

Werden Innovation und Digitalisierung unser Geschäftsleben neu ordnen?

**Schweizer Wirtschaftsführer
im Gespräch**

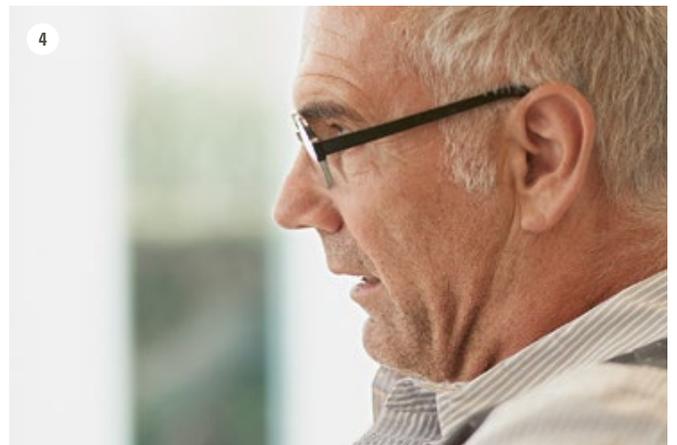
Die Zukunft der Geschäftswelt – die grosse Unbekannte, die uns alle brennend interessiert. Was treibt uns an, was bestimmt unser Leben und die wirtschaftlichen Beziehungen? Diesen Fragen gehen wir in einer Gesprächsrunde mit Heinz Baumgartner, CEO Schweiter Technologies AG, Severin Moser, CEO Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG, und Stefan Pfister, CEO von KPMG Schweiz, nach. Moderiert wird das Gespräch von René Lüchinger, Chefpublizist Blick-Gruppe.

Interviewte

- 1 **Stefan Pfister**
CEO, KPMG Schweiz
- 2 **Severin Moser**
CEO, Allianz Suisse
Versicherungs-Gesellschaft AG
- 3 **Heinz Baumgartner**
CEO, Schweiter Technologies AG

Moderator

- 1 **René Lüchinger**
Chefpublizist Blick-Gruppe



René Lüchinger Welche Themen werden die Zukunft der Schweizer Wirtschaft am stärksten beeinflussen?

Heinz Baumgartner Ich bin überzeugt, dass Innovation langfristig der wichtigste Werttreiber sein wird, ganz unabhängig von der Branche. Damit geht natürlich die Frage einher, was die Bedürfnisse unserer Kunden von morgen sein werden. Innovation ist immer von der Kundenseite getrieben, das heisst, wir müssen den Kunden und seine Bedürfnisse verstehen und antizipieren können.

Lässt sich diese Maxime auch auf das Beratungsgeschäft anwenden, wo der Innovationsbegriff abstrakter umrissen ist als in der produzierenden Industrie?

Stefan Pfister In der Beratung müssen wir die Problemstellungen, welche unsere Kunden beschäftigen, möglichst frühzeitig erkennen, um dann vorausschauend innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Dies kann aber nur geschehen, wenn wir über genügend qualifizierte Ressourcen, sprich Fachkräfte verfügen, welche letztlich unser Leistungsvermögen definieren. Und dieser Rucksack an Anforderungen, an Know-how, Erfahrung und Fertigkeiten verändert sich derzeit sehr schnell. Die aktuelle Herausforderung für unser Geschäftsmodell liegt deshalb darin, dass wir die fachlichen Kompetenzen, die wir brauchen, derzeit zu einem grossen Teil mit interner Aus- und Weiterbildung selbst entwickeln müssen. Der Bildungsmarkt bietet diese sich rasch wandelnden Qualifikationen noch gar nicht an.

Severin Moser Auch die Versicherungsbranche bietet letztlich ein wenig greifbares Produkt an, und dennoch leben auch wir das Prinzip der Innovation und der Früherkennung von neuen Kunden-



«TECHNISCH WIRD SCHON BALD
VIELES MÖGLICH SEIN,
DOCH AM ENDE IST ES DER MENSCH,
DER VERTRAUEN HABEN MUSS
IN DIE TECHNOLOGIE.»

Heinz Baumgartner
CEO, Schweiter Technologies AG

bedürfnissen. Bei uns spielt die Innovation jedoch nicht nur auf der Ebene des Produkts, sondern auch in der Interaktion mit dem Kunden und in den Prozessen der Leistungsabwicklung eine grosse Rolle.

