

Wie Transformer sich transformieren

# Schleifen, schmieren, schrauben

Wer seinen Kunden verspricht, ihre Geschäftsprozesse und Strukturen zu optimieren und zu automatisieren, muss auch im eigenen Unternehmen die Effizienz steigern. Doch, wo die «Transformer» ihre Schwerpunkte legen, ist unterschiedlich.

→ VON VOLKER RICHERT

**Die digitale Transformation endet wohl nie. Entsprechend müssen ICT-Anbieter den eigenen Betrieb stets neu anpassen, pflegen und nachjustieren**

Das Buzzword Digitalisierung wird nicht zuletzt als Marketingfloskel für alle möglichen Marketingkampagnen instrumentalisiert. Doch können am Ende Berater, Hersteller und Integratoren bei ihren potenziellen Kunden mit dem D-Wort nicht mehr einfach auftrumpfen. Vielmehr müssen sie IT- und Business-Entscheidern erklären, was sie als digitale Transformer auszeichnet. Gefragt sind bei den Anwenderunternehmen Antworten auf Fragen nach konkreter Technik und welche Prozesse und Anwendungen helfen, den andauernden Weg der Automatisierung und Effizienzsteigerung zu gestalten. Dafür lohnt es sich zu erfahren, auf welchem Stand der Digitalisierung sich diejenigen befinden, welche die nötigen Werkzeuge der digitalen Transformation verfügbar machen.

Was Kunden wollen, zeigt eine Bestandsaufnahme der Massnahmen und Investitionsvorhaben, mit denen sich die Anwenderunternehmen der Digitalisierung stellen. Computerworld hat die Digital-Investitionen in der Swiss-IT-Studie im Frühjahr diesen Jahres wieder bei mehr als 300 IT-Entscheidern abgefragt. Den Kinderschuhen entwachsen und von einem grossen Teil der Schweizer Firmen schon umgesetzt sind demnach Lösungen für eine transparente und offene Firmenkultur, das kollaborative und mobile Arbeiten, die Automatisierung der Geschäftsprozesse und der Abbau von Silostrukturen. Interessant ist auch, dass dahinter bei mehr als 70 Prozent der hiesigen Firmen und Verwaltungen schon eine digitale Gesamtstrategie steht.

Auf diese Entwicklung reagieren die heimischen ICT-Anbieter, indem sie laufend an ihrer eigenen digitalen Transformation arbeiten, wie die Top-500-Studie belegt. Bei der Frage nach den Transformationsschwerpunkten in den nächsten zwei Jahren zeigt sich, dass der grösste Investitionsblock abermals für die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reserviert ist. Nach zuletzt rund 63 Prozent der Befragten gaben diesmal



#### DER AUTOR

**Volker Richert**

ist Wirtschafts- und Technologiejournalist aus Zürich.

→ [www.richertmedia.ch](http://www.richertmedia.ch)

## «Der Wandel ist nicht neu, neu sind jetzt die Optimierungstechnologien»

Philipp Rohe, Geschäftsführer Retailolutions

sogar fast 70 Prozent an, hierfür Gelder reserviert zu haben. Umgekehrt heisst dies, dass auf externes Personal wie Freelancer und Berater, wo immer möglich, verzichtet wird. Nur noch genau 5,1 Prozent der Befragten (im Vorjahr 6,3 %) verorten hier Investitionsbedarf. An zweiter Stelle nannte fast die Hälfte (48,7 %) der befragten ICT-Anbieter Investitionen in die Digitalisierung der Workflows und Kundenbeziehungen als Priorität. Zudem planen 40,5 Prozent von ihnen, Geld in die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zu stecken, und weitere gut 35 Prozent wollen Investitionen in neue Geschäftsfelder tätigen. Im Vergleich mit den im vergangenen Jahr erhobenen Zahlen sind hier kaum Veränderungen auszumachen. Zugenommen um jeweils fast 5 Prozent haben hingegen Investitionsvorhaben in die Bereiche Vertrieb (30,2 %), Innovationsmanagement (36,2 %) und in den Support von Kunden (fast 15,8 %). →

**TECHNISCHE OPTIMIERUNG ALLEIN REICHT NICHT**

Die Zahlen sind das eine. Doch, wie sieht die Situation konkret bei denen aus, die als Dienstleister, Lösungsanbieter und Integratoren die digitale Transformationen ihrer Kunden Tag für Tag begleiten? Georg Berner, Managing Director der Software AG Schweiz, spricht von einer mehrjährigen Reise, «um unser gesamtes Geschäft zu transformieren». Als grösste Herausforderung dieses Wandels sieht er den Menschen und im Zusammenhang damit «die Adaptierung und Übernahme neuer Prozesse, neuer Arbeits- und Verhaltensweisen sowie auch persönliche und kulturelle Einstellungen». Als Beispiel für Massnahmen, um selbst noch digitaler zu werden, nennt er das Verlagern eines Grossteils «unseres Geschäfts auf Miet-Software und diese Dynamik erfordert die Digitalisierung unserer eigenen Aktivitäten in vielen Bereichen». Ausserdem setze man beispielsweise «neue Technologien wie Microsoft Teams in unserem eigenen Unternehmen ein, um unseren Mitarbeitern dabei zu helfen, auf eine neue Art und Weise zu arbeiten und die digitale und effiziente Transformation umzusetzen».

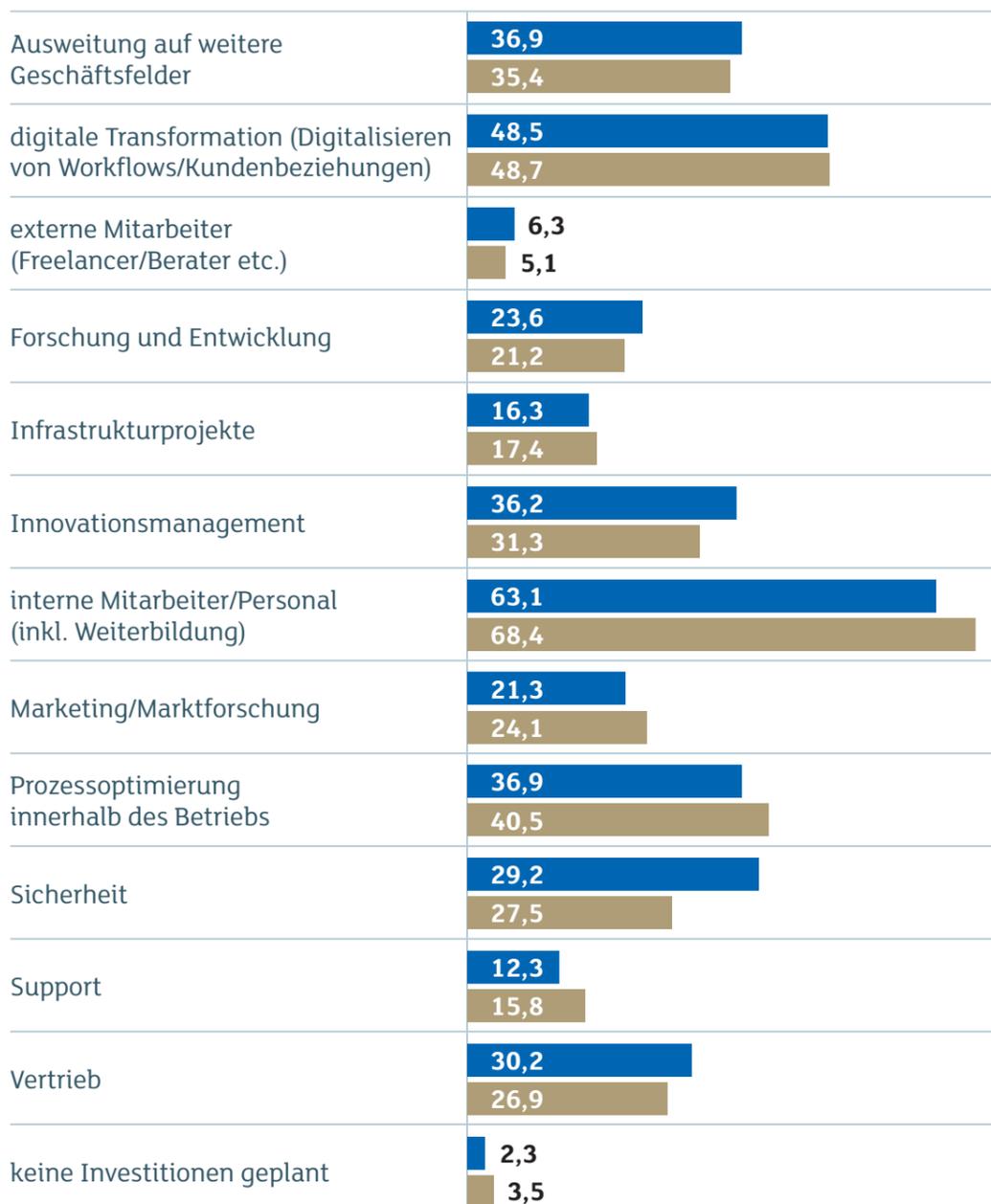


«Wir suchen stets nach neuen, guten Fachkräften»

Kurt Ris, CEO EveryWare

## Bildung, Business, Betriebsabläufe

Die digitalen «Transformer» investieren massiv in die permanente Weiterbildung ihrer Fachkräfte, modernisieren Arbeitsprozesse und stärken den Draht zum Kunden.



2019: n = 316, 2018: n = 301 ■ 2018 ■ 2019 Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich

Generell sei «in einem so dynamischen Markt wie dem Software-Geschäft die Notwendigkeit, sich ständig anzupassen, allgegenwärtig und auch zwingend nötig». Konkret investiert werde etwa in «die Prozessoptimierung zur Verbesserung des Kundenerlebnisses oder in erweiterte Technologien, die eine bessere Vertriebsqualität ermöglichen».

Beim SAP-Implementierungspartner Retailolutions stellt Geschäftsführer Philipp Rohe erst einmal klar, dass «Digitalisierung eine effiziente Nutzung von Daten mit dem Ziel der Prozess-, Bedarfs- und Beziehungsoptimierung» ist. Der Wandel selbst sei nicht neu, neu seien die Technologien für die Optimierung. Konkret hält er fest, dass man als Berater sehr dezentral arbeite