



«Ohne persönliche Kontakte hilft alle Digitalisierung nichts»

Interview mit Maya Bundt

Cyber Practice Leader, Swiss Re

In den letzten Jahren haben sich die Gesellschaft als Ganzes wie auch die Wirtschaft stark verändert. Neue – mitunter disruptive – Technologien und Themen wie künstliche Intelligenz, Blockchain, Automatisierung und Datenethik beschäftigen unseren Alltag. Im Gespräch mit Maya Bundt, Cyber Practice Leader bei Swiss Re, und Mark Meuldijk, Partner, Data & Analytics und Intelligent GRC bei KPMG Schweiz, wollen wir erläutern, welche Relevanz diese Entwicklungen haben und wie nachhaltig sie unser Leben, die Arbeitswelt und die Wirtschaft verändern werden.



Maya Bundt
Cyber Practice Leader, Swiss Re

Mark Meuldijk
Partner, Data & Analytics und Intelligent GRC, KPMG Schweiz

Mark Meuldijk Welche Chancen eröffnen sich durch die digitale Innovation für den Standort Schweiz?

Maya Bundt Das ist tatsächlich ein grösseres Feld, das sich hier auftut. Wir haben in der Schweiz eine grosse Innovationskraft im Bereich der Technologie. Viele Start-ups oder Spin-offs aus den technischen Hochschulen sind gute Beispiele hierfür. Inwiefern diese auch den internationalen Durchbruch und die Marktfähigkeit ihrer Produkte erreichen, ist eine andere Frage. Innovation alleine reicht nicht aus. Der Markt muss auch bereit sein dafür. Ich erinnere mich an das Aufkommen der Blockchain-Idee. Die ganze Welt hat panisch nach Anwendungsmöglichkeiten gesucht. Es hat dann rund sechs Jahre gedauert, bis die ersten sinnvollen Anwendungen im Business angekommen sind. Und es wird sicherlich nochmals eine Weile dauern, bis sich die Technologie in der globalen Wirtschaft gefestigt hat und einen breiten Nutzen bringt. Aber zurück zur Schweiz: Wir sind mit unseren Universitäten, der ETH und der EPFL, aber auch mit unseren Fachhochschulen sehr gut aufgestellt, um vorne mitzumischen.

Die Schweiz ist also eines der innovativsten Länder der Welt?

Viele Studien sagen das tatsächlich. Manchmal frage ich mich aber, ob wir in der Schweiz das richtige Umfeld für die optimale Entfaltung von innovativen Ideen haben. Wichtig für die Innovation selbst sind wie schon erwähnt die Hochschulen und Fachhochschulen, aber auch Firmen, die in der Schweiz gute Bedingungen vorfinden. Auch Geld für Investitionen und Finanzierungen ist vorhanden, was ein entscheidender Faktor ist. Was mir im Moment etwas Sorge bereitet, ist, dass die Schweiz den Anschluss an die europäischen Forschungseinrichtungen verlieren könnte, da wir aus politischen Gründen nicht mehr mit den Horizon-Forschungsprogrammen der EU verbunden sind. Ein Faktor, den wir nicht wegdiskutieren können, ist ausserdem die relativ geringe Grösse des Schweizer Marktes. Eine Innovation kann sich nur durchsetzen, wenn sie den Technologietransfer von der Forschung in den Markt erfolgreich meistert. Und wenn der Heimmarkt eigentlich zu klein ist, muss man früh über internationale Expansion nachdenken, was immer komplex ist und oft schiefgeht.



«Die Schweiz soll und kann keinen Alleingang wagen.

Wir müssen international und mit unseren Nachbarn vernetzt bleiben.»

Die Schweiz bietet offenbar einen guten Nährboden für grosse Tech-Konzerne wie Google oder Facebook.

Genau, der Standort Schweiz bietet sehr gute Bedingungen für diese Unternehmen. Dazu gehören steuer-technische Faktoren wie auch die Verfügbarkeit von Talenten, ein generell sehr hohes Ausbildungsniveau und sehr gute und sichere Lebensbedingungen. Aber die Schweiz soll und kann keinen Alleingang wagen. Wir müssen international und mit unseren Nachbarn vernetzt bleiben.

Eine gute Plattform für etablierte Unternehmen zu bieten ist das eine, aber wo sehen Sie denn eigene, in der Schweiz entwickelte Technologien, die das Potenzial zum grossen Durchbruch haben?

Da kommt mir zum Beispiel SCION in den Sinn – eine Entwicklung der ETH Zürich, die einige Probleme in der IT-Sicherheit auf dieser Welt lösen könnte. Diese hoffnungsvolle Technologie ist zwar schon im Markt, muss aber noch skalieren. Irgendwann müssen Sie eine gewisse Grösse erreichen, um durchschlagenden Erfolg zu haben. Von den vielzitierten «Unicorns» im Tech-Sektor haben wir in der Schweiz bislang leider noch sehr wenige.

