

Special | Digitale Innovation



Rechenzentrum Ostschweiz: Es ist bis zu jedem Rack komplett redundant erschlossen. Mit einer Fläche von zweimal 450 Quadratmetern gibt es Platz für zweimal 150 Racks.

ST-GALLISCH-APPENZELTISCHE KRAFTWERKE AG

Es kommt langsam aber gewaltig

Building Information Modelling (BIM) stösst in der Schweiz noch auf Skepsis – noch. Der Trend ist unaufhaltbar.

SEITE 35

Die immersive Theater-Erfahrung

Wer mit dem Titel nichts anfangen kann, keine Sorge: Das ist der neuste Hype im Retail-Geschäft. Es geht um die Haptik.

SEITE 36

Industrie-Vorbild für Finanzer

Banken und Finanzen bleiben bezüglich ihrer Innovation unter ihren Möglichkeiten. Vorbild wäre die Industrie.

SEITE 36

Das Scheitern soll angstbefreit sein

Die HSG-Professorin Andrea Back forscht aktuell an «digital solutions». Sie sieht ganz neue Möglichkeiten.

SEITE 37

Woher nehme man die Fachkräfte?

Das Software-Haus Soreco musste seine Produkte neu erfinden. Die Lösung lag nicht nahe, sondern in Vietnam

SEITE 38

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN
SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

Innovationscluster bauen

Voraussetzungen Handfeste Innovationen kommen von Firmen. Diese müssen optimal mit der Umwelt zusammenspielen und idealerweise ein Cluster bilden. Die Region Zürich-Zug hat das ein Stückweit erreicht.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Auch wenn die Schweiz seit Jahren die Spitzenposition im globalen Innovation-Index einhält und bei den Wissens- und kreativen Outputs den Massstab für den Rest der Welt bildet – in einigen Unterdisziplinen der Standort-Rankings ist man schwach. Das gilt besonders für die Wissens- und Technologie-Cluster. Zürich kommt lediglich auf Rang 50, meilenweit zurück hinter den grossen Clustern wie Tokio, Hongkong/Shenzen, Seoul, Peking und San Francisco inklusive Silicon Valley.

Natürlich könnte man argumentieren, was kümmern uns die Vereinsmeisterschaften, wenn wir bei den Länderspielen

führen. Dabei wird übersehen, dass es sich um verschiedene Ligen handelt: Die Länder-Liga spiegelt die weltweit sichtbare Grundlagen-Erkenntnisse, wie sie das Cern bei Genf produziert. Und sie repräsentiert die Aktivitäten von grossen, finanzstarken Firmen, wie Google, IBM und die der Basler Pharmakonzerne.

Die Cluster-Liga hingegen weist aus, ob und wie gut Universitäten, Firmen, Startups, Geldgeber und Talente zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Idee für Innovationen aufeinandertreffen. Hier gilt das gleiche wie auf der Ur-Erde, als das Leben entstand: Es müssen die richtigen Ingredienzen und Bedingungen gegeben sein. Dann kann Leben entstehen.

Die günstigen Ingredienzen und Bedingungen für Startups sind bekannt: Es sind die Talente. Gute Verkehrs- und Freizeit-Infrastrukturen gehören ebenfalls dazu. Die Nähe zu den europäischen Märkten ist gegeben.

Aber hinzu kommen muss eine unterstützende Politik inklusive erleichterter Zuwanderung von Talenten. Auch braucht es vorteilhafte Kostenstrukturen für Startups, beispielsweise günstigen Büroraum. Und es ist eine förderliche Finanzierungskultur erforderlich, damit Firmen in ihren unterschiedlichen Wachstumsstadien das nötige Wagniskapital finden. Bei diesen drei letztgenannten Punkten schneiden die Schweizer Cluster nicht gut ab.

Das ist auch deshalb problematisch, weil sich in der Vergangenheit eine Arbeitsteilung in der Innovationswelt ergab. Universitäten kümmern sich um die Grundlagen, Firmen um die Entwicklungen und die Integration von Innovationen in bestehende Angebote und Produkte.

Informelle Kontakte bilden die wichtigste Brücke zwischen beiden Welten, wie Untersuchungen ergaben. Eine Cluster-Bildung wird begünstigt, wenn sich die Vertreter unterschiedlicher Provenienz zwanglos mischen. Die Crypto Valley Association etwa hat viel dazu beigetragen, dass die Region zwischen Zürich und Zug weltweit als Cluster für Blockchain-Technologie wahrgenommen wird.

FOTO-PORTFOLIO

Die Rechenzentrum Ostschweiz AG in Gais ist ein Unternehmen der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke (SAK) sowie der Sankt Galler Stadtwerke mit Lösungen für die Region.

Fotos: Rechenzentrum Ostschweiz (Bilder: SAK)



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



Hochsicherer Datentresor: Der futuristische Cube des Rechenzentrums Ostschweiz mitten im Appenzellerland ist gleichzeitig auch ein riesiges Solar- und Wärmekraftwerk für die Region.

Die Plattform ist das Ziel

Mobilität Beim Weg von A nach B soll sich niemand mehr Gedanken mehr um das Transportmittel machen müssen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die Mobilität ist reif für einen grundlegenden Wandel: Im vergangenen Jahrzehnt hat sich die Zahl der Stautunden in der Schweiz verdoppelt. Hauptgrund ist die Überlastung der Infrastruktur – und das bedeutet Produktivitätsverluste. Hinzu kommen rund 18 000 Verkehrsunfälle mit mehr als zweihundert Toten in der Schweiz. Die darüber hinausgehenden indirekten gesundheitlichen Folgen durch Lärm- und Abgasbelastung lassen sich nur schätzen.

Und der klimaschädliche CO₂-Ausstoss aus Treibstoffen liegt seit zehn Jahren in einem schmalen Band zwischen 15 und 17,5 Millionen Tonnen. Kurz: Transport und Mobilität sind reif für grundlegende Veränderungen

Mehr als nur Strom statt Benzin

Die Disruption wird durch neue Technologien begünstigt: Gemäss einer Studie

von McKinsey entfallen 90 Prozent der Innovationen in der Automobilindustrie auf die Softwareelemente, die in die Fahrzeuge eingebaut werden. Weitere Innovationsbereiche sind automatische Steuerungen, leichtere Materialien und die direkte Kommunikation der Autos untereinander.

Erste im Alltag sichtbare Veränderungen sind gemäss den Marktforschungsanalysten von Gartner die Ride-Sharing-Plattformen wie die von Uber und die elektrischen Autos von Tesla. Lieferdrohnen und autonome Fahrzeuge sind die nächsten grossen Innovationsbereiche. Gemäss einer Übersicht von S&P Capital IQ hat sich das Volumen des Risikokapitals, das in Transport-Startups fliesst, zwischen 2014 und 2019 verzehnfacht.

Was den Sektor so attraktiv macht, ist die Möglichkeit, bestehende Komponenten im Sinne der Kunden-Wertschöpfungsketten von Harvard-Professor Thales Teixeira ganz neu zusammenzusetzen. Elektrische Fahrzeuge umfassen nicht le-

diglich den Austausch des Antriebs. Im Zentrum steht ein vernetztes Computersystem, das viel mehr kann. Tesla hat auf diesem Gebiet gemäss den Analysten von Morgan Stanley einen Vorsprung von mindestens fünf Jahren.

