewaterhouseCoopers AG.
All rights reserved.

Vertrauen gilt als höchstes Gütesiegel von Beziehungen. Und aus vertrauensvollen Banden entstehen erfolgreiche Geschäftspartnerschaften. Vertrauen muss wachsen und kann schnell verloren gehen. Im digitalen Zeitalter ist Vertrauen der Erfolgsfaktor Nummer 1 – in jeder Beziehung.

Urs Honegger
CEO PwC Schweiz

In diesem ceo Magazin leuchten wir das Thema Vertrauen aus. Vertrauen steht hoch im Kurs, jedoch tief in der Erhältlichkeit. Laut unserer globalen CEO Studie 2017 zeigen sich mehr als die Hälfte der Befragten besorgt über den heutigen Vertrauensmangel. Diese Skepsis hat vielerlei Gründe: neue digitale Technologien, soziale Medien, branchenfremde Mitbewerber und tiefgründige Datenmeere.

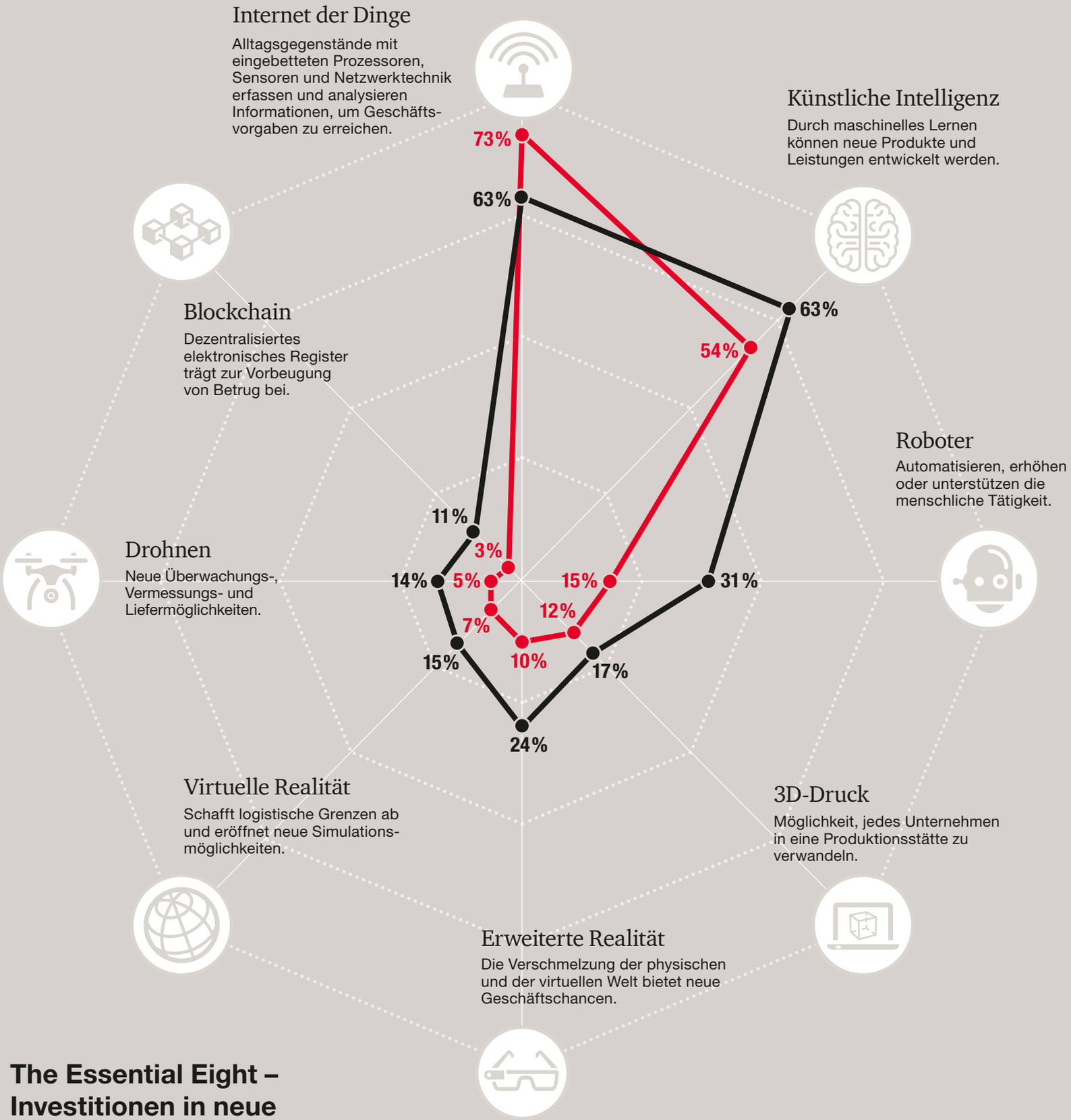
Schneller, umfassender, vernetzter – die Digitalisierung hat den Dialog grundlegend verändert. Aus Top-down wird Peer-to-Peer. Die Grenzen zwischen der physischen und der virtuellen Welt verschwimmen. Und trotzdem: Offline bleibt. Ob die Einmaligkeit der zwischenmenschlichen Begegnung vollständig virtualisierbar wird, ist eine der grossen Fragen der Zukunft.

Mit den digitalen Kommunikationsmitteln wandeln sich auch der Umgang mit Mitarbeitern und damit die Unternehmenskulturen. Gute Leistungen gehen bekanntlich aus Motivation und Identifikation hervor. So lassen die Unternehmen das moderne Arbeitsnomadentum zu, installieren länder- und disziplinenübergreifende Teams und investieren in den Arbeitsplatz der Zukunft.

Unsere Interviewpartner stammen aus diversen Branchen, vertreten sowohl Startups als auch Weltkonzerne und betreiben fundamental unterschiedliche Geschäftsmodelle. Alle bauen sie auf das Vertrauen ihrer Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter. Denn allen ist die Wichtigkeit und Antriebskraft von Vertrauen bewusst. Und alle sehen den digitalen Wandel als Chance, Vertrauen zu festigen: indem sie Daten wertschöpfend nutzen, Transparenz schaffen, Innovationen verwirklichen, Qualität erhöhen, Risiken überwachen, soziale Verantwortung übernehmen und nachhaltige Lösungen entwickeln.

Wir wünschen Ihnen eine perspektivenreiche Lektüre.

Urs Honegger



The Essential Eight – Investitionen in neue Zukunftstechnologien* heute und 2020

In welche der nachstehenden Bereiche tätigen Sie hohe Investitionen? (Alle zutreffenden Antworten)

Heute
In drei Jahren

* Technologien, die das Umsatzwachstum fördern und die Geschäftstätigkeit optimieren werden. Dies wird unter Berücksichtigung folgender Kriterien gemessen: die Relevanz einer Technologie für Unternehmen und Branchen; die globale Reichweite; die technische Realisierbarkeit einschliesslich des Potenzials, sich zu etablieren; die Marktgrösse und das Wachstumspotenzial sowie das Tempo, mit dem die Öffentlichkeit und Private in diese Technologie investieren.

Quelle: in Anlehnung an PwC 2017 Global Digital IQ® Studie

Mut und Verantwortung in Balance

Die PwC-Experten Reto Häni und Andreas Eschbach über die Erfolgsfaktoren für den Sprung ins digitale Zeitalter.

Die Digitalisierung hat die Geschäftswelt von Grund auf verändert. Was braucht es, um in dieser Ära erfolgreich zu sein?

Reto Häni: Mut, Geschwindigkeit und Verantwortung. Es braucht Courage, um die Digitalisierung so zu nutzen, dass etwas Neues und Besseres entsteht. Tempo ist wichtig: schnell etwas ausprobieren und das Risiko in Kauf nehmen, dass es nicht funktioniert. Dabei müssen Unternehmen die Daten ihrer Kunden so schützen, wie sie es mit einem physischen Gut tun würden.

Andreas Eschbach: Unternehmen müssen vor allem antizipieren können. Jede Organisation benötigt Mitarbeiter, die sich mit den technologischen Veränderungen und Möglichkeiten sowie deren Risiken auseinandersetzen und die Chancen für das eigene Geschäftsmodell evaluieren. Und zwar nicht nur alle drei bis fünf Jahre, sondern laufend.

Wie lässt sich die richtige Balance finden zwischen den Chancen der Digitalisierung und den Gefahren, die der digitale Fortschritt mit sich bringt?

Andreas Eschbach: Unternehmen sollten sich nicht vor Neuem verschliessen, sondern nach dem Motto «Learn fast, fail fast» Dinge ausprobieren. Dabei kann ein Innovationszentrum ein guter Ort sein, wo Mitarbeiter innovative Ansätze entwickeln und – auch hier – inhärente Risiken in der Bewertung miteinfliessen lassen. Aber nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch sinnvoll. Ich rate Unternehmen, nicht jeden Hype mitzumachen.

Reto Häni: Auf der einen Seite ist es richtig, mit der Digitalisierung mutig voranzuschreiten. Denn sie bietet viele Chancen: von der Automatisierung über höhere Effizienz bis hin zu ganz neuen Business-Modellen. Genauso wichtig ist es aber, sich bei jedem Schritt der Gefährdung bewusst zu sein. Datenschutz und Sicherheit gehören nicht an den Schluss, sondern sind ein paralleler Prozess.

Wie können sich Unternehmen das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern sichern?

Reto Häni: Indem sie sich bewusst machen, dass Daten wertvoll sind und sie auch als Wertobjekte behandeln. Um Vertrauen zu schaffen, ist Transparenz elementar. Unternehmen sollten klar darstellen, welche Informationen sie sammeln, wie sie mit den Daten umgehen und sie schützen.

Andreas Eschbach: Im B2C-Geschäft helfen Portale dabei, für Transparenz zu sorgen – in puncto Preis, Service und Kundenzufriedenheit. Die Sicherheit der Kundendaten wird hier meistens jedoch nicht dargestellt. Vertrauensbildend sind auch Zertifizierungen, die belegen, dass ein Unternehmen internationale Sicherheitsstandards befolgt. Im B2B-Bereich brauchen Unternehmen ein ausgeklügeltes Sicherheitskonzept. Die wenigsten Firmen, welche wir zum ersten Mal analysieren, sind für ihr Geschäftsmodell, ihre geographische Geschäftstätigkeit sowie ihre Firmenstruktur, fortlaufend und optimal geschützt.

Sie plädieren dafür, das Risikomanagement als strategisches Werkzeug einzusetzen. Wie kann das in der Praxis aussehen?

Andreas Eschbach: Ein Beispiel ist die Risikobewertung in Echtzeit. Die meisten Unternehmen führen quartalsweise oder halbjährliche Risikobeurteilungen durch. Wer die Risiken allerdings in Echtzeit verfolgt, erkennt Tendenzen und mögliche Bedrohungen. Das Unternehmen kann so statt reaktiv proaktiv reagieren, was in der heutigen Zeit einen strategischen Vorteil gibt.

Wer die Medien verfolgt, bekommt das Gefühl: Cyber-Angriffe haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Deckt sich dieser Eindruck mit Ihrer Erfahrung? Und was ist der grössere Risikofaktor: der Mensch oder das IT-System?

Reto Häni: Ja, Cyber-Attacken nehmen in der heutigen Zeit deutlich zu. Häufig bemerken Unternehmen gar nicht, dass sie angegriffen werden. Die Dunkelziffer ist trotz der höheren Sichtbarkeit noch immer hoch. Die Angriffe laufen heute zudem so professionell ab, dass der Mensch nicht mehr das primäre Risiko ist. Investitionen in Sicherheitstechnologien werden also immer wichtiger.

#Leidenschaft_für_Sicherheit #Neugierde #Offenheit

Reto Häni
Partner und Leiter
Cybersicherheit und Datenschutz,
PwC Schweiz

#TechGeek #Tüftler #Unternehmer

Andreas Eschbach
Partner und Leiter
Risk Assurance Services,
PwC Schweiz

«Vertrauen muss man sich jeden Tag erarbeiten, mit all seinem Tun.»

Susanne Ruoff
CEO Schweizerische Post

8 **Urs Rohner**
setzt auf Vertrauen und Vertraulichkeit.

12 **Bruno Giussani**
verbreitet Ideen mit Mehrwert weiter.

16 **Tobias Häckermann**
digitalisiert die Gremienarbeit.

18 **Alain Dehaze**
macht Arbeitskräfte fit für die Zukunft.

22 **Susanne Ruoff**
verbindet die physische mit der digitalen Welt.

26 **Martin Bosshardt**
ist den Hackern auf der Spur.

30 **Herbert Bolliger**
lässt den Kühlschrank einkaufen.

34 **Anna Alex**
findet mit Data Analytics den richtigen Stil.

36 **Thomas Trachsler**
versichert auch vor digitalen Gefahren.

40 **Arnfin Bergmann**
nutzt Daten für die Therapie.

42 **Urs Schaeppi**
schafft schweizweit sichere Verbindungen.

46 **Aktuelle PwC-Studien zum Thema**

47 **ceo Magazin online**

Die Digitalisierung schreitet voran, der Mensch bleibt

Ohne Vertrauen gibt es keine Beziehungen und keinen Erfolg. Das gilt für jedes Unternehmen, ganz besonders jedoch für Banken. Warum Vertrauen zum langfristigen Fundament einer Bank gehört und was es dafür braucht, erläutert ***Urs Rohner,*** *Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse Group, im Gespräch.*

Urs Rohner (geb. 1957) ist seit 2011 Präsident des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Chairman's and Governance Committee der Credit Suisse Group AG. 2004 ist der zugelassene Rechtsanwalt als Mitglied der Geschäftsleitung ins Unternehmen eingetreten. Von 2000 bis 2004 leitete er die ProSiebenSat.1 Media SE. Zuvor war er als praktizierender Anwalt in der Schweiz und in den USA tätig. Der ehemalige Hürdenläufer hat vier Kinder.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli

Wie definieren Sie persönlich den Begriff Vertrauen?
Vertrauen ist die Grundlage jeder Art langfristiger zwischenmenschlicher Beziehungen. So kann ohne Kundenvertrauen auch kein Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich bestehen. Dies gilt insbesondere für den Bankensektor, in dem zusätzliche Vertrauensaspekte hinzukommen. Ein vertrauenswürdiges Bankinstitut muss beispielsweise über eine solide Kapitalbasis sowie eine funktionierende Infrastruktur mit höchsten Sicherheitsvorkehrungen und über vertrauenswürdige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Darüber hinaus spielt im Banking neben Vertrauen auch Vertraulichkeit eine wichtige Rolle.

Vertrauen ist also in der Finanzwelt eine wichtige Währung. Welche Rolle spielt Vertrauen für Ihr Unternehmen?
Wie bereits erwähnt ist Vertrauen das Fundament jeder auf Langfristigkeit ausgerichteten Geschäftsbeziehung – dies ist natürlich für die Finanzwelt nichts Neues. Es ist allerdings auch kein Geheimnis, dass unsere Branche seit der Finanzkrise unter Vertrauensverlust leidet. Gleichzeitig schliessen neue Marktteilnehmer, wie beispielsweise innovative FinTech-Startups, bei der Gewinnung des Kundenvertrauens auf. Daher unternehmen wir grosse Anstrengungen zur weiteren Stärkung des seitens unserer Kunden entgegengebrachten Vertrauens. Bei der Credit Suisse pflegen wir eine Unternehmenskultur, in der unsere Werte klar formuliert und unsere Geschäftsgrundsätze auch konsequent gelebt werden. Und wir setzen intern Anreize für kundenorientiertes und regelkonformes Verhalten.