und so beispielsweise «fast alle internen Systeme zentral mit mobilen Zugangspunkten nutzt, um jederzeit auf alle Daten zugreifen zu können». Die Abrechnungsprozesse mit den Kunden und Lieferanten sind automatisiert und die «Nutzung von Daten zur Optimierung der Kundenbeziehungen und Schärfung der Dienstleistungen sind gestartet. Auch im Rahmen der Ablage, Sortierung und Bündelung von Daten sowie das Nutzen sozialer Medien sind wir erste Schritte gegangen», führt Rohe weiter aus. Schwer tue man sich im HR-Bereich. Da es im Beratungsgeschäft um sehr individuelle Themen gehe, brauche es diesbezüglich noch Handarbeit, fügt er an. Erste Versuche, hier KI einzusetzen, seien aber lanciert.

Rohe warnt davor, nur technisch auf die Digitalisierung zu blicken. Beobachte man das gesellschaftliche und politische Umfeld, könne ein Staat wie China oder eine Abwendung der Gesellschaft vom ungehemmten Datenverteilen auch ein ungeahntes Ende bringen oder «die Daten gehören nur noch den Mächtigen», sagt er mit Verweis auf Andreas Eschbachs Roman «NSA – Nationales Sicherheits-Amt».

**TRANSFORMATION ALS DAUERAUFGABE**

Wiederum andere Aspekte interner digitaler Massnahmen betont CEO und Mitinhaber Roger Hegglin vom Systemintegrator Infoniq. Hegglin sagt, dass man vor allem diejenigen internen Prozesse digitalisiert habe, «die repetitiv und nachvollziehbar» und damit «prädestiniert sind, um als

Erste überprüft zu werden». Aber «nicht alles muss durch alle Böden hindurch digitalisiert werden. Es muss Sinn machen, sich rentieren. As simple as that», gibt er zu bedenken. Zudem sei klar, dass mit der Digitalisierung auch die Anforderungen an die IT-Security steigen. «Wir sind ISO-27001-zertifiziert. Daher sind Massnahmen zur Digitalisierung jeweils mit dieser Norm abzugleichen.» Bei den eigenen Investitionen stünden «die Prozessoptimierungen und beispielsweise Lösungen für das Internet of Things» im Vordergrund. Hierin schlummerten mögliche neue Geschäftsfelder, fügt er an. Und wann werden die Transformationsanstrengungen abgeschlossen sein? «Wenn wir ehrlich sind, nie», sagt Hegglin. Es handle sich um einen fortlaufenden Veränderungsprozess, der «aber ab einem gewissen Level in Richtung Continuous Improvement übergeht».