Gleiches Ziel, andere Strategie

Es braucht gemäss den Analysten der Silicon Valley Bank solche vernetzten und zunehmend auch autonom steuernden Komponenten, mit denen dann die User ihre Mobilitätsbedürfnisse anders als heute erfüllen können: Die Transportmittel werden geteilt, die Strecken von A nach B mit dem jeweils besten und geeigneten Mittel bewältigt, und diese Mittel stehen in urbanen Gebieten praktisch immer und überall zur Verfügung.

Hinter einer einigermaßen homogenen Zukunftsvorstellung stehen laut den Analysten der Marktforschungsfirma CB Insights teilweise ganz unterschiedliche Ideen. So gibt es beispielsweise im Bereich

mittlerer zurückgelegter Strecken (7 bis 20 Kilometer) mit Bestmile aus Lausanne, Uber, Lyft und Grab in Südostasien vier Firmen, die Fahrer und Gefahrene über digitale Plattformen zusammenbringen.

Die Fahrer werden für Uber überflüssig

Aber die Umsetzung ist völlig unterschiedlich: Bestmile setzt auf lokale Flottenbetreiber, Uber und Lyft auf Einzelfahrer, und Grab stellt Fahrern und Kunden Bank- und Versicherungsdienstleistungen über eine App zur Verfügung. Wobei: Auch Uber hat damit in den USA begonnen, auch um die Fahrer loyal(er) zu machen. Dereinst sollen diese überflüssig werden, glaubt man bei Uber gemäss den eigenen langfristigen Prognosen. Denn sonst geht das Geschäftsmodell von Uber auf Dauer nicht auf. De facto subventioniert man bisher die Fahrten.

Alle grossen Plattformen kooperieren deshalb mit weiteren Firmen: Uber und das chinesische Pendant Didi arbeiten mit

Volvo (das in chinesischem Besitz ist), Lyft kooperiert eng mit Ford und Waymo, der Auto-Technologiesparte von Google.

Grosse Plattformen sind schon da

Google ist darüber hinaus Partner von Chrysler und hat in Lyft sowie die indonesische Mobilitätsplattform Go-Jek Milliardenbeträge investiert. Auch hier ist schwer zu bestimmen, wer wem was nachmacht: Denn Baidu, das Google-Pendant aus China, ist nicht nur bei Uber investiert, sondern entwickelt ebenfalls in Zusammenarbeit mit weiteren Partnerfirmen eine Technologie für automatische Fahrzeuge.

Die Konkurrenz schläft nicht

Baidu und auch Google unternehmen solche Schritte, um sich eine gewisse Relevanz in den digitalen Ökosystemen der Zukunft zu erhalten.

Und bevor weitere potenzielle Konkurrenten wie Alibaba oder Amazon auch diesen Lebensbereich erobern. Wobei: Diese beiden sind ebenfalls längst am Entwickeln.

Bestehende Komponenten lassen sich ganz neu kombinieren.

Google ist Partner von Chrysler und hat Milliarden in Lyft investiert.

Drei Aspekte für den Erfolg

Smart Buildings Kundenerlebnis, Geschäftsmodell, Technologie: Diese Ebenen, gut verwoben, machen Digitalisierungsprojekte erfolgreich.

NICOLAS DURVILLE

Lange Zeit wurden in der Immobilienbranche Innovationen relativ zurückhaltend vorwärtsgewandt. Auch wegen einer gewissen Skepsis der Endnutzer, spricht der Mieter, Besucher, Betreiber und Käufer. Nun werden zunehmend auch Gebäude bereits von Beginn an digital konzipiert, und neue Technologien halten verstärkt Einzug in die Büro-, Wohn- und Gewerbeflächen.

Dies auch aufgrund von verändertem Nutzerverhalten und neuen Geschäftsmodellen. Als sinnvoll erweisen sich allerdings nur jene Lösungen, die den Endnutzern einen echten Mehrwert bieten und nicht bloss eine technische Spielerei darstellen. Die Technologie darf niemals Selbstzweck sein, sondern muss stets mit einem Fokus auf Einfachheit und Nutzen eingesetzt werden.

Neue Nutzererlebnisse

Im Zusammenhang mit Smart Buildings existieren mehrere mögliche Anwendungsfälle: So steht beispielsweise bei Smart Living das Endnutzererlebnis im Vordergrund, während der Schwerpunkt im Bereich des Facility Managements bei der Prozessoptimierung und somit bei ei-

ner erwünschten Effizienzsteigerung liegt. Bei Retail- und Infrastruktur-Projekten verbinden sich diese Ebenen.

Im Feld des Smart Livings werden bereits heute innovative Raumkonzepte für flexibleres Wohnen umgesetzt – auch in der Schweiz. Diese Ansätze tragen gesellschaftlichen Trends wie der Zunahme von Ein-Personen-Haushalten, der demografischen Entwicklung und dem knappen Angebot an Wohnraum verstärkt Rechnung. Im Gebiet des Facility Managements sorgen intelligent vernetzte Systeme für optimierte Prozesse, Energieeffizienz und bessere Abläufe. Dies kann eine signifikante Einsparung von Zeit und Geld bedeuten.

Im Retail-Bereich wiederum treffen sich die Anwendungsbereiche. Hier geht es sowohl um ein neues Shopperlebnis – beispielsweise in Form von personalisierten Angeboten in Echtzeit auf dem Smartphone oder digitalen Panels – als auch um die datenbasierte Analyse von Besucherströmen zwecks Verbesserung von Prozessen und Infrastruktur.

Spannende Konzepte entstehen an der Schnittstelle zwischen Wohn- und Retail-Segment: Beispielsweise digitale

Shops in Überbauungen, die via App rund um die Uhr für die Bewohner zugänglich sind. Kunden scannen die Barcodes der Produkte selbstständig, oder diese werden durch Bilderkennung erfasst.

Retrofit als Herausforderung

Die Abrechnung findet automatisiert beim Verlassen des Ladens via Kreditkarte statt. So stehen den Endnutzern jederzeit bequem Lebensmittel und Güter des täglichen Gebrauchs zur Verfügung.

Auch für kleine Anbieter können solche Konzepte durchaus interessant sein, da sie dort ihre Waren platzieren können und so weitere Abnehmer finden. Das Inventar wird automatisch verwaltet, sodass die Händler jederzeit wissen, wann sie etwas nachfüllen müssen. Bei Neubauten können diese verschiedenen Systeme in der Konzeptphase miteingeplant werden.

Schwieriger ist die Nachrüstung an den bestehenden Gebäuden. Denn der sogenannte Retrofit, also die nachträgliche Vernetzung von bestehender Infrastruktur, stellt eine grosse Herausforderung dar – sowohl bezüglich Installation als auch hinsichtlich Wirtschaftlichkeit.

Nachträgliche Vernetzung bestehender Infrastruktur ist herausfordernd.

Eine weitere Knacknuss liegt in der Monetarisierung von Investitionen in Smart-Building-Dienste. Gerade im Wohnbereich werden viele Lösungen von den Endnutzern noch als Ergänzung betrachtet, und man ist nicht immer bereit, dafür mehr zu bezahlen.

Berücksichtigung aller Perspektiven

In der Schweiz werden in den nächsten Jahren vermehrt volldigitalisierte Bauprojekte umgesetzt. Besonders im Retail-Bereich und bei Infrastrukturprojekten wird der Fortschritt am rasantesten voranschreiten. Bei aller Faszination für neue Technologien und smarte Lösungen sollten die Verantwortlichen dabei jedoch nie

die Business- und Benutzerperspektive aus den Augen verlieren. Nur was einen echten Mehrwert für die Nutzer liefert und sich wirtschaftlich rechnet, wird sich auch nachhaltig durchsetzen. Ebenso werden Themen wie Datenschutz und Cyber-Sicherheit in diesem Zusammenhang nochmals an Bedeutung zulegen, da es oft auch um Personen-, Zutritts- und Gebäudedaten geht. Zu guter Letzt muss auch stets die Frage nach dem Benutzererlebnis gestellt werden: Wird hier für die Endnutzer ein konkreter Mehrwert erzielt, und begeistert die Lösung durch Einfachheit in der Anwendung?