Die Banken stehen im Spannungsfeld zwischen dem traditionellen Beziehungsgeschäft und innovativen Technologien. Wo und wie bewegt sich hier Ihr Unternehmen?
In der Tat verändert sich aufgrund digitaler Lösungen die Art und Weise, wie wir unsere Kunden unterstützen und wie wir mit ihnen kommunizieren. Die Palette unserer Dienstleistungen wird fortlaufend erweitert. Das Banking wird von einer physisch verankerten Servicedienstleistung zunehmend zu einer virtuell dominierten Serviceplattform, die über vielfältige Kanäle zugänglich ist. Der Mensch spielt jedoch weiterhin eine zentrale Rolle. Deshalb sehe ich Digitalisierung nicht als ein Spannungsfeld, sondern vielmehr als eine wichtige Voraussetzung für ein breites, jederzeit zugängliches Angebot sowie für eine Verbesserung der Kundenfreundlichkeit unserer Dienstleistungen.

«Ohne Kundenvertrauen kann kein Unternehmen langfristig erfolgreich bestehen.»

Wie man in den Medien lesen konnte, unterstützen in den USA nun Maschinen die Credit Suisse Mitarbeiter in der Beantwortung von einfachen Compliance-Fragen. Sind Chatbots als software-basierte Online-Berater für Ihre Firma ein Thema? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, warum nicht?
Bei einfacheren Aufgabenstellungen werden bereits in etlichen Industrien automatisierte Lösungen eingesetzt. Genauso, wie eine Selbsthilfe-Software bei der Identifizierung und Behebung einfacher Probleme hilfreich sein kann, können unsere Kunden mithilfe kognitiver Computing-Systeme orts- und zeitunabhängig digital unterstützt werden. Zweifelsohne werden sie der Branche einen grossen Mehrwert bringen, den Kundenberater aber nie ganz ersetzen können.

Welche Bedeutung haben Innovation Centers innerhalb einer Organisation zur Entwicklung neuer digitaler Strategien?
Es gibt zahlreiche Ansätze, die die Innovationsfähigkeit einer Organisation fördern können. Ich denke nicht, dass es hier einen für alle gleich geltenden Ansatz gibt. Für uns hat sich ein integriertes Modell mit starker Unterstützung von aussen als erfolgreich erwiesen: Wir fördern innovatives Denken innerhalb der Organisation, die aber auch von unserem Startup Credit Suisse Labs im Silicon Valley unterstützt wird, das ausserhalb der Geschäftsstrukturen angesiedelt ist.

Gemäss unserem jährlichen «PwC CEO Survey» ist der Umgang mit digitalen Daten ein differenzierender Faktor für die Zukunft. Stimmt das auch für Ihre Firma?
Das Management von Big Data wird in der Tat von enormer Bedeutung sein und ich bin selbstverständlich mit der Aussage einverstanden. Grosse Datenmengen zu analysieren und aus diesen hilfreiche Schlüsse zu ziehen, ist ein Element der Digitalisierung, welches viele Industrien bereits massgeblich verändert hat und

Sparen im Zeitalter der Digitalisierung: Credit Suisse vermittelt Kindern mit ihrem Sparkässeli «Digipigi» den verantwortungsvollen Umgang mit Geld.

«Wir fördern innovatives Denken innerhalb der Organisation und werden gleichzeitig von unserem Startup Credit Suisse Labs im Silicon Valley unterstützt.»

«Ich bin überzeugt, dass die Digitalisierung Einzelpersonen und auch Unternehmen vor allem Chancen eröffnet.»

weitere prägen wird. Durch die gezielte Verarbeitung von Rohdaten können wir unsere Kunden besser beraten, indem wir beispielsweise mithilfe intelligenter Algorithmen Modelle für künftige Marktbewegungen entwickeln oder unsere internen Prozesse optimieren.

Welche Risiken sehen Sie aus der Digitalisierung für die Gesellschaft? Und welche für die Credit Suisse?
Ich bin davon überzeugt, dass Digitalisierung Einzelpersonen und auch Unternehmen vor allem Chancen eröffnet. Auf der Kundenseite profitiert man von schnelleren, besser zugänglichen und kostengünstigeren Dienstleistungen. Unternehmen hingegen können ihre operative Effizienz steigern und viel effektiver auf den einzelnen Kunden eingehen. Mit zunehmender Digitalisierung entstehen jedoch auch potenzielle Schwachstellen, die bei Cyberangriffen ausgenutzt werden können. Diesen gilt es aktiv vorzubeugen.

Was tun Sie und Ihr Unternehmen, um Cyberangriffen vorzubeugen? Welchen Stellenwert hat das Thema bei Ihnen?
Heutzutage kann ein Unternehmen ohne einen umfassenden Schutz vor Cyberangriffen kaum funktionieren. Wir sind dafür verantwortlich, unser Unternehmen und unsere Kunden vor solchen Angriffen zu beschützen – dabei ist eine klare Cyberstrategie ein absolutes Muss. Bei uns hat Cybersicherheit höchste Priorität; wir haben uns hier sowohl organisatorisch wie auch personell sehr stark aufgestellt. Ich betrachte Cybersicherheit als eines der grössten Systemrisiken für Banken.

Welche Rolle spielt ein Verwaltungsratspräsident bei der Meisterung der digitalen Herausforderungen?
Bei uns spielt der Verwaltungsrat bei der Festlegung der Unternehmensstrategie eine fundamentale Rolle und digitale Innovation ist zu einem festen Bestandteil dieser Strategie geworden. Dementsprechend haben wir bereits vor einiger Zeit einen Innovations- und Technologieausschuss auf der Ebene des Verwaltungsrates etabliert, der eng mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet.

Auch habe ich frühzeitig, das heisst vor etwa fünf Jahren, auf Gruppenebene einen auf disruptive Innovation ausgerichteten Inkubator initiiert, der bereits 2012 digital getriebene Geschäftsideen entwickelte.

Wie gehen Sie in der digitalen Dauererreichbarkeit offline?
Um wirklich abzuschalten, gehe ich sehr gern ins Kino oder in die Oper, wo man zwingend offline ist.

Was war als Kind Ihr Traumberuf?
Ich war und bin bis heute sehr neugierig, insofern haben sich meine Berufswünsche über die Jahre auch immer wieder verändert. Als Jugendlicher hatte mich der Beruf eines Drehbuchautors oder Regisseurs sehr interessiert, das habe ich dann schliesslich bleiben lassen – auch wenn mich Film und Medien bis heute interessieren. Die Faszination für die Börse und Banken war ebenfalls früh da, seit ich mit 16 Jahren meine erste Aktie gekauft hatte. Ich habe mich eigentlich mein gesamtes Berufsleben, mit Ausnahme der fünf Jahre in der Medienindustrie, fast ausschliesslich mit Banken und Finanzgesellschaften beschäftigt. Sie sehen, ich bin letztlich ziemlich nah an meinen Jugendvorstellungen geblieben.

Die **Credit Suisse Group AG** (CS) mit Hauptsitz in Zürich ist aus der ehemaligen Schweizerischen Kreditanstalt SKA hervorgegangen. Sie zählt zu den 30 grössten global tätigen Finanzdienstleistungsunternehmen. Als solches wird sie vom Financial Stability Board (FSB) als systemisch bedeutsames Finanzinstitut eingestuft und unterliegt damit einer besonders strengen Überwachung. Die 1856 gegründete Bank verfügt heute über eine globale Reichweite mit Geschäftsaktivitäten in etwa 50 Ländern und 47'170 Mitarbeitenden aus über 150 verschiedenen Nationen.

credit-suisse.com

#Ideenschürfer #digitaler_Skeptiker #Optimist

Kritisches Denken als begrenzter Rohstoff

Im aktuellen Medienuniversum geben die Schreihälse den Ton an. Umso wichtiger ist ein vernunftgeleiteter, sorgfältig recherchierter Journalismus. Ein solcher lässt sich auch heute noch finden, gibt sich **Bruno Giussani,** Europa-Direktor von TED, überzeugt. Die Zuschauer müssen nur deutlich tiefer graben als früher, und dies manchmal auch an unkonventionellen Orten.

TED kam vor 33 Jahren im an Ideen wahrlich nicht armen Silicon Valley zur Welt. Damals bezeichnete das Kürzel eine jährlich stattfindende Konferenz zu den Themen Technologie, Entertainment und Design. Seither ist das Themenspektrum weiter geworden und umfasst heute so gut wie alles, was irgendwie von intellektuellem Interesse ist. Die Jahreskonferenz ist mittlerweile ins kanadische Vancouver umgezogen. Die Zahl der lokalen TED-Ableger geht in die Tausende, die veranstalteten Vorträge wurden im Internet bereits mehrere Milliarden Mal angeklickt. Die Non-Profit-Organisation erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund 70 Millionen US-Dollar und beschäftigt rund 200 Vollzeitangestellte und wird von Tausenden von freiwilligen Helfern unterstützt.

ted.com

Aufbau des TED-Logos für eine Konferenz.

«Die Menschen schenken uns Zeit und Aufmerksamkeit. Beides möchten wir bestmöglich nutzen.»

«Jeder hat zu allem und jedem eine Meinung. Da wird eine wahre Daten- und Konversationsflut feilgeboten. Das Einzige, woran es heutzutage mangelt, ist kritisches Denken.»

Nach seinem Abschluss in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Genf (1989) behandelte **Bruno Giussani** als Journalist zunächst politische Themen und machte sich danach einen Namen als kluger Beobachter des Internets und dessen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Dies im Auftrag von Publikationen wie «L'Hebdo», «Wall Street Journal Europe», «The New York Times», «Il Sole 24 Ore» und «NZZ». Giussani hält regelmässig Vorträge, schreibt Artikel und hat mittlerweile eine Firma gegründet, die auf Design von Konferenzprogrammen und Wirtschaftsberatung spezialisiert ist und die er nach wie vor führt. Er war in leitender Position für das World Economic Forum und als Knight Fellow an der Stanford University tätig, ehe er zum Europa-Direktor und internationalen Kurator von TED ernannt wurde. Der 53-Jährige pendelt heute zwischen seinem Heimatkanton Tessin, der Genfersee-Region sowie dem TED-Hauptsitz in New York.

Text: Eric Johnson
Bilder: Marc Wetli

Es ist gerade mal zehn Jahre her, da präsentierten sich verlässliche Medieninformationen auf ziemlich einheitliche Weise. Spezialisierte Nachrichtensender, führende Tageszeitungen, renommierte Akademiker sowie Spitzenpolitiker und deren Mediensprecher bestimmten die öffentliche Debatte. Nach den Abendnachrichten waren alle gewissermassen auf dem neusten Stand, was die relevanten Themen und deren Fakten anbelangte, so Medienexperte Bruno Giussani. Die Meinungen, die sich auf dieser Grundlage herausbildeten, konnten stark variieren. Doch beruhten sie alle auf der «herkömmlichen» Berichterstattung, die die Ereignisse des Tages mehr oder weniger neutral darstellte. Das System war sicherlich nicht perfekt, aber es stellte immerhin eine gemeinsame Basis an Fakten und Berichten dar, über die sich im Anschluss diskutieren liess.

Das war einmal. Heute verschwinden Tageszeitungen reihenweise von der Bildfläche, haben traditionelle Fernsehsender zunehmend Mühe, ein Publikum zu finden, und steht eine immer heterogenere Menge von Medienkonsumenten den «Autoritäten», deren Glaubwürdigkeit und Legitimität von allen Seiten attackiert wird, zunehmend skeptisch gegenüber. Während die «herkömmliche» Berichterstattung immer mehr ins Wanken gerät, erheben sich neue, teils schrille Stimmen, die ihre Meinung immer lauter kundtun. «Der öffentliche Diskurs wird von denen bestimmt, die ihren Standpunkt am lautstärksten und grobschlächtigsten vertreten», beschreibt Giussani die aktuelle Lage. Schreihälse, Sprücheklopfer sowie Klatsch- und Tratsch-Lieferanten verstopfen mit ihren Inhalten die Medienkanäle. «Jeder hat zu allem und jedem eine Meinung. Da wird eine wahre Daten- und Konversationsflut feilgeboten», so der Medienexperte weiter. «Das Einzige, woran es heutzutage mangelt, ist kritisches Denken, das die Dinge gegeneinander abwägt.»

Informationen mit Tiefgang

Dabei ist der ernsthafte Journalismus nicht ausgestorben. Dieser sei heutzutage einfach schwerer zu finden, ist Giussani überzeugt. Während renommierte Blätter wie «The New York Times», «The Guardian» oder der «Spiegel» weiterhin hohe Standards pflegen, konzentrieren sich andere traditionelle Medien vermehrt auf oberflächlichen Lifestyle- und Promi-Klatsch. Nicht traditionelle Formate bewegen sich in die entgegengesetzte Richtung. Das Resultat: Ernsthafte, verlässliche Nachrichten und die Orientierung, die diese bieten, drohen in der Nachrichtenflut unterzugehen. «Es gibt da draussen immer noch zahlreiche Beispiele für ausgezeichneten, faktenbasierten Journalismus», so Giussani weiter, «doch heute muss man sich durch einen Ozean aus medialer Schlacke wühlen, ehe man fündig wird.»

Dabei würden einige nicht traditionelle Medien durchaus qualitativ hochstehende Inhalte bieten. Giussani nennt Beispiele wie BuzzFeed, Vice oder Vox. Deren Markenauftritt spiegelt dies allerdings nicht deutlich genug wider. So werden gut recherchierte Artikel oft Seite an Seite mit dem letzten Klatsch über die Kardashians oder ähnlich inhaltsleeren «Listicles» präsentiert. Das ist eine als Artikel (article) aufgemachte Liste (list) zu irgendeinem Allerweltsthema. «Einige der besten Berichte über den Bürgerkrieg in Syrien finden sich zum Beispiel auf Websites, auf denen es von Clickbaits» – reisserisch aufgemachten Inhalten, die primär Klicks generieren sollen – «nur so wimmelt», merkt Giussani kritisch an. Und betont, dass sich die Grundprinzipien von gutem Journalismus bis heute nicht verändert hätten. Sorgfältige Recherche, Berichterstattung vor Ort, Interviews mit Tiefgang, eine rigorose Überprüfung aller Fakten sowie eine logisch kohärente Darstellung sind heute genauso wertvoll wie früher. Auf genau diese Eigenschaften haben es Giussani und seine Mitstreiter bei ihrem eigenen Medienprojekt abgesehen: TED.

Der TED-Effekt

Eine solide Informationsvermittlung steht bei den TED Talks im Zentrum. «Der Hauptunterschied zu meiner früheren Arbeit als Journalist besteht darin, dass ich heute meine Quellen auf die Bühne stelle, statt sie nur in meinen Artikeln zu zitieren», erklärt Giussani. Das Bemühen um die Einhaltung hoher Standards ist bei TED zentral: So wird jeder offizielle TED-Auftritt im Vorfeld eingehend faktengeprüft – nicht etwa, um die Glaubwürdigkeit des Redners zu unterminieren, sondern, um sie sicherzustellen. Und dabei sollen die TED Talks nicht nur inhaltlich stimmig sein, sondern auch interessant. «Wenn die Leute an unseren Events teilnehmen oder sich diese im Internet anschauen, dann schenken sie uns zwei ihrer wertvollsten Ressourcen: Zeit und Aufmerksamkeit. Beides möchten wir bestmöglich nutzen.»