Die Schweiz war und ist für Wirtschaftssektoren wie den Finanzplatz oder die Pharmaindustrie bekannt. Wie gross schätzen Sie die Bedeutung des Digitalsektors für die Schweizer Wirtschaft ein?

Digitalisierung und digitale Prozesse sind für jeden Sektor wichtig. Es gibt inzwischen keine Branche, die nicht bis zu einem gewissen Grad digitalisiert ist. Wir begegnen aber immer noch Unternehmern und CEOs, die uns sagen, dass digitale Risiken für sie keine Bedrohung darstellen, da sie mit einem vermeintlich traditionellen Geschäftsmodell in einem traditionellen Markt tätig sind. Doch bei näherer Betrachtung erkennt man schnell, dass es eben kaum mehr Bereiche gibt, die ganz ohne digitale Prozesse auskommen. Das heisst, wir haben den Technologiesektor im eigentlichen Sinne auf der einen Seite und die allgemeine Wirtschaft und Gesellschaft, die nicht mehr um das Thema Digitalisierung herumkommen, auf der anderen Seite. Ich möchte jedoch betonen, dass digitale Transformationsprozesse keine Zukunftsprojekte sind, die auf uns zukommen werden. Nein, wir stecken bereits mittendrin. Somit kommt dem Technologiesektor eine wichtige Rolle zu. Dieser ist jedoch stark von nicht schweizerischen, oft US-amerikanischen Akteuren besetzt.



«Ein Unternehmen braucht keine Digitalisierungsstrategie, sondern eine Businessstrategie; die Digitalisierung kann diese treiben oder unterstützen.»

Sind denn IT und Fintech die einzigen grossen Innovationstreiber in der Schweiz?

Auf keinen Fall. Es gibt exzellente Forschung und Entwicklung im Life-Science- oder im Energiebereich. Und da ich aus der Versicherungsindustrie komme, kenne ich mich in diesem Sektor am besten aus. Viele unterschätzen, wie viel Innovation aus der Versicherungsbranche kommt. Das wird oft übersehen. Einige Innovationen der Swiss Re vom Mythenquai in Zürich sind zum Beispiel Cyberversicherungen für Privatpersonen, Versicherungen für Korallenriffe oder Telematics-Lösungen, mit denen Autoversicherungen völlig neu erfunden und extrem viele Menschen erreicht werden können.

Kommen wir nochmals zurück auf die Blockchain-Technologie, eine Innovation, die noch konkrete Anwendungen in der Praxis sucht.

Bei Blockchain denkt man natürlich erst einmal an Kryptowährungen und digitale Assets. Es gibt aber auch andere Anwendungen für die Digital Ledger Technology. So arbeitet zum Beispiel die Versicherungsbranche an konkreten Anwendungen, die zum Teil schon im Markt eingeführt sind. Wichtig ist auch hier, dass die Blockchain-Technologie viele tolle Eigenschaften hat, aber auch nicht die Lösung für alle Probleme bietet.

Wie erkennt ein Unternehmen, was ein Hype ist und nachhaltigen Erfolg verspricht?

Das ist tatsächlich nicht ganz einfach. Ein Unternehmen muss immer vom eigenen Business ausgehen. Die Frage lautet: Was ist unsere Businessstrategie und was brauchen wir, um diese Strategie umsetzen zu können? Oft machen wir den Fehler, von einer technologischen Innovation auszugehen und dann zu fragen: «Was können wir damit machen?» Das ist der falsche Ansatz. Brauchen und wollen unsere Kunden diese Neuerung? Wird unser Produkt oder Service dadurch besser, sicherer, schneller, günstiger? Das sind die entscheidenden Fragen. «Ein Unternehmen braucht keine Digitalisierungsstrategie, sondern eine Businessstrategie; die Digitalisierung kann diese treiben oder unterstützen.

Braucht es andere, neue Skills in der Führung von Unternehmen?

An der Spitze eines Unternehmens braucht es Leute mit einer Vision, einer Strategie – aber auch mit dem Gespür für den Markt und die Zielgruppen, was an sich nichts Neues ist. Leadership-Kompetenzen wie strategisches Denken, Mut und Empathie sind dabei enorm wichtig, aber auch Kommunikationsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit, um das Unternehmen voranzubringen, und ein fairer Wettbewerb, um Talente gewinnen zu können.

«Kultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern und schon gar nicht mit Technologie als vermeintlichem Treiber des kulturellen Wandels.

Vielmehr braucht es Zeit und Leadership. Zwei rare Güter.»