Nur was echten Mehrwert für die Nutzer liefert, wird sich durchsetzen.

Nicolas Durville, CEO, Zühlke Schweiz, Schlieren.



ST. GALLISCH-APPENZELISCHE KANTONEN AG

Langsam wird es

Digitales Bauen Die meisten Gebäude werden noch analog gebaut. Änderungen zeichnen sich mit «BIM», mit digitalen Planungsmethoden ab.

VOLKER RICHERT

Noch sind es meist Grossbaustellen wie aktuell die «Glas» in Bülach, die auf Building Information Modeling (BIM) setzen. Die kooperative Arbeitsmethode auf der Basis eines virtuellen 3-D-Modells hat es aber schwer, im hiesigen Baugewerbe Fuss zu fassen. Auf Schweizer Verhältnisse zugeschnittene Modellierungsrichtlinien, Projektentwicklungspläne, Datenfeldkataloge, Use Cases oder Zertifizierungen bestehen erst seit wenigen Jahren. Genauso jung sind hierzulande spezifische Ausbildungsgänge und Branchenverbände, die auf BIM fokussieren.

Fehlender Druck

Kaum mehr als ein Drittel der Planer nutzt diese Methodik; in der Regel sind es umfangreichere Bauprojekte, bei denen auf die durchgängige Digitalisierung der Prozesse gesetzt wird. Ansonsten werde mit der BIM-Anwendung vielfach gezögert, heisst es in der Branche. Es fehle der Druck, sich der Digitalisierung zu stellen.

Das verwundert nicht zuletzt deshalb, weil BIM mit höherer Planungs-, Termin- und Kostensicherheit für komplette Gebäudekomplexe lockt. Wer darauf zurückgreift, verspricht sich vom gemeinsamen

disziplinübergreifenden Arbeiten aller Beteiligten am digitalen Modell effizientere Abläufe in allen Projektphasen, von der Planung über die Ausführung und den Unterhalt bis hin zu Um- und Rückbauten. Skeptiker hingegen, gerade kleinere Planungsbüros, befürchten nicht zu Unrecht, durch IT-Spezialisten und Facility-Manager ersetzt und von der digitalen Aufrüstung überfordert zu werden.

Reduzierte Risiken

Jedenfalls sieht auch Andrea Leu im Wandel von analogen zu digitalen Prozessen wie in der «notwendigen, tiefgreifenden Umstellungen auf neue Denk- und Arbeitsweisen» die grössten Herausforderungen in Sachen BIM. Dennoch betont die Co-Geschäftsführerin vom Verein Bauen digital Schweiz / buildingSmart Switzerland, der alle Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft vereint, dass das Bauen nach Industrieprinzipien «BIM-ready» getrimmt werden muss. Die Vorteile dieser Methode respektive des neuen «Denkens» sprechen für sich, ist sie überzeugt. «Indem BIM Verfahren und Prozesse über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie digital abbildet, werden Qualitäts-, Kosten- und Terminrisiken wesentlich reduziert.» Möglich werde das, weil die baubegleitende Planung vermieden und nach dem Grundsatz «erst virtuell, dann real bauen» gearbeitet werde.

Die Baustelle als Werkstätten-Zentrum

Bernhard Caviezel, der als Mitglied der Geschäftsleitung das Electrification Busi-

ness bei ABB Schweiz mit verantwortet, illustriert den anstehenden Umbruch am konkreten Beispiel: «Heute ist eine klassische Hochbaustelle in der Schweiz ein Ort mit unzähligen «Werkstätten», wo vor Ort das Baumaterial aufgrund der Pläne zusammengefügt und passend gemacht wird.

Verschiebung des Know-hows

Es erfordert von allen Beteiligten grossen Koordinationsaufwand und Fachwissen. Dieser Prozess ist aber auch fehleranfällig, was zu nicht unerheblichen Mehrkosten führt. BIM hingegen bringe maximale Effizienz und verändere damit die gesamte, etablierte Prozesskette. «Das kann bedeuten, dass auf der Baustelle «nur noch vorfabrizierte Bauelemente in hoher Präzision zusammengefügt werden.» Dafür seien allerdings andere Kompetenzen als bisher gefragt, das «technische

BIM ist der Weg in die Zukunft der Baubranche und der der Immobilien.

Know-how wird sich verstärkt auf das Planungsteam und die Vorfabrikationsstätten konzentrieren», so Caviezel weiter.

Einig sind sich Leu wie Caviezel darin, dass BIM der Weg in die Zukunft der Bau- und Immobilienwirtschaft ist. Nur das Ziel ist noch nicht jedem klar beziehungsweise bei vielen Akteuren noch nicht in Sicht, sagt Leu.

Das noch viel zu tun bleibt, weiss auch Caviezel. Doch auch er ist zuversichtlich: Die Hausaufgaben, Gebäude mittels BIM smarter zu machen, würden erledigt. Es sei ein solider Pfad in Richtung BIM-Zukunft, den die schweizerische Baubranche gehe.

Pendeln zwischen Ökosystemen und Personalisierung

Banking Oft wird vergessen: Dieses Geschäft ist fast immer nur Mittel zum Zweck. Was das für kleinere Banken heisst.

FALK KOHLMANN

Kunden nutzen Zahlungsmittel, um Konsumgüter zu kaufen; Hypotheken, um sich ein Eigenheim zu finanzieren; Anlageprodukte, um zukünftig mehr finanzielle Mittel für persönliche Wünsche zu haben; Vorsorge, um später den Lebensstandard zu halten.

Zusätzlich betten sich Bankdienste zunehmend in übergeordnete Benutzerreisen ein. Der Zahlungsverkehr ist ein gutes Beispiel. So hinterlegen Kundinnen und Kunden schon lange bei Uber oder Amazon ihr präferiertes Zahlungsmittel, sodass die Zahlung beinahe unbemerkt im Hintergrund ausgeführt wird. Dies wird sich in weiteren Bereichen fortsetzen, die entsprechenden Bankfunktionen werden vom Nutzer unbemerkt unter der Oberfläche abgewickelt: Banking als Mittel zum Zweck.

Für regional orientierte Banken mit einer hybriden Strategie, die es ihren Kundinnen und Kunden ermöglichen, Dienstleistungen über digitale und physische Kanäle zu nutzen und selbst zu bestimmen, wann, wie und wo sie dies tun möchten, stellt sich die Frage, wie sie hier relevant für ihre Kundenbasis bleiben können. Um einer «Kommoditisierung» vorzubeugen, bei der eine Kostenvorfähigkeit basierend auf Skaleneffekten im Vordergrund steht, bilden sich zwei Stossrichtungen heraus, die sich ergänzen können: erstens die Ausdehnung der Wertschöpfungskette und zweitens die datenorientierte Stärkung des Kerngeschäfts. Beide Stossrichtungen haben das Ziel, spürbaren Mehrwert zu bieten.