Die alten Medien hingen im Wesentlichen vom Vertrauen ihrer Nutzer ab. Diese bauten darauf, dass sie relevante, verlässliche und nicht zuletzt auch anregende Inhalte geboten bekommen. Für TED gilt dasselbe. Hier entsteht ein Dreiecksverhältnis zwischen Redner, Publikum und Organisatoren, das auf gegenseitigem Vertrauen gründet. Bricht einer der drei Eckpunkte ein, fällt das ganze Gebilde in sich zusammen.

Nur sieben Jahre nach dem ersten Online-Auftritt von TED im Jahr 2006 überschritt der Medienkanal erstmals die Marke von einer Milliarde Seitenaufrufen. Seine unabhängigen lokalen Ableger, TEDx genannt und von unbezahlten Freiwilligen organisiert, veranstalten mittlerweile knapp 3600 Konferenzen pro Jahr. TED geniesst unter seinen Anhängern aus wissbegierigen und am Weltgeschehen interessierten Zeitgenossen von heute einen fast schon legendären Ruf. Auch der sogenannte TED-Effekt ist mittlerweile ein bekanntes Phänomen: die sprunghafte Zunahme an Popularität von vormals eher obskuren Rednern, deren Auftritte sich als virale Botschaften im Nu weltweit verbreiten.

TEDs Motto lautet: «Ideas worth spreading» – Ideen, die es verdienen, weiterverbreitet zu werden. Diese Ideen und mit ihnen TED selbst scheinen das Vertrauen ihrer Leser und Zuschauer verdient zu haben.

«Das Vertrauen wächst exponentiell»

Ohne die Digitalisierung gäbe es seine Firma nicht. Und ohne das Vertrauen in die digitalen Möglichkeiten hätte ***Tobias Häckermann*** *keine Kunden. Sein Produkt digitalisiert die bis anhin zeitraubende Gremienarbeit.*

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Markus Bertschi

«Digitalisierung heisst nicht, bestehende Prozesse eins zu eins vom Papier aufs Tablet zu transferieren, sondern mit den digitalen Möglichkeiten gänzlich neue Prozesse zu entwickeln», sagt Tobias Häckermann. Der studierte Rechtswissenschafter ist Kopf der Firma Sherpany, die mit einem digitalen Boardroom die Arbeit im und für Verwaltungsräte und ähnliche Gremien vereinfacht. «Jeder findet blitzschnell alle relevanten Unterlagen, kann diese thematisch abarbeiten, Notizen anbringen, sich mit anderen Mitgliedern des Rates darüber austauschen und natürlich auch elektronisch abstimmen», erklärt der zweifache Unternehmer Häckermann. Rein theoretisch braucht es gar kein physisches Zusammentreffen eines Verwaltungsrates mehr.

«Digital transformieren heisst manchmal auch einen Schritt zurück machen», sagt Häckermann und meint damit, dass vorhandene Prozesse angepasst werden müssen. Diesen Mut zur Anpassung hat er selber lernen müssen mit seiner Firma, die zuerst Agilentia hiess, 2013 zu Sherpany umgetauft wurde und sich im schwierigen Jahr 2015 restrukturierte. Schwierig, weil das einstige Herzstück der Firma, eine Plattform für die Information und Interaktion mit den Aktionären börsenkotierter Firmen, bei der Zielgruppe nicht ganz so ankam, wie es sich die Erfinder erhofft hatten. Sie hatten die Plattform als eine Art Facebook für Aktionäre entwickelt, wo offizielle Informationen der gelisteten Firmen zugänglich sind, die den Aktionären die Möglichkeit bieten, sich untereinander via Kurznachrichten auszutauschen und wo sie ihre Stimmen für die Generalversammlung elektronisch abgeben können. Die Plattform wurde aber von den Aktionären nicht so rege genutzt, wie Häckermann sich das vorgestellt hatte. «Wir mussten akzeptieren, dass weder Gesellschaften noch Aktionäre zum jetzigen Zeitpunkt bereit sind, auf den Digitalisierungszug aufzuspringen – auch wenn dieser sich wohl nicht mehr aufhalten lässt.»

Einer seiner Kunden, Geschäftsführer einer börsenkotierten AG, brachte Häckermann etwa zur gleichen Zeit jedoch auf eine neue Idee: Als er über die aufwendige Vorbereitung einer Verwaltungsratssitzung berichtete, formierte sich bei Häckermann die Vorstellung eines digital organisierten Verwaltungsrates. Innert weniger Monate transferierte Häckermann diesen Gedanken vom Reissbrett auf die Festplatte und im Jahr 2013 stand die erste Version des Boardrooms, dem heutigen Herzstück der Firma Sherpany.

Seine alten Kunden sind ihm im Wandel des Geschäftsmodells treu geblieben und bewirtschaften heute sowohl ihr Aktionariat als auch ihren Verwaltungsrat auf digitalem Weg. Unterdessen sind aber auch viele neue Kunden dazugekommen. Dabei hat Tobias Häckermann eine ganz eigene Strategie entwickelt, um die Begeisterung für sein Produkt zu schüren: Er sucht sich gezielt ein Mitglied des Verwaltungsrates aus, erklärt ihm den digitalen Boardroom und macht ihn zum Botschafter seines Produkts. Dieser geht dann statt mit Papierakten und Mappen beladen lediglich mit einem brandneuen Tablet in die nächste Verwaltungsratssitzung, wo dann die anderen Mitglieder ganz von allein neugierig würden und Interesse an diesem digitalen Werkzeug zeigten, sagt Häckermann. Dieses Konzept nennen sie den «Roll-In», es ersetzt den veralteten «Roll-Out».

«Unser Dilemma ist, dass unsere Auftraggeber in der Geschäftsleitung sitzen, aber unsere Benutzer die Mitglieder des Verwaltungsrates sind. Und die müssen wir letztlich davon überzeugen, dass sie mit den neuen digitalen Prozessen eine Menge Zeit und Aufwand sparen», erklärt Häckermann. Bisher hätten sie das Vertrauen der Verwaltungsräte noch immer gewinnen können, denn «Digitalisierung schafft Transparenz und das fördert das Vertrauen», ist der Jungunternehmer überzeugt. Sherpany zählt bereits über 200 Kunden und befindet sich in der Phase der internationalen Expansion. «Das Vertrauen wächst exponentiell», sagt Häckermann, der völlig auf die digitalen Möglichkeiten vertraut – und in sein Produkt, welches nicht aus einer Vision entstanden ist, wie einst das Aktionärsnetzwerk, sondern aus einem realen Kundenbedürfnis.

«Vertrauen ist das A und O meines Geschäftes und ich vertraue auf die digitalen Möglichkeiten.»

Tobias Häckermann, geboren 1984, wuchs in Küsnacht ZH auf und lebt im Kanton Zürich. Im Alter von 18 Jahren gründete er sein erstes Unternehmen, Swiss Protection Services, aus dem er 2011 aus der Geschäftsleitung ausstieg. Häckermann studierte Rechtswissenschaften in Zürich und Siena und gründete noch als Student sein zweites Unternehmen, Agilentia, aus dem 2013 die Sherpany AG wurde. Häckermann ist Analytiker, technikbegeistert und treibt seit seiner Kindheit aktiv Kung-Fu.

Die **Sherpany AG** (vormals Agilentia AG) wurde 2010 von Tobias Häckermann, Roman Bühler und Nathanael Wettstein gegründet und bietet mit dem Sherpany Boardroom ein massgeschneidertes digitales Tool für Verwaltungsräte, das die Informationsverarbeitung erleichtert und die Entscheidungsfindung vereinfacht. Sherpany zählt sieben Jahre nach der Gründung 45 Mitarbeitende und 200 Kunden und erzielt einen Umsatz von über 5 Millionen Franken. Das Unternehmen hat mehrere Auszeichnungen erhalten. Zuletzt belegte es den ersten Platz im Ranking der Schweizer Wachstums-Champions der «Handelszeitung» und die Boardroom-3-Applikation wurde mit dem silbernen Stevie Award 2017 ausgezeichnet.

sherpany.com

«Vertrauen ist die neue Währung des digitalen Zeitalters.»

#Menschen #Sinn #Leistung

Die digitale Welt ist ein Glashaus

*Die Adecco-Gruppe hat sich die digitale Welt zunutze gemacht. Und sie schreibt sich die Revolution der Arbeitsweise von Menschen auf die Fahne. Warum und wie, erläutert CEO **Alain Dehaze** im Gespräch.*

Der in Belgien geborene und aufgewachsene **Alain Dehaze** wurde Ende 2015 CEO der Adecco-Gruppe, nachdem er seit 2009 zahlreiche Führungsfunktionen im Unternehmen innehatte. Zuvor arbeitete der 54-Jährige für mehrere Dienstleister, unter anderem für den Konsumgütergiganten Henkel und den Facility-Services-Anbieter ISS. Ausserhalb der Adecco-Gruppe präsidiert Alain Dehaze das «Global Apprenticeship Network» und ist Mitglied der «Global Commission on the Future of Work» der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO). Der Vater von vier erwachsenen Kindern hat ein Foto von seiner Frau und ihren Sprösslingen als Bildschirmschoner auf seinem Smartphone. Mit dem familieneigenen Gruppenchat hält sich die weit verstreute Familie gegenseitig auf dem Laufenden.

Text: Eric Johnson
Bilder: Markus Bertschi

Hat sich die Bedeutung von Vertrauen im Vergleich zu früher verändert?
Manche nennen Vertrauen die neue Währung des digitalen Zeitalters. Als das Internet noch nicht omnipräsent war, basierte unser Geschäft auf dem physischen und persönlichen Vertrauen zwischen unseren Mitarbeitenden, Kandidaten sowie unseren Kunden. Natürlich bestehen diese Beziehungen immer noch und sind nach wie vor zentral. Aber das Vertrauen umfasst heute das gesamte Unternehmen mit sämtlichen Systemen. Unsere Bewerber und Kunden vertrauen uns sehr persönliche und vertrauliche Informationen an. Sie wollen sicher sein, dass die Adecco-Gruppe diese vor Missbrauch schützt. Beispielsweise haben wir mit hochentwickelten Cybersicherheitsmassnahmen den Datenschutz unserer Bewerber und Kunden verstärkt.

Ist Vertrauen für Sie ein Wettbewerbsfaktor?
Dies ist sicherlich ein Aspekt, durch den wir uns von kleinen und mittelständischen Bewerbern absetzen können, die aufgrund ihrer Grösse möglicherweise keine branchenführenden IT-Systeme anbieten können. Das Fachwissen, das wir im Compliance-Bereich in unterschiedlichen Rechtsgebieten ausweisen, verschafft uns einen weiteren Vorteil, gerade gegenüber neuen Marktteilnehmern im digitalen Bereich. Einerseits bauen unsere Kunden darauf, dass wir wegen unserer weltweiten Fachkompetenz korrekt handeln. Andererseits sind wir heute einem viel grösseren Reputationsrisiko ausgesetzt als früher. Ereignisse sind heute globaler und transparenter. Wenn in einem der 60 Länder, in denen wir tätig sind, etwas passiert, erfährt das innerhalb weniger Minuten die ganze Welt. Deshalb ist es wichtiger als je zuvor, dass unsere Bewerber und Kunden uns vertrauen.

Können Büroangestellte im Hinblick auf den Vormarsch von Robotern und künstlicher Intelligenz darauf vertrauen, dass sie auch in Zukunft eine Arbeitsstelle haben?
Die Landwirtschaft gibt ein passendes Beispiel ab. Von Ende des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts waren rund 40 Prozent der Arbeiter in den USA in diesem Sektor tätig. Heute arbeiten hier gerade noch 2 Prozent und versorgen einen viel grösseren Anteil der Bevölkerung. Zudem befindet sich die Arbeitslosenquote in den USA auf einem historischen Tiefstand! Diesen Wandel verdanken wir der Mechanisierung und Automatisierung. Ich bin deshalb sehr optimistisch, dass die neuen Technologien völlig neue Industriebereiche und neuartige Stellen schaffen werden, genau wie in der Vergangenheit.

Die Schwierigkeit besteht natürlich in der Synchronisierung. Damit keine soziale Unsicherheit entsteht, muss die zeitliche Verschiebung von Nachfrage und Angebot an Arbeitskräften vernünftig ausbalanciert sein. Genau da kommen wir ins Spiel. Wir bilden Arbeitskräfte weiter, schulen sie um

oder setzen sie in anderen Bereichen ein, damit sie den Anschluss an die neue Wirtschaft nicht verpassen. Wir erachten das als Chance sowohl für unser Unternehmen als auch für unsere Kunden, Kandidaten und Partner in einer sich verändernden Arbeitswelt.

Künstliche Intelligenz nutzen wir zudem, um unsere Produktivität zu optimieren. Mit Tools auf Basis von künstlicher Intelligenz können unsere Mitarbeitenden das tun, worin sie wirklich gut sind: Beziehungen aufbauen und hochwertige Dienstleistungen für unsere Bewerber, Partner und Kunden erbringen.

Ist die Automatisierung angesichts der laufend sinkenden Anzahl Arbeitskräfte nötig?
In einigen Ländern wie Brasilien, China oder Deutschland erkennen wir einen drastischen Arbeitskräfteschwund. Japan verliert eine Million Arbeiter pro Jahr aufgrund von Pensionierungen. Das Land hat bisher sechs Millionen Arbeitskräfte verloren, in den nächsten fünf Jahren gehen weitere fünf Millionen in Pension. Die Automatisierung kann helfen, diese Lücke zu schliessen.

Dasselbe kann eine flexiblere Belegschaft – nicht nur theoretisch. Das beste Beispiel ist Deutschland, das zu den Top-5-Ländern in der Robotisierung gehört. Wir machen 30 Prozent unseres Umsatzes in der deutschen Automobilindustrie, die zu den am stärksten robotisierten gehört. Wir haben Fachkräfte vermittelt, die nach ihrem Temporäreinsatz oftmals von den Autobauern eine Festanstellung erhalten.

Apropos Anstellungsprozess: Hat sich dieser durch die sozialen Medien verändert?
Die Gesellschaft wird immer transparenter und die jüngeren Generationen verlangen mehr Offenheit. Früher haben wir bei Stellensuchenden die Referenzen der Schulen und ehemaligen Arbeitgeber geprüft. Das machen wir zwar immer noch, aber wir berücksichtigen ebenfalls die sozialen Medien. Hier haben sich die Bewerber stärker exponiert und werden damit greifbar für Personalvermittler wie wir, die solche Netzwerke nutzen. Mithilfe der sozialen Medien können wir mehr Kandidaten für uns gewinnen und mehr Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für sie finden.

Ist der Stellenmarkt durch das Internet wettbewerbsfähiger geworden?
Ja, für Stellen, die viel Fachwissen erfordern und international ausgerichtet sind. Bewerber können von fast überall her kommen und fast überall hingehen. Nationalitäten spielen eine geringere Rolle als früher. Beispielsweise stammen die rund 200 Mitarbeitenden hier am Zürcher Hauptsitz der Adecco-Gruppe aus 30 Nationen. Zudem sind die Jungen heute mobiler. Meine vier Kinder beispielsweise arbeiten in drei verschiedenen Ländern, keines davon in der Schweiz. Das Internet und die Digitalisierung erschliessen Neuland. Es ergeben sich riesige Chancen für unsere Industrie, etwa durch Apps oder Chatbots: Neue Wachstumsbereiche entstehen, unsere Arbeitsweise verbessert sich und für unsere Kunden werden Instrumente verfügbar, die sie für ihren Erfolg im digitalen Zeitalter brauchen.