Was heisst das konkret?

Severin Moser Das heisst, dass die Kunden rund um die Uhr und sieben Tage pro Woche mit uns kommunizieren möchten – sei dies wegen einer Schadensmeldung, dem Abschluss einer Police oder einer Offertanfrage. Klassische Öffnungszeiten von Agenturen interessieren heute immer weniger. Auch die örtliche Unabhängigkeit ist heute wichtig. Der klassische Besuch des Versicherungsagenten zu Hause wird bei der jüngeren Generationen weniger nachgefragt. Vielmehr kommen heute Vergleichsportale und Online-Rechner von Versicherungslösungen zum Einsatz.

Die Diskussion über Zukunftsszenarien wird derzeit von einem grossen Begriff dominiert: der Digitalisierung. Und zwar nicht nur im Sinne neuer Vertriebskanäle, sondern auch in der Entwicklung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Wie äussert sich das in Ihren Branchen?

Heinz Baumgartner Digitalisierung wird unser Geschäft verändern, aber wohl nicht so kurzfristig, wie gemeinhin prognostiziert wird. In unserem Bereich der industriellen Produktion werden wir in Zukunft intelligente Bauteile haben, zum Beispiel Fassadenelemente, die äussere Wetterbedingungen erfassen und an die Klimasteuerung im Gebäudeinneren weiterleiten.

Das bedeutet, dass die Wertschöpfung einfacher Bauteile massiv steigt, richtig?

Heinz Baumgartner Das ist so. Insofern bringt die Digitalisierung grosse Chancen für die produzierende Industrie, aber es gibt auch negative Aspekte.

Woran denken Sie?

Heinz Baumgartner Einerseits gibt es Fragen bezüglich Datenschutz und Datensicherheit zu klären, andererseits kommen wir irgendwann an einen Punkt, an dem der Computer immer mehr Entscheide fällt und ausführt, die bisher von Menschen evaluiert und ausgelöst wurden. Das führt uns zu neuen rechtlichen und ethischen Fragestellungen, zum Beispiel bei der Vision des selbstfahrenden Autos.





«DIE HEUTIGEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER
SIND
KEINE DIGITAL NATIVES.»

Stefan Pfister
CEO, KPMG Schweiz

In der Industrie ersetzen mittlerweile virtuelle Servicemitarbeiter via Smartphone den Aussendienstler. Kommt bald auch der virtuelle Berater oder Wirtschaftsprüfer von KPMG?

Stefan Pfister In gewissen Ländern und in Bereichen mit tiefem Komplexitätsgrad gibt es das tatsächlich schon. Für uns bei KPMG ist die Digitalisierung eines der bestimmenden Themen und sie dringt auf drei Ebenen in unser Geschäft ein. Erstens stellen wir uns die Frage, welchen Mehrwert wir den

Kunden durch Datenanalyse und Digitalisierung bieten können. Die Beratungsbranche muss hier eine gewisse Vorreiterrolle einnehmen und prüfen, was aus dem Kosmos der Digitalisierung für den Kunden von Nutzen sein kann und was nicht. Zweitens beschäftigen wir uns mit der bestmöglichen Anwendung der selbstgenutzten Technologie. Dabei geht es um Prozessoptimierung und zum Beispiel um die Verarbeitung von grossen Datenmengen (Big Data). Drittens hinterfragen wir die Ausgestaltung unserer Arbeitsplätze, sprich die Profile

unserer Mitarbeitenden. Werden wir durch die Entwicklung der Digitalisierung in Zukunft mehr, weniger oder einfach nur anders qualifizierte Fachkräfte haben? Diese drei Felder bringen eine enorme Dynamik in unsere Geschäftsentwicklung.