Ausserhalb des Kerngeschäfts

Bei der ersten Stossrichtung dehnen Banken ihre Wertschöpfungskette entlang möglicher Kundenkontakte aus und versuchen eigene Ökosysteme zu realisieren oder sich in fremde einzubetten. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten: Während einige Banken oder Versicherungen sich an Firmen beteiligen, versuchen andere eigene Dienstleistungsangebote ausserhalb der Kernprozesse aufzubauen. Kantonalbanken haben etwa im Umfeld «Wohnen» eine gute Ausgangssituation. So wäre es denkbar, dass in Zukunft nicht nur die Suche einer Immobilie auf der Plattform erfolgt, sondern die Kundin oder der Kunde auch

Mehrwertdienste nutzt oder Onlinehypothek oder Versicherung abschliesst.

Die Kundinnen und Kunden können alle Dienstleistungen an einem Ort beziehen. Der Vorteil für die Bank: Dank höherer Nutzer-Convenience kann die Abschlusswahrscheinlichkeit von Hypotheken steigen. Laut der aktuellen Studie «Ecosystems 2021» sind «Vorsorge» und «Mobilität» ebenfalls attraktive Themen.

In Zukunft persönlich und digital

Der zweite Ansatz geht von der bestehenden Kernkompetenz der Bank aus, indem die Beratung in den digitalen Raum erweitert wird. Personalisierte, aktive und intelligente digitale Finanzassistenten können dies unterstützen. Ein digitaler Begleiter meldet sich etwa beim Benutzer, wenn sein Sparziel nicht (mehr) erreichbar ist.

Wirklich relevant sind Banken, wenn Kunden als Teil der Selbstberatung digitale Lösungen nutzen, die erstens ganzheitlich die persönliche Vermögenssituation darstellen, zweitens relevantes Wissen zum richtigen Zeitpunkt bereitstellen, drittens aktiv und datengetriebene Handlungsempfehlungen anbieten und viertens die Beratungskompetenz zum richtigen Zeitpunkt einfließen lassen.

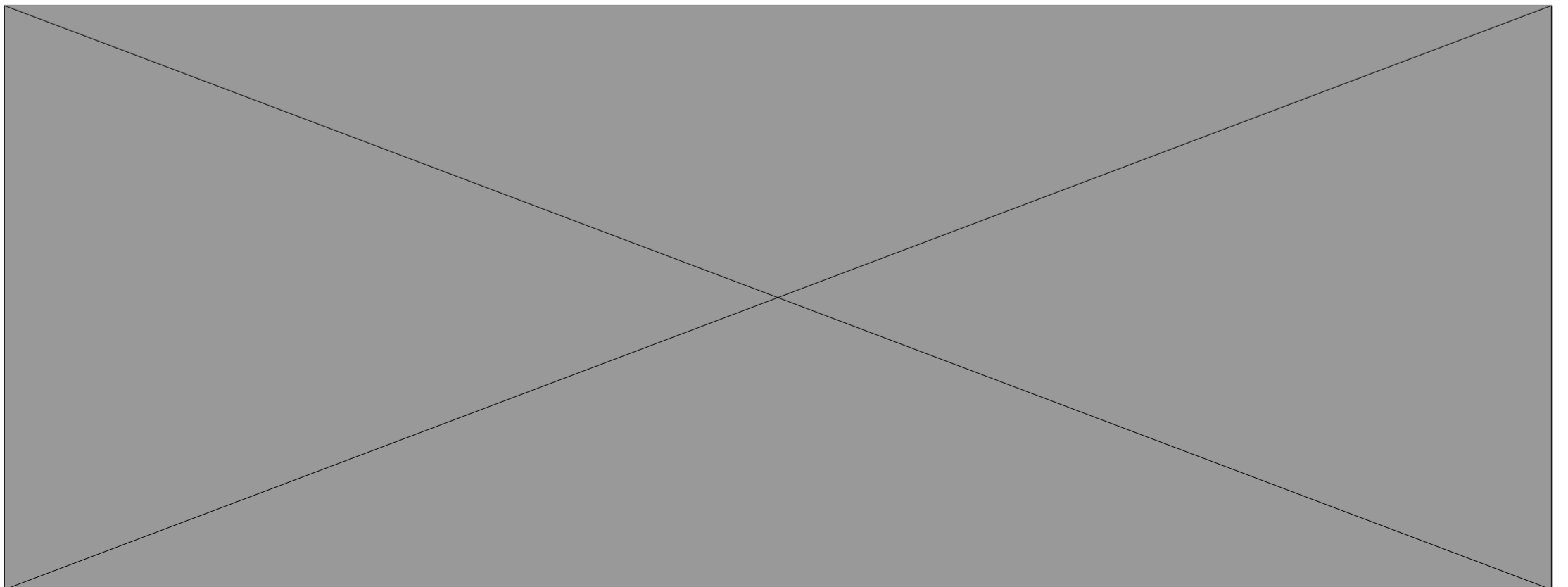
Verschiedene Banken stellen bereits heute Kundenberaterinnen und Kundenberatern Instrumente bereit, die eine ganzheitliche Finanzberatung ermöglichen. Ansätze, Teile davon auch direkt Kundinnen und Kunden online bereitzustellen, gibt es erst wenige.

Um tatsächlich relevante Handlungsempfehlungen anzubieten, sind nicht nur bankfachliches Wissen, sondern auch benutzerspezifische Daten aus dem Verhalten, den Transaktionen und dem Wissensstand sowie von Peergroups und möglicherweise auch externen Quellen notwendig. Gelingt die Kombination von in die Benutzerreise eingebetteten Bankdiensten, emotionalisierten Digitalangeboten, die Klicks generieren, und relevanten digitalen Beratungsangeboten, die im Sinne einer hybriden Reise mit persönlichen Gesprächen mit Kundenberaterinnen und -beratern verknüpft sind, haben regional-orientierte Banken weiterhin eine gute Positionierungsmöglichkeit.

Es bleibt eine Herausforderung, die unabhängig von der Stossrichtung ist: Die Lösungen bekanntzumachen und konsequent aus Kundensicht weiterzuentwickeln. Diese Herausforderung meistern Unternehmen aus anderen Branchen wie Tencent, Amazon oder Apple oft besser als hiesige Banken.

Falk Kohlmann, Leiter Digital Banking, St. Galler Kantonalbank, St. Gallen.

ANZEIGE





Das etwas andere RZ: Auch der Loungebereich des Rechenzentrums Ostschweiz überrascht und lädt mit seiner naturnahen Gestaltung zum Aufenthalt ein.

Willkommen im Experience-Theater

Retail Neue Technologien und Geschäftsmodelle kommen. Live-Streaming und Shop as a Service sind aktuelle Trends.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Wer vor zehn oder zwanzig Jahren zum letzten Mal in einem Geschäft eines schweizerischen Grossverteilers war und jetzt nach einem langjährigen Aufenthalt im Ausland wieder zurückkehrt, findet sich sofort zurecht: Gewiss, es gibt bei den Kassen so merkwürdige Apparate, wie man sie von Flughäfen kennt und bei denen man sich den Boarding Pass ausdrucken kann. Aber ansonsten sind ja noch die konventionellen Kassen vorhanden und wenn es dort mal stockt, dann hantiert jemand mit einem mobilen Bezahlsystem Schweizer Provenienz, dessen Namen sich mit Tinder verwechseln lässt. Aber ansonsten: alles beim Alten.