Webseiten für Arbeitgeberbewertungen haben für mehr Transparenz gesorgt, oder?
Diese Plattformen bieten tolle Möglichkeiten für potenzielle Mitarbeitende, um mögliche Arbeitgeber kennenzulernen. Die Bewerber können die Unternehmen nach ihren Schlüsselkriterien durchleuchten. Zu den Zielen unseres Unternehmens gehört es, ein guter Arbeitgeber zu sein und zu bleiben – das ist ein Marktvorteil. Als einer meiner Söhne eine Vollzeitstelle suchte, war er unsicher, für welche Richtung er sich entscheiden sollte. Er hat die 50 besten Arbeitgeber ausgewählt und sich nur dort beworben. Als die Adecco-Gruppe wollen wir über diese Art von Reputation und Vertrauen verfügen.

© Adecco

«Unsere Aufgabe ist es, Arbeitskräfte weiterzubilden, umzuschulen oder in anderen Bereichen einzusetzen, damit sie den Anschluss an die neue Wirtschaft nicht verpassen.»

Die **Adecco-Gruppe** ist das weltweit grösste Unternehmen für Personallösungen mit einem Umsatz von fast 23 Milliarden US-Dollar und rund 33'000 Vollzeitmitarbeitenden in 60 Ländern. Das Unternehmen bietet täglich über 700'000 Menschen in 59 Ländern dauerhafte und flexible Beschäftigungen plus 1 Million allein in China. Die Adecco-Gruppe betreibt Marken wie Adecco Staffing, Modis, Spring Professional, Badenoch & Clark, Pontoon, Lee Hecht Harrison, Adia sowie YOSS. Sie führt Rekrutierungsprozesse, Aussenvermittlungen, Auslagerungen, Schulungen und Beratungen durch. Auf der 2017 Liste der «World's Best Multinational Workplaces» und der «Best Multinational Workplaces in Europe» des Forschungs- und Beratungsunternehmens Great Place to Work® belegte das Unternehmen jeweils den zweiten Platz.

Wie sieht es mit der Lohntransparenz aus? Wird auch diese kommen?
Mein Lohn ist bereits transparent. Spitzenreiter in diesem Bereich ist Skandinavien. In Norwegen beispielsweise werden alle Steuererklärungen online veröffentlicht. Übers Smartphone kann man herausfinden, wie viel der Nachbar, Arbeitskollege oder sonst irgendjemand verdient. Transparenz gehört zu den wichtigsten Kriterien für einen guten Arbeitgeber. Die Mitarbeiter wollen vertrauen können und suchen einen Beweis, dass ihr Unternehmen vertrauenswürdig ist. Transparenz ist ein Vertrauensbeweis.

Wie nutzen Sie persönlich die sozialen Medien?
Ich habe eine Funktion von öffentlichem Interesse, darum muss ich transparent sein. Ich bin auf verschiedenen sozialen Medien für alle sichtbar aktiv. Eine Technologie, auf die ich mich wirklich freue, ist die Holografie. Sobald ich mich selbst als Hologramm darstellen kann, werde ich weniger Reisezeit benötigen und kann an zwei Orten gleichzeitig sein.

adeccogroup.com

Transparenz schafft Vertrauen, dies auch bei der täglichen Arbeit in den Büros am Hauptsitz von Adecco Schweiz.

«Das höchste Gebot ist für uns verantwortungsvolles Umgehen mit Daten.»

#menschenliebend #authentisch #offen

«Für mich überwiegen die Chancen»

Susanne Ruoff, CEO der Schweizerischen Post, über Digitalisierung, warum die Post auch in Zukunft direkten Kundenkontakt haben wird, weshalb das Unternehmen eine digitale Signatur entwickelt und wie die heutige Kommunikation Führungsstil und Hierarchien verändert.

Susanne Ruoff, Jahrgang 1958, leitet die Schweizerische Post seit 2012. Zuvor war sie CEO und Geschäftsleitungsmitglied bei British Telecom und IBM Schweiz, wo sie die Global Technology Services verantwortete. Frühere Verwaltungsrats- und Stiftungsmandate hielt sie unter anderem bei Geberit, Bedaq, der IBM Pensionskasse und im Industrial Advisory Board des Departements Informatik der ETH Zürich. Susanne Ruoff hat einen Abschluss in Ökonomie der Universität Freiburg (Schweiz) und einen Executive MBA.

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Marc Wetli

Frau Ruoff, die Post ist ein sehr grosser Konzern mit mehr als 60'000 Mitarbeitenden. Welche Geschäftsbereiche sind am stärksten von der Digitalisierung getroffen?

Es sind alle Bereiche betroffen, aber in unterschiedlicher Stärke. Das ganze Unternehmen ist inmitten einer Transformation, einem umfassenden Wandel.

Werden wir in 20 Jahren noch bediente Postfilialen haben oder nur noch Postomaten?

Ich bin davon überzeugt, dass wir immer den direkten Kontakt von Mensch zu Mensch haben werden. Die Art und Weise, wie wir etwas tun, wird sich zwar verändern, aber der Kunde, die Kundin wird stets auch den persönlichen Kontakt zur Unternehmung brauchen und suchen. Wir werden diesen darum in der richtigen Form auch weiter anbieten.

Haben Sie nicht die Befürchtung, dass das Menschliche in dieser sich gerade überall digitalisierenden Welt verloren geht?

Nein, im Gegenteil: Je mehr wir digital unterwegs sind, desto stärker wächst das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt. Ich stelle das bei Veranstaltungen fest, dort spüren wir einen klaren Zulauf. Die Menschen wollen auch physisch zusammenkommen und empfinden solche Treffen als Bereicherung. Es braucht die ausgewogene Balance zwischen digitalen Elementen und dem Zwischenmenschlichen.

Wie verdient sich die Post das Vertrauen der Kunden in dieser digitalen Welt?

Indem wir die Qualität unserer Dienstleistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden absolut ins Zentrum stellen. Vertrauen ist das höchste Gut für ein Unternehmen. Man braucht

lang, um es aufzubauen, und kann es schnell verlieren. Das ist gerade in der digitalen Welt, in der alles so rasant geht, eine Herausforderung. Das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden müssen wir uns jeden Tag verdienen, mit allem, was wir tun. Dessen sind wir uns bewusst.

Spüren Sie seitens der Kunden auch Misstrauen in diese neue Welt?

Teilweise. Es gibt sicher Menschen, die mehr Vertrauen in die physische Welt haben. Aber die Zahl jener, die digitale Services schätzen, nimmt zu. Unsere Vision ist beide Welten miteinander zu verbinden, die physische und die digitale.

Wie wappnet sich die Post gegen Cyberrisiken und Hackerangriffe?

Angriffe geschehen weltweit jeden Tag, sie nehmen zu. Mit der PostFinance betreiben wir die fünftgrösste Bank der Schweiz und verfügen damit über viele vertrauliche Daten unserer Kunden. Entsprechend haben wir natürlich ein riesiges Sicherheitsdispositiv. Um das Maximum an Sicherheit zu erreichen, pflegen wir bestimmte Partnerschaften, beispielsweise mit der ETH Zürich, der EPF Lausanne oder der Universität Freiburg in der Schweiz. Dort erforschen wir ganz gezielt alle denkbaren Cyberrisiken und deren Abwehr und lassen die Ergebnisse in unsere Anwendungen einfliessen. Zum Thema Sicherheit sind aber auch unsere Kunden gefragt, die gewisse Vorsichtsmassnahmen einhalten müssen. Und da haben wir einen Clinch: Kunden möchten diese Dienstleistungen möglichst einfach nutzen können und auch möglichst sicher sein. Das eine geht mit dem anderen nicht immer so einfach einher.

Ist der digitale Identitätsnachweis eine Lösung dieses Dilemmas?

Wir haben angekündigt, dass wir die digitale ID einführen wollen. Dazu haben wir gemeinsam mit den SBB ein Joint Venture gegründet, die SwissSign AG. Ziel ist es, die digitale Signatur zu schaffen, also die eindeutige digitale Authentifizierung von Personen zu entwickeln. Darauf werden dann verschiedene Services aufgebaut, mit unterschiedlichen Sicherheitsstufen und Log-ins.

Drohnen in der Logistik: Künftig sollen diese bei der Post für den Transport von Spezialsendungen eingesetzt werden.

Sie erwähnten das Stichwort Daten. Wie begegnet die Post dem Thema Big Data?

Das höchste Gebot ist für uns der Datenschutz, und wir beziehen mit ein, was diesbezüglich auch auf europäischer Ebene gefordert ist. Die Post hat eine Strategie, die einerseits den Schutz der Daten, aber auch deren Verwendung klar regelt. Es gibt Daten, die wir zum Nutzen der Kunden verwenden, um ihnen beispielsweise mitzuteilen, wo ihr Paket gerade ist und wann es geliefert wird. Andere Daten werden anonymisiert und mit anderen Daten verlinkt, um beispielsweise herauszufinden, wie das Online-Shopping mit dem Wetter korreliert. Und dann gibt es auch offene Daten, wie beispielsweise Fahrplandaten oder Informationen über Störungen beim Postautobetrieb.

«Die Grenzen der Digitalisierung liegen dort, wo der Mensch sein Veto einlegen wird und sagt: ‹Jetzt ist fertig.›»

Ein Vor- oder Nachteil der digitalen Welt ist, dass man permanent erreichbar ist. Wie grenzen Sie sich persönlich diesbezüglich ab?

Wenn ich mich zum Beispiel in den Bergen erholen möchte, nehme ich das Handy auch mal bewusst nicht mit.

Hat sich Ihr Führungsstil mit der Digitalisierung verändert?

Mit der Digitalisierung haben sich die Hierarchie und Zusammenarbeit verändert, dies als Folge der veränderten Kommunikation. Früher hat der eine Chef mit dem nächsten kommuniziert, es war klar geregelt. Heute läuft die Kommunikation anders: viel schneller, auf allen Ebenen gleichzeitig und manchmal viral. Dieses Jetzt, Heute und Sofort hat den Führungsstil im Bereich Kommunikation verändert. Mein persönlicher Führungsstil ist aber der gleiche geblieben. Meiner Meinung nach muss man als Führungskraft moderieren, animieren, manchmal auch dirigieren. Man muss Entscheidungen treffen und klar sagen, wohin die Reise des Unternehmens gehen soll.

Was überwiegt Ihrer Meinung nach: die Risiken oder die Chancen der Digitalisierung?

Ich bin ein Mensch, der das halbvolle Glas sieht. Daher überwiegen für mich die Chancen. Die Welt ist näher zusammengerückt ist. Wir sind vernetzt, wissen Bescheid und sind nah am Geschehen, auch wenn dieses oft sehr weit weg ist. Es gibt neue Services, die unseren Alltag erleichtern. Ich persönlich finde das positiv. Gleichzeitig birgt es natürlich auch Risiken, wenn zum Beispiel über alle Ereignisse in der Welt sofort berichtet wird und die negativen Schlagzeilen in den sozialen Medien überwiegen. Daher kommt es auf jeden Einzelnen an, wie er damit umgeht.

Wo denken Sie liegen die Grenzen der Digitalisierung?

Wenn ich daran denke, was in den nächsten Jahren auf uns zukommen wird in Sachen künstliche Intelligenz, dann sehe ich die Grenzen dort, wo der Mensch sein Veto einlegen wird und sagt: Jetzt ist fertig, das will ich selber beeinflussen!

Wenn die Menschen dann noch dazu in der Lage sind…

Das stilisiert man hoch. Der Mensch ist schon früh in der Lage, die Entwicklung zu stoppen, denn er legt die Parameter fest, auch die für intelligente Maschinen. Wir haben jetzt die Chance, vieles noch besser zu machen. Dafür müssen wir agil sein, sehr gut beobachten, Neues ausprobieren, daraus lernen und wenn nötig, untaugliche Ideen wieder verwerfen.

Dennoch herrscht eine gewisse Ungewissheit in Bezug auf die digitale Zukunft, oder nicht?

Ich würde es nicht primär als Verunsicherung bezeichnen, es ist vielmehr ein Aufbruch. Veränderungen sind weder gut noch schlecht, aber sie wirken manchmal bedrohlich, weil man die Konsequenzen und das Neue noch nicht einschätzen kann. Auf jeden Fall leben wir in einer hoch spannenden Zeit.

Die **Schweizerische Post AG** ist ein Mischkonzern, der mit den drei Konzerngesellschaften Post CH AG, PostFinance AG und PostAuto Schweiz AG in den vier Märkten Kommunikation, Logistik, öffentlicher Personentransport und Finanzmarkt tätig ist. Eigentümer ist zu 100 Prozent der Bund. Der Konzern zählt über 60’000 Mitarbeitende, die sich aus mehr als 140 Nationen zusammensetzen und in über 100 Berufen für das Unternehmen tätig sind. Die Schweizerische Post bildet mehr als 2000 Lehrlinge in 15 verschiedenen Berufsfeldern aus. Im Jahr 2016 erzielte die Post einen Betriebsertrag von 8,2 Milliarden Franken und einen Gewinn von 558 Millionen Franken und investierte gegen 450 Millionen Franken in die weitere Entwicklung.

post.ch

«Die Angriffe von Hackern auf die Infrastruktur der Kunden erfolgen mit hoher krimineller Energie.»

Durchblick dank Einblick: Mission Control Center von Open Systems.

#Schweizer_Engineering #Automatisierung_ist_König #globale_Präsenz

Den Hackern auf der Spur

Martin Bosshardt, *CEO von Open Systems in Zürich, schafft Sicherheit für die IT-Infrastruktur seiner Kunden. Dabei setzt er auf das Wissen von Spezialisten und auf Roboter. Trotz der virulenten Gefahr durch Hacker und Viren sei Angst zu verbreiten keine vertrauensbildende Massnahme, sagt der ETH-Ingenieur.*

Martin Bosshardt, Jahrgang 1968, ist CEO von Open Systems mit Sitz in Zürich und Niederlassungen in New York und Sydney. Bosshardt studierte Elektrotechnik an der ETH. Vor seinem Einstieg bei Open Systems war er unter anderem für ABB und Young & Rubicam tätig. Der Vater zweier Söhne ist verheiratet und wohnt im Kanton Zürich.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi

Glaswände in dem Fabrikgebäude sorgen für Transparenz. Hinter einer raumhohen Scheibe hängt eine überdimensionierte Weltkarte. Leuchtende Punkte und eine Anzeige mit rasch wechselnden Zahlen deuten an, wo es aktuell etwas zu tun gibt und wie viel. Auf der anderen Seite arbeiten zwei junge Techniker, auch sie hinter Glas, konzentriert an ihren Monitoren.

Das Mission Control Center von Open Systems kommt ohne dicke Wände aus, ohne Videoüberwachung und Türen, die mit Alarmanlagen gesichert sind. Hier wird Ein- und Durchblick in die Kontrollarbeit geboten. Auf das in der Sicherheitsindustrie übliche Angstszenario verzichtet das Unternehmen inzwischen ganz bewusst.

«Transparenz ist in unserem Geschäft ein grundlegender Faktor», sagt Martin Bosshardt. Für den CEO des in der Enterprise Security tätigen Unternehmens in Zürich sind die Glaswände – ebenso wie die Wortwahl – Teil der Vertrauensbildung in die komplexe Technologie. «Unsere Kunden sollen ihre Aktivitäten angstfrei ausführen können», sagt Bosshardt.