[Erzählen Sie uns mehr zu Big Data.](#)

Stefan Pfister Heute weiss eigentlich noch niemand, wohin die Reise wirklich geht, beziehungsweise, was wir alles aus den riesigen Datenmengen

generieren können, die wir erfassen, speichern und in neue Algorithmen giessen. Da werden wir in fünf Jahren mehr darüber wissen. Ich sehe aber grosses Potenzial nicht nur im Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbereich, sondern auch in der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten. Sei das in der Versicherungsbranche bei Herrn Moser oder in der industriellen Fertigung von Herrn Baumgartner. Für uns in der Wirtschaftsprüfung heisst das zum Beispiel, dass wir uns ständig fragen müssen, welche zusätzlichen Erkenntnisse wir aus unseren Prüfungshandlungen gewinnen können und wie diese Informationen bei unseren Kunden zusätzlichen Nutzen stiften können. Hier können wir den Unternehmen zu bisher nicht bekannten Informationen verhelfen, welche die Überwachungsmöglichkeiten auf Verwaltungsratsebene erleichtern und Führungsentscheide unterstützen oder vereinfachen können.

Auf den unteren Stufen werden also Wirtschaftsprüfer durch Maschinen ersetzt werden, aber auf der Ebene der Interpretation der Ergebnisse und in der Beratung lassen sich die Berufsbilder bei KPMG wohl kaum automatisieren.

Stefan Pfister Gewisse Routinarbeiten werden auch in der Wirtschaftsprüfung automatisiert werden. Allerdings werden wir – wie schon heute – auch in Zukunft die Besten aus der Branche brauchen. Diese müssen aber zunehmend eine starke Affinität zur IT mitbringen, damit sie die Abläufe kennen und die Resultate daraus richtig deuten und anwenden können. Hier brauchen wir aber, neben der stetigen Anpassung der eigenen Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden, langfristig auch Impulse aus der Lehre.

Inwieweit können Sie, Herr Moser, in der Versicherungsbranche Ihr Vertriebspersonal auf die neue digitale Welt vorbereiten? Da lief der Kundenkontakt bislang ja noch deutlich bodenständiger ab.

Severin Moser Die neuen technologischen Möglichkeiten treffen uns entlang der ganzen Wertschöpfungskette. Unsere Produkte werden sich fundamental verändern, genauso wie die Art und Weise, wie wir unsere Kunden an diese Produkte heranführen und sie im ganzen Kundenerlebnis begleiten. Das ist in einem Retailmarkt noch viel ausgeprägter als in reinen B-to-B-Beziehungen. Auch interne Prozesse sind davon betroffen. So testen wir derzeit Applikationen, die Schadensfälle an Automobilen beurteilen und bewerten können. Der klassische Schadensexperte, der zum Unfallwagen in der Garage ausrückt, wird dies mittelfristig weniger tun und stattdessen für andere Arbeiten im Unternehmen eingesetzt werden. Und da bin ich mit Stefan Pfister einig: Gut qualifiziertes Personal lässt sich umschulen und an neue Aufgaben heranführen. Eine offene Frage, die wir letztlich auf gesellschaftlicher Ebene beantworten müssen, ist: Was passiert mit den unteren Stufen der Wertschöpfungskette, den einfachen Jobs, die der Automatisierung zum Opfer fallen? Da kenne ich die Lösung auch noch nicht.

Inwiefern verändert die Digitalisierung auch das Produkt einer Versicherung? Ein Schaden wird immer ein Schaden bleiben.

Severin Moser Nehmen wir das Beispiel der Autoversicherung. Heute bezahlen Sie einen Pauschalbetrag pro Jahr. In Zukunft wird sich die Prämie vielleicht dynamisch anhand Ihres Fahrstils, der Häufigkeit der Nutzung oder des Geländes, in dem Sie das Fahrzeug bewegen, berechnen. Diese Daten können alle in Echtzeit aus einem Auto abgelesen werden. Und wenn diese Parameter eine Korrelation zur Schadenswahrscheinlichkeit aufweisen, wird sich in Zukunft Ihre Prämie flexibel danach richten. Ein anderes Beispiel ist die internationale Logistik. In Zukunft wird jeder Schiffscontainer Daten zu seiner Position oder zur Temperatur und Feuchtigkeit in seinem Innern

übermitteln. Das hilft bei Verlusten und Beschädigungen enorm, erhöht die Transparenz und ermöglicht dadurch ein flexibles und individualisiertes Pricing.

Wo steht die Schweiz generell im globalen Wettbewerb um eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung? Können wir hier mit anderen Hotspots auf dieser Welt mithalten?

Stefan Pfister Wenn man das Bild von Zügen nehmen möchte, so ist der erste Zug bestimmt abgefahren. Die Schweiz und die Schweizer Wirtschaft versuchen nun, beim zweiten Zug mit dabei zu sein. Hier stehen wir uns aber auch partiell selbst im Weg, zum Beispiel mit regulatorischen Rahmenbedingungen und Steuergesetzen, die nicht eben vorteilhaft für Start-ups sind. Aber wir sind ja eine lernende Gesellschaft und es passiert derzeit auch viel Gutes in unserem Land, wie zum Beispiel die Initiative «DigitalSwitzerland» oder die Fintech-Bewegung in der Finanzindustrie.

Heinz Baumgartner Die Frage, wo die Schweiz im Vergleich zu anderen Standorten steht, ist schwierig zu beantworten. Für mich ist jedoch eines zentral und steht am Anfang allen wirtschaftlichen und politischen Handelns: Die Selbstbestimmung! Selbstbestimmung führt zu Eigenständigkeit und Eigenständigkeit führt zu Initiativen. Und diese Selbstbestimmung geben wir nach und nach Preis.

Gehen denn durch die Digitalisierung in der Schweiz tatsächlich Arbeitsplätze verloren, werden sie lediglich verschoben oder können sogar vor einigen Jahren ausgelagerte Arbeitsplätze aus Niedriglohnländern wieder in die Schweiz zurückgeführt werden?

Heinz Baumgartner Ja, es werden Arbeitsstellen verloren gehen. Aber es entstehen auch wieder neue Berufsbilder. Ob die gleichen Arbeitnehmenden in das neue Berufsbild und das neue Anforderungsprofil mitgenommen werden können, bleibt aber fraglich.

Werden denn die jungen Leute in der Schweiz adäquat ausgebildet oder hinkt unser Bildungssystem den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Wirtschaft hinterher?

Severin Moser Ich habe zwei Töchter, die kürzlich das Gymnasium abgeschlossen haben. Die Lehrpläne der Mittelschule nehmen bislang erschreckend wenig zum Thema Digitalisierung auf, besser gesagt gar nichts. Meiner Meinung nach müssten die Schülerinnen und Schüler in der Oberstufe an die Fertigkeiten der digitalen Entwicklung herangeführt werden. Programmieren muss aus meiner Sicht zwingend – und zwar systematisch – in den Lehrplan aufgenommen werden. Parallel dazu müssen auch entsprechende Berufsbilder und Lehrstellen im dualen Bildungssystem geschaffen werden.

Stefan Pfister Ich unterstütze dieses Votum voll und ganz, orte einen der Gründe für den Missstand jedoch darin, dass wir alle – inklusive Politik, Wirtschaft, Fachverbände und Bildungsinstitutionen – die ganze Entwicklung noch zu wenig greifen können. Das ist sicher auch ein Generationenproblem, da die heutigen Entscheidungsträger durch alle Institutionen hindurch noch keine «digital natives» sind.

Machen es denn andere Länder um uns herum besser?

Severin Moser Ich habe fünf Jahre in Deutschland gelebt und gearbeitet und habe da keine hoffnungsvollen Ansätze in diese Richtung gesehen. Umso mehr wäre es doch eine Riesenchance für die Schweiz, hier eine Vorreiterrolle

zu übernehmen, so wie wir das in der Vergangenheit schon oft getan haben. Um das Dreisäulensystem der Altersvorsorge wird die Schweiz von vielen Ländern noch immer beneidet. Durch unsere Kleinräumigkeit, unser föderalistisches System und damit durch schnellere und flexiblere Entscheidungswege könnten wir anderen grossen Nationen einen Schritt voraus sein. Somit sehe ich für die Schweiz keine düstere Zukunft. Wir haben die Fähigkeit, intelligent auf grosse Veränderungen zu reagieren.

Heinz Baumgartner Wir bilden in der Schweiz zu einem grossen Teil falsche Leute aus. Auf ein Inserat von ABB für einen Maschineningenieur melden sich vielleicht drei Bewerber, auf ein Inserat der Stadt Zürich für einen Sozialarbeiter melden sich 1'000. Hier müssen wir gemeinsam die Hebel ansetzen. Und wenn die Politik hier zu langsam ist, liegt es an den Unternehmen, durch interne Aus- und Weiterbildung die richtigen Kompetenzen aufzubauen.

Inwiefern verändert die Digitalisierung Ihre Rolle als Manager und Führungspersönlichkeit?

Heinz Baumgartner Mein Berufsleben wurde sicher schnelllebiger und transparenter. Die geforderte Reaktions- und Entscheidungsgeschwindigkeit hat zugenommen. Damit steigt aber auch die Fehleranfälligkeit. Ich persönlich führe noch immer eine klassische Papieragenda, bin nicht auf den Social-Media-Plattformen präsent, und nur ein ausgewählter Kreis von Personen kennt meine Mobiltelefonnummer. Dennoch lebe ich ein glückliches Leben und habe viele Freunde.

Stefan Pfister Da bin ich etwas offener unterwegs und meine Handynummer steht auch auf der Visitenkarte. Ich bin bewusst möglichst gut erreichbar und stelle das Telefon auch am Wochenende oder in den Ferien nicht ab. Ich habe einen Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit gefunden, der für mich stimmt. Ich fühle mich besser, wenn ich auch in den Ferien eine Stunde pro Tag kurz meine E-Mails prüfe, als wenn ich zwei Wochen völlig offline bin. Was man aber nicht vergessen darf: Jedes Geschäft ist eine Beziehung zwischen Menschen und basiert auf Vertrauen. Die technischen Mittel sind eine grosse Hilfe, ersetzen aber das persönliche Gespräch zwischen zwei Menschen nicht. So basiert mein Führungsstil auch sehr stark auf dem persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden.

Severin Moser Mein Führungsstil hat sich mit zunehmender Digitalisierung kaum verändert. Klar, ich nutze die technischen Möglichkeiten, die sich heute ergeben, aber mein Ansatz, wie ich führe und wie ich auf Menschen zugehe, hat sich nicht verändert.

Was können wir vom grossen Schlagwort «Internet der Dinge» erwarten?

Stefan Pfister Das beschäftigt uns derzeit sehr stark. Auch hier sehen wir unsere Rolle als Berater und Vermittler von neuen Wegen und Möglichkeiten in der digitalen Interaktion. Eine Schlüsselfunktion kommt hier der Datensicherheit zu. Wie werden Zugänge zu Informationen, seien das Bankdaten oder auch Überwachungskameras, verschlüsselt und übermittelt? Die Wahrnehmung dieser Themen ist aber noch nicht bei allen Akteuren in der Wirtschaft angekommen.



«DIE KUNDEN MÖCHTEN
RUND UM DIE UHR UND SIEBEN TAGE PRO WOCHE
MIT UNS KOMMUNIZIEREN.»

Severin Moser

CEO, Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG

Die Industrie müsste ja unmittelbar von der Integration von «Dingen» in die digitale Kommunikation betroffen sein.

Heinz Baumgartner Ja, natürlich, doch was heute unter dem Begriff «Internet der Dinge» als visionäre Zukunftsvorstellung angepriesen wird, gibt es in der industriellen Produktion schon seit zehn bis fünfzehn Jahren. Ich möchte hierbei die intelligente Fassade ansprechen. Ein anderes Beispiel sind grosse Produktionsmaschinen, die im Innern mit Kameras ausgestattet sind,

so dass bei einem Fehler oder einem Schaden an einer Maschine in Indien der Techniker in der Schweiz gleich Einblick ins Herz der Maschine kriegt. Ich glaube, das Neue an der Geschichte wird sein, dass die Idee in Zukunft auch den Alltag des einzelnen Menschen erfassen wird. Auf industrieller Anwendungsstufe gibt es das schon lange.

Werden wir schon bald selbstfahrende Autos auf den Strassen und Flugzeuge ohne Piloten in der Luft sehen?

Heinz Baumgartner Technisch wird schon bald vieles möglich sein, doch am Ende ist es der Mensch, der Vertrauen in die Technologie haben muss, und da steht uns noch ein weiter Weg bevor.

Stefan Pfister Es ist nach wie vor nicht einfach, die Leistung des menschlichen Gehirns künstlich abzubilden. Unser potenzielles Urteilsvermögen zum Beispiel ist oftmals besser, als das je ein Computer leisten kann. Datenverarbeitung ist das eine, die richtige Interpretation von Daten und Ereignissen aber das andere. Eine totale Übernahme unseres Alltags durch Maschinen und Computer sehe ich nicht als realistisches und absehbares Szenario – zum Glück!