

«Veränderung beginnt im Kopf, nicht im Computer»

ACCENTURE Das weltweit führende Beratungsunternehmen ist Spezialist für Technologie- und Outsourcingdienstleistungen. Wir haben bei Thomas D. Meyer, Geschäftsführer von Accenture Schweiz nachgefragt, wo Schweizer Unternehmen in Sachen Digitalisierung stehen.

INTERVIEW MATEJ MIKUSIK

Herr Meyer, was sind die grössten Herausforderungen für ein Schweizer Unternehmen, wenn es sich digital fit trimmen will?

Unser digitaler Index zeigt, dass Unternehmen sehr unterschiedlich mit dem Thema umgehen. Wir unterscheiden «Followers» von «Bewahrern» und «Trendsettern». Die Unterscheidung orientiert sich an der Aus-

richtung der Unternehmensführung und nicht bloss an der IT oder dem Digital Officer, das heisst an der konsequenten Ausrichtung auf die Umgestaltung des Kundenerlebnisses. Hier entsteht für viele Unternehmen die Herausforderung, dass sie ihre Kunden gar nicht wirklich kennen. Eine Herausforderung stellt auch die organisatorische Umgestaltung der

Prozesse und Verantwortlichkeiten dar, das heisst die Verlagerung der Verantwortlichkeiten an die «Fronten» («edge») der Unternehmen, sowie die Ergänzung der Produkte durch erweiterte Dienstleistungen. Zudem müssen die Umsatzquellen von klassischen Produkten auf digitale oder digital unterstützte Leistungen verlagert werden. Hinzu kommt, dass es recht grosse Unterschiede zwischen dem Digitalisierungsgrad von Branchen und Branchensegmenten gibt. Dies kann zur Folge haben, dass Wertschöpfungsketten horizontal, also über Branchengrenzen hinweg, integriert werden und Unternehmen oft nicht mehr erkennen, woher der Wettbewerb kommt.

Was sind die Gefahren, wenn ein Unternehmen das nicht tut?

Der Reifegrad von digitalen Technologien entwickelt sich exponentiell, sodass Innovationsschübe sehr sprunghaft erfolgen können. Wer in der Vergangenheit die Hausaufgaben bezüglich Digitalisierung der Kundenerfahrung sowie der Nutzung digitaler Technologien zur Steigerung der operativen Exzellenz nicht gemacht hat, läuft Gefahr, in einen uneinholbaren Rückstand gegenüber neuen Wettbewerbern und Trendsettern zu geraten. Trendsetter ihrerseits laufen Gefahr, dass ihre neuen Geschäftsmodelle nicht so schnell Umsatz- und Gewinnsteigerungen liefern wie geplant. Somit brauchen sie einen langen Atem und viel Durchhaltevermögen. Mitunter wird man sehr viel Lehrgeld bezahlen müssen.

Wo steht die Schweizer Wirtschaft in Sachen Digitalisierung?

Der durch ICTSwitzerland lancierte «Digital Index» (www.digital.swiss) zeigt auf, wo

die Schweiz entlang 15 definierter Themenfelder bezüglich Digitalisierung steht. Die dort abgebildete «Heatmap» zeigt einige gute Voraussetzungen, aber auch Handlungsbereiche auf. So ist zum Beispiel die Lancierung eines von Privatunternehmen und staatlichen Organisationen geförderten Standards einer digitalen ID längst überfällig und wird möglicherweise zum grossen Bremsklotz für viele nutzerfreundlichen Dienstleistungen.

Sind alle Industrien gleich stark betroffen?

Die Digitalisierung ist nicht in allen Branchen gleich weit fortgeschritten. Die Musikindustrie oder die Medienbranche waren grundlegenden Herausforderungen ausgesetzt. Viele Unternehmen haben dies nicht überstanden. Industrien wie die Banken oder auch das Retailgeschäft sind mitten im Umbruch und stellen täglich fest, dass Konsumenten und Kunden sich ihre Dienstleistungen dort holen, wo sie am einfachsten und günstigsten zu haben sind. Andere Branchen wie die Versicherungen oder die Stromlieferanten auf der letzten Meile können noch eine Weile vom Schutz des Regulators profitieren, bis auch dieser irgendwann feststellen muss, dass kein «swiss finish» auf Dauer die internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern kann bzw. Konsumenten davon abhalten kann, sich allenfalls ausserhalb der regulierten Branche zu organisieren.

Wie gehen Sie als Beratungsunternehmen mit dieser Challenge um?

Auch wir müssen uns ständig erneuern und dürfen uns vor grundlegenden Veränderungen nicht scheuen. Wir haben als «Change Agent» für Innovation Accenture Digital als neue Geschäftseinheit aufgebaut, die alle unserer Dienstleistungen abdeckt – von der Strategieberatung über das Management Consulting, die Technologiedienstleistungen und unser «Operations as a service»-Geschäft. Wir bauen unser Office in Future Camps und Studios um, um mit Partnern, Klienten und unseren eigenen Teams gemeinsam schnell und agil neue Fähigkeiten aufzubauen. Und wir schneiden alte Zöpfe wie zum Beispiel der altherwürdige Performance-Management-Prozess zur Beurteilung von Mitarbeitern ab.

Digitalisierung ist das eine, Sicherheit das andere. Haben die Unternehmen endlich begriffen, dass sie die IT-Infrastruktur und die Daten schützen müssen?

Das Bewusstsein steigt, aber wie so oft scheinen die Geschäftsleitungen froh zu sein, wenn sie beispielsweise die Cyber Security einem «Schuldigen» – zum Beispiel der IT –

zuweisen können. Sie vergessen dabei, dass die Digitalisierung kein delegierbarer Prozess ist, sondern alle Unternehmensteile, Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen betrifft.

Was empfehlen sie da?

Bezüglich Sicherheit gibt es genügend Anbieter wie Accenture, welche in der Lage sind, End-to-End-Assessments und Massnahmenprogramme zu definieren und dabei den Change-Management-Aspekt nicht aussen vor zu lassen. Veränderung beginnt im Kopf, nicht im Computer.

Der «WannaCry»-Wurm war ein deutliches Zeichen. Wie viele Unternehmen haben noch eine veraltet IT-Struktur?

Ich habe hier keine Prozentzahlen. Jede Struktur ist jedoch irgendwann veraltet, wenn ich sie nicht den sich ständig verändernden Herausforderungen anpasse. Zu viele Unternehmen haben noch immer das Gefühl, dass sie diese Herausforderungen alleine meistern können und sehen das Potenzial von Cloud und «as a service» nicht.

Sind Sie selber schon voll «digitalisiert»?

Wir fragen uns täglich, was wir noch weiter tun können. Unsere Arbeitsplätze sind digitalisiert. Wir haben Papier und Broschüren aus unseren Büros verbannt und beziehen interne Dienstleistungen von HR, Finance, Mobilitätssupport transparent und digital. Und trotzdem sind wir noch nicht zufrieden. Wir arbeiten an neuen Arbeitszeitmodellen, der «liquid» workforce, üben uns im Crowdsourcing, führen offene Innovationsnetzwerke mit unseren Klienten, Partnern und Start-ups ein, und wir verwenden künstliche Intelligenz für das Forecasting im Research und im Auffinden der besten Experten. Es wird nicht aufhören.

Eine letzte Frage: Was ist Ihre liebste Offline-Beschäftigung?

Eine sommerliche Ausfahrt mit meinem total mechanischen Jaguar XK140 OTS Jg. 1957, garantiert ohne «connected»-irgendwas. Er ist nicht einmal mit einem Radio ausgestattet. ■

EUROPA FORUM LUZERN



Wo steht Europa, was bewegt die Schweiz? Die nächste Ausgabe des Europa Forums steht ganz im Zeichen der digitalen Ära. Die Digitalisierung der Wirtschaft schreitet

unaufhaltsam voran, die vierte industrielle Revolution erfasst nahezu alle Branchen. Dies zwingt Unternehmen dazu, sich neu zu erfinden und traditionelle Geschäftsmodelle in Frage zu stellen. Keine einfache Aufgabe. Am Europa Forum sollen die Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen diskutiert und Lösungswege gesucht werden. Neben Bundespräsidentin Doris Leuthard wird unter anderem Stefan Krawczyk, Associate General Counsel von eBay, im Interview über den digitalen Binnenmarkt sprechen. Rolf Dörig, VR-Präsident Swiss Life, wird zum digitalen Wandel in den Unternehmen referieren. Und Patrick Naef, CIO der Emirates Group, thematisiert die digitale Transformation aus Sicht der Fluggesellschaft. Dies sind nur einige Referenten. Das Wirtschaftssymposium zur digitalen Revolution findet am 13. November 2017 im KKL Luzern statt. Nach dem obligaten Lunch-Cruise auf dem Vierwaldstättersee, startet das Symposium um 13 Uhr. Das öffentliche Abendprogramm beginnt um 18.45 Uhr.

Weitere Infos: www.europaforum.ch



Thomas D. Meyer, Country Managing Director Accenture Switzerland.

Bild: zvg