Aufgabe der Spezialisten von Open Systems ist es, die Risiken im Griff zu halten und wenn nötig ohne Verzug zu reagieren. Transparenz heisst in diesem Zusammenhang auch, dass alle Beteiligten in Audit Trails jederzeit nachvollziehen können, wo

«Transparenz ist in unserem Geschäft ein grundlegender Faktor: Unsere Kunden sollen ihre Aktivitäten angstfrei ausführen können.»

in den Systemen Schwachstellen erkannt worden sind und wie die Kontrollmechanismen wirken – 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche.

«Wir unterscheiden uns von anderen nicht durch die Technik, sondern durch unsere Mitarbeiter und die Art und Weise, wie sie die Technologie einsetzen», sagt der 49-jährige ETH-Ingenieur, der die von Herstellern und Providern unabhängige Open Systems AG seit mittlerweile 15 Jahren führt. Die 1990 gegründete Firma unterstützt zahlreiche international tätige Unternehmen mit etwa einer Million Anwendern in 180 Ländern in Fragen der Sicherheit, Leistung und Kontrolle für IT-Netzwerke, Infrastruktur und Applikationen.

«Die Angriffe von Hackern auf die Infrastruktur der Kunden erfolgen mit hoher krimineller Energie», sagt Bosshardt. Datendiebstahl, konzertierte Aktionen mit dem Ziel, Anwendungen lahmzulegen, oder das Einschleusen von Viren und Schadsoftware seien nur die Spitze des Eisbergs. Fälle wie die WannaCry-Attacke im Mai dieses Jahres, die in mehr als 150 Ländern der Welt Computer auch von lebenswichtigen Einrichtungen wie Spitälern lahmlegte, zeigen das Ausmass der Risiken.

Angreifbar macht auch die Abhängigkeit von der Computertechnik, die höher denn je ist. In global agierenden Konzernen sind heute Dutzende verschiedene Betriebssysteme im Einsatz, weiss Bosshardt. Die Zahl der Anwendungen in den dezentral aufgebauten Netzwerken beläuft sich oft auf mehrere Hundert. Zugleich nimmt die Leistungsfähigkeit der Systeme exponentiell zu. «Wir entwickeln die Software, um andere Software störungsfrei zu betreiben», sagt er. Ziel sei es, den Schutz weitgehend zu automatisieren. Vier von fünf Störfällen können Roboter lösen.

Bosshardt, der Elektrotechnik studiert hat, vergleicht die IT-Infrastruktur gerne mit der Stromproduktion und -verteilung, die ebenso fundamental für das Funktionieren der Wirtschaft ist wie die Informatik. Erkennen die Systeme einen kritischen Fehler, heisst es zunächst Ruhe bewahren und einen Notzugang legen. «Wenn nötig werden die Anwendungen kurzzeitig heruntergefahren, bis die Lücke geschlossen oder der Schaden repariert ist», sagt Bosshardt. In der Regel bilde man eine Task Force, welche die Lage einschätzt und versucht, die Angriffsmuster zu erkennen.

Unabdingbar sei in solchen Fällen, intensiv mit den Kunden zu kommunizieren. «Wir bieten einen Service, den unsere Kunden selbst nicht leisten könnten», sagt der CEO. Dies zu zeigen, bedinge vor allem Offenheit und Transparenz – auch dafür sind die Glaswände am Sitz der Firma da.

Open Systems AG mit Sitz in Zürich und Niederlassungen in New York und Sydney ist ein unabhängiger Anbieter von Sicherheitslösungen für die IT-Infrastruktur von Unternehmen. Rund 150 hochqualifizierte Beschäftigte unterstützen ihre Kunden im Betrieb mit einem Rund-um-die-Uhr-Service. Dass Zürich Standort von Open Systems geworden ist, sei ein Glücksfall, sagt der CEO. Die Nähe zu den Hochschulen und eine hohe Dichte an Headquartern globaler Konzerne aus Industrie und Finanz verhalfen der Firma in der Wachstumsphase zu wichtigen Referenzen. 2011 erhielt sie vom Swiss Venture Club die Auszeichnung als Unternehmen des Jahres. Im Juni 2017 ist die Aktienmehrheit von Open Systems an den schwedischen Finanzinvestor EQT übergegangen.

open.ch

«Geh einkaufen und fülle den Kühlschrank»

Herbert Bolliger, Präsident der Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bunds, stand fast sein ganzes Berufsleben im Dienst des grössten Detailhandelsunternehmens der Schweiz. Schon ganz zu Beginn kam er mit der Informatik in Kontakt. Heute sieht der Ökonom im stark wachsenden Online-Geschäft eine der grossen Herausforderungen für den Handel. Sprachsteuerung und die Sicherheit im Umgang mit sensiblen Daten sind für ihn die zentralen Themen der digitalen Transformation.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli

Welche drei Stichworte verbinden Sie persönlich mit dem Begriff Vertrauen?
Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz.

Wie wichtig ist für Sie Vertrauen in der täglichen Arbeit?
Ich halte Vertrauen für das zentrale Element der Zusammenarbeit in einem Unternehmen. Vertrauen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. In Zeiten, wo alles schneller wird und Informationen für jeden zugänglich sind, nimmt die Bedeutung von Vertrauen sogar noch zu.

Die Migros gilt als eine der vertrauenswürdigsten Marken in der Schweiz. Wie pflegt man diesen Status, was gefährdet ihn?
Das ist für uns eine grosse und permanente Herausforderung. Wir müssen die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden und die Versprechen, die wir ihnen gegenüber abgeben, erfüllen. Sorgfalt und Engagement sind dabei zentral. Aber auch bei uns passieren natürlich immer wieder Fehler. Wenn jedoch etwas schiefläuft, müssen wir sofort und offen kommunizieren. Transparenz schafft Vertrauen.

Als einer der grössten Arbeitgeber im Land müssen Sie und tausende Vorgesetzte viel Vertrauen in ihre Angestellten haben. Wie erreicht und wie fördert man eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert?
Die starken Werte der Migros, die schon Gründer Gottlieb Duttweiler definierte, schaffen Vertrauen und Orientierung. Mit diesen Grundwerten setzen wir uns immer wieder auseinander. Die Führungskräfte müssen sie kennen und leben. Zudem pflegen wir einen kollaborativen Führungsstil und erarbeiten unsere wichtigen Themen in gemischten, durchlässigen Teams. Die Migros mit ihrer sehr grossen Zahl an eigenständigen Firmen ist kein hierarchisch strukturiertes Unternehmen, in dem top-down geführt wird.

Die Digitalisierung macht auch vor dem Detailhandel nicht halt. Auf welche Weise verändert das Digitale den Handel?
Die digitale Transformation erlebe ich als einen permanenten Prozess mit sehr vielen Facetten. Die Grenzen zwischen stationärem und Online-Handel lösen sich zunehmend auf. Die Kunden haben heutzutage so viele Möglichkeiten, ihre Waren zu beschaffen. Sie können online kaufen, stationär zurückgeben, online schauen, stationär kaufen – ganz wie ihnen beliebt. Für uns bedeutet das eine immer anspruchsvollere Logistik: Die Produkte müssen physisch von einem Ort zum anderen gelangen – und das immer schneller und punktgenau.

Herbert Bolliger ist seit Mitte 2005 Präsident der Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bunds (MGB). Zuvor leitete er die Genossenschaft Aare. Der 64-Jährige ist seit 1983 für den grössten Detailhändler der Schweiz tätig – fast sein ganzes Berufsleben lang. In Bolligers Amtszeit erwarb die Migros unter anderem den Discounter Denner, das Modehaus Schild sowie den Online-Händler Digitec/Galaxus. In diesen Tagen übergibt er altershalber sein Amt an Fabrice Zumbrunnen. Bolliger hat an der Universität Zürich Betriebswirtschaftslehre studiert. Er ist verheiratet, hat zwei erwachsene Kinder und lebt in Wettingen AG.

«Die Grenzen zwischen stationärem und Online-Handel lösen sich zunehmend auf, alles fliesst zusammen.»

Welche disruptiven Technologien erwarten Sie für das Handelsgeschäft für die fernere Zukunft, und wie gehen Sie damit um?
Die Sprachsteuerung. Schon heute gibt es Geräte, denen man Befehle erteilen kann. Künftig heisst es dann: «Geh einkaufen, fülle den Kühlschrank.» Einfache, repetitive Tätigkeiten werden künftig Roboter erledigen. Diese werden uns Menschen ähnlicher und Schulter an Schulter mit uns zusammenarbeiten.

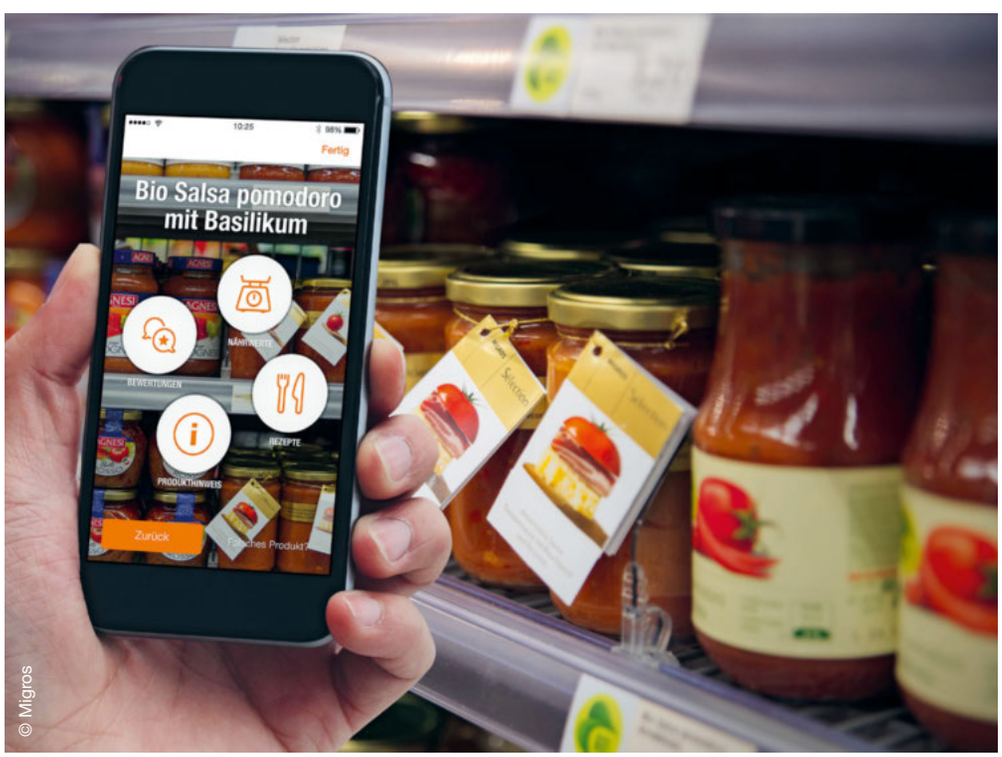
Mit Angeboten wie LeShop, Galaxus und Digitec expandiert auch die Migros stark in den Online-Kanal. Noch sind die Anteile bescheiden. Fehlt den Konsumenten das Vertrauen in diese Art einzukaufen?
Nein, die Entwicklung verläuft rasant und lässt sich nicht aufhalten. Bedingt durch die Produkteigenschaften gibt es je nach Warengruppen grosse Unterschiede. Bei den Lebensmitteln, wo Frische und die Nahversorgung zählen und die Logistik anspruchsvoll ist, liegt der Umsatzanteil mit derzeit etwa 1,8 Prozent noch tief. Die Schweiz verfügt ja auch über ein sehr dichtes Verkaufsstellennetz. In anderen Bereichen wie zum Beispiel der Elektronik liegt der Anteil bereits bei gut 30 Prozent, bei den Medieninhalten von Ex Libris sogar schon bei über der Hälfte. Textilien holen derzeit stark auf. Es ist aber kein Entweder-oder. Heute nutzen viele Konsumenten Mischformen. Sie schauen sich etwas im Laden an und bestellen dann online und lassen sich die Ware nach Hause liefern. Und sie wollen mit dem Unternehmen kommunizieren, auch über die sozialen Medien.

Was überwiegt Ihrer Meinung nach mehr: die Risiken oder die Möglichkeiten, die mit dem digitalen Fortschritt einhergehen?
Ganz klar die Chancen. Die Möglichkeiten sind grenzenlos, die Risiken abschätzbar. Informationen sind überall und jederzeit verfügbar, Komfort und Bequemlichkeit wichtige Treiber. In Produktion, Verarbeitung und beim Abpacken besteht Potenzial für die Automatisierung und für künstliche Intelligenz. Im Unternehmen braucht es dazu den Willen zur Veränderung und Anpassung an das hohe Tempo. Nicht aus den Augen verlieren darf man allerdings die Ängste in der Gesellschaft, die der rasante Wandel auslösen kann und die Abwehrreaktionen hervorrufen können.

Welcher Bereich Ihres persönlichen Lebens hat sich durch den digitalen Wandel am meisten verändert?
Die permanente Erreichbarkeit, der intensive Austausch mit anderen, die Menge an Informationen und die Geschwindigkeit, mit der sie sich verbreiten, haben den Alltag verändert – nicht nur meinen.

Wie weit oben stehen die Themen Vertrauen und Sicherheit auf Ihrer Agenda?
Weit oben, denn sie sind fundamental für die Reputation eines Unternehmens wie der Migros. IT-Sicherheit ist eine permanente Herausforderung. Ich vergleiche die Investitionen gerne mit dem Wettrüsten während des Kalten Kriegs. Wir haben gerade erst die entsprechende Abteilung aufgestockt, um gegen Cyberkriminalität noch besser geschützt zu sein. Was mich beunruhigt, ist die destruktive Energie, mit der manche dieser Hacker zu Werke gehen. Wir haben auch schon Angriffe erlebt. Das war sehr unangenehm und hat grossen Schaden verursacht. Wichtig ist, im Ernstfall schnell zu reagieren und transparent zu kommunizieren.

Dank des Cumulus-Programms verfügt die Migros über sehr genaue Daten zum Einkaufsverhalten der Kunden. Wie gehen Sie mit den Sicherheits- und Privatsphäre-Erwartungen Ihrer Kunden im Umgang mit Daten um?
Als wir Cumulus gestartet haben, erhielt die Datensicherheit höchste Priorität. Zuverlässigkeit im Umgang mit den Daten, offen kommunizieren und Transparenz herstellen, das schafft Vertrauen. Ein Beispiel: Wenn wir einen Rückruf starten müssen, wissen wir dank Cumulus, wer das Produkt wann gekauft hat, und können die betroffenen Kunden direkt informieren. Das wird sehr geschätzt.



Mut zur Transparenz mit der weltweit ersten Bilderkennung der Produktverpackung in der Migros App.

Die als Genossenschaft organisierte **Migros-Gruppe** ist mit einem Umsatz von 27,7 Milliarden Franken (2016) das grösste Detailhandelsunternehmen der Schweiz, 6,5 Prozent davon entfielen auf das Online-Geschäft. Mit mehr als 100'000 Beschäftigten ist die Migros auch der grösste private Arbeitgeber im Land.

migros.ch

«IT-Sicherheit ist eine permanente Herausforderung. Wir haben gerade erst die entsprechende Abteilung aufgestockt, um gewappnet zu sein.»