Seit 25 Jahren höre ich die Forderung, dass Business und Technologie sich finden und verbinden müssen. Ich beobachte in jüngster Zeit eher ein Auseinanderdriften der beiden Bereiche, nicht zuletzt, weil der technologische Fortschritt so rasant voranschreitet und das Business nicht Schritt damit halten kann.

Es kann nicht jede und jeder alles können. Die Spezialisierung von Wissen und Können wird meiner Meinung nach sogar noch zunehmen. Daher ist es entscheidend, dass wir Arbeitsgruppen richtig zusammensetzen. Sie sind die Schmelztiegel, in welchen unterschiedliche Skills aus verschiedenen Hintergründen aufeinandertreffen und Schnittstellen gepflegt werden, in denen wahre Innovation und Transformation entstehen. Das geht mit der Ausgestaltung und Pflege einer entsprechenden Unternehmenskultur einher, die sowohl interne wie auch externe Expertinnen und Experten kreativ zusammenarbeiten lässt. Organisatorische Agilität, Kollaboration und Respekt gegenüber dem, was die anderen machen, sind wichtige Stützen einer solchen Kultur. Aber eine Kultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern und schon gar nicht mit Technologie als vermeintlichem Treiber des kulturellen Wandels. Vielmehr braucht es Zeit und Leadership. Zwei rare Güter.

Viel wichtiger als reine Prozesse und Technologien sind doch die Daten, die wir verarbeiten.

Ein sehr spannendes Thema! Man hört ja oft, Daten seien das neue Öl. Aber auch hier stehen wir vor der Herausforderung, dass wir unzählige Technologien und Applikationen besitzen, um die riesigen Datenberge zu sammeln und zu horten. Zu oft können wir dann aber zu wenig daraus machen oder es fehlt ganz einfach der Kundennutzen, der sich aus der Bewirtschaftung dieser Daten ergibt. Hinzu kommt, dass die Arbeit mit Daten einer Vielzahl von Gesetzen und Regulatorien unterliegt. Ich empfehle dringend, ein sauberes Datenmanagement zu pflegen, sodass man weiss, welche Daten man hat, wo man sie hat und was man mit ihnen machen kann und darf.

Daten bedeuten ja nicht nur Potenzial, sondern auch Risiken.

Die Risiken sind in der Tat vielfältig. Zum einen haben wir Gesetze und Regulierungen, welche bestimmte Datenkategorien spezifisch schützen. Die Datenschutzgesetze

sind jedoch international nicht angeglichen und unterliegen derzeit vielen Veränderungen. Da ist es gar nicht so einfach, immer auf dem neuesten Stand zu sein. Diese Gesetzesvorgaben müssen eingehalten werden, sonst können dem betreffenden Unternehmen hohe Schäden entstehen. Zum anderen gibt es auch Daten, die nicht reguliert oder durch Gesetze geschützt, aber äusserst wertvoll und schützenswert sind; falls solche Daten in die Hände von Dritten fallen würden, könnten sie ebenfalls einen nicht unbeträchtlichen Schaden anrichten – ich denke zum Beispiel an Baupläne, Patente oder Modellannahmen. Auch ist im Umgang mit Daten der Begriff Ethik zentral. Manchmal wäre es zum Beispiel das Richtige, gewisse Datensätze nicht zu verwenden, selbst wenn das legal wäre.

Da spielen auch Begriffe wie Artificial Intelligence, Data Science oder Decision Making Systems mit rein.

Absolut. Auf solchen Themen wird sich noch viel bewegen in nächster Zeit – sowohl, was die Regulierung betrifft, als auch in der öffentlichen Diskussion. Das haben wir zum Beispiel sehr schön bei der Debatte über die E-ID in der Schweiz gesehen. Um solch ein Thema richtig einzuordnen und für die breite Öffentlichkeit zugänglich und verständlich zu machen, müssen sich sowohl das allgemeine Bewusstsein und Wissen wie auch die Diskussionskultur weiterentwickeln. Da stehen wir noch ganz am Anfang, auch mit den oben angesprochenen Themen.

Wie sehen Sie die Rolle der Prüfungs- und Beratungsbranche – und somit auch die von KPMG – in diesem Kontext?

Da müssen wir zwischen Wirtschaftsprüfung und reiner Beratung unterscheiden. Für den Audit entstehen neue Prüfungsfelder und Risiken, die es abzudecken gilt. Auch da müssen das Know-how und die Prozesse entsprechend Schritt mit der neuen Realität auf der Unternehmensseite halten.

Im Beratungsbereich ist die Branche schon sehr aktiv und bietet die Unternehmen, die den nächsten Schritt machen möchten, Unterstützung an. Um anderen zu helfen, muss die Branche natürlich auch einen Schritt voraus sein. Das wiederum bedingt, rechtzeitig die richtigen Leute an Bord zu holen und sie entsprechend aus- und weiterzubilden.



«Wenn ich meine Kinder betrachte, dann kommt da noch einiges auf uns zu.»

Ein weiteres grosses Thema sind Nachhaltigkeit beziehungsweise ESG. Inwiefern kann digitale Innovation Ambitionen und Ziele im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung unterstützen?

ESG ist ein wichtiger Bereich, der vordergründig nicht viel mit Digitalisierung zu tun hat. Die Bemühungen um eine ökologische, soziale und führungstechnisch nachhaltige Unternehmensführung müssen von der Kernstrategie ausgehen und in ihr verankert sein. Wenn man dies festgelegt hat, kann die Digitalisierung die Strategieimplementierung unterstützen und die Messbarkeit erhöhen. Und natürlich kann mithilfe neuer Technologien und besserer Daten die Transparenz erhöht werden, sodass die Verantwortlichkeit sichergestellt wird. Das nutzen zum Beispiel Unternehmen wie die innovative Schweizer Technologiefirma RepRisk, welche wiederum andere Unternehmen dazu befähigt, ihre Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen. Ohne Digitalisierung ginge das gar nicht.

Wie sehen Sie die Entwicklung von ESG in der Unternehmensführung? Lange wurde das Thema eher stiefmütterlich als «Nice-to-have» behandelt.

Da stehen wir tatsächlich vor einem Umbruch. Es reicht nicht mehr, im Geschäftsbericht etwas Schönes zu schreiben. Die strategische Ausrichtung im Bereich der Nachhaltigkeit muss glaubhaft dargestellt und sichtbar gemacht werden. Wenn man beispielsweise von der Einhaltung der Menschenrechte in der Lieferkette spricht, muss dies mit Daten und Fakten belegt werden können. Cyberrisiken und ESG sind wohl die zwei grössten Themen der letzten Jahre, die uns noch lange beschäftigen werden. Sie kamen, um zu bleiben. Beide wurden nicht zuletzt massiv durch die Erfahrungen aus zwei Jahren Pandemie beschleunigt.

Ein anderes Thema, das durch die Pandemie stark befeuert wurde, ist die Flexibilisierung der Arbeitswelt durch Homeoffice und hybride Arbeitsplatzlösungen. Fluch oder Segen für die Wirtschaft?

Ich sehe vor allem Chancen für Firmen, da sie dadurch besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können. Somit sind sie attraktive Arbeitgebende im Wettbewerb um die besten Talente. Ich bin überzeugt, dass ein Mix zwischen physischer und virtueller Präsenz eine gute Sache ist. Viele Aufgaben können durchaus von zu Hause – und dort, vielleicht sogar besser – ausgeführt werden. Viele Menschen brauchen aber den direkten Austausch. Ausserdem führt das Arbeiten von zu Hause meines Erachtens zu einer Einschränkung des Netzwerks, weil man die Menschen, mit denen man direkt zusammenarbeitet, via Video trifft und Gespräche an der Kaffeemaschine oder im Büro wegfällt. Nach zwei Jahren Pandemie hat sich bei uns allen das persönliche Netzwerk tendenziell verkleinert; dieses gilt es nun wieder auszubauen, denn ohne persönliche Kontakte hilft alle Digitalisierung nichts.

Networking, Kontaktpflege und der Aufbau der eigenen Identität erfolgen ja auch virtuell, zum Beispiel über Parallelwelten wie Metaverse.

Wenn ich meine Kinder betrachte, dann kommt da noch einiges auf uns zu. Wie effektiv und nachhaltig diese künstlichen Welten sind, kann ich zum jetzigen Zeitpunkt noch zu wenig beurteilen. Es gibt bestimmte Anwendungsgebiete, zum Beispiel in der Aus- und Weiterbildung, für die solche Parallelwelten auch jetzt schon sinnvoll eingesetzt werden können.

In den Berufen der Technologiebranche sind noch immer verhältnismässig wenige Frauen vertreten. Sie sind einige der wenigen Frauen, die sich in diese Sphäre gewagt haben. Wie sind Sie dazu gekommen?

Ich bin als Naturwissenschaftlerin eine Quereinsteigerin und bin über meinen Beruf in das Thema hineingewachsen. Was ich allen Frauen gerne mit auf den Weg gebe: Habt keine Scheu! Es gibt derzeit so viele Chancen auf diesem Gebiet, dass ich jeder Frau, die sich für Technologie, IT und Cyberthemen begeistern kann und Freude daran hat, ein Studium oder eine Weiterbildung in diesem Bereich ans Herz legen kann. Es gibt immer Chancen und Möglichkeiten, in ein anderes Aufgabengebiet zu wechseln, Neues kennenzulernen und auszuprobieren. Innovative Teams brauchen verschiedene Denkmuster und berufliche Hintergründe.