Asien – das grosse Experimentierfeld

Wer umgekehrt aus der Schweiz zum ersten Mal nach zehn, zwanzig Jahren nach Schanghai oder Shenzhen reist, erlebt sein Wunder: Geschäfte nehmen kein Bargeld mehr an. Kassen gleichen eher einem umgebauten Terminal. Und es stockt kaum jemals, denn die Kunden in den Geschäften halten lediglich ihre Smartphones rasch an einen Sensor und bestätigen allenfalls noch

mit einem Wisch die Transaktion mit ihrem Bezahlsystem lokaler Provenienz, dessen Namen an ein orientalisches Märchen erinnert.

Willkommen in der neuen Retailwelt. Gemäss den Analysten des Marktforschungsunternehmens CB Insights sind zwar die globalen Investitionen in Retail- und E-Commerce-Startups 2019 im Vergleich zu den Vorjahren um ein Drittel gesunken. Investoren kaufen sich eher bei Newcomern in späteren Entwicklungsstadien ein. In diesem Startup-Segment sind die Kosten zwar deutlich höher, aber auch die Überlebensquote ist besser. Denn hier haben die jungen Firmen bereits bewiesen, was sie können. Investoren lenken ihre Gelder mehr Richtung Asien. Diese Entwicklung geht zulasten des nordamerikanischen Marktes. Dabei zeigen sich einige bemerkenswerte Entwicklungen.

Shoppieren per Live-Streaming

Bei Technologien, die innerhalb von Ladengeschäften eingesetzt werden, erweitert sich die Vielfalt an Startups, die mit Designs für Selbstbedienungskassenterminals experimentieren. Firmen wie

Aifi, Zippin und Grabango haben beispielsweise am Flughafen von Amsterdam und in San Francisco solche Automaten aufgestellt, mit denen Retailkunden ihre Waren berührungsfrei bezahlen können. Im Kern geht es hierbei immer um die

Eine Indoor-Drohne checkt mit Kameras, wie voll die Gestelle sind.

Kombination von Sensoren und Bezahlschranken. Nicht nur an den Kassen, auch zur Kontrolle der Warenbestände in den Regalen soll nach Vorstellung des Startups Pensa Systems zukünftig Technologie Personal ersetzen. Diese Firma hat eine Indoor-Drohne entwickelt, die zwischen den Regalen mit Kameras und intelligenter Software überprüft, wie voll welche Gestelle sind. Eine ergänzende, breiter ausgelegte Lösung hat die Firma Trax entwickelt; hier will man die Ladenbetreiber über eine Vielfalt von Live-Überwachung und Kontrollen unterstützen, die Geschäfte besser zu betreiben.

Solche Systeme sind ihr Geld nicht wert, wenn sie nicht mit Software von Anbietern wie Relx Solutions oder Skupos kombiniert werden, mit der das Inventar in Echtzeit ständig überprüft und angepasst werden kann. Diese Systeme bilden auch die Basis für personalisierte Promotionen:

Bierliebhaber bekommen automatisch Werbung für Sonderangebote eingeblendet, wenn sie das Geschäft betreten.

Im E-Commerce ist Live-Streaming der letzte Schrei: Kunden in China können mit der Lösung von Shoppops mit Marken aus den USA verbunden werden (entsprechende Sanktionen stehen nicht bevor). Livestream-Shopping ist in China sehr beliebt geworden und wird möglicherweise durch die Ausbreitung des Coronavirus weltweit seinen Durchbruch erleben. Dote zielt mit seiner Spezialisierung auf Kleidung, Kosmetik und Beauty-Produkten auf eine junge Streaming-Kundschaft. Und ein allfälliges schlechtes Gewissen dämpft Stockx, ein Startup aus Detroit: Hier sehen sich Online-Konsumenten nach begehrten Einzelstücken und nachhaltigen Produkten um.

«Theater Experience»

Gerade bei den Marktplätzen findet im Schatten von Amazon eine bemerkenswerte Ausdifferenzierung statt. Faire.com beispielsweise will kleinere Retailer dabei unterstützen, Restbestände und einzigartige, nachhaltig hergestellte Produkte aus kleinen Serien zu verkaufen.

Den Retailern stellt man einiges an künstlicher Intelligenz bereit, damit diese

ihre Daten selbstständig und so gut wie möglich nutzen können.

Shoppieren wird zu einer Disziplin des Entertainmentgeschäfts; das Kunstwort Shoppingtainment ist bereits geprägt worden. Teil der Unterhaltung ist immer auch die Abwechslung und die Möglichkeit für Kunden, die Produkte auch mal anzufassen. Diese Lücken füllen Startups wie B8ta und Showfields: B8ta hat in den USA 24 Ladengeschäfte eingerichtet, die man im Rahmen des «Retail as a Service» für interessierte Firmen betreibt.

Damit eröffnet sich für Online-Anbieter die Möglichkeit, einfach und unkompliziert Ladenformate inklusive Shop-in-Shop-Einrichtungen ausprobieren zu können. Und bei Showfields können Online-Direktanbieter ihren Retailkunden die Produkte zum Anfassen zur Verfügung stellen. Oft fehlt dieses haptische Moment im reinen Online-Geschäft – und wer sich hier ausdifferenzieren kann, hat wohl einen Vorteil.

Hinsichtlich Kreativität ist die Bezeichnung dieses Geschäftsmodells selbst in einer von angelsächsischen Euphemismen durchtränkten Branche nur schwer zu übertreffen: In den Snowfield-Läden gibt es schliesslich nicht nur Waren. Sondern auch eine «immersive Theater-Experience».

Die Industrie als Vorbild bei Innovationen

Finanzsektor Bei Banken und Versicherungen liegen weiterhin viele Möglichkeiten brach.

CHRISTOPHER SMART

Dieselben Netzwerke von Sensoren und Big-Data-Analysen, die heute in Industriebetrieben effizientere Wartungspläne aufsetzen und mögliche Systemausfälle vorhersagen, können auch Anbietern von Krediten und Versicherungen für Industrie- und Infrastruktur ein neues Mass an Transparenz bieten. Noch ist die Liste offener Sicherheits-, Datenschutz- und Regulierungsfragen lang.

Es wird viel Zeit vergehen, bis Kreditgeber und Investoren Geschäftsmodelle entwickeln, welche die Vorteile dieser Technologien ausschöpfen. Der Wandel aber kommt und die Gewinner werden diejenigen sein, die es verstehen, einen nachhaltigen Nutzen aus den jüngsten Entwicklungen zu ziehen.

Das 21. Jahrhundert hat eine ganze Fülle an Technologieinnovationen hervorgebracht. Sie ermöglichen eine synchrone Überwachung der physikalischen Welt. Die breite Verfügbarkeit von kostengünstigen Sensoren, Mobilfunk und Cloud Storage hat die Erfassung, Übertragung und Speicherung grosser Datenmengen aus enormer Distanz und mithilfe komplexer Prozesse unauffällig und kostengünstig gemacht. Datenalgorithmen oder Machine Learning verwandeln diese Datenströme aus Vergangenheit und Gegenwart in immer leistungsfähigere Prognosen.

Problem vorhersagen, Risiko mindern

General Electric zum Beispiel überwacht so seine Triebwerke – weltweit und in Echtzeit. An einem einzelnen Tag werden Millionen von Datenflüssen über die Leistungskraft auf verschiedenen Transportwegen und unter verschiedenen Wetterbedingungen gesammelt. Wenn Sensoren aufkommende Probleme identifizie-

ren und einen Bedarf melden, kann das richtige Ersatzteil in die richtige Stadt zur richtigen Zeit eingeflogen werden.

Bessere Prognose, bessere Investition

Royal Dutch Shell setzt in Nigeria eine ähnliche Technologie zur Überwachung von Druck, Temperatur und Durchfluss ihrer Pipelines ein und kann berichten, dass sich ihr Return on Investment durch die Reduzierung von Ausfallzeiten kurzer Zeit nahezu verdoppelt hat.

Die Finanzwelt steht diesbezüglich noch am Anfang, aber das Grundprinzip ist einfach. Weil neue Technologien dazu beitragen, die Transparenz zu verbessern, Kosten zu senken und Probleme grossen und komplexer physischer Operationen vorherzusagen, sollte es auch bei der Bewertung von finanziellen Risiken und Erträgen eine messbare Verschiebung ge-

ben. Wenn man den Zustand von zu besuchenden Objekten aus der Ferne evaluieren kann, zeichnet sich im Vorhinein ab, wie hoch das zu erwartende Verlustrisiko bei einem Darlehen oder einem Leasingvertrag ist.

Aggregierte Daten für den Aufsprung auf den Innovationszug.

Wenn die physischen Warensendungen über ihre globalen Lieferketten verfolgt werden können, können Zahlungen schneller freigegeben werden und es wird weniger Geschäftskapital gebunden. Können Unternehmer den Betrieb und die Wartung einer entfernten Fabrik oder eines Kraftwerks überwachen, sind sie in der Lage, weniger Reserven zu halten und ihre Cashflows zu verbessern.

Die Fähigkeit, physische Bedingungen oder Vorgänge aus der Ferne zu überwachen, macht Nachhaltigkeitskriterien von Investitionen greifbar. Dass künftig Energieeinsparungen zuverlässig und unmittelbar nachweisbar sind, spielt gerade bei der

Messung von Einflüssen auf die Umwelt wie dem CO₂-Ausstoss eine grosse Rolle.

Risiken und Fragen

Damit der Finanzsektor auf diesen Innovationszug aufspringen kann, ist die Erschliessung aggregierter Datenströme erforderlich, die Resultate auf der Grundlage anderer ähnlicher Vorgänge wirklich vorhersagen und Risiken nachweislich reduzieren. Die längerfristige Herausforderung besteht darin, die gesammelten Daten zu verarbeiten, die Geheimhaltungspflicht der Betreiber zu berücksichtigen, die nationalen Sicherheitsauflagen der Regierungen zu erfüllen und sich gegen Cyberangriffe zu schützen.

Es bleibt abzuwarten, welche Akteure die finanziellen Vorteile der Technologie tatsächlich nutzen werden. Letztlich bleibt zumindest eines beim Alten: Wer zuletzt kommt, den beißen die Hunde.

Christopher Smart, Chief Global Strategist & Head, Barings Investment Institute, Boston.

Budget und Bedürfnisse

Aeropers Der Pilotenverband erhält eine App für Flugdienstzeiten, die den Mitgliedern zeigt, wie lange sie vertraglich und gesetzlich noch arbeiten dürfen.

ISABEL STEINHOFF

Wir sind sehr zufrieden und sehen im Ergebnis Mehrwert für unsere Mitglieder. Der zeitliche und finanzielle Aufwand eines Digitalprojekts sollte aber nicht unterschätzt werden», beschreibt Thomas Steffen, Vorstandmitglied bei Aeropers, sein grösstes Learning aus den letzten zwei Jahren. Zusammen mit Konoma hat der Verband der Piloten von Swiss und Edelweiss in den letzten zwei Jahren eine neue App lanciert.

Vertrauen als Grundlage

Der erste Schritt bestand für Konoma darin, genau zu verstehen, wie die zeitlichen Beschränkungen, die das Gesetz den Piloten vorschreibt, funktionieren. Die sogenannten «Flight Time Limitations» sind besonders dann wichtig, wenn sich Flüge aufgrund von Wetterbedingungen oder anderen Vorfällen verspäten. Mittels der App können Piloten auch ohne Internetzugang ganz einfach bestimmen, wann der späteste Abflugzeitpunkt für sie wäre und ob allenfalls ein anderer Pilot einspringen muss, da sie die zulässigen Limite sonst überschreiten würden. Dazu diente ein erster gemeinsamer Workshop.

Früh testen spart Geld

«Wir nutzen diese Gelegenheit dafür, das zu lösende Kundenproblem besser zu verstehen und eine Vertrauensbasis zu schaffen», berichtet Thierry Rietsch CEO von Konoma. «Normalerweise erfordern solche Projekte mehr Ressourcen, als die Kunden zunächst denken, vor allem was die Mitarbeit am Projekt betrifft.» In der Regel kommt in dieser Konzeptionsphase Design Thinking zur Anwendung, um erste Lösungsideen zu entwickeln. «Nach dem Grobkonzept haben wir Schritt für Schritt verfeinert und dazu auch mit Pilo-

ten gesprochen, sie einen Tag lang begleitet und immer wieder die Warum-Frage gestellt», so Rietsch.

Auf Basis dessen begann die Digitalfirma mit dem Design und der Programmierung eines einfachen Prototypen, der relativ schnell von ersten Anwendern getestet wurde. «Früh zu testen erspart später teures Nachbessern», so Markus Gasser, Mitgründer und Entwickler beim Badener Unternehmen. «Für uns ist wichtig, dass die Anwendung benutzerfreundlich und praxistauglich ist.» Saubere Programmierung bilde die Grundlage, die Funktionalitäten später auszubauen, ohne alles neu programmieren zu müssen.

Belohnt wurde dieser grosse anfängliche Effort, als nach den Flugdienstzeit-Regeln für die Swiss auch jene für die Edelweiss in der App ergänzt wurden. Man konnte die deutlich abweichenden Anforderungen der Schwester-Airline mit nur geringfügigen Anpassungen im Code übernehmen, da man bei der Programmierung auf Modularisierung gesetzt hatte.

«Leider lassen sich nicht immer alle gewünschten Funktionalitäten mit dem Initialbudget abbilden», sagt Markus Gasser, «daher müssen wir mit dem Kunden und aufgrund der Anwenderfeedbacks priorisieren, um den optimalen Mitteleinsatz zu finden.»

Mit dem Lösungsanbieter müsste man nicht gefangen sein, sagt Aeropers.

Sich als Lieferant ersetzbar machen

Man bewege sich stetig ein einer Abwägung zwischen Anwenderbedürfnissen, verfügbaren Ressourcen und technologischen Vorgaben. «Mit dem Lösungsanbieter muss man nicht gefangen sein», so Konoma-CEO Thierry Rietsch weiter: «Wir übergeben nach jedem Projektschritt etwas an den Kunden, auf dessen Basis auch eine andere Firma weiterarbeiten könnte. Das stärkt ebenfalls das Vertrauen in uns als Lösungsanbieter.»

Auch für die interne Kommunikation ist so ein Digitalprojekt durchaus eine He-



Zugang zum grünen Rechenzentrum der Schweiz: dem RZO, dank einem Energieeffizienzwert von 1,15.

ST-GALLISCH-APPENZELISCHE MEDIENWERKE AG

rausforderung, berichtet der Ressortleiter Kommunikation von Aeropers. «Wir bekamen viel Feedback auf verschiedenen Kanälen. Generell war das Feedback positiv, da die App den Piloten bei einem relevanten Task unterstützt und einfach zu bedienen ist.»

Aller Herausforderungen zum Trotz zeigt sich Aeropers sehr zufrieden mit dem Innovationsprojekt. «Unsere 1400 Piloten sind eigentlich nie am selben Ort, sodass wir die App nun zum primären Kommunikationsmittel mit unseren Mitgliedern ausbauen möchten», so Steffen, «dabei setzen wir weiter auf Konoma.»

«Angstbefreites Scheitern»

Andrea Back Sie forscht an Managementinstrumenten für Digital Strategy, Maturity & Transformation an der HSG. Ihr Fokus sind «digital solutions».

INTERVIEW: ISABEL STEINHOFF

Worin unterscheiden sich digitale von herkömmlichen Innovationen?

Schon bei der Entwicklung geht man anders vor. Agile Methoden mit iterativen Produkt-Lancierungen, die sich oft über die ganze Produkt-Service-Lebensdauer hinziehen, sind heute charakteristisch in der Entwicklung von Mobile Apps oder von IoT-Solutions mit Sensorik in Maschinen, die unter anderem für den Service von vorausschauender Instandhaltung vernetzt sind.

Welche organisationskulturellen Elemente fördern «digital solutions»?

Solche, die mit der bewährten agilen Entwicklungsmethodik harmonisieren und in Erfolg zusammenhang stehen. Dazu zählt zum Beispiel Fokus, also Priorisierung sowie Abgrenzen von Nebenaufgaben, aus dem Werte-Set von Scrum.

Was ist mit dem Design Thinking?

Ja, auch Prinzipien von Design Thinking und Lean Startup wie Testfreudigkeit, Kundenorientierung und angstbefreites Scheitern gehören dazu. Gerade die ersten beiden spielen für «digital solutions»



«Es werden ganz neue Möglichkeiten geschaffen.»

Andrea Back

Professorin und Direktorin am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) der HSG

eine besondere Rolle, da sie nicht nur durch technologische Neuerungen befähigt, sondern auch ausgelöst werden. Das heisst es werden nicht nur vorhandene Probleme gelöst, sondern auch ganz neue Möglichkeiten, wie innovative Geschäftsmodelle, oder neuartige Bedürfnisse geschaffen.

Innovationskultur ist wichtig – aber nicht schon längst erforscht?

Wir haben hinterfragt, ob das Verständnis von Innovationskultur und die etablierten

wissenschaftlichen Messinstrumente vor diesem Hintergrund wirklich noch gültig sind. Wir haben ein aufgefrischtes Messinstrument entwickelt, das die spezifischen Einflussfaktoren berücksichtigt, wenn man mit digitalen Innovationen, insbesondere mit digitalen Produkt-Service-Systemen, reüssieren will.

Welche Aspekte möchten Sie genauer beleuchten?

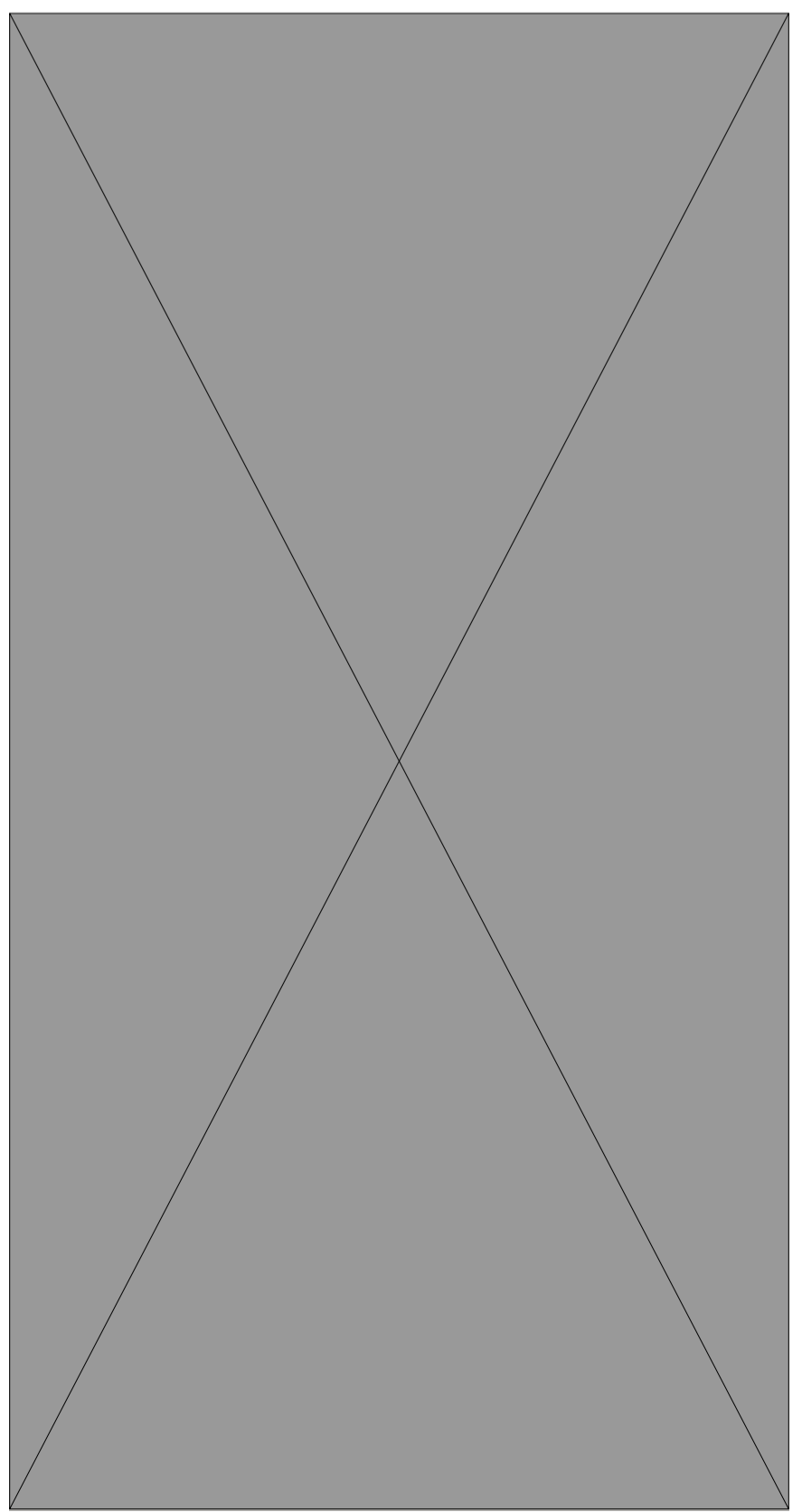
Unser Fragebogen zur Innovationskultur ist forschungsbasiert entwickelt worden. Zugleich ist er mit nur zwanzig Fragen in den sechs Gestaltungsbereichen Interaktion, Mut, Laissez-Faire, Fokus, Leistungsorientierung und Heterogenität in der Praxis gut einsetzbar. Das Assessment-Instrument wurde auch mit einer Handvoll Testanwendern aus der Praxis weiterentwickelt.

Und wie soll es weitergehen?

Im nächsten Schritt geht es im Sinne eines Vorprojekts darum, das Instrument mit einer grösseren Zahl von Unternehmen anzuwenden und zu reflektieren. Aus diesen Gesprächen wird sich ergeben, für welche Zwecke und Management-Rollen eine Erhebung der Innovationskultur besonders sinnvoll ist und wie dieses Instrument bei der Umsetzung und Fortschrittskontrolle der Strategiearbeit in der digitalen Transformation methodisch genau eingesetzt werden sollte.

Im April führt der Lehrstuhl eine empirische Erhebung zur Innovationskultur durch. Bei Interesse an einer Teilnahme: Mail an andrea.back@unisg.ch.

ANZEIGE



Innovation trotz Fachkräftemangel

Software-Entwicklung Über die Treiber digitaler Innovation und die Umsetzung in die Praxis am Beispiel Finanz-Software.

CLAUDE SIEBER UND WALTER WYSS

Das Software-Haus Soreco sah sich Anfang 2015 in einer komplett neuen Ausgangslage: Das Geschäft mit Finanz-Software verblieb nach einem Management-Buyout (MBO) plötzlich als eine der früheren drei Business Units allein beim Unternehmen. Die Fibu-Software für gehobene mittelständische und grosse Unternehmen trug zwar während Jahren einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg bei. Der Hauptteil der damaligen Investitionen floss aber in das zukunftssträchtige Geschäft mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Man stand also vor der Frage, wie ein 1988 gegründeter, noch dreissig Mitarbeitende beschäftigender Schweizer Software-Hersteller in die Zukunft geführt werden kann.

Innovationsdruck nicht vom Kunden

Dabei muss man wissen: Die Weiterentwicklung der Produkte beschränkt sich bei betriebswirtschaftlicher Software oftmals auf neue Funktionalitäten und Eigenschaften. Dies ist indes nicht unüblich, im Gegenteil: Die meisten Unternehmen wollen im Betrieb befindliche Lösungen gar nicht ersetzen, solange sie ihren Zweck erfüllen. Das heisst im Umkehrschluss: die digitale Innovation in der Software-Branche kommt selten direkt vom Kunden, sondern vom Markt als Ganzes. Der bestehenden Produktlinie nur noch neue «Features and Functions» zu verpassen, ist aber auch deshalb langfristig nicht sinnvoll, weil das Entwicklungs-Know-how

irgendwann nicht mehr verfügbar ist. Digitale Innovation umfasst denn auch neue Technologien (Internet-Standards, Virtualisierung, Cloud) und damit verbundene Geschäftsmodelle wie Software-as-a-Service respektive Miete statt Kauf.

Aus diesem Grund wurde schon bald nach dem MBO entschieden, künftige Software-Produkte auf eine komplett neue technologische Basis zu stellen. Den Anfang machte ein internetfähiges Portal, das für den Nutzer Absprungpunkt für bestehende Produkte aus dem eigenen Hause oder der Konkurrenz sein kann. Gleichzeitig wurde die Software-Linie um eine Spesen-App erweitert sowie das Controlling-Modul und der Kreditorenrechnungsprozess von Grund auf neu entwickelt. Ziel war es, mit neuen Produkten bestehenden Kunden den Weg in die Zukunft mit ihrem langjährigen Lieferanten aufzuzeigen und neue Kunden zu gewinnen. Dabei geschah die Priorisierung der neuen Produkte aufgrund von zwei Fragestellungen: Wie gross und zielführend für den Kunden ist deren Funktionsumfang, und wie gross ist im Vergleich dazu der dafür notwendige Entwicklungsaufwand?

Kurze Time-to-Market, aber wie?

Dass man bei neuen Produkten keine Zeit verlieren darf, ist klar. Allerdings ist nicht nur, aber gerade für kleine Hersteller wie Soreco der Fachkräftemangel eines der grössten Hindernisse für eine schnelle Time-to-Market. Die Lösung fand man zum Glück beim Ex-Besitzer des Unternehmens respektive seinen Offshoring-Kapazitäten in Vietnam. Seine Schweizer Firma beschäftigt in Ho Chi Minh City eigene Labors mit gut ausgebildeten Entwicklern. An den neuen Produkten gearbeitet haben zwei eigens dafür abgestellte Teams unter Schweizer Leitung. Dank der Auslagerung der Neuentwicklung nach Fernost war es schliesslich möglich, inner-



Einer von zwei Dieselmotoren: Mit mehr als 2700 PS Spitzenleistung sorgt der 16-Zylinder-Diesel auch bei einem Stromausfall für über 72 Stunden Autonomie.

halb von gut zwei Jahren die neuen Lösungen zur Marktreife zu bringen.

In der Zwischenzeit hatte sich aber gezeigt, dass eine weitere Lücke im Produktportfolio klaffte: Das Fehlen einer Personal-Lösung infolge der früheren Aufteilung der Firma liess sich nämlich nicht wie erhofft über Partnerschaften lösen. Erneut musste deshalb 2018 ein weiterer strategischer Innovationsentscheid getroffen werden. Denn über die Jahrzehnte hatte sich immer wieder gezeigt, dass die Bereiche Finanzbuchhaltung und Personalwesen sowohl in Bezug auf das Halten von Bestands- als auch die Gewinnung von Neukunden eng voneinander abhängig sind. Allerdings war klar, dass einfach eine weitere Personal-Software zu entwickeln

nicht die Lösung sein kann. Denn wie mit einer reinen Fibu-Lösung befindet man sich im HR-Bereich in einem Verdrängungsmarkt. Es sei denn, man bietet mehr als bereits bestehende Produkte.

Die neue Payroll-Software baut auf einem Cloud-Dienst für Kleinfirmen auf. Da der typische Soreco-Kunde mit einer professionellen HR-Abteilung aber andere und zusätzliche Anforderungen an eine Software stellt und grössere Datenmengen verarbeitet, wurde auf dieser bestehenden Basis ein eigenes Produkt mit erweiterten Funktionalitäten (integrierte Fibu-Verbuchung, ausgebautes GUI und so weiter) entwickelt. Auch hier konnte man auf Kapazitäten mit entsprechendem Know-how in Vietnam zurückgreifen. Ansonsten

wäre die Serienreife innerhalb von einhalb Jahren nicht denkbar gewesen.

Vor- und Nachteile des Offshorings

Bezüglich der Chancen und Risiken des Offshorings in Vietnam muss man sich den Alltag der Software-Ingenieure vor Augen führen: Sie kommen aus allen Landesteilen in die Metropole, wo innerhalb der Teams ihres Arbeitgebers nahezu ihr gesamtes Sozialleben stattfindet. Die Entwickler verbringen die Freizeit gemeinsam. Entsprechend werden Projekte nach Feierabend weiterdiskutiert. Essentiell für den Erfolg ist, dass die Teams eng vom Auftraggeber begleitet, geführt werden.

Im Falle der Soreco sind der Schweizer Entwicklungsleiter und eine Entwicklerin regelmässig mehrere Wochen vor Ort. Dies führt zu einer höchstmöglichen Integration der Teams über die grosse Distanz hinweg. Diese soziale Verbindung ist extrem wichtig für den Zusammenhalt. Andererseits kann dieses Teamgefühl beim Weggang eines Mitglieds dazu führen, dass Teile einer Gruppe zum neuen Arbeitgeber wechseln. Als Schweizer Auftraggeber hat man schliesslich keinen Einfluss auf Gehälter, Arbeitsbedingungen und das Projektwissen der Teams. Deshalb werden ein paar Monate vor der Auslieferung der Produkte weitere Schweizer Software-Leute einbezogen.

Das hilft nicht nur, das Entwickler- und Projektwissen in die Schweiz zu übertragen, sondern hierzulande auch Reibungsverluste einzubeziehen, war wichtig beim neuesten Produkt. Eine neue HR-Software muss immer zum fixen Termin des 1. Januar des Folgejahres bereitstehen. Also hätte sich eine verspätete Markteinführung stark ausgewirkt.

Claude Sieber, CEO, und Walter Wyss, Verkaufs- und Marketingleiter, Soreco, Schwerzenbach ZH.

ANZEIGE

helbling

Unternehmensberatung für Wachstum und Ertrag – umgesetzt.

- Strategy
- Operational Excellence
- Corporate Finance
- Digitalization
- Transformation