Wie schaffen Sie es, dass die Pipeline mit neuen innovativen Produkten und Dienstleistungen gefüllt bleibt?
Am Puls der Zeit bleiben wir, indem wir viele Quellen nutzen. Ein regelmässiger Austausch findet beispielsweise mit den Experten des Gottlieb-Duttweiler-Instituts, dem GDI, statt, die sich mit Zukunftsthemen befassen. Wir engagieren uns auch bei der Initiative digitalswitzerland und waren frühe Förderer des Impact Hubs Zürich, das Startups eine Heimat bietet. Wir suchen den Kontakt zu jungen Unternehmen und nutzen unsere Kooperationen mit der ETH und der Hochschule St. Gallen, etwa zum Thema digitaler und nachhaltiger Handel. Zudem gibt es in jedem Bereich der Migros-Welt Innovationsteams. Entscheidend ist, aus der Vielzahl an Ideen die richtigen auszuwählen und sie in Form konkreter Projekte voranzubringen.

Wie sollten sich Ihrer Meinung nach Führungskräfte sinnvoll in der (digitalen) Arbeitswelt bewegen?
Alle, auch die Top-Manager, sollten sich im Bereich Digitalisierung ständig weiterbilden. Wir müssen uns Gedanken machen, wie der Arbeitsplatz der Zukunft aussieht und auf welchen Wegen wir mit den Mitarbeitern kommunizieren können. Im Verkauf beispielsweise sitzen die Menschen nicht vor Bildschirmen. Damit sie die wichtigen Informationen aus dem Intranet erhalten, haben wir eigens dafür eine App entwickelt. Über ein Handy verfügen heute alle.

Welche Kommunikationswege nutzen Sie persönlich in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern?
Je nach Situation: per SMS, wenn es schnell gehen muss oder ich unterwegs bin. Im Büro erledige ich natürlich vieles via E-Mail. Noch lieber kläre ich offene Fragen per Telefon, das erspart ein aufwendiges Hin und Her. Wenn es passt und ich rasch vorbeigehen kann, schätze ich die direkte Begegnung.

Wir sind alle dauernd online und erreichbar. Wie wichtig sind für Sie Offline-Oasen?
An Wochenenden oder in den Ferien lege ich das Handy bewusst weg. Vieles, was mich dann erreicht, ist nicht so wichtig, dass es nicht auch bis zum Montag warten kann. In den Ferien checke ich oft für eine Stunde am Tag meine Mails, damit ich nach der Rückkehr nicht vor einem Berg von Nachrichten stehe.

Sie geben Ihr Amt nach gut 30 Jahren bei der Migros demnächst an Ihren Nachfolger Fabrice Zumbrunnen weiter. Was bleibt Ihnen, was planen Sie und was werden Sie vermissen?
Ich darf dankbar und zufrieden auf eine sehr schöne Zeit zurückblicken. Vermissen werde ich die vielen Kontakte und Begegnungen, von denen es weniger geben wird. Wenn es einen Plan gibt für die Zeit danach, dann den, keine Pläne zu schmieden. Das Wort «planen» würde ich gerne aus meinem Wortschatz streichen.

«Innovationen entstehen nicht zwingend in der Führungsetage.»

Co-Gründerinnen Anna Alex (links) und Julia Bösch (rechts).

© OUTFITTERY

#energievoll #kreativ #Outfittery

Vertrauensbeweis mit Stil

*Mode soll Spass machen – so beschreibt die Jungunternehmerin **Anna Alex** das Markenversprechen ihres Internet-Startups OUTFITTERY. Seit fünf Jahren versorgen ihre Modeberaterinnen und Stylisten den shoppingfaulen Mann mit assortierten Outfits. SEIN Vertrauen steht über den gesamten Interaktionsprozess hinweg im Mittelpunkt.*

«Einfach gut aussehen» – so das Markenversprechen der **OUTFITTERY GmbH** mit Sitz in Berlin. Das innovative Startup bedient den shoppingfaulen Mann mit Outfits, die eine Stylistin passend zu seinem Profil zusammengestellt hat. Das E-Commerce-Unternehmen beschäftigt rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 150 Stylisten sowie rund 25 Modeberater in der Schweizer Niederlassung in Zürich-Kloten. Auf die Idee für ihr Unternehmen brachten die Co-Gründerinnen Anna Alex und Julia Bösch die Einkaufsnöte eines Freundes auf dem Weg nach New York. Anfang 2012 wurden die ersten Pakete verschickt. Die 33-jährige **Anna Alex** studierte Volkswirtschaft, Wirtschaftssoziologie und Psychologie in Freiburg im Breisgau. Sie arbeitete am Walter-Eucken-Institut und wurde Mitglied in der liberalen Friedrich-Naumann-Stiftung. Heute ist sie Mutter einer kleinen Tochter und erfolgreiche Unternehmerin.

outfittery.ch

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: OUTFITTERY GmbH

Mit Vertrauen verbindet Anna Alex die Begriffe Familie, Freunde und Geschäftsbeziehungen. Diese Komponenten sind denn auch zentral im Geschäftsmodell ihrer Firma. Das Unternehmen macht den Einkaufstrip zum Privatanlass. Wer sich eine Box bestellt (oder bestellen lässt), kann das Anprobieren in eine Modeschau im Kreis der Familie oder in einen Catwalk auf dem Büroläufer verwandeln. Damit fordert sie ihre Kunden dazu auf, dieses gute Gefühl zu geniessen und als einfaches Alltagsvergnügen zu feiern.

Die Meinung von Partnerin oder Partner, von Freunden und Arbeitskollegen, der Preis, die Marken und das Prickeln des Augenblicks schaffen nachhaltiges Vertrauen und sind fester Bestandteil des Entscheidungsprozesses der Kunden. Dieser darf sich darauf verlassen, dass ihm der anstehende Kleidereinkauf nicht ein nötiges Übel, sondern einen heiteren Kleinevent beschert. Der schönste Vertrauensbeweis erfolgt für Anna Alex dann, wenn Mann ein ganz klein wenig über seinen Style-Status-quo hinauswächst.

Der Kunde steht von Kopf bis Fuss im Mittelpunkt, denn seine Zufriedenheit ist Schlüsseltreiber seiner Loyalität und damit der Wiederkaufsrate. Nachdem ein Kunde online einen standardisierten Fragebogen ausgefüllt hat, wird er – optional – telefonisch kontaktiert. In solchen Gesprächen entstehen eine persönliche Beziehung und weitere Ideen. Mit der Gesamtheit dieser Informationen stellen die Modeberater das perfekte Outfitpaket zusammen.

Zum Kundenfokus der Jungunternehmerin gehört auch, dass die Vorlieben der Kunden in die Gestaltung des Angebots und des Einkaufserlebnisses zurückfliessen. Diese Wünsche werden regelmässig im Rahmen von Fokusgruppen ergründet und neue Produkte ausgesuchten Testpersonen präsentiert. «Wichtig ist, dass wir unseren Kunden gut zuhören», so Alex. Innovationen entstehen nicht zwingend in der Führungsetage. Gute Ideen werden intern diskutiert, gefördert und wo immer sinnvoll und möglich umgesetzt – das ist Teil der innovationsgetriebenen Firmenkultur.

Die Digitalisierung sieht Anna Alex als technische und strukturelle Grundlage. Darum beschäftigt sie ein Team von Machine-Learning-Experten und einen Chief Data Officer. Mit passenden Tools und Data Analytics unterstützt das Tech-Team die Stylisten in ihrer Massarbeit. Alex erachtet die Digitalisierung als enorme Chance, etwas Gutes für den Menschen zu tun. «Nur: Man muss es auch wirklich tun.» Kleidung und Stil sind persönliche Angelegenheiten.

Für Alex gehören auch Komfort und Inspiration zu einem ganzheitlichen Vertrauensansatz. Die Einfachheit des Einkaufens kombiniert mit dem Sinn für das gewisse Etwas soll ihn begeistern. So dass er wiederkommt und weiterempfiehlt. In dieser Hinsicht will die kreative Macherin ganz wörtlich massgebend bleiben. Wachsende Umsatzzahlen und eine hohe Kundenzufriedenheit beweisen: Bisher ist ihr das gelungen.

«Unsere Kunden sollen stets das Gefühl haben, dass hinter der Elektronik echte Menschen stehen, die für sie da sind.»

#liefern #statt #lafern

Digitalisierung mit Profil

Die Mobiliar gehört zu den führenden Schweizer Versicherungsgesellschaften. ***Thomas Trachsler,*** *Chief Operating Officer (COO), spricht über Vertrauen und Dezentralisierung in digitalen Zeiten. Er äussert sich zu aktuellen Trends wie selbstfahrende Autos und Cyberkriminalität. Und darüber, warum die Mobiliar die elektronische Kommunikation als geeignetes Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit sieht.*

Thomas Trachsler stiess als Branchenneuling zum Versicherungswesen, als er 1986 die Einladung eines Kollegen zu einer Führung durch den Berner Hauptsitz der Mobiliar annahm. Heute, 31 Jahre später, ist er immer noch dort anzutreffen. Dabei hat der in der Schweiz geborene Ökonom (52) in dieser Zeit eine Vielzahl unterschiedlicher Stationen durchlaufen. Genau diese Vielseitigkeit hat ihn ursprünglich in die Versicherungsbranche gezogen. «Es ist ein Haus der 100 Berufe», erklärt er und betont, dass bei einem Versicherer wie der Mobiliar Analysten, Architekten, Sachbearbeiter, Gebäudeverantwortliche, Investmentmanager, Versicherungsmathematiker und viele mehr tätig sind. Nachdem er seit 2010 die Position des Head of Market Management bekleidet hatte, wurde Thomas Trachsler im Juli 2017 zum Chief Operating Officer (COO) ernannt. Daneben bekleidet er das Amt des Präsidenten des Berufsbildungsverbands der schweizerischen Versicherungswirtschaft (VBV).

Text: Eric Johnson
Bilder: Marc Wetli

Welches ist für Sie die grösste Veränderung, die die Digitalisierung bisher mit sich gebracht hat?
Zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn lernten die meisten Menschen den Umgang mit Computern am Arbeitsplatz – so auch ich. Heute lernen dies die meisten privat zu Hause. Die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, hat sich dabei am meisten verändert: Heute herrscht gewissermassen totale Konnektivität. Wir alle sind so gut wie immer und überall erreichbar. Ich persönlich unterhalte mich oft mit meinem Bruder, der in den USA lebt, über Facetime. Schon vor den heutigen Möglichkeiten blieben wir in Kontakt, doch unser Austausch war seltener und eindeutig mit mehr Aufwand verbunden.

Hat die Digitalisierung auch Ihren Führungsstil verändert?
Heute kommuniziere ich sehr viel mehr auf dem elektronischen Weg, also via E-Mail, SMS, Intranet und so weiter. Für mich ist es dennoch nach wie vor wichtig, einen persönlichen Eindruck von der Person zu gewinnen, mit der ich mich austausche. Wer ist da am anderen Ende des Kommunikationskanals? Was sind seine Bedürfnisse? Wo liegen seine Fähigkeiten? Das alles lässt sich über E-Mail kaum herausfinden. Deshalb möchte ich meinem Vis-à-vis irgendwann persönlich gegenübersitzen: beim Mittagessen, in der Kaffeepause oder bei einem kurzen Gespräch im Gang. E-Mails sind überaus nützlich und normalerweise auch effizient. Den persönlichen Kontakt können sie hingegen nicht ersetzen. Das gilt besonders, wenns klemmt. Da ist es oftmals empfehlenswerter, sich mit jemandem zu treffen oder zumindest zum Telefonhörer zu greifen anstatt eine endlose Reihe von E-Mails hin- und herzuschicken.

Bedeutet Vertrauen in der digitalen Welt etwas anderes als in der realen?
Ja, gerade im Versicherungswesen. Wenn sich unsere Kunden für eine Police entscheiden, erhalten sie ja erst einmal nichts Greifbares. Wir verkaufen ihnen kein konkretes Produkt, etwa ein Erfrischungsgetränk oder einen Snack, sondern vielmehr ein Versprechen: dass sie im Schadenfall auf uns zählen können. Dabei spielt Vertrauen natürlich eine zentrale Rolle. Bei der Mobiliar verstehen wir darunter ein individuelles, persönliches Vertrauensverhältnis. Deshalb sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Landesteilen der Schweiz vertreten. So sind sie stets in der Nähe der Versicherten und können ihnen bei Problemen vor Ort helfen, etwa durch einen Besuch zu Hause oder am Arbeitsplatz. Digitale Kommunikation kann diese Nähe zum Kunden intensivieren – aber nur, wenn es sich um digitale Kommunikation mit einem menschlichen Gesicht handelt. Unsere Kunden sollen stets das Gefühl haben, dass hinter der Elektronik echte Menschen stehen, die für sie da sind. Mit diesem menschenzentrierten Ansatz waren wir in den letzten 10 bis 15 Jahren sehr erfolgreich und konnten unsere Kundenbasis kontinuierlich ausbauen.

Heisst das, dass Ihre Kunden in Zukunft ausnahmslos auf die digitale Kommunikation umsteigen werden?
Für viele trifft das sicher zu. Ob und wann sie das möchten, liegt aber ganz bei ihnen. Wir wollen unsere Kunden genau so ansprechen, wie diese es wünschen. Per E-Mail, SMS, Telefon, Internet-Chat, bei einem persönlichen Besuch bei uns im Büro oder bei ihnen zu Hause: Dabei bemühen wir uns in jedem Fall darum, dem Austausch eine persönliche Note zu verleihen. Denn erst eine persönliche Präsenz – egal ob real oder virtuell – lässt zwischen uns und unseren Kunden echtes Vertrauen entstehen.

Konkurrenzieren sich die vielen heute verfügbaren Kommunikationskanäle untereinander?
Einen «Kampf der Kanäle» vermeiden wir bei der Mobiliar bewusst. Unser strategisches Ziel ist es, als einheitliche Marke aufzutreten. Wir wollen, dass Produkte und Preise überall dieselben sind. Das bedeutet auch, dass alle unsere Kunden Produkte und Dienstleistungen derselben Qualität erhalten, völlig unabhängig davon, ob sie auf dem digitalen oder analogen Weg zu uns kommen. Für diesen «persönlichen Touch» bearbeiten wir Schadenfälle nach wie vor direkt auf unseren lokalen Generalagenturen, also nicht via Callcenter. Wenn ein Kunde in Zürich ein Problem hat, dann wird dieses auch in Zürich gelöst – und dasselbe gilt für Basel, Lugano und jeden anderen Ort. Wir sind übrigens der einzige Schweizer Versicherer, der das so handhabt. Elektronische Kommunikation ist Teil unserer Arbeitsabläufe, doch auch diese ist persönlich geprägt. Denn die Kunden sprechen jeweils mit ihrem Vertreter oder ihrem Sachbearbeiter, und das in ihrer Region.