#### TRANSFORMATION KOSTET

Dass Optimierung, Transparenz und Automatisierung für die Transformer selbstverständlich sein müssen, sieht auch Elisabeth Maier, CEO des Entwicklers von Individual-Software Karakun, wenn sie fragt: «Können Kunden IT-Anbieter ernst nehmen, die sich nicht selber mit digitaler Transformation beschäftigen?» Schon bei der Gründung vor einhalb Jahren habe man «grössten Wert auf schlanke und transparente Geschäftsprozesse gelegt, die weitgehend durch IT-Systeme unterstützt und wo immer möglich automatisiert werden». Jüngst sei der «Umstieg auf eine integrierte Gesamtlösung für unsere betriebswirtschaftlichen Prozesse vollzogen worden, die uns neu auch die Vorteile eines effizienten Reportings mitliefert». Was zuvor in einzelnen Systemen abgebildet wurde, sei nun integriert, «um Systembrüche und manuelle Zusatzaufwände zu vermeiden». Ausserdem erhöht die «Speicherung von Wissen und Informationen auf einem Firmenwiki die interne Transparenz und reduziert signifikant interne Kommunikations- und Klärungsaufwände. Arbeit in virtuellen Teams wird unterstützt durch eine webbasierte Kommunikationslösung, die teure persönliche Meetings weitgehend ersetzt», zählt Maier

auf. Solche Digitalisierungsanstrengungen erforderten Upfront-Investitionen, für die Mittel vorhanden sein müssen, gibt sie zu bedenken: «Eine vorgängige Return-on-Investment-Rechnung zur Sicherstellung von kurz- und mittelfristigen Einsparungen muss sicherstellen, dass sich diese Investitionen rechnen.» Derzeit fokussiere man den strategischen Ausbau bestehender Geschäftsfelder, wozu auch Investitionen in die Weiterentwicklung von Produkten gehören. Zudem habe auch «Aus- und Weiterbildung bei Karakun einen hohen Stellenwert und entsprechend fliessen auch in den nächsten Jahren Finanzmittel in den Bereich».



«Eine vorgängige ROI-Berechnung muss sicherstellen, dass die Investitionen sich rechnen»

Elisabeth Maier, CEO Karakun

#### MITARBEITER UND KUNDEN INTEGRIEREN

Diesen Punkt betont auch Kurt Ris. Der CEO des Cloud- und IT-Service-Providers EveryWare sieht die grösste Herausforderung in der «Fachkräftethematik». Sie spiele eine grosse Rolle dabei, wie schnell man als IT-Anbieter wachsen und sich transformieren könne und, sagt Ris weiter, «alle Herausforderungen lassen sich mit qualifizierten und spezialisierten Mitarbeitenden bewältigen». EveryWare sei in der glücklichen Lage, auf viele langjährige Mitarbeitende zählen zu dürfen, die aktiv Prozesse mitgestalten und neue Mit- →

Anzeige

## WISSEN, WER IHRE ZUKÜNFTIGEN KUNDEN SIND!

Die jährlichen **Top-Listen der grössten Unternehmen der Schweiz** werden jeweils von der **HANDELSZEITUNG** in Kooperation mit **Bisnode Schweiz AG** erhoben. Sie stellen eine **einzigartige Sammlung von Kennzahlen** der grössten Schweizer Firmen dar.

#### JETZT BESTELLEN

Das PDF mit der **gesamten Liste der 800 Unternehmen** sowie **300 Banken und Versicherungen aus 80 Branchen** unter:



Und weitere Top-Listen sowie Excel-Files mit allen Adressen.

Handelszeitung

In Zusammenarbeit mit

**Bisnode**

Bisnode Schweiz AG, Urdorf



«Nicht alles muss durch alle Böden hindurch digitalisiert werden – es muss Sinn machen und sich rentieren»

Roger Hegglin, Infoniqa

arbeitende empfehlen. Dennoch stellt Ris fest: «Wir sind jedoch genau wie alle anderen Anbieter ständig auf der Suche nach neuen, guten Fachkräften.» Dabei ist für Ris klar, dass «ohne Transformation ein IT-Anbieter nicht lange auf dem Markt überlebt». Neue Technologien und Lösungen müssen laufend geprüft und ins Serviceportfolio aufgenommen, Prozesse und Rollen angepasst und neu definiert werden, schiebt er nach. Kurz: Transformation gelinge «in stetigen, sinnvollen, aber trotzdem dynamischen Einheiten».

Grundsätzlicher wird man noch einmal bei Nomasis. Martin Blattmann, der das Engineering und den Support beim Spezialisten für die Umsetzung mobiler IT-Infrastrukturen verantwortet, sagt: «Wir sehen die digitale Transformation als ganzheitlichen Ansatz. Sie ist zu unserer Mission und der unserer Kunden geworden.» Sowohl die Unternehmenskultur infolge der Einflüsse disruptiver Trends auf die Mitarbeiter als auch die Enabler-Rolle im Business wie die pro-

aktive Analyse von Technologie-Trends seien essenziell für den eigenen Erfolg, schiebt er nach. «Eine offene Unternehmenskultur sowie Technologiekompetenz sind die Treiber neuer digitaler Geschäftsmodelle für uns und unsere Kunden.» Am Ende sind «die Menschen im Unternehmen noch immer der Schlüssel zum Erfolg». Faktisch bietet man den Mitarbeitern seit über zehn Jahren Zugang mit mobilen Geräten auf die Unternehmensdaten, damit sie jederzeit und von überallher arbeiten können. «Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass unsere Prozesse und Systeme papierlos sind.» Ausserdem überarbeite man laufend die «internen Prozesse, um sie möglichst effizient, automatisiert und vor allem IT-gestützt abwickeln zu können». So habe man etwa «für den Bestell- sowie Rechnungsstellungsprozess mit einem Partner das Tool selber gebaut», erklärt Blattmann. Investiert würde in den nächsten Jahren in die Automatisierung der wichtigsten Business-Prozesse. Dass die Sicherheit dabei eine wichtige Rolle spielt, «ist für uns als Mobile-Security-Spezialist selbstverständlich». Daneben geht es aber auch bei Nomasis darum, «neue Geschäftsfelder zu erschliessen, bei denen uns Marketingautomation enorme Unterstützung bietet».

#### TRANSFORMATION STEP BY STEP

Abschliessend soll noch Matthias Oswald zu Wort kommen. Der Geschäftsführer des Internet Service Providers iWay fokussiert momentan «auf Massnahmen, die das Kundenerlebnis verbessern und gleichzeitig unsere Prozesse vereinfachen». Eine grosse Rolle spiele digitales Marketing und eine datengetriebene Entscheidungsfindung, führt er aus. Man habe mit sämtlichen Stakeholdern versucht herauszufinden, wie digital iWay in Zukunft aussehen soll «und was das für uns bedeutet». Daraus seien kurz- und mittelfristige Zielvorgaben entwickelt worden, die nun in agilen Projekten umgesetzt werden. «Wir handeln dabei in relativ kleinen Schritten und korrigieren, wenn nötig, entsprechend oft», erklärt er die Umsetzung. Wobei aber sichergestellt werde, dass das Vorgehen immer in die Gesamtstrategie integriert sei. Investiert würde in die Umsetzung der Digitalstrategie: hauptsächlich in Prozessoptimierung, digitales Marketing, Sicherheit sowie in Aus- und Weiterbildung. Man wisse jedoch, ergänzt Oswald, dass das, was man heute als digitale Transformation bezeichnet, nie enden wird: «Für unser Unternehmen gilt, dass wir uns rund alle drei Jahre transformieren. Das ist ein rollender Prozess.» ←



«Wir handeln in relativ kleinen Schritten und korrigieren, wenn nötig»

Matthias Oswald, iWay