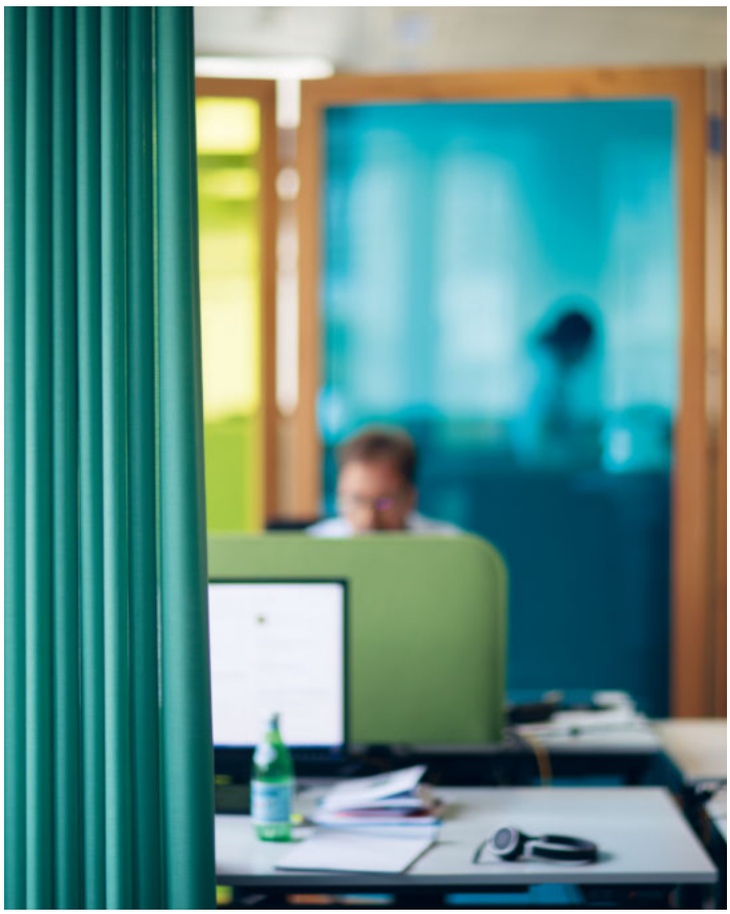
Ist diese Dezentralisierung mit höheren Kosten verbunden?
Nicht unbedingt. Eine kleinere, auf lokaler Ebene organisierte Geschäftseinheit kann effizienter, weniger bürokratisch und damit auch schneller arbeiten als ein grosser, zentralisierter Konzern. Zudem möchten wir uns nicht einzig und allein über den Preis von der Konkurrenz abheben. Die Mobiliar ist per se nicht billig, das wollen wir auch nicht sein. Denn hohe Qualität ist zu Tiefstpreisen nicht zu haben. Stattdessen wollen wir die besten Produkte und Dienstleistungen zu fairen Preisen anbieten. Diese Strategie geht voll und ganz auf, wie unsere stetig steigenden Versichertenzahlen und Wachstumsraten es belegen.

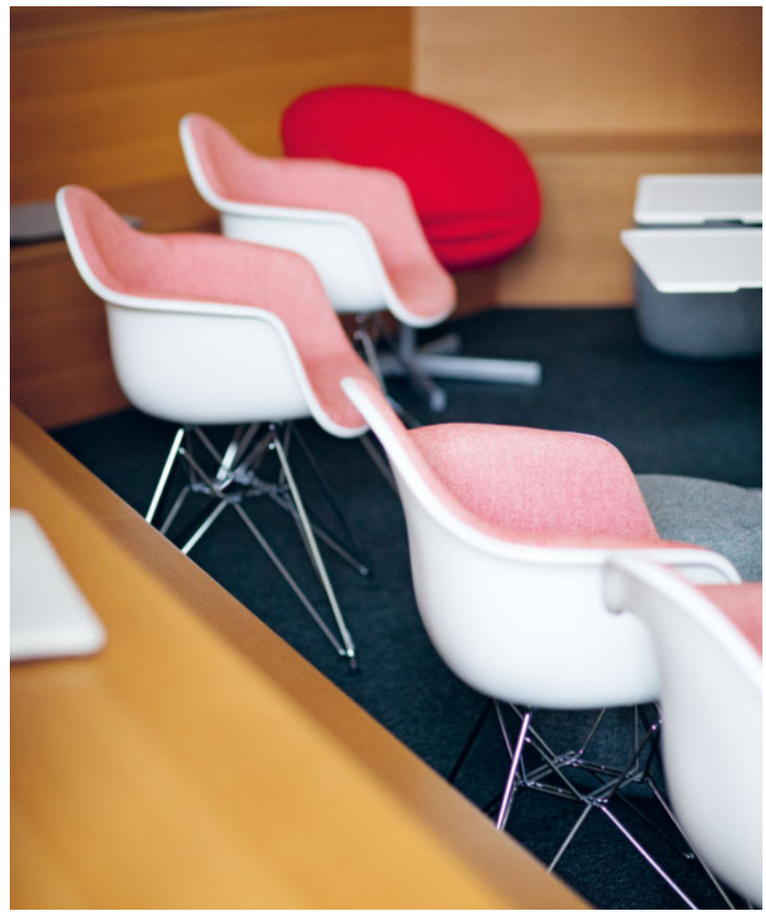
Sie sind bei den Autoversicherungen sehr stark vertreten. Wie sehen Sie die Zukunft von selbstfahrenden Autos?
Die sind definitiv im Kommen. Ihre Einführung dürfte aber stufenweise erfolgen, als Erstes vielleicht auf der Autobahn. Ich glaube kaum, dass sie sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren vollständig etablieren werden. Als Versicherer sehen wir hier eine Reihe von Kontroll- und Haftungsfragen, die zuerst beantwortet werden müssen. Dazu ein Beispiel: Lässt sich ein Unfall nicht mehr vermeiden – steuert das selbstfahrende Fahrzeug dann den nächsten Baum an und gefährdet damit die Fahrzeuginsassen, oder weicht es zu den umstehenden Passanten aus? Heute liegt diese – wahrlich nicht leicht zu treffende – Entscheidung ganz beim Fahrer oder der Fahrerin. Wie kann man künftig die Lösung eines solchen Dilemmas einer Maschine anvertrauen? Oder wer trägt im Schadenfall die Verantwortung: der Fahrzeuginsasse, der Eigentümer des Wagens, der Softwareanbieter oder der Fahrzeughersteller? Dem gegenüber stehen die enormen potenziellen Vorteile dieser Technologie: grössere Energieeffizienz, höhere Produktivität und höchstwahrscheinlich weniger Unfälle. Der monetäre Wert einzelner Schadenereignisse dürfte steigen, denn die Reparaturkosten für ein selbstfahrendes Auto werden im Schnitt höher ausfallen als bei einem Wagen herkömmlicher Bauart.

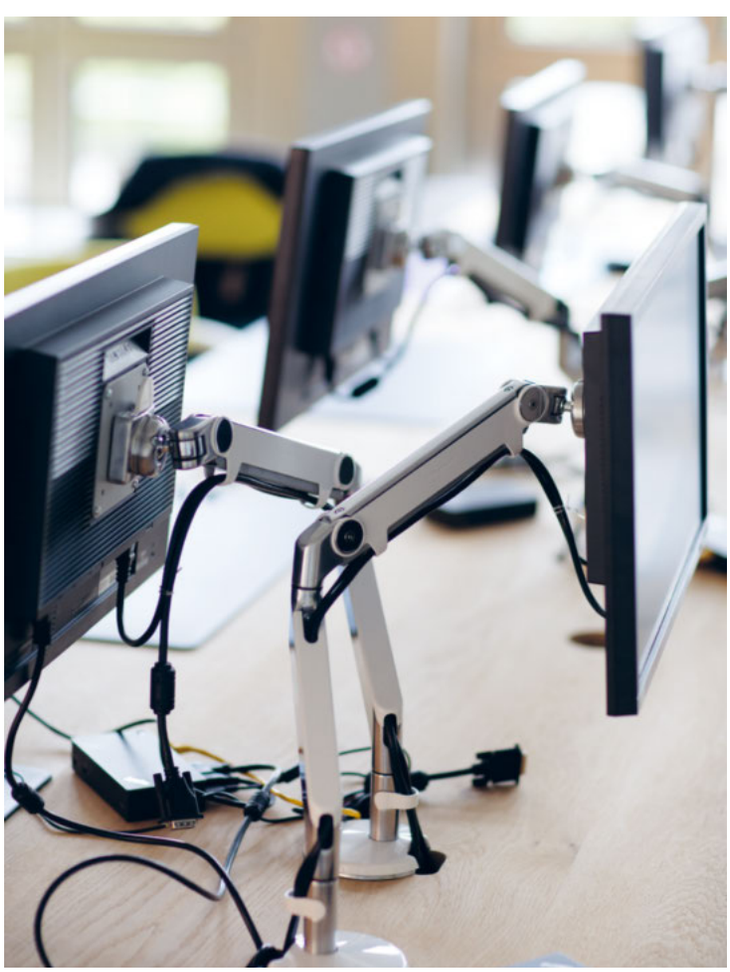
Wie steht es mit der Cyberkriminalität: Ist das ein Thema für Sie?
Nun, sie bietet uns als Versicherer Vor- wie Nachteile. Ein Vorteil, den wir derzeit gezielt nutzen, besteht darin, dass wir Privatpersonen spezielle Versicherungen gegen diese Form der Kriminalität anbieten. Dazu gehört einerseits der Schutz persönlicher Daten vor Cyberangriffen. Andererseits aber auch die Unterstützung im Fall von Rufschädigung oder Cybermobbing, wie sie heute im Internet oder in den sozialen Medien vorkommen. Dieser neue Geschäftszweig hat sich sehr gut entwickelt. Darum möchten wir im Herbst unser Angebot auf kleine und mittelgrosse Unternehmen ausweiten. Ein mit Cyberkriminalität verbundener Nachteil ist die Bedrohung der Sicherheit unserer Kundendaten. Natürlich haben wir hier entsprechend vorgesorgt. Ein weiterer Nachteil ist der Deckungsumfang bei Cyberangriffen. Die Risiken, denen sich die Versicherungsnehmer in diesem Bereich gegenübersehen, sind neuartig und verändern sich ständig. Hier müssen wir noch eine Menge Erfahrungen sammeln und dazulernen. Denn eines wollen wir sicherstellen: Egal, was unsere Kunden «da draussen» an Gefahren erwartet – wir wollen sie verlässlich davor schützen.

Mit 191 Jahren ist **die Mobiliar** die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz – und stolz darauf. Zu diesem Stolz gehören auch die genossenschaftlichen Wurzeln des Unternehmens. Die Mobiliar teilt nicht nur die Kosten, sondern auch die Gewinne mit ihren Kunden. Bis heute wird das nicht börsennotierte Unternehmen vom Verwaltungsrat der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft beaufsichtigt, wobei das operative Tagesgeschäft seit 2000 in den Händen der Geschäftsleitung der Schweizerischen Mobiliar Holding AG liegt. Im Jahr 2016 erreichte das Prämienvolumen der Mobiliar 3,6 Milliarden Franken brutto, wovon 20 Prozent auf Lebensversicherungen und der Rest auf die Bereiche Fahrzeuge & Reisen, Wohnen & Eigentum sowie Vorsorge & Gesundheit entfielen. Die Mobiliar-Gruppe beschäftigt rund 4500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist mit 160 Generalagenturen und Agenturen in der ganzen Schweiz und in Liechtenstein vertreten.

mobiliar.ch







«Wir verkaufen unseren Kunden kein Erfrischungsgetränk oder einen Snack, sondern vielmehr ein Versprechen: das Versprechen, dass sie im Schadenfall auf uns zählen können.»

Arbeitswelt der Mobiliar: Raum schaffen für einen vernetzten Austausch, kreatives Denken und den stillen Rückzug.

Massgeschneiderte Therapie

NeuroTransData hat sich auf die standardisierte Erfassung von digitalen Patientendaten spezialisiert. Geschäftsführer **Dr. Arnfin Bergmann** weiss, wie man bei den Patienten das nötige Vertrauen schafft und weshalb Datensammlungen für jedes Unternehmen zukunftsweisend sind.

NeuroTransData (NTD) wurde am 1. Februar 2008 gegründet. Derzeit gehören 153 Gesellschafter und 78 Praxen der GmbH an. Ziel von NTD ist die standardisierte Erfassung von Behandlungsmethoden, um die langfristige Entwicklung von Patienten und die Auswirkungen der Medikamente und Therapieverfahren zu dokumentieren sowie Vergleiche mit anderen Behandlungsfällen herzustellen. Die NTD-Datenbank enthält unter anderem Informationen zu den Krankheitsgruppen multiple Sklerose, Demenz, Epilepsie, Depression, Migräne, Bewegungskrankheiten (wie Morbus Parkinson) und Schizophrenie.

neurotransdata.com

Text: Tina Fassbind
Bilder: Moritz Hoffmann

Herr Bergmann, Angaben über Patienten sind besonders heikel. Trotzdem verfügt NeuroTransData (NTD) bereits über eine Vielzahl von Datensätze. Warum?
Mit über 600'000 Patienten jedes Jahr haben wir inzwischen deutschlandweit die grösste Datensammlung im Bereich multiple Sklerose, Demenz, Epilepsie, Depression, Schizophrenie und bipolare Störungen aufgebaut. Unsere Patienten können sich darauf verlassen, dass wir ihre Daten mit grösster Sorgfalt behandeln und nach datenschutzrechtlichen Richtlinien erheben und speichern. Identifizierende Patientenangaben wie beispielsweise Name, Geschlecht oder Alter verbleiben immer in den Praxen. Zu uns gelangen ausschliesslich die anonymisierten, medizinischen Informationen. Diese sammeln wir in unserem zentralen Server, wo sie unter einer vielstelligen Ziffer- und Zahlenkombination abgelegt werden. Ebenso wichtig wie die Datensicherheit ist es aber, den Patienten den Nutzen klarzumachen, den sie aus dieser Datenbank ziehen können. Denn das Erfassen der Informationen beansprucht Zeit, und Patienten müssen dazu bereit sein, diesen Aufwand zu betreiben.

Und welcher Nutzen wäre das?
Der teilnehmende Arzt kann mit unserem System auf riesige Datensätze bisheriger Behandlungsdaten zurückgreifen. Daraus kann er eine für den Patienten passgenaue Rangliste möglicher infrage kommender Medikamente generieren. So kann der behandelnde Arzt für jeden Patienten schneller eine wirkungsvolle, individuelle Therapiemethode finden, die durch Real-World Data validiert ist.

Vertrauen Sie darauf, dass die Angaben richtig im System erfasst werden, oder gibt es digitale Kontrollmechanismen?
Die medizinischen Daten werden von Ärzten und Mitarbeitern der Praxen erfasst, die bei uns eine Schulung absolviert haben und konstant weitergebildet werden. Zusätzlich validiert unser System die eingegebenen Werte anhand eines Kriterienkatalogs. Ist eine Eingabe falsch, werden die Praxen automatisch informiert und können den Fehler korrigieren.

Wie können Sie sicher sein, dass die Praxen selbst vertrauenswürdig sind?
Ein Beitritt bei NTD ist nur möglich, wenn eine Praxis ISO-zertifiziert ist, bestimmte medizinische Kriterien erfüllt und von einem unserer Mitglieder vorgeschlagen wird. Abgesehen davon müssen die Antragsteller eine halbjährige Probezeit bestehen, bevor wir sie bei uns als Gesellschafter aufnehmen. Auch nach dem Beitritt werden die Praxen jährlich von einem externen Prüfer rezertifiziert. Das Motto «Einmal dabei, immer dabei» gilt bei uns also nicht.

Wie wichtig sind Datenpools wie Ihre für die Zukunft?
Sie sind von grosser Wichtigkeit. Umfassende Datenerhebungen ermöglichen es allen Ärzten, ihre Behandlungsqualität

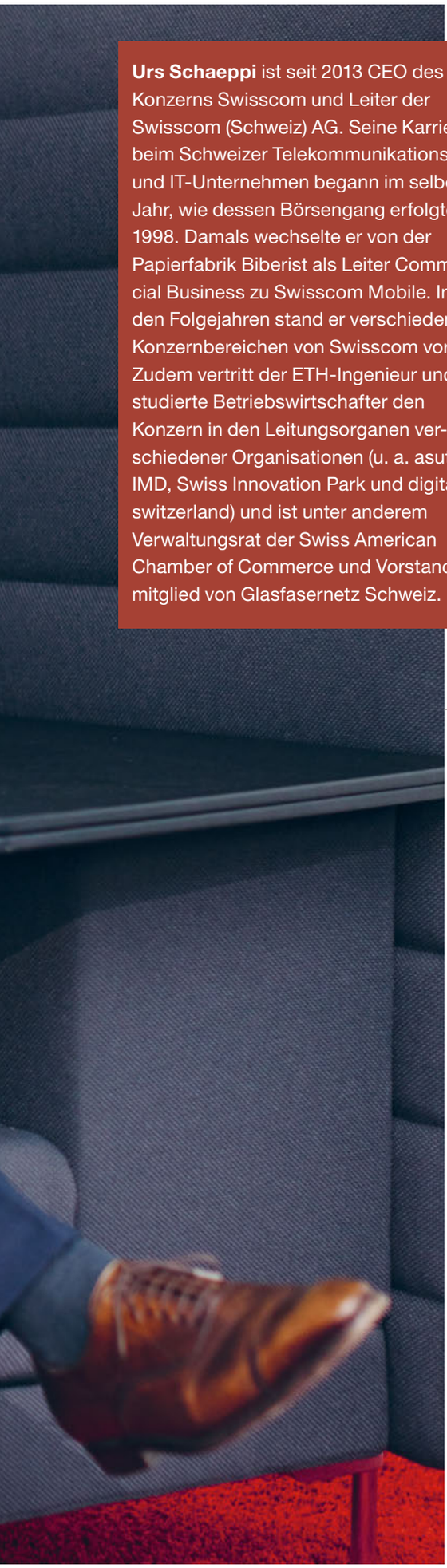
«Umfassende Datenerhebungen ermöglichen es den Unternehmen, ihre Produkte konstant zu verbessern – das ist auch auf medizinische Behandlungsmethoden übertragbar.»

konstant zu objektivieren und damit zu verbessern. Mit Algorithmen, wie unserem PHREND®, lassen sich Gesetzmässigkeiten herausfiltern, die man durch eine grosse Zahl von sinnvoll ausgewählten Zielparametern erreichen kann.

Woher wissen Sie, dass NTD tatsächlich die relevanten Daten erfasst?
Wir arbeiten eng mit einer Vielzahl von Ärzten zusammen, und die Abläufe werden ständig verbessert. Daher wissen wir genau, welche Daten für unser System und damit für das Wohl des Patienten sinnvoll sind. Wir sind quasi unsere eigene Forschungsanstalt und entwickeln uns laufend weiter. Bei allem, was wir tun, steht das Wohl des Patienten absolut im Vordergrund und ist unsere treibende Kraft.

Dr. med. Arnfin Bergmann ist Facharzt für Neurologie. Bergmann hat 1986 sein Studium der Humanmedizin in Freiburg im Breisgau abgeschlossen und anschliessend in Zürich, Bern und Ulm eine psychiatrische Ausbildung absolviert. 1989 folgte eine psychotherapeutische und neurologische Ausbildung in München. Seit 1995 führt der Gründer von NeuroTransData eine eigene Praxis in Neuburg an der Donau in Deutschland.

«Wir brauchen vor allem wieder mehr Pioniergeist, Neugier und Offenheit statt Angst vor Veränderung und Verlust.»



Urs Schaeppi ist seit 2013 CEO des Konzerns Swisscom und Leiter der Swisscom (Schweiz) AG. Seine Karriere beim Schweizer Telekommunikations- und IT-Unternehmen begann im selben Jahr, wie dessen Börsengang erfolgte: 1998. Damals wechselte er von der Papierfabrik Biberist als Leiter Commercial Business zu Swisscom Mobile. In den Folgejahren stand er verschiedenen Konzernbereichen von Swisscom vor. Zudem vertritt der ETH-Ingenieur und studierte Betriebswirtschafter den Konzern in den Leitungsorganen verschiedener Organisationen (u. a. asut, IMD, Swiss Innovation Park und digitalswitzerland) und ist unter anderem Verwaltungsrat der Swiss American Chamber of Commerce und Vorstandsmitglied von Glasfasernetz Schweiz.

#neugierig #glaubwürdig #menschenliebend

Im Netz ist es ein Geben und Nehmen

Die digitale Welt produziert Unmengen von Daten. Aber erst die detaillierte Analyse und gezielte Nutzung zugunsten einfacherer und effizienterer Produkte und Prozesse schafft einen Mehrwert. Auf solche Smart Data setzt Swisscom heute bereits in verschiedenen ihrer Wirkungsfelder. Essenziell für einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Daten und die Vertrauensbildung sind für ***Urs Schaeppi*** *Transparenz und Offenheit gegenüber dem Kunden als Datenquelle.*

© Swisscom

Text: Corin Ballhaus
Bilder: Marc Wetli

Welche Stichworte verbinden Sie mit dem Begriff Vertrauen?
Zentrale Basis des Vertrauens sind für mich Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit. Vertrauen heisst für mich auch, jemandem etwas zuzutrauen. Vertrauen ist die Basis des Geschäfts und unserer Gesellschaft überhaupt. Fehlt das Vertrauen, kollabieren Wirtschaft und Gesellschaft. Das hat sich in der Finanzkrise gezeigt.

Welchen Stellenwert hat langfristig orientierte Vertrauensbildung noch, wenn für Kunden vorwiegend der günstigste Preis zählt?
Die ständige Jagd nach dem günstigsten Produkt befürworte ich nicht, da sie eine Wegwerfgesellschaft und damit Ressourcenverschwendung fördert. Hat etwas keinen oder einen geringen Preis, hat es keinen Wert. Glücklicherweise ist nicht der gesamte Markt preisgetrieben. Gerade in der Schweiz schätzt der Kunde Qualität und ist auch gewillt, dafür zu bezahlen.

Im digitalen Zeitalter hat Vertrauen viel mit dem Schutz der Privatsphäre im Netz zu tun. Was tut die Swisscom in diesem Bereich?
Zum einen unterliegen wir unter anderem dem Fernmeldegesetz und Datenschutz, das einen klaren gesetzlichen Rahmen für den Umgang mit den Daten gibt. Zum anderen vermitteln wir seit über 100 Jahren Telefongespräche, haben also eine lange Erfahrung im Umgang mit vertraulichen Daten. Wir verfügen zudem über eine Vielzahl an Instrumenten zur Wahrung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes. Selbstverständlich kann sich der Kunde auch gegen die Verwendung seiner Daten aussprechen. Ist er aber in der digitalen Welt nicht gewillt, gewisse Daten zu teilen, verzichtet er auf den damit verbundenen Nutzen. Gibt er beispielsweise seinen Standort nicht preis, erhält er in der Wetter-App keinen lokalen Wetterbericht. Im Netz ist es also ein Geben und Nehmen. Für den Kunden ist es aber wichtig zu wissen, was der einzelne Anbieter mit seinen Daten tut, welche Politik dahintersteht.

Ist die Privatsphäre im Internet zukünftig auch in der Bundesverfassung zu regeln?
Das Schweizer Datenschutzgesetz ist gut. Und mit der aktuellen Revision soll es noch strenger werden. Die Herausforderung ist vielmehr, dass die Datenschutzthematik ein globales Thema ist. Die grossen Internetfirmen in den USA und in China sind global aufgestellt und betreiben ihr Geschäft nach anderen Grundsätzen. Darum wären eher Grundsätze auf globaler Ebene nötig, um gleich lange Spiesse zu schaffen.

Der alljährliche «PwC CEO Survey» hat den Umgang mit digitalen Daten als einen der differenzierenden Faktoren für die Zukunft definiert. Sehen Sie das ebenso?
Daten seien das «Rohöl» der digitalen Welt, heisst es gemeinhin. Um Daten für sich nutzen zu können, muss aber ein Unternehmen die Daten mitmilfe künstlicher Intelligenz analysieren können und sie zur Vereinfachung der Produkte einsetzen.

Wie lässt sich Smart Data ansonsten nutzen?
Über Daten lassen sich nicht nur Produkte simplifizieren, sondern auch Prozesse automatisieren, Netzoptimierungen vornehmen und neue Mehrwertdienste kreieren, die Effizienz und Qualität erhöhen. Swisscom nutzt künstliche Intelligenz zum Beispiel bei der Auswertung von Kundenrückmeldungen nach der Einführung neuer Produkte. Oder wir entwickeln mithilfe von Smart-Data-Ampelsteuerungen, wo sich die Rot- und Grünphasen anhand der Verkehrsflüsse in Echtzeit steuern lassen.

Viele Unternehmen sind in den letzten Monaten Opfer von Cyberattacken geworden. Ist das Netz unsicher geworden?
Cyberrisiken nehmen allgemein stark zu. Das Positive an den jüngsten Angriffen ist, dass sie Unternehmen für die Risiken im Netz und für notwendige Schutzmassnahmen sensibilisiert haben. Bei Swisscom kümmert sich ein spezialisiertes Team 24/7 darum. Schon bevor überhaupt ein Angriffsversuch erfolgt, gilt es zu eruieren, ob und wer einen solchen starten könnte. Dazu werden Frühwarnindikatoren und Anomalien bei den Datenbewegungen im Netz analysiert. Auch hier hilft künstliche Intelligenz.

Und welche Schutzmassnahmen sind notwendig?
Es braucht Abwehrsysteme. Datenverschlüsselung ist dabei nur eine von vielen möglichen Massnahmen. Cybersicherheit ist inzwischen ein globales Geschäft und bedingt ein permanentes Aufrüsten. Die Angreifer werden immer intelligenter, Angriffe immer aufwendiger. Waren es früher einzelne Hacker, stehen heute hochprofessionelle Organisationen dahinter. Zudem mehren sich in einer immer vernetzteren Welt die Angriffspunkte. Früher waren bloss ein PC und ein Handy am Netz. Mit dem Internet der Dinge wächst die Zahl der Endgeräte. Das soll uns aber nicht daran hindern, die neuen Technologien voranzutreiben.

Menschliches Verhalten und Einstellungen verändern sich deutlich langsamer, als der technologische Fortschritt voranschreitet. Was hat es mit dem unterschiedlichen Entwicklungstempo auf sich?
Der Mensch tendiert dazu, die Möglichkeiten der neuen Technologien zu Beginn jeweils zu überschätzen und im weiteren Verlauf zu unterschätzen. In aller Regel verändern neue Technologien zunächst einmal wenig. Setzen sie sich dann aber durch, erfolgt dies meist schneller als erwartet. Eines der vielen Beispiele dafür ist die Digitalfotografie.

Was braucht es für eine realistische Einschätzung?
Wir sollten eine Kultur entwickeln, in der wir mehr auf Experimentieren im Sinne von «Try fast, fail fast, learn fast» ausgerichtet sind. Wir müssen also auch Fehler zulassen, was unserem schweizerischen Perfektionismus etwas zuwiderläuft. Wir brauchen vor allem wieder mehr Pioniergeist, Neugier und Offenheit statt Angst vor Veränderung und Verlustangst. Will die Schweiz führend bleiben und sich ihren Wohlstand erhalten, darf sie nicht in Lethargie verfallen und eine defensive Haltung annehmen.

Gleichwohl erscheint einem die öffentliche Debatte bezüglich der Digitalisierung eher angstgetrieben.
Die Angst ist unbegründet. Die Geschichte zeigt es: Nach jeder technologischen Revolution gab es mehr Arbeitsplätze und Wohlstand als zuvor. Die Erfindung der Dampfmaschinen oder der Elektrizität hat die Berufsprofile substanziell verändert. Das heisst aber nicht, dass es nur noch hochausgebildete Personen braucht. Ich bin sogar überzeugt, dass wir ein Wiederaufleben von handwerklichen Berufen erleben werden. Denn automatisieren lassen sich nur sehr repetitive, einfache Aufgaben. Aufgaben, die Intuition, Kreativität und Empathie erfordern, können Maschinen nicht übernehmen. Hier hat der Mensch ein klares Alleinstellungsmerkmal.

Wird an Ihrer Stelle einst ein Roboter das Unternehmen leiten?
Das glaube ich nicht. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass er gewisse Aufgaben von mir übernimmt, zum Beispiel beim Studium umfangreicher, komplizierter Berichte. Die könnte mir der Roboter in Zukunft so aufbereiten, dass ich mir in viel kürzerer Zeit das nötige Bild machen kann. Bei einer Verhandlung, beim Führen eines Mitarbeitergesprächs oder beim Projektmeeting mit einem Kunden wird er mich aber nicht ersetzen können. Ein Roboter ist letztlich immer nur so gut, wie man ihn programmiert hat.

«Aufgaben, die Intuition, Kreativität und Empathie erfordern, können Maschinen nicht übernehmen. Hier hat der Mensch ein klares Alleinstellungsmerkmal.»

Im Repair Center der Swisscom werden defekte Smartphones wieder auf Vordermann gebracht.

© Swisscom

«Das Beste in der vernetzten Welt – immer und überall» lautet die Vision von **Swisscom,** dem führenden Telekommunikations- und einem der führenden IT-Unternehmen der Schweiz mit Sitz in Ittigen BE. Als Anbieter von Mobilfunk, Festnetz, Internet, Digital-TV und verschiedenen IT-Dienstleistungen steht Swisscom wie kaum ein anderes Unternehmen für den digitalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Damit ihre Geschäfts- und Privatkunden in der Schweiz auch in Zukunft uneingeschränkt kommunizieren können, investiert Swisscom fortlaufend in eine zuverlässige und leistungsstarke Infrastruktur – 2016 betrugen die Investitionen 2,4 Milliarden Franken – und entwickelt Lösungen, um Daten sicher auszuwerten und zu übertragen. Mit über 20'000 Mitarbeitenden erzielte Swisscom in den ersten drei Quartalen 2017 einen Umsatz von 5,7 Milliarden Franken und einen EBITDA von 2,3 Milliarden Franken. Die Namenaktien des Unternehmens sind an der SIX Swiss Exchange kotiert.

swisscom.ch

Aktuelle PwC-Studien zum Thema:

Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?

Tech breakthroughs megatrend:
how to prepare for its impact

Chatbot Revolution in Switzerland:
A new Era of Customer Engagement

2017 Global Digital IQ® Survey:
A decade of digital: Keeping pace with transformation

Moving forward with cybersecurity and privacy:
How organizations are adopting innovative safeguards to manage threats and achieve competitive advantages in a digital era

20th CEO Survey:
20 years inside the mind of the CEO... What's next?

**magazine.
pwc.ch/de**

Was war das erste Handy unserer Interviewpartner? Wer oder was ziert das Hintergrundbild ihrer Handys? Lesen Sie das und vieles mehr im **ceo Magazin online.** *Und zwar ganz entspannt auf dem Sofa, unterwegs im Zug oder im Café – auf dem Smartphone oder dem Tablet.*

Die nächste Ausgabe von ceo erscheint im Juni 2018.

Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc