



CDO CLUB

CDO CLUB Switzerland

Was Schweizer
Digitalisierungsverantwortliche
bewegen

Jahrbuch
2019

CDO Club Switzerland
Jahrbuch 2019

CDO Club Switzerland
Jahrbuch 2019

Was Schweizer
Digitalisierungsverantwortliche
bewegen

Das CDO-Jahrbuch wird vom CDO Club Switzerland im Eigenverlag herausgegeben.

CDO Club Switzerland
Steinhaldenstrasse 66
8002 Zürich

© CDO Club Switzerland. Die Verwendung des Inhaltes ist nur mit schriftlicher Genehmigung des CDO Clubs Switzerland möglich.

Das CDO-Jahrbuch kann als PDF-Version unter www.cdo-club.ch/jahrbuch kostenlos heruntergeladen werden.

Kontakt für Mitgliedschafts- und Medienanfragen: info@cdo-club.ch
Dies ist die Erstauflage, im Juni 2019

Wir danken sehr herzlich den Digitalisierungsverantwortlichen, welche mit uns die Interviews geführt haben, Carmen Laber für die Organisation der Interviews und die Betreuung der Bucherstellung und Ilona Glinka für das Design des Buches.

EDITORIAL

Wir freuen uns, Ihnen das erste CDO Club Switzerland Jahrbuch vorlegen zu können! Mit diesem Buch möchten wir zeigen, was Schweizer Digitalisierungsverantwortliche leisten und ihnen eine Stimme geben. Dazu haben wir Interviews mit dreizehn CDOs aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen geführt.

Der CDO Club Switzerland ist ein Ort des Austauschs. Des Austauschs unter Digitalisierungsverantwortlichen aus mittleren und grossen Schweizer Unternehmen. Sie alle haben gemein, dass sie in Ihrem Unternehmen den Mitarbeitenden auf allen Stufen, vom VR bis in die Linie, erklären müssen, was die Digitalisierung für sie bedeutet. Das ist eine Mammutaufgabe, denn es müssen komplexe Zusammenhänge nahegebracht und viele Ängste abgebaut werden. Zugleich müssen CDOs ihren eigenen Aufgaben- und Arbeitsbereich definieren und festigen, denn der ist schliesslich so neu wie die vielbesagte Digitalisierung selbst.

Es bedarf besonderer Eigenschaften, das alles zu meistern: Geduld, manchmal ein hartes Fell und sehr viel Empathie. Wer hier nicht die Unterstützung des Top-Managements hat, wird schnell aufgeben. Diese Erkenntnis zieht sich gleich einem roten Faden durch alle Interviews in diesem Buch. Unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse.

In unserer täglichen Arbeit im eigenen Unternehmen und bei der Unterstützung von Organisationen in Transformationsprozessen sehen wir tagtäglich, wie ähnlich die Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung doch bei allen sind: Zum einen das Verstehen, welche Strategien und Massnahmen wirklich nachhaltig sind in der heissgelaufenen medialen Wahrnehmung der Digitalisierung. Und zum anderen die hochkomplexe Transformation bestehender Kulturen, Strukturen und Infrastrukturen zu meistern. Vielleicht können Sie einige Impulse und Ideen aus den Interviews in diesem Buch für ihr eigenes Unternehmen mitnehmen!

Der Vorstand des CDO Club Switzerland



Maurice A. Nyffeler

Präsident

Neben der ehrenamtlichen Arbeit im CDO Club ist Maurice Partner in der Beaufort AG
www.beaufort.ch

Mehr Informationen über ihn finden Sie hier:
www.linkedin.com



Ueli Weber

Vizepräsident

Neben der ehrenamtlichen Arbeit im CDO Club ist Ueli CMO bei ARGUS DATA INSIGHTS Schweiz AG
www.argusdatainsights.ch

Mehr Informationen über ihn finden Sie hier:
www.linkedin.com



Mathias Gläser

Vizepräsident

Neben der ehrenamtlichen Arbeit im CDO Club ist Mathias Partner in der Beaufort AG
www.beaufort.ch

Mehr Informationen über ihn finden Sie hier:
www.linkedin.com



Wanja Bond

Vorstandsmitglied

Neben der ehrenamtlichen Arbeit im CDO Club ist Wanja Partner in der Beaufort AG.
www.beaufort.ch

Mehr Informationen über ihn finden Sie hier:
www.linkedin.com

SAP Customer Experience

Die Kundenerfahrung völlig neu gestalten SAP läutet ein neues CRM-Zeitalter ein

VIER TRENDS, DIE DIE KUNDENERFAHRUNG VON HEUTE VERÄNDERN:



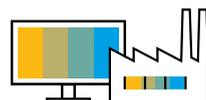
Einheitliche Kundensicht:
Kunde im Zentrum des Unternehmens (B2B2C)



Vertrauenswürdige Daten:
Daten werden für Personalisierung benötigt, aber nicht um jeden Preis



Kunden auf Lebenszeit:
vom Verkauf von Produkten zu Services



Ganzheitliche Kundenerfahrung:
Erfordert Vernetzung zwischen Front- und Backoffice

Wir arbeiten mit grossartigen Unternehmen mit vielen grossartigen Mitarbeitern auf allen Ebenen zusammen. Trotz der unterschiedlichen Produkte, Geschäftsmodelle und Motivationen steht die Kundenerfahrung in allen Vorstandsetagen ganz oben auf der Agenda. Den Menschen das zu bieten, was sie möchten, und zwar dann, wenn sie es möchten, und ihre bevorzugten Interaktionskanäle zu verwenden, schafft eine einheitliche Gesamterfahrung. **Unternehmen, die den Kunden ins Zentrum ihrer Entscheidungen stellen, verändern ihren Geschäftsansatz völlig.** Dies kann ein grosser Anbieter von Haushaltsgeräten sein, der die Vorlieben seiner Kunden jetzt stärker berücksichtigt, ein Kaufhaus, bei dem das persönliche Einkaufserlebnis schon auf dem Parkplatz beginnt, oder eine Fluggesellschaft, die ihr gesamtes Geschäftsmodell umgestaltet, um Kunden ins Zentrum des Buchungsprozesses zu stellen.

Diese Beispiele sehen vielleicht nach einfachen Verschiebungen der Perspektive aus. Eine solche Strategie umzusetzen erfordert jedoch eine völlig neue Ausrichtung des gesamten Geschäftsprozesses – eine Ausrichtung, bei der die Notwendigkeit, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, im Vordergrund steht. Denn machen wir uns nichts vor: In der heutigen Geschäftsumgebung sollten nicht Ihre Mitbewerber Ihre grösste Sorge sein. **Ihr Ziel besteht darin, sich auf Ihre Kunden zu konzentrieren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie drei Dinge tun:**

1

Eine einheitliche Sicht auf jeden Kunden entwickeln

2

Ihre Prozesse mit dem Einkaufsprozess des Kunden verbinden

3

Ihre Markenversprechen gegenüber dem Kunden erfüllen

Wir verstehen diese Herausforderungen. Deshalb haben wir SAP C/4HANA entwickelt, eine Suite branchenführender Lösungen, die alle ineinander integriert und erweiterbar sind. Unsere fünf Cloud-Portfolios funktionieren einzeln, aber auch zusammen, sodass Sie Ihre Kundenbeziehungen verwalten und transformieren können. SAP C/4HANA lässt sich so in SAP S/4HANA integrieren, dass eine reibungslose Verbindung zwischen dem Frontoffice und dem Backoffice in einer einfachen Prozesskette geschaffen wird. Da diese Lösungen für maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und Blockchain optimiert sind, machen sie Unternehmen den Weg zu kontinuierlichen Innovationen frei – nicht nur zu kurzfristigen. Nun müssen Ihre Kunden nur noch mit einer Anlaufstelle in einem einheitlichen Prozess interagieren – von Aufmerksamkeit und Abwägen bis hin zu Zahlung, Empfang und Interessenssteigerung.

Und Ihre Geschäftsprozesse lassen sich auf die gleiche Weise verbinden – von Lead, Opportunity und Angebot bis hin zu Auftragsabwicklung, Service nach dem Verkauf und Abrechnung –, um das zu bieten, was unsere Mitbewerber nicht können:



SAP Customer Experience Switzerland Meetup

Meetup ist ein Onlinedienst, der Menschen mit ähnlichen Interessen verbindet. Loggen Sie sich jetzt ein bei der SAP Customer Experience Switzerland Meetup Group, um sich über das Thema Customer Experience auszutauschen.



Stay tuned!
[meetup.com/de-DE/SAP-Customer-Experience-Switzerland](https://www.meetup.com/de-DE/SAP-Customer-Experience-Switzerland)

Sie interessieren sich für eine Demo?



MARCEL BRUN
Business Development Manager, SAP Customer Experience

marcel.brun@sap.com

058 871 65 58

Die Treiber der Digitalisierung verändern Wertschöpfungsketten und erweitern den klassischen Produktvertrieb um neue Service-Modelle.

Wir machen aus Veränderung Fortschritt.
Beaufort AG – Management Consulting
www.beaufort.ch

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches
Gespräch: austausch@beaufort.ch



VORWORT



Guido Jouret
Chief Digital Officer ABB

Chief Digital Officers are relatively new additions to the C-Suite, and if we do our jobs right, we'll disappear just as quickly. Our job is to work ourselves out of one. McKinsey has called CDOs "the transformer in chief," and once a company's operations, solutions, products, services, and culture have been fully and permanently transformed by the power of digital technologies, our work is done. Deloitte, in fact, predicts the disappearance of CDOs by next year once "strategy" and "digital strategy" mean the same thing. This is unlikely to happen at quite the rate Deloitte predicts, but the goal is correct.

In the meantime, though, it's a big job. Though the specific responsibilities of CDOs vary across companies and reflect the particular needs and culture of the organizations they work for, some aspects are common to all: reduce costs, infuse the company's portfolio of solutions, products,

and services with digital innovations, create more automated capabilities, enable new business models, and drive a culture change: accelerate internal clock speed and appetite for risk. And, oh yes, boost growth and margins while fending off existing and new competitors.

While CIOs lead digital transformation projects at most companies, dedicated CDOs lead transformation initiatives at a significant number of organizations with annual revenue of more than US\$1B (32%). The need for a dedicated CDO is driven in part by the broad and accelerating pace of digital technologies. In the First Wave of digitalization in the 1990s, only two technologies drove most of the transformation: The Internet (which provided connectivity), and the web browser (which enabled ease of access to apps and data). This enabled e-commerce, confining the impact of digitalization to

Sales and Marketing. Now, in the Second Wave, we are witnessing a veritable tsunami of technology innovations that are transforming entire companies and the global economy: artificial intelligence, augmented reality, blockchain, 5G, drones, etc.

This Golden Age of technology innovation paradoxically makes the CDO more crucial to organizations, but also more vulnerable professionally. Arthur C. Clarke famously observed, "any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic." Plenty of sufficiently advanced technology is showing up, and corporate leaders look to CDOs for the magic, perhaps faster and less expensively than it can be conjured. This leads to the #1 issue cited for CDOs leaving their jobs: unrealistic expectations from the management team. The key to a successful CDO is support (and empowerment) from their CEO, board of directors, and peers. Without this, you can sponsor hackathons, crowdsourced innovation campaigns, and invest in startups which will only turn into

"innovation theatre" (amusing the crowds but delivering few substantive results).

CDOs who successfully manage those expectations and deliver results generate significant value. Sixty-eight percent of organizations responding to a recent survey by Constellation Research reported positive ROI for their digital transformation efforts. The benefits often extend beyond purely financial metrics. Since launching our company-wide digital efforts at ABB in 2016, we have seen our brand value grow by \$2.5B and the number of external job applicants double. While it's impossible to prove digitalization alone drove these improvements, the energy and excitement these CDO-centered projects engender has sparked a significant culture upgrade and excited people inside and outside the company. Fellow CDOs report similar results at their companies, which makes the job of CDO – despite being designed to make itself unnecessary once digital strategy has become company strategy – one of the most fulfilling there is.

VORWORT



Roger Wüthrich-Hasenböhler
Chief Digital Officer Swisscom

Chief Digital Officers erobern die Chefetage. Weit über ein Drittel der Schweizer Unternehmen vertrauen die Verantwortung für Digitalisierung mittlerweile einem CDO an. Damit gehört die Schweiz zu den führenden Ländern in Europa. Insbesondere die Dienstleistungsbranche geht hier voran.

Die Jobprofile variieren dabei stark im Firmenvergleich. Einig ist man sich aber darin, dass digitale Transformation primär nicht nur eine technische Herausforderung ist, sondern vielmehr auch eine kulturelle. Es geht vielmehr darum, von digitalen Trends und Technologien neue künftige Geschäftsmodelle abzuleiten und den Erfolg, auch in einer digitalisierten Geschäftswelt, sicherzustellen.

CDOs sind also nicht einfach digitale Nerds, die mit Bitcoins bezahlen, an einem Tesla Freude haben, Drohnen steigen lassen und mit Spass sich in der virtuellen

Realität bewegen. Doch welches Knowhow macht einen CDO zu einer erfolgreichen Führungsperson?

Natürlich ist eine ausgeprägte Digitalkompetenz zentral, aber Technologiewissen allein reicht nicht aus. Wie der Personalberater Dwight Cribb festhält, braucht ein CDO einen ausgeprägten Forschergeist sowie eine grosse Portion gedankliche Flexibilität. Denn er befasst sich mit der Zukunft von Märkten und mit der Frage, wie sich das Unternehmen in eine neue Richtung entwickeln lässt. Wer die Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden auf dieser Reise mitnehmen will, braucht zudem Leidenschaft und Überzeugungskraft. Gefragt ist auch Mut. Denn nicht selten gilt es, in eine neue Richtung aufzubrechen, ohne den Horizont komplett zu überschauen.

Braucht es also eine eierlegende Wollmilchsau? Das sei dahingestellt. In meiner eigenen

Tätigkeit als CDO von Swisscom stelle ich jedenfalls fest, dass es wichtig ist, Brücken zu bauen und Menschen und Unternehmen mit unterschiedlichsten Kompetenzen zu vernetzen. Nur wenn wir über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinausdenken, können Visionen reifen und danach auch Schritt für Schritt implementiert werden. Wir müssen das Not-invented-here Syndrom überwinden. Denn für eine erfolgreiche Expedition gilt es, mit den Besten zusammen zu spannen.

Swisscom verfolgt seit mehreren Jahren einen Open Innovation Ansatz, um gemeinsam mit Partnern erfolgsversprechende Ideen voranzutreiben. Dabei setzen wir auf die Kooperation mit Unternehmen, Hochschulen und insbesondere auch mit Start-ups.

So bauen wir beispielsweise zusammen mit der Deutschen Börse, dem FinTech Start-up

Sygnum und der auf distributed Ledger spezialisierte Anwaltskanzlei MME ein umfassendes Ökosystem für digitale Vermögenswerte. In Zusammenarbeit mit der Portfolio Company von Swisscom Ventures NetGuardians, hat Swisscom eine erfolgreiche Fraud Detection Lösung für Banken im Einsatz. Und dank dem ehemaligen EPFL Start-up KeyLemon, konnte Swisscom eine integrierte Spracherkennung in die TV-Fernbedienung einbauen, welche zur Differenzierung des TV Angebot's beiträgt.

Open Innovation erlaubt uns also, unterschiedliche Fähigkeiten optimal zu kombinieren, den Entwicklungsprozess zu beschleunigen und so Innovationen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Was Digitalisierungsverantwortliche Bewegen

Für dieses Buch haben wir mit Digitalisierungsverantwortlichen gesprochen, die etwas bewegen. Wir haben sie gefragt, wie sie das machen. Was die Erfolgsrezepte sind und welche Hürden sie überwinden müssen:

| | | | |
|---|----|--|----|
| Daniel Chèvre Leiter Unternehmensentwicklung von Pax, Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG | 18 | Christoph Meinen Leiter Digitalisierung der Berner Kantonalbank | 52 |
| Dr.János Heé Vice President Digital Solutions der Adecco Gruppe | 22 | Martin Stucki, Chief Digital Officer der Loeb AG | 56 |
| Adrian Steiger Bereichsleiter Digital & Dialogmarketing der Oswald Nahrungsmittel GmbH | 26 | Christian Geiger Chief Digital Officer der Stadt St.Gallen | 60 |
| Falk Kohlmann Leiter Digital Banking der St. Galler Kantonalbank | 31 | Remo Schmidli Leiter des Multi-Channel-Management der Zürcher Kantonalbank | 64 |
| Peter Ringeisen Leiter Unternehmensentwicklung und Chief Digital Officer der SVA St. Gallen | 36 | Frank Huber, Chief Digital Officer bei localsearch | 68 |
| Urs Reimann Head of Digital Transformation in der Bystronic Group, Niederönz | 40 | | |
| Roger Z'Brun Chief Digital Officer (CDO) und Mitglied in der Gruppenleitung von Sieber Transport AG | 44 | | |
| Jürg Wild Leiter Digitales bei der Genossenschaft Migros Zürich | 49 | | |

„Agilität ist bei uns ein zentrales Thema.“

Daniel Chèvre

Leiter Unternehmensentwicklung von Pax,
Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG



Daniel Chèvre ist Leiter Unternehmensentwicklung von Pax, Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG. Er hat langjährige Erfahrung in verschiedenen leitenden Positionen in der Versicherungswirtschaft. Daniel Chèvre ist Versicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis, Informatiker mit eidg. Diplom und hat ein Weiterbildungsdiplom in Insurance Management an der HSG absolviert.

CDO-CLUB: Was gehört denn alles in Ihr Aufgabenfeld rein?

D. CHEVRE: Diese Funktion ist nicht dem CEO unterstellt, wie an anderen Orten üblich, sondern dem COO. Die Arbeit erhält dadurch teilweise stark operativen Charakter. Mein Tätigkeitsgebiet besteht in der Entwicklung der Strategie, dies in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. Hinzu kommen Themen der Digitalisierung, Projekt- und Projektportfolio-Management sowie Businessanalyse und Prozessmanagement.

CDO-CLUB: Jetzt redet ja alle Welt von der Digitalisierung. Was bedeutet das in Ihrem Unternehmen?

D. CHEVRE: Die Digitalisierung besteht aus zwei Themengebieten. Die reine Digitalisierung strebt an, Bestehendes zu verbessern, die digitale Transformation verfolgt dagegen das Ziel, neue innovative und disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Digitalisierung ist keine neue eigene Disziplin für sich, sondern besteht schon seit vielen Jahren. Deshalb setzen wir bei allen Tätigkeiten Einfachheit, Schnelligkeit und Convenience ins Zentrum. Sowieso sollten aus meiner Sicht alle Digitalisierungsvorhaben einen Convenience-Faktor enthalten. Das heisst: Zuerst muss es für den Kunden einfach und bequem sein, erst in einem zweiten Schritt soll es auch für uns noch einfacher werden. Aber im Moment sind tatsächlich die drei Schlagwörter "einfach", "schnell", "convenient" in all unseren Vorhaben verankert.

CDO-CLUB: Das heisst, hier geht es nicht so sehr um "Wir müssen uns komplett ändern", sondern um die konsequente Kundenausrichtung und die Nutzung digitaler Möglichkeiten, um dort Verbesserungen zu erzielen.

D. CHEVRE: Genau.

CDO-CLUB: Wir haben vorher über Ihre Aufgaben als Unternehmensentwickler gesprochen. Wo sehen Sie Ihre Rolle in der Digitalisierung speziell?

D. CHEVRE: Ich nehme zwei Rollen ein, eine normierende und eine steuernde.

In der normierenden Rolle bin ich für das Vorgehensmodell und die Rahmenbedingungen verantwortlich, welche die Digitalisierung unterstützen. Wir haben einiges in der Organisation dafür umgestellt. Wir arbeiten agil und steuern sämtliche Vorhaben über einen entsprechend strukturierten Prozess, dessen Einhaltung wir mit aufeinander abgestimmten Boardstrukturen sicherstellen. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung geben den strategischen Rahmen und die Unternehmensziele vor. In den Boards werden dann die Prioritäten für die verschiedenen Vorhaben festgelegt. Wir haben neu Product Owner ernannt, die ihre Produkte Backlogs pflegen und die Vorhaben derart planen, dass sie den grössten Business Value generieren. Die Product Owner sind zuständig für die Gebiete private und berufliche Vorsorge sowie den online-Bereich.

In meiner steuernden Rolle bin ich in den erwähnten Boards operativ tätig. Ich leite zwei Gremien, das Prozess-Board und das Digitalisierungs-Board. Hier sammeln wir gerade erste Erfahrungen.

CDO-CLUB: Das heisst, Agilität ist bei Ihnen ein grosses Thema.

D. CHEVRE: Ja, das ist bei uns ein sehr grosses Thema, aber auch noch eine junge Disziplin.

CDO-CLUB: Wie lange haben Sie diese agilen Prozesse schon, wie gefestigt ist das, wie kommt das an?

D. CHEVRE: Meine Rolle als Leiter Unternehmensentwicklung gibt es seit September

2017. Mit der Agilisierung haben wir anfangs 2018 gestartet. Zuerst haben wir die Grundlagen gesetzt und die Unternehmung für das Thema sensibilisiert. Mittlerweile ist die gesamte Softwareentwicklung auf ein an SCRUM angelehntes Vorgehensmodell umgestellt. Erste grössere Lösungen konnten bereits entwickelt werden und wurden im Unternehmen sehr gut aufgenommen. Es entstehen natürlich immer wieder Herausforderungen und offene Fragestellungen. Wir sind bestrebt, den Wandel weiter voranzutreiben.

CDO-CLUB: Agilität und SCRUM stammen ja ursprünglich aus der IT. Sie haben das ins Business getragen?

D. CHEVRE: Ja, wir haben sogar den Strategieprozess an SCRUM angelehnt.

CDO-CLUB: Das ist eine grosse Leistung!

D. CHEVRE: Ja (*lacht*). Wir wollen und müssen den Wandel antizipieren und so unsere Chancen nutzen. Unser Strategieprozess erfüllt diese hohen Ansprüche. Wir setzen auf kurze Planungsphasen, schnelle überprüfbare Ergebnisse, flexibles Reagieren auf Veränderungen und binden die Mitarbeitenden von Anfang an ein. Dies ermöglicht uns das Potenzial und die Kompetenzen der Mitarbeitenden optimal zu nutzen. In sogenannten Strategie-Sprints, die jeweils vier Monate dauern, gibt die Geschäftsleitung ein Sprintziel vor. Anschliessend erarbeiten die Fachbereiche Fachanträge, welche einen Beitrag auf das Strategie-Sprintziel leisten. Diese werden innerhalb des Sprints umgesetzt. Zum Abschluss wird eine Retrospektive durchgeführt.

CDO-CLUB: Wie wird diese neue Arbeitsform und damit auch Ihre Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

D. CHEVRE: Am Anfang musste teilweise mit Widerständen gekämpft werden, wie dies bei jeder Veränderung der Fall ist. Heute

stellen wir aber fest, dass die Mitarbeitenden das Konstrukt zu verstehen beginnen. Sie sehen, dass eigentlich zwei Themen im Zentrum stehen. Einerseits die Priorisierung der verschiedenen geplanten Vorhaben, andererseits die Transparenz über diese. Gegen die Transparenz kann man sich nicht stellen, das ist etwas Positives. Und da wir ganz viele Ideen haben, aber viel weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, stellt eine klare Priorisierung im Sinne des Kunden und des Unternehmens einen grossen Schritt nach vorne dar.

CDO-CLUB: Digitalisierung und Agilität sind ja fortlaufende Prozesse. Aus dem Bauch heraus, wo stehen Sie da?

D. CHEVRE: Wir haben viel Grundlagenarbeit geleistet, erste Erfahrungen gesammelt und auch schon erste Erfolge im Unternehmen kommunizieren können. Aber trotzdem: Wir stehen am Anfang.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die grossen, wichtigen Erfolgsfaktoren? Was muss insgesamt gelingen, dass man in 10 Jahren zurückschauen und sagen kann "Ha, wir haben's geschafft"?

D. CHEVRE: Ganz wichtig ist die Unterstützung des Topmanagements. An oberster Stelle muss das Vorgehen gewollt sein. Es muss eine Kultur vorhanden sein, die mit der Agilität umgehen kann und kompetente Mitarbeiter, die diese Kultur tragen und prägen. Das Management muss Kompetenzen delegieren sowie die Bereitschaft haben, den Boards bzw. dem Product Owner zu vertrauen und deren Entscheidungen zu stützen. Weitere Erfolgsfaktoren bestehen darin, Prioritäten zu setzen und Transparenz zu schaffen. Und es muss ein Modus entstehen, in dem man systematisch analysiert, was für das Unternehmen und den Kunden Wert stiftet.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden, die Sie Ihrer Meinung nach erwarten?

D. CHEVRE: Eine sehr grosse Hürde ist das Aufbrechen von bestehenden Verhaltensmustern. Teilweise wird immer noch am Alten festgehalten, die Vorteile der neuen Vorgehensmethode werden noch nicht erkannt. Der Wandel braucht Zeit.

Zudem sind die konsequente Fokussierung und Priorisierung ein zentrales Thema. In der Vergangenheit wurden, nach meiner Einschätzung, zu viele Themen parallel bearbeitet, was zu Zeitverzögerungen oder Budgetüberschreitungen führen konnte.

CDO-CLUB: Ja, das ist sehr spannend. Wo stehen Sie mittelfristig, sagen wir in drei Jahren, auf dem Weg, der vor Ihnen liegt?

D. CHEVRE: Ich hoffe, dass unser Kulturwandel entsprechend vorangetrieben werden konnte und die Umsetzungsstärke sich erhöhte. Ich beobachte bereits, dass die ersten Teams langsam, aber sicher, Fahrt aufnehmen. Wenn wir das wirklich konsequent umsetzen, wird das positive Veränderungen nach

sich ziehen. Einerseits in der Umsetzungsgeschwindigkeit, andererseits auch in der Denkweise. Die Mitarbeitenden kommen weg vom Silodenken und nehmen eine gesamtheitliche und unternehmerische Sichtweise ein.

CDO-CLUB: Vielen Dank. Eine letzte Frage habe ich noch: Was würden Sie jemandem, der einen ähnlichen Job wie Ihren beginnt, mit auf den Weg geben?

D. CHEVRE: Es braucht Überzeugungsfähigkeit und Ausdauer. Wenn man es schafft, Begeisterung für die kommenden Veränderungen wie ein ansteckendes Virus im Haus zu implantieren, funktioniert das. Vom Topmanagement bis zu den Mitarbeitenden müssen alle an das Vorgehen glauben. Das ist das Allerwichtigste, gefolgt von: Transparenz, Transparenz, Transparenz - und zwar auf allen Ebenen.

Kulturwandel braucht Zeit.

CDO-CLUB: Vielen Dank für das sehr spannende Interview.

„Wir bauen digitale Ventures auf.“

Dr. János Heé

Vice President Digital Solutions der Adecco Gruppe



Dr. János Heé Dr. János Heé (41) ist seit 2017 Vice President Digital Solutions der Adecco Gruppe. Als Head of E-Commerce unterstützt Heé die weltweiten Rollouts und hilft, den Wachstum der digitalen Ventures voran zu treiben. Er übernimmt dabei ad interim Management Aufgaben bei den Ventures. Vor seiner Zeit bei der Adecco Gruppe war Heé für die strategische Planung und Umsetzung der digitalen Transformation bei der Sunrise Communications verantwortlich. Als Head of ECommerce bei Swiss International Air Lines, zeichnete er sich 2014 für den Relaunch der swiss.com und verschiedener Mobile Apps verantwortlich. Nach seinem Studium in Informations-, Technologie- und Medienmanagement an der HSG war er zunächst als Business Development Manager in einem Startup tätig. Der Betriebswirt hält einen Doktor in Marketing- und Dienstleistungsmanagement der Universität St. Gallen (HSG).

CDO-CLUB: Lieber Herr Heé, was machen Sie genau bei der Adecco Gruppe?

J. HEE: Ich bin seit 2017 Vice President Digital Solutions. Das ist eine Rolle, die innerhalb der Adecco Gruppe als Head of E-Commerce neu geschaffen wurde, genauso wie unsere Abteilung, Digital Operations. Die Hauptaufgabe meines Teams ist es, unseren digitalen Ventures zu helfen weiter zu wachsen. Und zwar nicht nur im Kernmarkt zu wachsen sondern auch geografisch. Wir geben Ihnen quasi einen «Blueprint», wie sie ihr Business vorantreiben, Prozesse definieren und so von einem Start-up in ein Corporate-Umfeld wechseln können. Wir haben Funktionen aus Finance, Produkt sowie eine Digital-HR-Funktion bei uns, dies hilft, beim Digitalisieren der Ventures die richtigen Leute zu finden. Das ist einer der wichtigsten Punkte. Daneben haben wir Experten im Bereich Marketing und Sales in unserem globalen Team. Dieses Expertenteam unterstützt die Kollegen vor Ort. Dabei definieren wir gemeinsam das «Go-to-market» für länderspezifische Rollouts: was muss vorbereitend gemacht werden, um das Venture in einem neuen Land zu lancieren? Was muss aus rechtlicher, aus finanzieller, organisatorischer oder Marketing-Sicht sichergestellt werden, damit eine digitale Staffing-Plattform erfolgreich sein wird?

CDO-CLUB: Wenn man bei der Adecco Gruppe jemanden fragt "Was bedeutet Digitalisierung bei euch?" Was ist die Antwort?

J. HEE: Die Digitalisierung ermöglicht uns effizienter zu agieren, bessere Services für unsere Kunden und Kandidaten zu liefern und neue Dienstleistungen anzubieten. Ein Teil der Digitalisierung der Adecco Gruppe sind unsere digitalen Ventures. Nur eine möglichst effiziente Zusammenarbeit zwischen dem traditionellen Business und dem neuen, digitalen Business, ist erfolgreich. Ein gutes Beispiel ist unsere digitale Staffing-Plattform Adia (www.adia.com; Anm. d. Redakt.). Mit

Adia erschliessen wir ein neues Marktsegment im KMU-Bereich den wir mit dem klassischen Geschäftsmodell vorher nicht abgedeckt hatten. Der Gastro- und Eventbereich ist dafür prädestiniert, denn es müssen in kürzester Zeit viele Personen für Events gefunden werden. Dies ist im Moment der Hauptfokus von Adia.

Gemeinsam mit dem jeweils verantwortlichen Ländermanager der Adecco Gruppe definiert unser Team, wie wir digitale Neuerungen – beispielsweise Adia - pro Land voranbringen.

CDO-CLUB: Das ist also wirklich eine Transformation von einer Art, Umsatz zu machen, auf eine ganz andere Art

J. HEE: Genau. Aber in einem genau abgegrenzten Spielfeld. Wir digitalisieren dort, wo wir Marktanteile gewinnen können und wo die Adecco Gruppe noch keine Präsenz hat. Bspw. im Bereich Freelancer. Hier bieten wir mit YOSS, unserem digitalen Marktplatz für Freelancer, ein neues Produkt im Portfolio der Adecco Gruppe. Beim digitalen Vermittler von Temporär-Mitarbeitern, Adia, wiederum geht es darum, dass wir ein spezifisches Kunden- und Kandidatenbedürfnis effizient über eine App befriedigen. Dabei setzen wir die Adecco Mitarbeiter auch direkt bei unserem Venture Adia ein.

CDO-CLUB: Wie lang gibt's bei Ihnen den Bereich bzw. die Stelle schon, die Sie begleiten?

J. HEE: Die gibt's inzwischen seit über einem Jahr.

CDO-CLUB: Wie gefestigt ist das schon in der sehr grossen Adecco Gruppe, einem Fortune-Global-500-Unternehmen?

J. HEE: Adia ergänzt das klassische Business von Adecco, erhöht somit die Effizienz und auch die Rentabilität. Die

Kundenzufriedenheit stieg in der Schweiz nachweislich an, obwohl oder vielleicht gerade, weil Adia digital ist. Dank der hervorragenden Unterstützung der Adecco Gruppe Schweiz, konnten wir auch organisch Marktanteile gewinnen. Wir müssen in den anderen Ländern genau über dieses Erfolgsmodell sprechen, so werden wir auch dort Erfolge bei der Umsetzung feiern. Adia ist innerhalb von 18 Monaten in drei Ländern erfolgreich operativ umgesetzt. YOSS hat in nur einem Jahr den zweiten Markt eröffnet.

CDO-CLUB: Wie gross sind die digitalen Ventures die Sie betreuen?

J. HEE: Grösse ist im Moment gar nicht das Ziel. Wir haben uns ein Zeithorizont von drei Jahren gegeben. Es geht nicht ausschliesslich um Umsatz, sondern auch um Lerneffekte in der Organisation. Bspw. hat Adia in den USA ein digitales Tool und neue Prozesse eingeführt um Kandidaten-Hintergrundüberprüfungen durchzuführen. Mit solchen Innovationen kann man auch das traditionelle Business vorwärts bringen: Adecco US evaluiert dieses Tool ebenfalls. Oder Adecco Analytics, unser Venture im Bereich Data, hat eine Datenbank für Berater von Spring Professional (Vermittlung von qualifizierten Fachkräften) entwickelt, mit der wir schneller geeignete Kandidaten identifizieren können.

CDO-CLUB: Was sind die wichtigen Erfolgsfaktoren für das Wachstum?

J. HEE: Unsere Ventures sind Teil der Adecco Gruppe und haben damit den Zugang zu bestehenden Kundenbeziehungen und Kandidaten. Wir können schneller skalieren aufgrund des bestehenden Kunden und Kandidatenpools – und neue Geschäftsfelder aktivieren: 24/7 Zugang zu einem grossen Pool von verifizierten und bewerteten Kandidaten oder unkomplizierte Abwicklung über eine App. Natürlich begleiten wir Kunden nach wie vor persönlich bei komplexen

Themen wie Schichtplanung oder Einhaltung der Vorschriften zur Stellenmeldepflicht. Hier ergänzen sich unsere digitalen und Offline-Produktangebote.

CDO-CLUB: Wie wichtig ist das Kommitment von ganz oben bei all dem?

J. HEE: Ich hätte diesen Job nicht angefangen, hätte ich den Adecco Group CEO, Alain Dehaze, nicht am Investoren Tag in London im September 2017 reden gehört. Dort hat er auf der Bühne vor den Investoren der Adecco Gruppe betont, wie wichtig Innovation und Digitalisierung für den Erfolg der Adecco Gruppe sind. Wir haben damals die Ventures sehr prominent präsentiert. Adia ist jetzt am weitesten von allen. Zudem haben wir auch noch weitere Unternehmen gekauft, die im Ökosystem der Adecco Group jedoch andere Lösungen darstellen: bspw. Vetterly, ein etablierter digitaler Marktplatz für qualifizierte Fachkräfte.

CDO-CLUB: Welche Kompetenzen benötigen Sie in den Ventures?

J. HEE: Wir brauchen in allen Ventures einen gesunden Mix zwischen Mitarbeitern welche die Branche verstehen und solchen mit digitalen Kompetenzen. Personalvermittlungs Know how ist unerlässlich. Damit aber bei allen Mitarbeitenden der digitale Mindset sichergestellt ist, hat Adia eine Training Academy aufgebaut. Somit können wir die vielen neuen externen Mitarbeiter schulen und weltweit auf dem neusten Stand zu halten.

CDO-CLUB: Ich habe noch eine letzte Frage. Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine ähnliche Stelle antritt?

J. HEE: Mir fallen ganz viele Sachen ein. Wenn es um einen neuen, digitalen Prozess geht, um eine neue Online-Plattform oder einen neuen e-Shop, würde ich sagen:

"Don't touch the big systems." Ich würde für Ventures nicht mit einer der berühmten Oben-Rechts-Lösungen aus dem Gartner-Quadranten arbeiten. Ich habe zwar gute Erfahrungen damit gemacht, aber es ist extrem teuer. Mittlerweile gibt es so viele gute Cloud-basierte Lösungen, dass ich das vorziehen würde. So viel zum Thema e-Commerce und Systeme.

Wenn es darum geht, digitale Ventures aufzubauen und zum Erfolg zu bringen, ist es wichtig, dass man ein Team hat, das am besten direkt dem CEO unterstellt ist. Mein Chef, Adrian Hofer, rapportiert an die Geschäftsleitung der Adecco Gruppe. Somit stellt man die strategische Anbindung sicher, hat die

Unterstützung der Geschäftsleitung und man ist nicht abgelenkt vom operativen Geschäft.

Was dem Management bewusst sein muss, ist, dass Digitalisieren Zeit braucht. Das ist bei einem grossen Unternehmen nicht von heute auf morgen möglich und mit langfristigen Investitionen verbunden. Man muss bereit sein, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

CDO-CLUB: Herzlichen Dank für das Gespräch.

„Zu akzeptieren, dass der Weg auf dieser Reise zuerst entdeckt werden muss und vorab nicht klar vorgegeben ist, ist ein für uns fortwährender Prozess.“

Adrian Steiger

Bereichsleiter Digital & Dialogmarketing der Oswald Nahrungsmittel GmbH



Adrian Steiger ist Bereichsleiter Digital- und Dialogmarketing und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Oswald Nahrungsmittel GmbH. Er war in verschiedenen leitenden Positionen in der Pharma-, Dienstleistungs- und Konsumgüterindustrie. Adrian Steiger ist Informatiker mit eidg. Diplom und hat die Ausbildung zum Edig. Dipl. Marketingleiter und verfügt über ausgewiesene Erfahrungen hinsichtlich der Digitalen Transformation von Unternehmen sowie in der Marketing-Kommunikation.

CDO-CLUB: Herr Steiger, in welcher Funktion und seit wann sind Sie bei der Oswald tätig?

A.STEIGER: Seit rund fünf Jahren leite ich den Bereich Digital- und Dialogmarketing und bin Mitglied der Geschäftsleitung.

CDO-CLUB: Was genau ist Ihr Aufgabenfeld?

A.STEIGER: Der Bereich hat sich im Laufe der vergangenen Jahre stetig weiterentwickelt. Heute sind die Themen CRM mit der zentralen Kontakt- und Kampagnenplanung über alle Kanäle hinweg, der Betrieb und die Bewirtschaftung der On- und Offline-Kanäle, das Customer Care sowie die Werbung und Kommunikation angegliedert. Zudem bin ich hauptverantwortlich für die Digitale Transformation bei Oswald.

CDO-CLUB: Könnten Sie die Digitale Transformation bei Oswald näher umschreiben?

A.STEIGER: Vor fünf Jahren bestand das Bestreben von Oswald darin, sich zügig von einem traditionellen Monokanal-Unternehmen zu einem digitalisierten Omnichannel-Unternehmen zu entwickeln. Gestartet sind wir mit rund 200 Kundenberatern, welche ihre Kunden sehr autonom in einem regelmässigen Turnus besucht und unsere Produkte verkauft haben. Der Kundenberater war unsere Schnittstelle zum Kunden. Spannend dabei war, dass jeder Kundenberater seine eigene Strategie entwickelt hat und sich dabei viele freundschaftliche Kundenbeziehungen entwickelt haben.

Dies hatte jedoch zwei Schwachstellen:

1. Eine immer grösser werdende Anzahl Kunden ist berufstätig und / oder wünscht keinen Besuch vom Kundenberater – dies zeigte sich vor allem bei Neukunden.

2. Wir hatten keinen direkten Draht zu unseren Kunden und keine Kenntnisse über deren Präferenzen etc. Dieses Wissen war sozusagen exklusiv beim Kundenberater und in seiner Kundenkartei gespeichert.

Besonders deutlich bekamen wir dies bei Pensionierungen oder Austritten zu spüren, denn mit dem Austritt eines Mitarbeiters war oftmals gewissermassen auch die Kundenbeziehung und das Wissen dazu weg.

Dies war einer der Hauptgründe für den Entscheid zum kundenzentrierten Omnichannel-Ansatz, bei welchem ergänzende Kanäle aufgebaut werden, um die Verfügbarkeit zu erhöhen und der Kunde die Freiheit hat zu wählen, wann und wie er mit uns in Kontakt tritt.

CDO-CLUB: Jetzt reden ja alle von der Digitalisierung. Was bedeutet das bei Ihnen im Unternehmen?

A.STEIGER: Im Wesentlichen bedeutete das für uns eine Perspektivenänderung; dass wir uns von der damals vorherrschenden Produkt- und Prozessorientierung lösen und eine kundenorientierte und -zentrierte Vorstellung entwickeln mussten. Dies konsequent und in allen Belangen, was intern gerade zu Beginn oftmals zu Ablehnung und Skepsis geführt hat.

Daher bedeutete dies für uns vor allem auch Peoplemanagement. Es ging darum, den Sinn hinter der Veränderung aufzuzeigen, traditionelle und teils veraltete Denkmuster zu durchbrechen, neue und agile Arbeitsweisen zu etablieren und dabei die technischen Möglichkeiten zur Unterstützung optimal einzusetzen. Also in kleinen Schritten zum Ziel: Idee, MVP (Minimal Viable Product) bauen, testen, interpretieren, umsetzen, testen, interpretieren etc.

Dabei sollte Neues durch Erfahrung befruchtet und letzteres nicht verdrängt werden. Diese Verschmelzung der teilweise gegensätzlichen

Arbeits- und Denkweisen stellte für uns einer der zentralen Faktoren dar. Nicht zuletzt mussten wir ein gemeinsames Verständnis für unsere Zielsetzung und ein gemeinsames Rollenverständnis der Kanäle, sozusagen den Leuchtturm definieren, auf welchen wir uns hinbewegen. Dieser gibt Orientierung, ist bereits von weitem erkennbar und alle wissen, wo die Reise hingehen soll, ohne dass sie den Weg bereits kennen.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Herausforderungen auf dem Weg zu diesem Leuchtturm?

A.STEIGER: Die Definition der Zielsetzung und eines gemeinsamen Rollenverständnisses der Kanäle selbst stellt die erste grosse Herausforderung dar.

Zu akzeptieren, dass der Weg auf dieser Reise zuerst entdeckt werden muss und vorab nicht klar vorgegeben ist, ist ein für uns fortwährender Prozess und gilt es immer wieder aufs Neue zu meistern.

Danach gilt es, unsere Tätigkeiten darauf auszurichten und den Weg konsequent zu verfolgen. Dies natürlich mit der notwendigen Flexibilität, um sich fortlaufend weiterzuentwickeln und auf Veränderungen zu reagieren.

In diesem Veränderungsprozess treffen tradierte Meinungen und Arbeitsweisen auf neue, dynamische – meist sind es Emotionen, welche auf rationale Fakten treffen. Daher: Diese zu handhaben, die emotionale Bereitschaft für die Veränderung und aus all den individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen ein funktionierendes und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtetes grosses Ganzes zu schaffen, ist mitunter eine der grössten Herausforderungen.

CDO-CLUB: Welches sind die wichtigsten Hebel- und Erfolgsfaktoren, damit die Digitale Transformation ein nachhaltiger Erfolg wird?

A.STEIGER: Das erwähnte gemeinsame Verständnis zu entwickeln sowie konsequent auf das Ziel hinzuarbeiten sind sicher zentrale Erfolgsfaktoren.

Des Weiteren braucht es eine durchdachte und vor allen Dingen eine transparente Kommunikation. Es ist matchentscheidend, die betroffenen Personen frühzeitig zu involvieren. Denn sowohl positive als auch kritische Rückmeldungen geben Orientierung und zwingen einen, sich stetig zu Verbessern – auch wenn sie manchmal unangenehm sind (*lacht*).

Damit einher geht die Adaption der Arbeitsweise. Weg von statischen hin zu agilen Formen der Zusammenarbeit. Die Etablierung einer Fehlerkultur, in welcher Fehler zugelassen werden, der transparente Informationsaustausch, sich stetig zu reflektieren und zu hinterfragen, ob die Initiativen und Aktivitäten auf Kurs und auf den Leuchtturm ausgerichtet sind, bilden die Grundlage.

Die Ergebnisse der Sprints und die Erkenntnisse aus den Tests unserer MVPs tragen dann dazu bei, das Vertrauen und die Akzeptanz gegenüber der Veränderung zunehmend zu stärken und allfällige Skepsis oder Widerstände zu reduzieren.

Je besser diese Transformation und die damit verbundene Verschmelzung der Gegensätze gelingt, desto wirksamer die Organisation, erfolgreicher das Ergebnis und effizienter der Wandel.

CDO-CLUB: Sie betonen, dass die Kommunikation bei Transformationsprozessen sehr wichtig ist. Wie haben Sie kommuniziert und welche Kommunikationsmassnahmen sind die erfolgreichsten?

A.STEIGER: Vielfach waren Workshops zu den einzelnen Themen sehr zielführend. Die involvierten Personen wurden damit für das Thema sensibilisiert, konnten sich einbringen

und das Vorhaben profitierte von einem breiteren Wissen. Parallel lag der Schwerpunkt auf Feedback-Runden und persönlichen Gesprächen. Die dabei entstandenen Diskussionen waren oft sehr wertvoll, da dabei auch Themen angesprochen wurden, welche in einem Workshop ggf. nicht zur Sprache gekommen sind. Aber Hand aufs Herz: Was jetzt so ideal klingt, ist uns rückblickend oftmals nicht ideal gelungen. Darum: Man kann nie genug kommunizieren.

CDO-CLUB: Welches waren rückblickend die grössten Hürden und welche sehen Sie in der Zukunft?

A.STEIGER: Als erstes würde ich die Unklarheiten oder Unstimmigkeiten in der Ausrichtung, Zieldefinition, dem damit verbundenen Rollenverständnis der Kanäle und Teams nennen. Dies steht am Anfang und bildet die Basis für alles weitere. Je weiter die Vorstellungen auseinanderdriften, desto grösser das Risiko interner Frontenbildung und Ineffizienzen. Darum sind ein durchdachtes Erwartungsmanagement und eine klare und transparente Kommunikation enorm wichtig.

Dann wäre da der Zeitdruck! Wir haben oftmals zu optimistisch geplant und zu wenig Zeit für das Involvement der Mitarbeiter, die Feedback-Runden und schlussendlich für die Umsetzung eingeplant. Wenn die Mitarbeiter vor allen Dingen nicht emotional hinter den Vorhaben stehen, führt dies meist zu einer schlechteren Umsetzung, diese zu weniger aussagekräftigen Ergebnissen etc., etc. – Das liegt in niemandes Interesse. Zum Schluss ist die richtige Allokation der Ressourcen zu nennen: Anpacken kann man sehr viel, aber wie priorisiere ich richtig? Wie entscheide ich, welche Themen wie und zu welchem Zeitpunkt in Angriff genommen werden? Und was können die Teams alles stemmen? Daher ist die falsche Allokation der

Ressourcen, sei es finanzieller oder personeller Natur, ebenfalls eine gefährliche Hürde, die es von Anfang an zu berücksichtigen gilt.

CDO-CLUB: Die Digitale Transformation ist ein gewaltiger Veränderungsprozess. Welche Veränderungsprozesse müssen Sie bei sich vorantreiben?

A.STEIGER: Bei uns stand von Anfang an die konsequente Ausrichtung aller Handlungen auf die Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der Kunde steht im Zentrum unseres Handelns! Diese gedankliche Veränderung war und ist weiterhin der grösste Veränderungsprozess, den wir durchlaufen. Es geht heuer darum, die Innensicht in eine Aussensicht zu transformieren, damit wir weg von einer behäbigen Kontinuität hin zu einer dynamischen Arbeitsweise kommen und akzeptieren, dass das Ziel nicht einfach starr ist, sondern sich auf dem Weg immerzu leicht verändern kann.

CDO-CLUB: Und wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig?

A.STEIGER: Auf dem Weg zum Leuchtturm sind wir schon sehr weit gekommen: Alle Kanäle sind digitalisiert, dies ermöglicht uns eine 360 Grad View auf unsere Kunden so dass wir auf Basis dieser Informationen Inhalte individualisiert auf allen Touchpoints ausspielen können. Auch die Kundenberater sind zwischenzeitlich mit Tablets ausgerüstet und nehmen weiterhin eine zentrale Rolle ein und nutzen die neuen digitalen Möglichkeiten. Mittelfristig liegt der Fokus darauf, das zur Verfügung stehende Potenzial weiter zu nutzen, auszubauen und sowohl die Anwendung als auch den Einsatz fortlaufend zu optimieren. Im Fokus liegen die individualisierten, kundenspezifischen Inhalte und Angebote. Alle Mitarbeiter werden noch stärker darauf sensibilisiert, die Kundenbedürfnisse ins Zentrum ihrer Arbeit zu stellen. Des Weiteren bedarf es eines höheren

Grades an Automation, egal ob z.B. in der Kommunikation oder in der Logistik. Langweilig wird's bestimmt nicht.

CDO-CLUB: Was würden Sie Jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antritt?

A.STEIGER: Das wichtigste: Wenn Neues auf Altes trifft, den Fokus zu Beginn des Prozesses auf die gegenseitige emotionale Bereitschaft für die Veränderung und erst in zweiter Linie auf das rationale Verständnis legen.

Geduld haben. Die wenigsten Neuerungen und Innovationen sind von Anfang an konsensfähig. Sich dessen bewusst sein ist überlebenswichtig.

Darum auch: Schritt für Schritt mittels MVPs und Tests die Beweisführung antreten und das Vorhaben fortlaufend weiterentwickeln – Resultate überzeugen auch die grössten Skeptiker und schaffen Vertrauen.

Mut haben: Bspw. einfach einmal mit neuen Arbeitsweisen oder Experimenten loslegen. Auch wenn die ersten Gehversuche noch unbeholfen sind, die Ergebnisse und die daraus gewonnene Erfahrung überwiegen – so lernt man gehen und dann laufen...

CDO-CLUB: Vielen Dank für das sehr spannende Interview.

„Digitalisierung als solche lässt sich nicht mit einem Endpunkt definieren.“

Falk Kohlmann

Leiter Digital Banking der St. Galler Kantonalbank



Falk Kohlmann ist Leiter Digital Banking bei der St. Galler Kantonalbank. Zuvor hat er u.a. längere Zeit den Think Tank e-foresight bei der Swisscom geführt. Falk Kohlmann ist Wirtschaftsinformatiker und hat zu Geschäftsorientierten Servicearchitekturen für Banken promoviert.

CDO-CLUB: Herr Kohlmann, was ist Ihre Position im Unternehmen?

F.KOHLMANN: Die formale Bezeichnung ist Leiter Digital Banking.

CDO-CLUB: Sie sagen formal. Was ist es denn wirklich?

F.KOHLMANN: Bei der SGKB beschäftigen wir uns mit der Digitalisierung in vier Themenbereichen: Customer Data Analytics, Digitalisierung der Remote-Kundenschnittstelle, digital-unterstützte Beraterberatung sowie Prozessdigitalisierung und Automatisierung. In meiner Abteilung, dem Digital Banking, beschäftigen wir uns mit den beiden ersten Themenbereichen. Die letzten beiden Themenbereiche werden durch andere Abteilungen vorangetrieben.

CDO-CLUB: Die ganze Welt spricht von der Digitalisierung. Was bedeutet Digitalisierung für die Angestellten in Ihrem Unternehmen?

F.KOHLMANN: Je nachdem wen Sie fragen, erhalten Sie sicherlich unterschiedliche Antworten. Wir bei der St. Galler Kantonalbank sind vom hybriden Modell überzeugt. Wir denken, dass Kunden deutlich selbstbestimmter je nach Fragestellung Kanäle nutzen und nahtlos zwischen online und offline wechseln wollen. Als Bank messen wir der Digitalisierung einen sehr hohen Stellenwert bei, welche durch verschiedene Abteilungen vorangetrieben wird und breit abgestützt ist.

CDO-CLUB: Welche Aufgabe übernehmen Sie persönlich in der Digitalisierung in der Bank?

F.KOHLMANN: Das ist relativ breit gefächert, von strategischen Überlegungen, wie etwa ein fachliches Zielbild für die digitale Kundenschnittstelle in einer hybriden Welt aussehen könnte, bis zur Verantwortung des

jährlichen Aufbaus unserer Vorhaben-Roadmap für den Themenbereich Digital Banking. Dazu zählt auch die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Projekte, meist in der Rolle des Auftraggebers. Schlussendlich liegt eine der wichtigsten Aufgaben anschliessend in der Skalierung von Lösungen, denn nur wenn die digitalen Angebote effektiv genutzt werden profitiert die Bank davon.

CDO-CLUB: Das heisst, Sie machen erste Schritte und gehen da sehr agil vor, um neue Lösungen in der Bank auszurollen?

F.KOHLMANN: Nein, so würde ich das nicht formulieren. Was wir nicht machen, ist ein Innovationslabor zu betreiben, in dem wir etwas ausprobieren und es dann bei Erfolg woanders hingeben, um es effektiv zu entwickeln und tatsächlich produktiv zu setzen. Digital Banking hat die Aufgabe, Lösungen oder potenzielle Ideen zu identifizieren und dann zusammen mit anderen Abteilungen dafür zu sorgen, dass sich daraus eine Produktvision und ein konkreter Umsetzungsscope entwickelt, gefolgt von der Umsetzung und der anschliessenden Lancierung des Produkts.

Aber Sie haben damit recht, dass wir den Minimal-Product-Ansatz als Teil der Lean Startup Methode verfolgen. Das heisst, wir haben den Anspruch, mit einem möglichst eingeschränkten Funktionsumfang live zu gehen und dann in zwei Richtungen weiterzudenken. Einerseits möchten wir das digitale Angebot bekannt machen und Nutzung erzeugen. Andererseits möchten wir Lernen im Sinne einer evolutionären Weiterentwicklung. Das kann zur Folge haben, dass wir den Funktionsumfang erweitern oder dass beispielsweise ein neues Zielsegment in den Fokus gerückt wird und deswegen neue Funktionen für die Lösungen hinzugebaut werden.

CDO-CLUB: Das klingt sehr spannend. Wie lange gibt es Ihre Rolle bei der St. Galler Kantonalbank bereits?

F.KOHLMANN: Seit etwas mehr als zwei Jahren in dieser Form. Institutionalisiert wurde diese Position mit der Gründung der Abteilung Digital Banking. Die Digitalisierung als solche gibt es bei uns aber schon deutlich länger, auch in Bezug auf die Digitalisierung der Kundenschnittstelle.

CDO-CLUB: Wie hat sich in diesem Zeitraum die Abteilung und Ihre Rolle in der Organisation gefestigt?

F.KOHLMANN: Ich glaube, die Abteilung ist mittlerweile gut in der Matrixorganisation eingebunden.

CDO-CLUB: Können Sie die beschreiben?

F.KOHLMANN: Die SGKB hat sich bewusst entschieden, die Digitalisierung der Kundenschnittstelle bereichsübergreifend voranzutreiben. Einerseits wurde die Abteilung Digital Banking gegründet mit User Experience-Spezialisten und Business Consultants in einer überschaubaren Anzahl.

Andererseits arbeiten wir mit zahlreichen weiteren Experten in anderen Abteilungen zusammen. Dazu zählen Projektleiter, IT-Vertreter, Produktmanager und die Verantwortlichen für unser E-Banking. Neben den Projektorganisationen haben wir Streams etabliert, die in Fachdomänen gegliedert sind. Sie setzen sich pro Lösung typischerweise aus vier Personen zusammen: UX-Vertreter, technischer Lösungsverantwortlicher, fachlicher Lösungsverantwortlicher und Vertreter Digital Banking. Alle vier sind gemeinsam dafür verantwortlich, die digitalen Lösungen weiterzuentwickeln.

Der Vorteil dieser Matrixorganisation ist, dass wir eine gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Digitalisierung der Kundenschnittstelle haben, was tendenziell auch die Akzeptanz in der Bank fördert, da die Weiterentwicklung und auch die Entwicklung

der digitalen Lösungen bereichsübergreifend geschehen.

CDO-CLUB: Jetzt gibt es das seit zwei Jahren. Seitdem ist viel passiert und es wurden viele Lösungen entwickelt. Wie wird das im Unternehmen wahrgenommen? Wie sind die Meinungen dazu?

F.KOHLMANN: Ich glaube, es hat sich sehr positiv entwickelt, und das hat mit unterschiedlichen Facetten zu tun. Auf der einen Seite setzen wir pro Jahr etwa zehn bis fünfzehn Vorhaben um und haben damit mittlerweile eine recht gute Abdeckung auf der Privatkundenseite erreicht. Das merkt man über die Zeit in der Organisation. Auf der anderen Seite glaube ich, dass man als Mitarbeitende durch die Resonanz in verschiedenen Medien die Sicht von extern gespiegelt bekommt und daran sieht, dass wir als Bank im Bereich der digitalen Kundenschnittstelle gut aufgestellt sind. Ergänzend haben wir zu Beginn 2018 ein kulturelles Transformationsvorhaben lanciert. Es dient dazu, das Verständnis und das Wissen rund um die Digitalisierung der Kundenschnittstelle in der Bank zu verstärken.

CDO-CLUB: Wenn man die Digitalisierung als lange Strasse sieht, wo stehen Sie in dem Prozess?

F.KOHLMANN: Wir sind losgefahren. Digitalisierung als solche lässt sich nicht mit einem Endpunkt definieren. Ich glaube, man kann gewisse Meilensteine formulieren. Wir haben beispielsweise ein fachliches Zielbild formuliert, das beschreibt, wo wir 2021 stehen wollen.

Ich glaube weiterhin, dass es keine gerade Strasse ist, sondern eine kurvenreiche Strasse. Das heisst, wir sehen nicht den Endpunkt und auch nicht die übernächste Kurve. In der kürzeren, mittleren und längeren Frist wird es immer Entwicklungen geben, die nochmal

zusätzliche Dynamik ins Thema der Digitalisierung reinbringen.

Was sicher passiert ist, ist dass sich bestimmte Schwerpunkte verschoben haben. Wir haben in den letzten zwei Jahren den Schwerpunkt im Privatkundenbereich auf Lösungen für Finanzieren und Zahlen gelegt. Jetzt legen wir einen stärkeren Schwerpunkt auf den Bereich Anlegen. Parallel dazu hat es Aktivitäten im KMU-Bereich gegeben.

In den nächsten Jahren dürften zudem verschiedene technologische Entwicklungen wie beispielsweise künstliche Intelligenz und Machine Learning stärkeren Einfluss haben.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie persönlich die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren, um voranzukommen?

F.KOHLMANN: Ich glaube, das sind unterschiedliche Themen. Das eine ist die kontinuierliche Professionalisierung von Prozessen und Strukturen, um digitale Lösungen nachhaltig zum Erfolg zu führen. Dazu gehört auch das kontinuierliche Monitoring der Verwendung der digitalen Anwendungen und das Management der Komplexität.

Bewährt hat sich aus meiner Sicht die Ausrichtung auf Fokusthemen. Wir bauen das Portfolio im Digital Banking jedes Jahr komplett neu auf, es gibt keine Mehrjahresplanung mit Ausnahme der Zielbilder, welche uns als Leitplanken dienen. Was sich für uns auch als Erfolgsfaktor definiert hat, ist, meiner Meinung nach, die Verbindung technischer Fähigkeiten mit dem Businessvorhaben. Ich beschreibe das gerne als Bauchflasche. Für die Umsetzung eines bestimmten fachlich-getriebenen Vorhabens stellt man möglicherweise fest, dass es eine technische Fähigkeit gibt, die man dafür braucht. Dann versuchen wir diese technische Fähigkeit so zu bauen, dass sie zukünftig orthogonal, das heisst, übergreifend

verwendet werden kann. Damit können wir in der Zukunft bei ähnlichen Vorhaben schneller sein.

Ebenfalls hat sich bewährt, wenn man eine Kultur im Digital Banking etabliert, mit einer Ambition, die Nutzung auf der Kunden- und Bankseite stetig zu steigern. Wichtig ist, dass man nach der Lancierung einer Lösung nicht einfach zur nächsten Lösung weiterzieht und die Letzte vergisst, sondern sich kontinuierlich die Frage stellt, wie man die Potentiale bestehender Lösungen weiter ausschöpfen kann.

CDO-CLUB: Welche grossen Hürden begegnen Ihnen bei den Projekten oder der Arbeit, die Sie durchführen?

F.KOHLMANN: Ich glaube, die sind immer unterschiedlich. Einerseits ist es wichtig, sich bei jedem neuen Vorhaben das Vorgehen zu Beginn zu überlegen und die richtige Projektorganisation mit den richtigen Personen zu definieren. Dabei kann es auch immer mal wieder zu internen Ressourcenkonflikten kommen, da es neben dem Programm Digital Banking kontinuierlich eine ganze Reihe weiterer Programme und Projekte gibt und gerade Schlüsselressourcen natürlicherweise begrenzt sind. Wichtig ist auch, dass es einen gewissen Gleichklang zum Thema kulturelle Transformation gibt. Keine Hürde, sondern eine Chance sehe ich zudem darin, dass wir eher bestrebt sind, Lösungen in kleinen Schritten direkt zum Kunden zu bringen, um direkt echtes Feedback zu erhalten. Eine weitere Chance sehe ich in der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Monetarisierung von Lösungen an der digitalen Kundenschnittstelle und mit der kontinuierlichen konzeptionellen Auseinandersetzung der nächsten Geländekammer.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse in der Organisation SGKB müssen Sie dazu vorantreiben?

F.KOHLMANN: Der Kernveränderungsprozess ist der Bau der hybriden Bank. Wir verfolgen als strategisches Leitmerkmal eben nicht, neben einer klassischen Bank eine digitale Bank aufzubauen, sondern glauben an die Verschmelzung von On- und Offline-Kanälen zur hybriden Bank. Dabei gilt es zu verstehen, welche sinnvollen und tatsächlichen Benutzerreisen es über die unterschiedlichen Kanäle gibt. Dazu gehört auch als Kundenberater damit umgehen zu können, wenn ein Kunde selber einen bestimmten Prozess in die Hand nimmt und vielleicht auch schon das eine oder andere selbst auf dem Online-Kanal erledigt hat. Andererseits können auch digital affine Kunden sich in unterschiedlichen Situationen anders verhalten. Ein Kunde, welcher im transaktionalen Bereich alles digital erledigt, hat vielleicht den Wunsch nach einer intensiven persönlichen Beratung, wenn es um einen Hauskauf geht und verhält sich dann deutlich weniger digital. Das Verständnis, dass es innerhalb von Segmenten völlig unterschiedliche Typen von Kunden gibt, die wiederum in unterschiedlichen Situationen anders agieren, ist Teil des Veränderungsprozesses.

CDO-CLUB: Stichwort, Zeit: Wo stehen Sie in dem Änderungsprozess mittelfristig, sagen wir in drei Jahren. Was glauben Sie?

F.KOHLMANN: Ich glaube auch hier muss man wieder verschiedene Aspekte trennen: Fachlich gesehen denke ich, dass wir insgesamt als Bank, aber auch als Branche, einen ersten Schritt in eine vernetztere Bankenwelt vollzogen haben, häufig auch bezeichnet als Open-Banking oder API-basiertes Banking. Weiterhin glaube ich, dass wir kulturell, prozessual und lösungstechnisch einen deutlichen Schritt zur hybriden Bank gemacht haben. Auch, dass das Verständnis unserer Kunden dahingehend geschärft ist, sowohl digitale als auch nicht-digitale Lösungen kombiniert innerhalb einer Benutzerreise verwenden zu können.

Gesamthaft denke ich aber, dass wir uns über die nächsten drei Jahre zwar schon deutlich weiterentwickeln, genauso wie in den letzten Jahren, jedoch evolutionär.

Der Mensch bleibt ein wichtiger Anker in der Kundenberatung. Es wird weiterhin On- und Offline-Kanäle geben, die natürlich hoffentlich noch besser harmonisieren im Geist des ursprünglichen Omnikanal-Gedankens.

CDO-CLUB: Danke. Ich habe noch eine letzte Frage: Was würden Sie jemanden mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antritt?

F.KOHLMANN: Das hängt mit den Erfolgsfaktoren von vorhin zusammen.

Erstens: überlegen, ob man Fachteams bereichsübergreifend aufbauen kann und deren intrinsische Motivation zu stärken digitale Lösungen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Zweitens: Zielbilder zu definieren, allerdings lediglich als Leitplanken, welche auch kontinuierlich hinterfragt werden und den allgemeinen Entwicklungen angepasst werden.

Drittens: Entscheidungsfreudigkeit, aber nicht im Sinne von Hektik und Wechselhaftigkeit, sondern als Basis für einen kontinuierlichen evolutionären Fluss.

Viertens: früher Fokus auf Komplexitätsmanagement

Fünftens: Fokus auf Skalierung beim Kunden.

CDO-CLUB: Herr Kohlmann, ich danke Ihnen sehr für dieses Interview!

„Wir müssen an unserem Wissensstand zur Digitalisierung, und den Grundhaltungen dazu, arbeiten.“

Peter Ringeisen

Leiter Unternehmensentwicklung und Chief Digital Officer der SVA St. Gallen



Peter Ringeisen ist Leiter Unternehmensentwicklung und Chief Digital Officer bei der Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen (SVA St. Gallen). Er hat langjährige Erfahrung in verschiedenen leitenden Positionen im Sozialversicherungsbereich und in unterstützenden Serviceleistungen. Entsprechend verfügt er über verschiedene Weiterbildungen in den unterschiedlichen Managementbereichen. Auf seine heutige Aufgabe hat er sich unter anderem mit einem CAS CDO vorbereitet.

CDO-CLUB: Was ist Ihre Position im Unternehmen?

P. RINGEISEN: Ich bin in der SVA St. Gallen Leiter Unternehmensentwicklung und Chief Digital Officer. Zur Unternehmensentwicklung gehören sämtliche Aspekte, die mit der Weiterentwicklung der Unternehmung zu tun haben, angefangen bei der Strategie bis zur Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Digitalisierung. Und weil Unternehmensentwicklung und Digitalisierung auch sehr viel mit Kommunikation nach innen und aussen zu tun hat, ist in meiner Abteilung auch die Verantwortung für die Unternehmenskommunikation angesiedelt. Die Geschäftsleitung hat mir bewusst beide eingangs erwähnten Funktionstitel verliehen, weil sie damit der Digitalisierung ein entsprechendes Gewicht geben und diese visibel machen will.

CDO-CLUB: Was ist Ihr Aufgabenfeld?

P. RINGEISEN: Ich führe ein Team von 3 Personen. Zusammen mit diesen arbeite ich an verschiedenen Projekten und Vorhaben, die einen Bezug zur Unternehmensentwicklung oder zur Digitalisierung haben. Wir bearbeiten die gesamte Kommunikation, vom Handling von Medienanfragen bis zur Contentbewirtschaftung von Intranet und Internet. Ebenso entwickeln wir mit den Versicherungsbereichen digitale Unterstützungen für die Kundenarbeit wie z.B. interaktive Formulare oder Extranet-Plattformen. Wir sind verantwortlich für das gesamte Eventmanagement mit verschiedenen Kundenanlässen. Wir begleiten Geschäftsleitung und Verwaltungskommission in den Strategieprozessen und weiteren von diesen gewünschten Themenbereichen.

CDO-CLUB: Alle reden von Digitalisierung. Was bedeutet das in Ihrem Unternehmen?

P. RINGEISEN: Die SVA St. Gallen ist im Vergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen sehr fortschrittlich, was den technischen Stand anbelangt. Seit rund 20 Jahren wird sämtliche Post im Versicherungsgeschäft eingescannt und mit Hilfe elektronischer Workflows bearbeitet und archiviert. Sämtliche Arbeitsplätze sind virtualisiert und rund 60 Personen arbeiten im Home-Office, Tendenz steigend. Home-Office funktioniert bei uns auch im normalen Versicherungsgeschäft. Mit Ausnahme der persönlichen Kundenbedienung kann ein Sachbearbeiter zu Hause genau gleich arbeiten wie an seinem Arbeitsplatz in der SVA St. Gallen.

Unsere Herausforderungen der nächsten Zeit bestehen darin, die vielen heutigen PDF-Formulare durch intelligente, interaktive Formulare abzulösen. Dies ist Basis, um die strukturierten Daten zunächst automatisch ins elektronische Archiv zu überführen und damit die manuellen Scan- und Indizierarbeiten überflüssig zu machen. In weiteren Schritten sollen diese Daten dann automatisch in die Fachanwendungen übernommen und wenn möglich auch automatisch verarbeitet werden. An ersten Versuchen arbeiten wir bereits.

Weiter wollen wir die Digitalisierung für einen Ausbau unserer Kundendienstleistungen nutzen. Wir haben beispielsweise als erstes öffentliches Unternehmen in der Schweiz produktiv einen Chatbot eingesetzt.

Die Digitalisierung wird auch bei uns mittel- und langfristig zu erheblichen Veränderungen in der Art der Arbeit und bei den Anforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Darauf wollen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechenden Entwicklungsmassnahmen möglichst gut vorbereiten.

CDO-CLUB: Welche Aufgabe nehmen Sie in der Digitalisierung ein?

P. RINGEISEN: Ich unterstütze zum einen Verwaltungskommission und Geschäftsleitung bei entsprechenden strategischen und operativen Fragestellungen. Zum anderen leite ich Projekte oder wirke in solchen mit, wenn ein Bezug zur Digitalisierung gegeben ist. Ich vermittele Wissen rund um die Digitalisierung, versuche Ideen einzubringen, Initiativen zu unterstützen und die richtigen Personen und Organisationen zusammenzubringen. Mit anderen Worten, ich bin Wanderprediger, Vernetzer, Koordinator, Antrieber und immer wieder auch Arbeiter.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es Ihre Position, Rolle schon? Wie gefestigt ist sie in der Organisation?

P. RINGEISEN: Meine Position als Leiter Unternehmensentwicklung und Chief Digital Officer gibt es seit dem 1.1.2018. Verwaltungskommission und Geschäftsleitung, der ich damals ebenfalls noch angehörte, haben sich im Jahre 2017 intensiv mit Governance und Organisation der SVA St. Gallen und der Ausrichtung auf die künftigen Herausforderungen befasst. Die Folge davon waren verschiedene Anpassungen in Governance und Organisation, unter anderem eben auch die Bildung meiner heutigen Abteilung und meiner heutigen Funktionen. Weil dies das Resultat eines intensiven Erarbeitungsprozesses war, ist die Rolle entsprechend gut verankert und akzeptiert. Aus meinen früheren Aufgaben bei der SVA St. Gallen verfüge ich zudem über gute Beziehungen zu Verwaltungskommission und Geschäftsleitung, aber auch zu Kader und Mitarbeitenden, was meine Aufgabe sicher erleichtert.

CDO-CLUB: Wie wird Ihre Arbeit und Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

P. RINGEISEN: Es wäre vermessen zu glauben, dass Jede und Jeder in der Unternehmung meine Rolle kennt und sich etwas darunter vorstellen kann. Viele Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter scheinen mir noch sehr auf ihre heutige Aufgabe fokussiert und Digitalisierung ist für sie noch kein grosses Thema. Beim Kader ist meine Rolle aber bekannt und ich werde da teilweise auch aktiv kontaktiert. Mit jedem internen Kontakt in Projekten, Informationen oder mit Berichten wird an dieser Wahrnehmung gearbeitet.

CDO-CLUB: Wenn man sich Ihre Aufgabe als lange Strasse vorstellt – wo stehen Sie da heute?

P. RINGEISEN: Wir stehen in den Umsetzungsarbeiten im Bereich der interaktiven Formulare und sammeln mit Pilot- oder Kleinanwendungen Erfahrungen bei der Automatisierung von Arbeitsabläufen.

Wenn ich unseren Digitalisierungsweg mit einer Strasse vergleichen müsste, haben wir sicher schon ein paar Kilometer zurückgelegt, sind aber noch weit vom Ziel entfernt. Auf kurze Autobahnabschnitte folgen immer wieder kurvenreiche Landstrassen. Wir haben zwar eine Strassenkarte, sind aber ziemlich sicher, dass diese nicht den tatsächlichen Verlauf abbildet. Nur wissen wir nicht, wann und wo die Abweichungen kommen. Eine interessante Fahrt mit immer wieder verlockenden Aussichten, aber oft sehen wir nicht über den nächsten Hügel.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel, Erfolgsfaktoren?

P. RINGEISEN: Ein wesentlicher Vorteil ist sicher, wenn die oberste Führung der Unternehmung, bei uns also Verwaltungskommission und Geschäftsleitung, die Notwendigkeit von Digitalisierungsmassnahmen erkannt hat und entsprechend hinter Aktionen und Projekten steht, mitbewegend wirkt.

Weiter ist es hilfreich, wenn man möglichst viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter findet. Menschen aller Hierarchiestufen und

Funktionen im Unternehmen, die sich für die Thematik interessieren, begeistert sind und sich engagieren wollen.

Ganz allgemein können erfolgreiche Pilotprojekte dazu verhelfen, die Akzeptanz neuer Lösungen zu erhöhen und, gerade bei in Verbunden tätigen öffentlichen Unternehmen wichtig, weitere Partner zu finden, welche solche Lösungen übernehmen wollen.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden?

P. RINGEISEN: In unserem öffentlichen Umfeld sind fehlende technische Voraussetzungen und regulatorische Beschränkungen eine grosse Hürde. Dazu zähle ich beispielsweise veraltete Informatiklösungen oder das Fehlen flächendeckender und breit akzeptierter Lösungen für elektronische Signaturen oder Identitäten.

Ebenso ist es im öffentlichen Umfeld, wo man sehr stark Rechenschaft ablegen muss, immer noch schwierig, Ressourcen für Vorhaben zu erhalten, die Experimentcharakter haben und auch scheitern dürfen.

Und ganz bestimmt haben wir auch noch grosse Lernfelder im Zusammenhang mit den neuen Denk- und Arbeitsweisen der Digitalisierung vor uns.

Da wir in einem Informatikverbund mit verschiedenen Kantonen zusammengeschlossen sind, können wir nicht einfach autonom operieren, was häufig grosse Abstimmungsaufwände und Zeitverlust bedeutet.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse müssen Sie vorantreiben?

P. RINGEISEN: Aus dem bisher Gesagten ergibt sich, dass wir an unseren technischen Plattformen und an konkreten Inhalten arbeiten müssen. Und wir müssen an unserem

Wissensstand zur Digitalisierung, den Grundhaltungen dazu sowie der Akzeptanz neuer Denk- und Arbeitsweisen arbeiten.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig, sagen wir in drei Jahren?

P. RINGEISEN: In drei Jahren werden wir rund 80% unserer Formulare digital und interaktiv gestaltet haben, der Verkehr mit den Kundinnen und Kunden wird erheblich stärker digital ablaufen als heute. Wir werden in weiteren Teilbereichen unseres Versicherungsgeschäfts automatisierte Verarbeitungen eingeführt haben und die „Digitalisierungskompetenz“ unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird sich erheblich verbessert haben.

CDO-CLUB: Last but not least: Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antritt?

P. RINGEISEN: Suche dir Unterstützer, Mitstreiter auf allen Hierarchieebenen der Unternehmung. Verstehe das bisherige Geschäft, damit du Änderungsmöglichkeiten besser erkennst, aber auch besser auf mögliche Widerstände vorbereitet bist. Sei engagierter Wanderprediger, nimm aber auch Kritik oder Ängste ernst.

CDO-CLUB: Herr Ringeisen, ich danke Ihnen sehr für dieses Interview!

„Ich denke, dass es essentiell wichtig ist, dass sich die Firma ohne Vorbehalte zum digitalen Wandel bekennt und klare Ziele festlegt.“

Urs Reimann

Head of Digital Transformation in der Bystronic Group, Niederönz



Urs Reimann ist als «Head of Digital Transformation» bei der Bystronic Group beschäftigt. Er hat langjährige Erfahrung in verschiedenen leitenden Positionen im industriellen Umfeld. Urs Reimann ist Ingenieur mit Abschlüssen in Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen und verfügt über ein Executive MBA. Aktuell absolviert er einen Master in «Digital Business» an der Hochschule für Wirtschaft Zürich.

CDO-CLUB: Was ist Ihre Position im Unternehmen?

U. REIMANN: Seit dem Sommer 2017 bin ich als «Head of Digital Transformation» in der Bystronic Group tätig.

CDO-CLUB: Was ist ihr Aufgabenfeld?

U. REIMANN: Das Aufgabengebiet teilt sich einfach gesagt in die zwei Bereiche «Digitalisierung» und «Transformation». Bei der Digitalisierung stehen primär technische Fragestellungen sowie Massnahmen im Raum wie etwa die Vernetzung und Automatisierung der Fertigungs- und Geschäftsprozesse, smarte Produkte, Maschinen und Systeme, welche die in der Lage sind, sich selbst zu optimieren, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Probleme ohne menschliches Eingreifen zu lösen. Ein hoher Reifegrad der «Digitalisierung» ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die eigentliche «Transformation» wo ich mich mit Themen wie Digitalstrategie, digitale Geschäftsmodelle, neue Organisations- und Arbeitsformen oder Mitarbeiterentwicklung auseinandersetze.

CDO-CLUB: Alle reden von Digitalisierung. Was bedeutet das in Ihrem Unternehmen?

U. REIMANN: Der Begriff der «Digitalisierung» wird in der Bystronic in einem grösseren Zusammenhang gesehen, als es der Begriff vielleicht vermuten lässt. Um dies zu erläutern, gebe ich Ihnen drei Beispiele.

Fall 1: Maschinen sind heute oft noch sogenannte Standalone-Systeme, welche über wenig eigenständige künstliche Intelligenz verfügen und mit der Umwelt kaum interagieren. Damit solche Maschinen in intelligenten Fabriken zum Einsatz kommen können, müssen diese möglichst einfach in solche Netzwerkstrukturen integriert (plug & play) werden können. Je intelligenter die

Maschine und je besser die datentechnische Integration ist, desto einfacher lässt sich ein digitaler Schatten bzw. ein digitales Abbild der Maschinenzustände und den entsprechenden Fertigungsprozessen erstellen. Diese Virtualisierung bietet zahlreiche Vorteile für Simulationen, Vorhersagen oder digitale Services und Applikationen.

Fall 2: Die IT wird oft noch als ein interner Dienstleister gesehen, welcher die IT-Infrastruktur und dessen Betrieb sicherstellt. Zukünftig wird die IT aber auch ein unverzichtbarer Partner für das globale Datenmanagement sowie ein wichtiger Business-Treiber für digitale Geschäftsmodelle werden. Verteilte und global vernetzte Infrastrukturen spielen in einem digitalen Ecosystem eine zentrale Rolle. Das Rollenverständnis der IT ändert sich rasant durch Begriffe wie IoT, Cloud-Services, Data-Governance, Legal oder Security.

Fall 3: Digitale Geschäftsmodelle entlang ganzer Wertschöpfungsketten bedingen ein gutes Prozessverständnis über alle Bereiche, welches weit über die eigentlichen Fertigungsprozesse der Maschinen hinausgeht. Eine sogenannte End-to-End-Betrachtung ist notwendig, um vollständig digitale Services zu realisieren. Digitale Geschäftsmodelle bedingen neuartige Systemlandschaften, welche auf anderen Software- und System-Architekturstrukturen aufbauen müssen.

Diese drei Fälle zeigen Beispiele auf, wie sich die Digitalisierung in der Bystronic niederschlägt.

CDO-CLUB: Welche Aufgabe nehmen Sie in der Digitalisierung ein?

U. REIMANN: In meiner Rolle bin ich primär Berater, Stratege, Enabler, Coach und Antreiber einer neuen digitalen Innovations-Bewegung. Oft werde ich als Evangelist bezeichnet, da ich immer wiederkehrend auf die Mitarbeiter einrede (*lacht*). Es geht darum

die Mitarbeiter für diese Themen zu begeistern und zu mobilisieren. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Koordination und Synchronisation der interdisziplinären Teams, welche an diversen Digitalisierungs-Initiativen arbeiten.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es ihre Position, Rolle schon? Wie gefestigt ist sie in der Organisation?

U. REIMANN: Die Rolle wurde durch meinen Eintritt in die Firma im Sommer 2017 geschaffen. Anfänglich wusste man noch nicht so richtig mit der Rolle umzugehen, was sich aber durch die Präsenz des Themas zunehmend positiv verändert. Wichtig zu verstehen ist, dass meine Rolle keiner klassischen Abteilungsleiter-Funktion entspricht, sondern eine crossfunktionale Rolle ist, welche mit interdisziplinären Teams arbeitet. Oft sind die organisatorischen Strukturen von Firmen nicht optimal dafür ausgelegt. Daher ist es umso wichtiger, dass die Geschäftsleitung hinter solchen Initiativen steht bzw. diese proaktiv unterstützen.

CDO-CLUB: Wie wird ihre Arbeit und Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

U. REIMANN: Ich denke das kommt darauf an, welche Personengruppen man fragen würde. Die einen sehen mich als Vordenker und Strategie, andere als Berater und Koordinator, und wieder andere als operativen Umsetzer. Selten auch als Störenfried (*lacht*). Je nachdem wo ich meinen Arbeitsschwerpunkt setzte, gibt es entsprechend Anerkennung bzw. Enttäuschung. Grundsätzlich denke ich jedoch, dass meine Arbeit und Rolle in der Organisation als sinnvoll und wichtig angesehen wird.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess.

U. REIMANN: Wir arbeiten unter anderem an der Digitalstrategie für die Bystronic

Gruppe, welche Themenbereiche wie digitale Geschäftsmodelle, digitales Lösungsportfolio oder interne Geschäftsprozess-Digitalisierung adressiert. Bei den aktuellen Initiativen geht es aktuell darum, eine solide technische und organisatorische Basis zu schaffen, auf welche sich die strategischen Ziele aufbauen lassen. Solche Massnahmen sind zum Beispiel, dass alle Maschinen an cyber-physische Systeme angebunden werden können, dass die Organisation und die Prozesse richtig ausgelegt sind oder dass die IT die notwendigen Strukturen und Dienste aufbaut.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel, Erfolgsfaktoren?

U. REIMANN: Ich denke, dass es essentiell wichtig ist, dass sich die Firma ohne Vorbehalte zum digitalen Wandel bekennt und klare Ziele festlegt. Weiter ist es wichtig, dass die richtigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Ziele erreicht werden können. Es ist wie mit einem Orchester, stimmt die Zusammensetzung und werden die Instrumente beherrscht, spielt es schlussendlich keine Rolle, welche Noten gespielt werden sollen. Parallel sollte man sich Gedanken machen, welche neuen Geschäftsmodelle sinnvoll sind und welche Produkte, Services und Infrastrukturen dazu aufgebaut werden müssen. Eine durchgängige Methodik sowie geeignete Modelle helfen, diese Aufgaben strukturiert und in der richtigen Reihenfolge zu lösen.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden?

U. REIMANN: Einen Wandel zu vollziehen, heisst auch immer, dass Neuland betreten wird. Dies verursacht Unsicherheit, da Erfahrung und Knowhow oft nicht ausreichend vorhanden sind. Daher ist es wichtig, dass sich die Firmen nach aussen hin öffnen, nicht an bekannten Mustern festhalten, organisatorische Silos abbauen, um interdisziplinären

Teams Platz zu schaffen. Dies bedingt in den meisten Fällen, dass an der Firmenkultur, am Mindset aller Mitarbeiter sowie an der Organisation gearbeitet werden muss.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse müssen Sie vorantreiben?

U. REIMANN: Wie bereits erwähnt, ist die bisherige Geschichte der Bystronic vom klassischen Maschinenbau geprägt. Neu will sich die Bystronic als Gesamtlösungsanbieter etablieren, um den Kunden entlang ihrer gesamten Fertigungsprozesse Lösungen und Dienstleistungen anbieten zu können. Das bedingt unweigerlich, dass die Denkweise von einzelnen Produkten hin zu Systemen und von Funktionen hin zu Prozessen verändert werden muss. Was sich trivial anhört, ist in der Realität eine grosse Herausforderung auf allen Ebenen und in allen Disziplinen. Denken in vernetzten, verteilten Systemen entlang der Wertschöpfungsketten erhöht nicht nur um ein Vielfaches die Komplexität, sondern erfordert neue Skills, Methoden, Strukturen, Modelle, Technologien und schlussendlich ein neuer «Mindset» der Organisation bzw. deren Mitarbeiter. Dies ist das aktuelle Umfeld, in dem ich mich bewege bzw. andere Mitarbeiter bewege.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig, sagen wir in drei Jahren?

U. REIMANN: Die Firma wird hinsichtlich der erwähnten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einen guten Reifegrad erreicht haben. Im Weiteren werden neue digitale Geschäftsmodelle mit all Ihren Auswirkungen auf digitale Lösungen, Infrastrukturen, Services und interne Prozesse bereitstehen.

CDO-CLUB: Last but not least: Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antritt?

U. REIMANN: Ich denke, es ist wichtig zu wissen, was unter dem Jobtitel wirklich verstanden wird bzw. was die tatsächlichen Erwartungen sind. Geht es beispielsweise eher um Digitalisierung oder um Transformation, um strategische oder operative Arbeiten? Weiter ist interessant zu wissen, wer die Sponsoren und die direkten Vorgesetzten sind. Je nachdem wie die Erwartungen liegen, ist das von grosser Bedeutung, um den Job erfolgreich ausüben zu können.

CDO-CLUB: Herzlichen Dank für das Gespräch.

„Das Commitment, alle Beteiligten für eine «digitale Gedankenhaltung» zu gewinnen, ist eine der grössten Herausforderungen – und dadurch eines der wichtigsten Ziele.“

Roger Z'Brun

Chief Digital Officer (CDO) und Mitglied in der Gruppenleitung von Sieber Transport AG



Roger Z'Brun ist CDO der Sieber Transport AG. Er verfügt über langjährige Erfahrung in verschiedenen Management-Positionen in der Logistikbranche. Roger Z'Brun besitzt ein Eidg. Diplom als Betriebsleiter im Strassentransport, ein CAS in Betriebswirtschaft und Management sowie ein CAS als Chief Digital Officer, welches er an der Hochschule Luzern im Jahr 2017 erfolgreich abgeschlossen hat.

CDO-CLUB: Was ist Ihre Position im Unternehmen?

R. Z'BRUN: Seit dem 1. September 2017 bin ich Chief Digital Officer (CDO) und Mitglied der Gruppenleitung.

CDO-CLUB: Was ist Ihr Aufgabenfeld?

R. Z'BRUN: Im strategischen Bereich bin ich mit der Aufgabe betraut, die an Zahl und Komplexität rasch anwachsenden Herausforderungen des Digitalzeitalters zu meistern. So gehört etwa die Erarbeitung einer Digitalstrategie, die als Teil unserer Unternehmensstrategie und unter Einbezug aller Bereiche und Abteilungen integriert wird, zu meinem Aufgabenfeld. Im operativen Bereich leite ich die Optimierung bereits bestehender sowie die Erarbeitung, Evaluierung, Realisierung und Prüfung neuer digitaler Prozesse und Geschäftsmodelle. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die im Digitalzeitalter anzupassenden Strukturen mitzugestalten und den kulturellen Wandel aktiv zu begleiten. Hierzu gehören auch die Repräsentation nach innen und aussen sowie die Kommunikation bezüglich der digitalen Transformation.

CDO-CLUB: Alle reden von Digitalisierung: Was bedeutet das in Ihrem Unternehmen?

R. Z'BRUN: Digitalisierung beginnt im Denken und ist zwar fordernd aber nicht unmöglich. Zum Beispiel haben wir kürzlich zusammen mit einem Start-up ein neues digitales Geschäftsmodell mit einer für uns neuen Zielgruppe umgesetzt. Die Anforderung unseres Kunden lautete: «End-to-End» Dies bedeutet, dass sämtliche Transaktionen zu hundert Prozent digital aufgeführt sein müssen. So ermöglicht dieses digitale Geschäftsmodell den Endkunden, direkt im Produzenten-Webshop unseres Kunden die gelisteten Artikel zu kaufen sowie die Lieferung und die Abholung von Retouren selbst mitzusteuern. Für den

Endkunden resultiert dies in operativen sowie in monetären Vorteilen. Unsere Dienstleistung beginnt bei der direkten Anbindung an einen Webshop, den wir mittlerweile auch selbst anbieten. Darauf folgen die Steuerung sämtlicher Lager- und Transportlogistikaktivitäten sowie die Abhandlungen der dazugehörigen digitalen Transaktionssteuerungen. Eine voll automatisierte digitale Abrechnung beschliesst unsere Dienstleistung. Bemerkenswert ist diesbezüglich, dass unsere digitale Transaktionssteuerung einen direkten Einfluss auf allfällige Belastungen oder Gutschriften zwischen dem Produzenten und dem Endkunden hat.

Dieses Beispiel zeigt auf, was mit bereichsübergreifender Kollaboration und Koordination in einer vollständig digitalisierten Lieferkette gemeint ist. So machte uns die Umsetzung des neuen digitalen Geschäftsmodells bewusst, dass Silodenken nicht mehr funktioniert und dass die Digitalisierung in solchen Geschäftsmodellen vor einzelnen internen Bereichen keinen Halt macht.

Trotz aller Anstrengung erlebten wir auch schwierige Phasen. Die Herausforderungen bestanden unter anderem darin, die Mitarbeitenden konstruktiv in die Prozesse miteinzu beziehen. Denn es mussten auch Änderungen vorgenommen werden, die alle internen Bereiche beeinträchtigten und denen sich interne Prozesse anpassen mussten.

Alles in allem war dieses Projekt ein unglaublich herausforderndes Erlebnis, das allen Beteiligten gezeigt hat, was mit Digitalisierung gemeint ist. Dabei war der technologische Einfluss eher sekundär, während ein bereichsübergreifendes Verständnis von intensiver Zusammenarbeit und von Verantwortungsübernahme zur Grundvoraussetzung wurde. Letztendlich begreift man erst während der Umsetzung eines neuen digitalen Geschäftsmodells ganz, wie stark diese Veränderungen den kulturellen Sinneswandel zwar langsam aber stetig beeinflussen.

CDO-CLUB: Welche Aufgabe nehmen Sie in der Digitalisierung ein?

R. Z'BRUN: Ich halte die Fäden der Digitalisierung zentralisierend und koordinierend zusammen und treibe die Digitalisierung der Sieber-Gruppe voran. Ich fördere die interdisziplinäre Zusammenarbeit und ermutige die Mitarbeitenden aktiv, zu digitalen Prozessen beizutragen und digitalen Innovationen Raum zu geben. Des Weiteren gilt es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie aufmerksam den neusten technologischen Trends zu folgen und sie in Bezug auf unser Business zu prüfen. Im operativen Bereich bestehen meine Hauptaufgaben darin, Medienbrüche zu eliminieren, Prozesse zu optimieren sowie den Wandel von uncodierten zu codierten Daten voranzutreiben.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es Ihre Position schon? Wie gefestigt ist Ihre Rolle in der Organisation?

R. Z'BRUN: Meine Position – und somit meine Rolle – wurde im September 2017 während meiner Weiterbildung «CAS Chief Digital Officer» eingeführt. Funktions- und Berichtstechnisch bin ich direkt dem CEO unterstellt und bin als Gruppenleitungsmitglied aktiv.

CDO-CLUB: Wie werden Ihre Arbeit und Ihre Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

R. Z'BRUN: Am besten fragen Sie dazu unsere Mitarbeitenden (*lacht*). Bis Mitte 2018 führte ich – neben meiner Hauptfunktion – unsere interne IT-Applikationsentwicklung ad interim selbst. Heute gibt es hierfür einen Verantwortlichen. In dieser Zeit wurde ich von den Mitarbeitenden vielmehr als Leiter der IT-Applikationsentwicklung wahrgenommen denn als CDO. Seit unserem letzten Kadertag – Mitte Mai 2018 – hat sich dies geändert: Wir haben mit dem

Kader verschiedenste Themen gruppenweise erarbeitet. Eines der Themen war die Digitalisierung, und dort konnte ich zusammen mit dem CEO auf die neue Funktion des CDO näher eingehen. Mittlerweile ist allen Beteiligten klar, was von dieser Stelle und Funktion erwartet wird, und wo ich künftig vermehrt Einfluss nehmen werde.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess, Ihre Position ins Unternehmen einzugliedern?

R. Z'BRUN: Zurzeit sind wir an der Erarbeitung der Digitalstrategie für die Gruppe. Parallel dazu arbeiten wir an einem neuen digitalen aber noch nicht spruchreifen Geschäftsmodell. Zudem gilt es, bestehende Geschäftsmodelle sowie deren Prozesse durchgängig zu digitalisieren. Des Weiteren prüfen wir die Einführung einer Collaborations-Software, die wir zur Unterstützung gegen die E-Mail-Flut und als weiteren Treiber für den internen Kulturwandel nutzen wollen. Gleichzeitig haben wir begonnen, uns mit dem Thema «Sieber-Social-Media» zu befassen.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren?

R. Z'BRUN: In neuen Geschäftsmodellen, die wir in Zusammenarbeit mit den Kunden entwickeln. Wir setzen unseren Fokus darauf, den Kunden neue Lösungen anzubieten: Dabei arbeiten wir mit den voll vernetzten Kunden auf Augenhöhe und kommunizieren über verschiedene Kanäle. Zudem stellen wir den Kunden Daten zur Verfügung, sodass sie diese selbst auswerten und für sich nutzen können. Wir nutzen unsere Daten auch, um die Stakeholder und deren Verhalten besser zu verstehen und somit zum Beispiel frühzeitig Bedürfnisse und Saisonalitäten erkennen zu können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, die Mitarbeitenden besser zu vernetzen: Wissen muss in

Echtzeit zur Verfügung gestellt werden. Entscheidungen werden an die Schnittstellen zum Kunden delegiert, um damit die Selbstverantwortung zu fördern. Mitarbeitende werden zunehmend befähigt, die Dinge selbstständiger und mutiger anzugehen. Sie sollen sich einbringen, Fehler akzeptieren, diese selbstständig nachbessern und Verantwortung übernehmen.

Zudem müssen Prozesskomplexitäten abgebaut und die Prozesse entschlackt werden. Bestehende Systeme müssen dabei dem Business laufend angepasst und vereinheitlicht werden. Dies steigert die Agilität sowie die Produktivität und generiert mehr verwertbare codierte Daten.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden?

R. Z'BRUN: Das Commitment aller Beteiligten für eine «digitalen Gedankenhaltung» zu gewinnen, ist einer der grössten Herausforderungen – und dadurch eines der wichtigsten Ziele. Beispielsweise war es früher möglich, die meisten der anfallenden Arbeiten durch den Einsatz von Muskelmasse oder durch Steigerung des Engagements zu erledigen. Mit zunehmendem Digitalisierungsgrad wird dies aber unmöglich. Allen Beteiligten muss bewusst werden, dass ein ausgewogenes Miteinander von Technologie und Mensch nötig wird. Damit findet auch eine Arbeitserleichterung für den Menschen statt – in bestehenden sowie in neuen Prozessen. Während der Transformation muss man es schaffen, beide Aspekte transparent und sicher zu verbinden.

Wenn uns das nicht gelingt, können die Veränderungen so wahrgenommen werden, dass den Mitarbeitenden ihre Arbeitsgrundlage entzogen wird. Eine solche Wahrnehmung schürt interne Ängste und kann Widerstand in Form einer Ablehnung gegenüber dem Neuen hervorrufen. Das Muster "Sicherheitsdenken" würde bestärkt, was wahrscheinlich sogar eine «Dienst nach Vorschrift»-Mentalität

hervorrufen würde. Diese brächte letztendlich dem Unternehmen und somit allen Beteiligten mehr Schaden als Nutzen.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse müssen Sie vorantreiben?

R. Z'BRUN: Vorwiegend Prozesse, die letztendlich auf dem Konto des Kulturwandels zu verbuchen sind. Die bestehenden Aufbau- und Ablaufstrukturen müssen grundlegend hinterfragt und verändert werden. Zu diesen Veränderungen gibt es keine Alternative: Denn digital denken bedeutet, dass nicht mehr in Gefässen gedacht werden kann – und ein übergreifendes Denken und Handeln zwingend notwendig wird. Deshalb leben und vermitteln wir intern ein «Denken in durchgängigen und bereichsübergreifenden Konzepten» und nicht mehr nur ein «Denken in einzelnen Dienstleistungen».

Grundsätzlich gilt: Der digitale Spirit wird erst dann richtig zum Leben erweckt, wenn die im Unternehmen wirkende Kultur dies auch ermöglicht! Dabei geht es um die Art und Weise, wie unsere Mitarbeitenden eigenverantwortlich untereinander und gegen aussen kommunizieren, sich organisieren, mit Informationen umgehen und diese verarbeiten. Die ohnehin miteingebrachte Energie muss sinnvoll zu kanalisiert und gelenkt werden, damit sie in Wert schöpfenden Ansätzen und Massnahmen mündet.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig – sagen wir in drei Jahren?

R. Z'BRUN: Der berühmte Blick in die Glaskugel... Nun, eine Prognose zum heutigen Zeitpunkt ist schwierig, da zum einen die Strategie noch nicht ausgereift ist und zum anderen die dazugehörige Roadmap erst erstellt werden muss. Diese zwei Punkte werden in drei Jahren indes längst kommuniziert sein, bereits gelebt werden und die ersten Früchte

tragen. Zudem wird ein Collaborations-Tool Unternehmensweit eingeführt sein. Im operativen Bereich werden bereits erste Medienbrüche eliminiert und weitere Prozesse optimiert sein. Wir rechnen auch damit, dass bis dahin das nächste digitale Geschäftsmodell aufgeschaltet sein wird und wir die ersten Trial-and-Error-Erfahrungen nach dessen Live-Schaltung hinter uns haben.

CDO-CLUB: Fassen Sie bitte nochmals Ihre Hauptaufgaben in der Digitalisierung zusammen.

R. Z'BRUN: Meine Hauptaufgabe ist es, die Digitalisierung der Sieber-Gruppe voranzubringen. Dabei geht es um das Sammeln und Bündeln aller Digitalthemen, die entweder in oder quer durch die einzelnen Bereiche und Abteilungen wirken. Diese müssen transparent aufgezeichnet und zugänglich gemacht werden, um einer allfälligen Digitalisierungs-ohnmacht entgegenzuwirken. Gleichzeitig ist es wichtig, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, aktuelle Geschäftsmodelle zu transformieren und digitale Projekte sofort zu erkennen. Des Weiteren erarbeite ich mit einem Team unsere Digitalisierungsstrategie, um unter anderem direktes digitales Wachstum anzustossen. Nicht zuletzt gehören die Mitgestaltung der anzupassenden Strukturen sowie die Begleitung und Steuerung des mit einhergehenden kulturellen Wandels zu meinen Hauptaufgaben.

CDO-CLUB: Last but not least: Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antreten will?

R. Z'BRUN: Als erstes würde ich bereits anhand des Stelleninserats oder spätestens während der Vorstellungsgespräche klären, was mit dieser Stelle tatsächlich beabsichtigt wird und wo die Stelle organisatorisch im Unternehmen angesiedelt ist. Versuchen Sie herauszufinden, ob die Geschäftsleitung – und vor allem der CEO – hinter der Stelle und ihrer Funktion steht und klären Sie, ob Sie direkt an den CEO berichten können. Diese Punkte sind matchentscheidend, wenn Sie nicht als Feigenblatt enden wollen. Finden Sie die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen und holen Sie diese für sich ab. Sie benötigen die Stakeholder später als Multiplikatoren, um Ihr transformatives Wirken in die Organisation einzubringen. Zeigen Sie Resilienz und seien Sie bereit, mit Widerständen umzugehen: Denn Sie haben es immer mit Menschen – als wundervollste und gleichzeitig grösste Herausforderung – zu tun! Der Erfolg und die Qualität der Ergebnisse, die von einem lebendigen System hervorgebracht werden, hängen von der Qualität des Bewusstseins ab, aus welchem die Menschen im System handeln.

CDO-CLUB: Vielen Dank für das sehr spannende Interview.

„Eine Veränderung von Innen braucht entsprechend Geduld, Mittel und den uneingeschränkten Support aus dem Top-Management.“

Jürg Wild

Leiter Digitales bei der Genossenschaft Migros Zürich



Jürg Wild ist Leiter Digitales der Migros Zürich. Er hat einen betriebswirtschaftlichen Background, langjährige Erfahrung als Unternehmer im Informatikbereich und der strategischen Unternehmensberatung. Jürg Wild hat 2016 seinen EMBA in Digitaler Transformation an der HTW Chur abgeschlossen.

CDO-CLUB: Was ist Ihre Position im Unternehmen?

J. WILD: Auf meiner (analogen) Visitenkarte steht «Leiter Digitales».

CDO-CLUB: Wie wird man zum Digital Officer der Migros Zürich?

J. WILD: Von einem Digital Officer wird eine gewisse Breite und strategischer Überblick erwartet. Es geht nicht darum, Webseiten oder neue Apps zu entwickeln oder einfach das digitale Marketing voranzutreiben, sondern zu schauen, wo überall durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten, oder eben auch Risiken, für das Unternehmen entstehen. Technisches Verständnis schadet dabei nicht, Neugierde und Begeisterung für digitale Themen und wirtschaftliche Zusammenhänge sind ebenfalls wichtig. Unternehmerische Denkweise und Kenntnisse im „Change-Management“ sind aber ebenfalls gefragt. Aus der Schnittmenge meines Profils als Informatiker, Berater und Unternehmer hat die Erfahrung und die MGZ einen Digital Officer „gebacken“.

CDO-CLUB: Womit beschäftigt sich ein Digital Officer generell?

J. WILD: Generell ist der Digital Officer ein strategischer Brückenbauer um die Unternehmung den veränderten, digitalen Kundenbedürfnissen kontinuierlich anzupassen und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Er verbindet ökonomische, technische und strategische Aspekte von Digitalisierungsvorhaben. Konkrete Handlungsfelder sind dabei die Unternehmenskultur, digitale Innovationen und disruptive Ansätze.

CDO-CLUB: Was ist Ihr Aufgabenfeld bei der Migros Zürich?

J. WILD: Der digitale und gesellschaftliche Wandel erfordert von Unternehmen angepasste Strukturen sowie neue Strategien und

Denkweisen. Im Zentrum der Aufgaben steht die Verantwortung, diese (digitale) Transformation mit allen involvierten Partnern voranzutreiben. Neben vielen strategischen Fragen geht es dabei im Kern auch um einen Change-Prozess der die ganze Organisation und die Wertschöpfungskette betrifft – entsprechend vielfältig sind die Aufgaben.

CDO-CLUB: Alle reden von Digitalisierung. Was bedeutet das in Ihrem Unternehmen?

J. WILD: Die Migros ist ein traditioneller Betrieb, mit dem Supermarkt als Herzstück, dessen Funktionsweise sich seit 100 Jahren bestens bewährt hat. In einer zunehmend digitalen Welt stösst unsere Struktur und Kultur aber vermehrt an ihre Grenzen, denn wir sind auf Verlässlichkeit, Kontinuität und Effizienz ausgerichtet und weniger auf Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Agilität und Innovationskraft getrimmt. Hier gilt es, Brücken zwischen den beiden Welten zu bauen und aus dem Kern Neues zu schaffen. Erfreulich ist die Tatsache, dass wir in einzelnen Bereichen bereits als «digitale Leader» unterwegs sind und den strukturellen Wandel mit unseren vielen Stärken aktiv angehen können.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es Ihre Position, Rolle schon? Wie gefestigt ist sie in der Organisation?

J. WILD: Die Position wurde anfangs Jahr durch die GL neu geschaffen. Dank einer hervorragenden Initiierung, einer tollen internen Kommunikation und regelmässigen Gesprächen mit allen Beteiligten hat sich die neue Einheit bereits als Anlaufstelle für Digitales etabliert.

CDO-CLUB: Wie wird Ihre Arbeit und Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

J. WILD: Dazu müssten Sie die Stakeholder im Unternehmen befragen. Von meiner Seite

bestätige ich ein erfreuliches, positives Echo und viel Unterstützung aus allen Bereichen. Ansprechpartner sind offenbar froh, dass diese Position geschaffen wurde um den Wandel zu kanalisieren und aktiv anzugehen. Diesbezüglich gilt es eher, die ambitionierte Erwartungshaltung im realistischen Bereich zu halten.

CDO-CLUB: Was unternehmen Sie, um die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen voranzubringen?

J. WILD: In einer ersten Phase war es naheliegend die Ausgangslage und den digitalen Reifegrad des Unternehmens zu analysieren. Danach erfolgt die eigentliche Zielsetzung und das weitere Vorgehen anhand der Strategie-Pyramide. Dieser Prozess setzte wichtige Diskussionen in Gang und fördert auch das Verständnis für das Zusammenspiel aller Bereiche. In der zweiten Phase geht es nun um die Erstellung eines Portfolios um bestehende und neue Initiativen anhand von Strategie-Fit und Markt-Potentialen zu priorisieren.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel, Erfolgsfaktoren?

J. WILD: Als wichtigste Hebel sehen wir die nahtlose Verzahnung der verschiedenen Informations- und Einkaufskanäle. Ohne die digitale Unterstützung in der Filiale geht da künftig wohl nicht mehr viel. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die Daten und Personalifizierung. Nur wer den Kunden kennt, kann relevante Angebote machen. Uns kommt zugute, dass wir traditionell sehr nahe beim Kunden sind und seine Bedürfnisse bestens kennen. Das uns entgegengebrachte Vertrauen ist dabei sowohl Verpflichtung als auch ein enorm wichtiger Wert in einer zunehmend digitalen, globalen Welt.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden?

J. WILD: Je grösser und heterogener ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es, an

Bestehendem, Bequemem oder lange Bewährten zu rütteln. Eine Veränderung von Innen braucht entsprechend Geduld, Mittel und den uneingeschränkten Support aus dem Top-Management. Nicht wenige Unternehmen sind schon daran gescheitert oder lagern den Innovationsteil nach mehreren Versuchen lieber gleich komplett aus.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse müssen Sie vorantreiben?

J. WILD: Die fünf grössten Online Händler in der Schweiz erwirtschaften heute mehr Umsatz als die fünf grössten Schweizer Einkaufszentren. Wenn wir beim Kunden von morgen relevant sein wollen, müssen wir insgesamt schneller und agiler werden und auf allen Kanälen Kunden-Erlebnisse statt nur tolle Produkte anbieten. Der stationäre Handel kann hier viel von Online lernen, was durchaus im Sinne eines digitalen «Mind-Set» zu verstehen ist.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig, sagen wir in drei Jahren?

J. WILD: Das Unternehmen ist insgesamt agiler und auf allen Kanälen sehr nahe am Kundenbedürfnis. Wir profilieren uns mit einer ausgewogenen Balance zwischen effizientem, operativem Tagesgeschäft und institutionalisierter, schneller Innovation.

CDO-CLUB: Last but not least: Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der in einem anderen Unternehmen eine Position wie die Ihre antritt?

J. WILD: Ich glaube es war Jeff Bezos von Amazon der mal gesagt hat: «Be strong on vision, but flexible on detail.» Das trifft es wohl ganz gut.

CDO-CLUB: Herzlichen Dank für das Gespräch.



«Wir befinden uns in einem Change Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist»

Christoph Meinen

Leiter Digitalisierung der Berner Kantonalbank



Christoph Meinen ist Leiter des Innovationsmanagements der BEKB | BCBE. Er hat langjährige Erfahrungen in verschiedenen leitenden Positionen innerhalb und ausserhalb der Bankbranche. Christoph Meinen ist Marketingfachmann und hat verschiedene Weiterbildungen im Bereich Dienstleistungsmarketing an der Uni Bern und «Digitale Business» an der Hochschule Luzern, HSLU absolviert.

CDO-CLUB: Herr Meinen, was ist Ihre Position in der Berner Kantonalbank?

C. MEINEN: Wir nennen diese Funktion „Leiter Digitale Transformation“. Ich bin auf der zweiten Führungsebene angesiedelt und direkt der Geschäftsleitung unterstellt.

CDO-CLUB: Welche Aufgaben haben Sie in dieser Funktion zu bewältigen?

C. MEINEN: Das ist eine Mischung zwischen „Chief Digital Officer“ und „Chief Experience Officer“.

CDO-CLUB: Was versteht man denn unter dem Chief Experience Officer?

C. MEINEN: Das ist der Customer Experience Manager. Damit wollen wir sicherstellen, dass wir vom Kunden her denken und die durchgängige Gestaltung der Customer Journeys sicherstellen.

CDO-CLUB: Jetzt reden ja alle von der Digitalisierung. Was bedeutet das bei Ihnen im Unternehmen?

C. MEINEN: Nun, wir haben diese Bedeutung und die daraus entstehenden Aufgaben zu einem guten Teil erst einmal definieren müssen. Das ist in der Abstimmung mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat geschehen. Wir haben dafür einen Slogan kreiert: „Wir transformieren Kundenbedürfnisse in Kundenerlebnisse“

Dazu haben wir zwei Aufgabenfelder mit jeweils einem eigenen Team definiert. Das eine Team ist eher im Bereich Transformation und Erkennen der Kundenbedürfnisse tätig. Es baut das Customer Experience Management auf. Das Team heisst „Digitale Interaktion“, und dort geht es wirklich darum, die kundennahen Prozesse umzusetzen und auch zu implementieren in der Bank. Das zweite Team nennen wir „digitales Banking“, dort

liegt der Fokus auf dem Aufbau und Ausbau der digitalen Kanäle und auch auf den weiteren Entwicklungen, den digitalen Touchpoints und den digitalen Dienstleistungen.

CDO-CLUB: Es wird also in der BEKB viel neues aufgebaut. Wie lange sind die Themen und die damit verbundenen Rollen, Teams und Aufgaben schon im Unternehmen präsent?

C. MEINEN: Wir haben diese Strukturen vor etwa drei Jahren eingeführt.

CDO-CLUB: Wie gefestigt ist das Thema, in Ihren Augen, bereits in der Bank?

C. MEINEN: Wir haben eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet, welche vom Verwaltungsrat in Auftrag gegeben worden. Sie ist letzten Herbst fertiggestellt und freigegeben worden. In dem Strategie-Erarbeitungsprozess hat man deutlich gesehen, dass wir in der BEKB einen grossen Unterschied bezüglich digitaler Maturität zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen haben. Auf der zweiten Führungsstufe ist bei den IT-nahen Rollen mehr Wissen und ein Zukunftsbild von der digitalen Welt zu spüren als bei den Fachbereichsleitern. Oder allgemeiner gesagt: Alle haben so ihre eigene Meinung und ihr eigenes Bild von der digitalen Zukunft und der Digitalisierung allgemein. Das macht es für uns recht schwierig, das Thema Digitalisierung, so wie wir es definiert haben, zu festigen. Wir befinden uns da in einem Change Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist.

CDO-CLUB: Wenn man den Prozess, den Sie beschreiben, als lange Strasse von A nach B sehen würde. Wo würden Sie sagen, stehen Sie heute?

C. MEINEN: Wir haben diese Strasse in vier Abschnitte aufgeteilt. Diese vier Abschnitte beschreiben Reifegrade der digitalen

Maturität, in der wir uns befinden. Ganz ehrlich: Wir befinden uns mehr oder weniger noch auf Stufe eins. Ab Stufe zwei sind gewisse Prozesse implementiert und Organisationsformen angepasst. Der Change Prozess dazu ist jetzt am Laufen. Wir planen diese Veränderungen im Moment für die Gesamtbank.

CDO-CLUB: Das heisst es wird erst noch spannend!

C. MEINEN: Ja genau, wir sind noch am Anfang.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren auf diesem Weg?

C. MEINEN: *[überlegt eine Weile]* Das ist gar nicht so einfach. Ich würde sagen, den grössten Hebel sehe ich schon im Bereich vom wirklich gemeinsamen Verständnis und von der Unterstützung vom Topmanagement. Das bedingt, dass man sehr klare Vorstellungen davon hat, was für die Digitalisierung die wichtigsten Handlungsfelder sind und dass diese von allen verstanden werden.

Und auch natürlich die Chancen der Digitalisierung zu sehen. Vor allem auch grad im Bereich von sich verändernden Märkten und verändernden Wettbewerbssituationen. Auch ein grosser Hebel ist, dass man gemeinsam eine "Fitness" aufbaut, ein gemeinsames Verständnis im Unternehmen hat, und somit eine gemeinsame Organisationsform baut, in der unsere Fachbereichsvertreter End-to-End denken und handeln können. Und zwar End-to-End, angelehnt an eine Customer Journey, und nicht vom Produktverkauf getrieben.

CDO-CLUB: Das heisst, Digitalisierung ist auch stark ein organisatorisches Thema, denn man muss über Silos hinweg denken?

C. MEINEN: Absolut.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in diesem Prozess?

C. MEINEN: Bis jetzt haben wir das mehr im Kleinen gemacht, weil wir dort rein von der Governance her noch nicht soweit waren. Wir haben hier starke Abhängigkeiten zu unserem Kernbankentscheid und damit zur IT-Strategie. Diese zwei Schwerpunkte haben wir bereits bei der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie erkannt.

Der eine Schwerpunkt ist die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen, welche den Kunden optimal unterstützen. Der andere Schwerpunkt war die Transformation der Bank hin zur nötigen digitalen Fitness. Und dort haben wir natürlich gesehen, dass ein sehr grosser Teil abhängig ist von der IT-Strategie. Dort wurden jetzt die Grundsatzentscheide gefällt. Nun werden wir die notwendigen Anpassungen in Auf- und Ablauforganisation in die Wege leiten.

CDO-CLUB: Was sind die wichtigsten Veränderungen oder Veränderungsprozesse, die da stattfinden?

C. MEINEN: Ein grosses Handlungsfeld ist das Zusammenspiel von Business-Bereichen und IT. Hier haben wir ein ganz neues Setup gewählt. Hier haben wir viel Wert auf Innovations-Prozesse gelegt, mit denen wir effizient am Markt auftreten können und effizient produzieren können. Ein weiteres grosses Handlungsfeld ist der Veränderungsprozess der gesamten Bank. Das heisst auch «Change». Hier geht es darum, was wir vieles neu ausrichten müssen, also Kompetenzen, Arbeitsmethoden und so weiter.

CDO-CLUB: Eine Frage habe ich noch zum Schluss: Was würden Sie jemand mit auf dem Weg geben, der Ihren Job in einem anderen Unternehmen antritt?

C. MEINEN: Wenn er neu ist in dieser Firma, also wenn er von extern kommt, sollte er sich schnell ein umfassendes Bild machen, wo die Firma im Bezug auf die Digitalisierung steht. Er muss den Maturitätsgrad kennen, in einem passenden Modell abbilden und zusammen mit den internen Bezugsgruppen ein Zielbild definieren, also einen Soll-Reifegrad festlegen. Das hilft enorm, um einen guten Start hinzubekommen. Und dann immer wieder versuchen, als Coach die ganze Aufgabe anzugehen und nicht als Manager, der versucht, kurzfristige Ziele zu erreichen. Als "Coach" sollte man versuchen, die Leute ins gleiche Boot zu holen, ein gemeinsames Verständnis schaffen. Die eigenen Skills in Richtung Leadership zu entwickeln und ein

bisschen weniger verbissen auf die Technologie zu schauen.

Ich glaube, das ist ganz wichtig. Es ist natürlich sehr situativ, je nachdem wie weit diese Firma schon in der Digitalisierung ist und wie weit sie den Change-Prozesse schon vorwärtsgetrieben hat.

CDO-CLUB: Lieber Herr Meinen! Ich danke Ihnen ganz herzlich für dieses Interview!

„Wir haben eine tiefe Fluktuation und langjährige Mitarbeitende. Denen dann zu erklären, dass wir jetzt etwas, was sie vielleicht jahrelang unverändert gemacht haben, anders machen sollen, weil das der Kunde heute anders möchte, ist nicht immer ganz einfach.“

Martin Stucki

Chief Digital Officer der Loeb AG



Martin Stucki ist Chief Digital Officer der Loeb AG in Bern, welche 3 grosse Warenhäuser sowie Boutique- und Monolabelstores betreibt. Martin Stucki hat langjährige Führungserfahrung im Retail. Er ist Betriebswissenschaftler und hat seinen Masterabschluss an der Universität Lausanne gemacht.

CDO-CLUB: Herr Stucki, was ist Ihre Position im Unternehmen?

M. STUCKI: Ich bin der CDO der Loeb AG und in dieser Funktion auch Mitglied der Geschäftsleitung.

CDO-CLUB: CDO heisst ja Chief Digital Officer. Was darf man sich darunter vorstellen?

M. STUCKI: In erster Linie kümmere ich mich um alles, was digital ist. Das ist die Hauptaufgabe. Wir sind ein KMU. Das heisst, ich kümmere mich nicht nur um neue digitale Business Models, sondern mein Aufgabengebiet beinhaltet auch Marketing allgemein, natürlich die IT sowie Logistik und Betrieb. Das hat eine gewisse Logik. Wir arbeiten mit einer externen Logistik zusammen und die Herausforderung ist der korrekte und zeitnahe Austausch elektronischer Meldungen. Also, alles was mit Bits und Bytes zusammenhängt.

Zu meiner Hauptaufgabe: Der Chief Digital Officer soll neue Business Models entwickeln.

CDO-CLUB: Jetzt redet ja alle Welt von Digitalisierung. Was bedeutet das konkret bei Ihnen im Unternehmen?

M. STUCKI: Wir haben uns eine Digitalstrategie erarbeitet, in der wir zwei Handlungsfelder unterscheiden. Einerseits bedeutet für uns Digitalisierung das Digitalisieren von bestehenden Prozessen. Wir nennen das „Tanker-Projekte“. Das heisst, bestehende Businessmodelle effizienter und effektiver gestalten, indem wir einzelne Prozesse digitalisieren. Ein kleines Beispiel ist die Lohnabrechnung, die wir in Zukunft digital versenden werden und nicht mehr in Papierform. Das andere Handlungsfeld ist, neue Business Models zu entwickeln. Als Beispiel haben wir eine Chat-Funktion auf der Homepage. Über diese Chat-Funktion ist es auch möglich, direkt Ware zu ordern. Kundinnen und Kunden können bei uns über den

Chat ihre Bestellungen aufgeben und erhalten dann die Ware nach Hause geschickt. Solche Projekte nennen wir „Speedboat“. Wenn es funktioniert, überführen wir diese in den „Tanker“.

CDO-CLUB: Wie würden Sie ganz konkret Ihre persönliche Aufgabe sehen?

M. STUCKI: Meine Aufgabe ist, diese Projekte anzutreiben beziehungsweise zu begleiten, nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, Verbesserungen anzuschieben und Prozesse einzufügen. Das hat mit Leadership zu tun, mit Ausbildung von Personen, mit Change- Management. Das ist – wenig überraschend – die wichtigste Aufgabe.

Wenn es um Tanker-Projekte geht, mache ich vor allem Projektarbeit. Da geht es, wenn wir zum Beispiel ein SAP-Projekt haben, welches den Bestellprozess vereinfacht oder automatisiert, mehr um klassisches Projekt Management. Es braucht ganz einfache – in Anführungszeichen – langweilige Tasks, die zu erfüllen und überwachen sind, damit das Ganze richtig abläuft.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es Ihre Rolle schon im Unternehmen?

M. STUCKI: Seit dem 1. Januar 2017.

CDO-CLUB: Wie gefestigt ist Ihre Rolle, Ihrer Wahrnehmung nach, bereits im grossen Tanker?

M. STUCKI: Viele Mitarbeitende sehen in mir den IT-Verantwortlichen. Das ist das falsche Bild. Mit IT soll ein CDO Business machen, durch IT auch andere Geschäftsmodelle umsetzen oder Geschäftsmodelle ergänzen können. Da hapert es noch an der richtigen Wahrnehmung. Das hat auch damit zu tun, dass wir im Retail-Umfeld die Digitalisierung mit dem E-Shop gleichsetzen. Der Verkauf in webbasierten Shops ist für

viele Personen einfach schon Digitalisierung an sich. Das ist ein Teil davon, aber natürlich nicht alles. Ich glaube, meine Position ist grundsätzlich gefestigt. Aber ich werde trotzdem noch zu stark einfach als reiner IT-Verantwortlicher, also als Kostenverursacher, wahrgenommen und nicht als jemand, der eben neue Ideen umsetzen sollte.

CDO-CLUB: Wenn man jetzt diesen Digitalisierungsprozess, angefangen von der Strategie, von der Sie erzählt haben, bis zu den Aufgaben, die Sie wahrnehmen und den Projekten, die Sie führen, als lange Strasse beschreiben würde, wo stehen Sie? Sind Sie da schon einen weiten Weg gegangen oder noch am Anfang?

M. STUCKI: Tanker Projekte sind ein ständiger Prozess. Das kann man in allen Branchen beobachten. Das ist auch gut und richtig so. Die kleinen Projekte sind ebenfalls eine Abfolge von Ereignissen. Wenn etwas umgesetzt ist, ist schon das nächste in der Testphase. An diesen hohen Rhythmus bzw. stetigen Change Prozess werden wir uns gewöhnen müssen.

Etwas konkreter: Wir haben uns vorgenommen, zwei bis drei Schnellboote pro Jahr durchzuführen. Und da sind wir auch auf Kurs.

CDO-CLUB: Was sind auf dem beschriebenen Weg die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren?

M. STUCKI: Bei den Tankerprojekten ist der Erfolgsfaktor Effizienz und Effektivität. Das Richtige richtig machen. In den meisten Fällen arbeiten wir an der Effizienz. Also, dass wir mit weniger Mitteleinsatz mehr machen können als vorher. Das ist Erfolgsfaktor Nummer eins.

Bei den Speedboats ist das etwas anderes. Dort hat es viel damit zu tun, dass man konsequent

den Kunden in den Mittelpunkt stellt, die Bedürfnisse des Kunden abholt und genau das umsetzt. Und das zu verstehen, ist, glaube ich, die grösste Herausforderung. Wir haben 450 Mitarbeitende und diese Speedboat-Projekte betreffen nicht nur zwei oder drei sondern meistens einen grossen Teil der Mitarbeitenden. Und die abzuholen und denen das Verständnis zu zeigen, warum wir das machen und warum das eben für die Kunden ein Vorteil ist, ist aus meiner Sicht der wichtigste Hebel und der wichtigste Erfolgsfaktor.

CDO-CLUB: Was sind im Umkehrschluss die grössten Hürden, denen man so begegnet?

M. STUCKI: Den Mitarbeitenden zu erklären, warum wir neue Technologien einführen. Wir sind ein eingessenes Retail-Unternehmen hier in Bern. Wir haben eine tiefe Fluktuation und langjährige Mitarbeitende. Denen dann zu erklären, dass wir jetzt etwas, was sie vielleicht jahrelang unverändert gemacht haben, anders machen sollen, weil das der Kunde heute anders möchte, ist nicht immer ganz einfach.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Veränderungsprozesse, die Sie vorantreiben müssen als CDO?

M. STUCKI: Es ist klar zu erkennen, dass alles sehr viel schneller gehen muss. Die Erwartungshaltung, auch von unserem Verwaltungsrat, dass etwas umgesetzt wird, dass etwas digitalisiert wird, dass ein neuer Prozess eingeführt wird, ein neues Businessmodell entwickelt wird, ist zurecht gross. Die Fülle von Informationen und neuen Technologien verändert die Zusammenarbeit untereinander und mit unseren Kundinnen und Kunden. Diesen Prozess voranzutreiben ist wichtig. Also wir leben schon in einer Welt, in der alles sehr schnell geht, in der man sehr viele Informationen verarbeiten muss. Das betrifft nicht nur den CDO als Antriebskraft

der Digitalisierung. Das betrifft schlussendlich jeden von uns.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in dem Veränderungsprozess mittelfristig, sagen wir mal, in drei Jahren?

M. STUCKI: Ich glaube, dass wir in drei Jahren alles, was aus heutiger Sicht digitalisiert werden konnte, digitalisiert haben. Wir erkennen und erschaffen aber jeden Tag neue Digitalisierungsbedürfnisse. Das ist ein kontinuierlicher Prozess. Das hat nicht per se mit Digitalisierung zu tun, sondern einfach grundsätzlich mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Arbeitsweise. Im Tanker werden wir durch die Digitalisierung in drei Jahren effizienter und effektiver sein als heute, wobei wir genau gleich auch die Aussage in drei Jahren machen können, dass wir in weiteren drei Jahren noch effizienter und noch effektiver sein werden.

Konkret zu den neuen Businessmodellen: Ich bin überzeugt, dass wir unser

Hauptgeschäftsmodell (Retail stationär) nicht komplett verändert haben. Aber ich denke, wir werden es ergänzt haben mit kundenorientierten, kundenspezifischen Varianten unseres Geschäftsmodells, das auf digitalen Technologien beruht.

CDO-CLUB: Vielen Dank. Jetzt habe ich noch eine letzte Frage. Wenn ein Kollege von Ihnen eine ähnliche Position wie Ihre in einem anderen Unternehmen antreten würde, was würden Sie ihm mit auf den Weg geben, was er machen soll? Worauf soll er achten?

M. STUCKI: Digitalisierung ist eine grosse Chance für alle. Diesen Mindset zu vermitteln – das soll er machen.

CDO-CLUB: Herr Stucki, ich danke Ihnen für das spannende Interview!

„Wichtig ist, Digitalisierung, nicht um der Digitalisierung wegen, zu betreiben. Meistens spürt die Einwohnerin oder der Einwohner gar nicht, wo smarte Anwendungen im Spiel sind.“

Christian Geiger

Chief Digital Officer der Stadt St.Gallen



Dr. Christian Geiger ist für die Stadt St. Gallen als Chief Digital Officer (CDO) tätig. Seine Themenschwerpunkte liegen in den Bereichen der Digitalisierung, Open Data, Open Government, E-Government und Smart City. Zuvor war Geiger bei der Stadt Ulm für den Bereich „digitale Kommune“ verantwortlich. Geiger arbeitete und promovierte am Lehrstuhl für Verwaltungs- und Wirtschaftsinformatik der Zeppelin Universität zu Open Government und Open Data. Grundlage seiner Tätigkeiten sind ein Studium der Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz (B.A.) und im Bereich Public Management and Governance an der Zeppelin Universität Friedrichshafen (M.A.).

CDO-CLUB: Eine Frage zu Ihrer Person: Was ist Ihre Position im Unternehmen und was ist Ihr Aufgabenfeld?

C. GEIGER: Mein Name ist Christian Geiger, ich bin CDO der Stadt St. Gallen und Verantwortlicher für das Thema Digitalisierung. Digitalisierung kann man hier im städtischen Kontext in zwei Themenblöcken unterscheiden. Der eine ist die Digitalisierung innerhalb der Verwaltung, der andere ist die Digitalisierung im „Ökosystem Stadt“, also die Zusammenarbeit mit Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen dritten Akteuren.

CDO-CLUB: Alle reden von Digitalisierung, was bedeutet das in Ihrer Organisation?

C. GEIGER: Es geht darum, zu prüfen, wie man das Instrument der Digitalisierung sinnvoll auf bestimmte Themen und auf bestimmte Problemlagen der Verwaltung anwenden kann. Für eine Stadt wie St. Gallen hängt Digitalisierung aber natürlich stark mit „Smart City“ zusammen: Technik kann uns helfen, weniger Ressourcen zu nutzen, verschiedene Daten miteinander zu kombinieren und Services intelligent umzusetzen. Dies erlaubt es auch, partizipative Aspekte in die Dienstleistungen einer Stadt zu integrieren. Es geht also wirklich um eine intelligente Stadt - sich als Verwaltung, aber auch als Stadtbevölkerung zukunftsfähig und innovativ aufzustellen.

CDO-CLUB: Welches sind die grössten Blockaden der Digitalisierung einer öffentlichen Organisation, in Ihrem Fall, einer Stadt?

C. GEIGER: Digitalisierung erfordert von den Beteiligten ein Umdenken: Es gibt neue Prozesse, neuartige Vorgehen, veränderte Arbeitsabläufe, die letztendlich von den Mitarbeitenden andere Fähigkeiten notwendig machen.

CDO-CLUB: Und welche Aufgaben übernehmen Sie in der Digitalisierung?

C. GEIGER: Primär unterstütze ich die Dienststellen in der Stadtverwaltung, indem ich die Umsetzung digitaler Projekte erkenne und fördere. Es geht aber auch darum, bestehende Sachen zu hinterfragen, die wir vielleicht schon seit Jahren immer gleich machen. Und natürlich bin ich interner Ansprechpartner für Kolleginnen und Kollegen, wenn sie sagen: „Ich möchte mich im Bereich der Digitalisierung verändern, ich möchte da etwas machen. Wie fange ich am besten an? Welche Projekte, welche Themen sollte ich anpacken?“ Im Weiteren koordiniere ich die Smart-City-Aktivitäten der Stadt St. Gallen strategisch.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es jetzt Ihre Position, Rolle schon, und wie gefestigt ist die in der Organisation?

C. GEIGER: Die Rolle gibt es, seit ich angefangen habe. Oft wird die Rolle auch in andere Bereiche hineingelagert, was in meinen Augen aber nicht zwingend optimal ist - einfach weil es ein sehr vielschichtiges Thema ist. Es ist eine klassische Querschnittsaufgabe, und diese Querschnittsaufgabe sollte eben nicht direkt in einem IT-Bereich, in einem Personalbereich, in einem Organisationsentwicklungsbereich liegen, sondern sollte jeweils als Querschnittsaufgabe fungieren - aber gleichzeitig eng mit den genannten Bereichen zusammenarbeiten.

CDO-CLUB: Hat bald jede Stadt in der Schweiz einen CDO?

C. GEIGER: Das wäre schön! Ich gehe davon aus, dass das Thema für die anderen Städte in der Schweiz wichtiger werden wird, dass sie sich damit auseinandersetzen werden und dass sie sich dann überlegen werden, wie sie das Thema für sich am besten organisieren.

CDO-CLUB: Was, denken Sie, ist die kritische Gemeindegrösse, die es für einen CDO braucht?

C. GEIGER: Ich glaube, das ist weniger eine Frage der Grösse, sondern eher: Wie viele Leute arbeiten in der Organisation? Wie viele Leute sind in der Verwaltung beschäftigt? Ab 200 Leuten ist es sicher notwendig, dass man sich überlegt, ob man da nicht eine Stelle schafft, die sich eben entsprechend mit diesem Thema koordiniert und gezielt auseinandersetzt.

CDO-CLUB: Wie wird Ihre Arbeit und Rolle im Unternehmen wahrgenommen?

C. GEIGER: Ich glaube, das müssen Sie eher die Kollegen fragen, und erlaube mir die Frage aus umgekehrter Optik zu beantworten: Beispielsweise haben wir den „Smarte Stadt Lenkungsausschuss“ eingerichtet, wo es eben darum geht, die verschiedenen Direktionen, die verschiedenen Themenbereiche in einer Verwaltung, an einen Tisch zu bekommen. Ziel ist dort eben auch, bestimmte Themen, statt in „Silos“, stärker gemeinsam zu entwickeln. Am Anfang gab es schon Fragezeichen: Wie stark mischt man sich wo ein? Aber ich glaube, dass in der wirklichen Zusammenarbeit dann auch deutlich wird, dass es nicht ums Einmischen geht, nicht darum, irgendwie etwas zu bestimmen, wie wer jetzt was genau in seiner Fachdisziplin zu machen hat, sondern dass es darum geht, einfach die bestimmten Aktivitäten, gerade in Bezug auf Digitalisierung, zu koordinieren und eben auch die Synergien zu sehen, die an verschiedenen Stellen in der Stadt liegen.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie im Digitalisierungsprozess?

C. GEIGER: Wir haben diesen Lenkungsausschuss seit Anfang 2018 eingesetzt, und uns noch einmal Gedanken gemacht zum Thema Smart City: Was verstehen wir darunter, wo sehen wir die Themen? Wir haben das Thema „Smart City“ in einzelne Themenfelder aufgebrochen und erstellen im Moment eine Road Map, also gehen da in die Phase, in der wir

praktisch die verschiedenen Projekte definieren und nach der Definition auf eine zeitliche Achse bringen.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren in diesem Prozess?

C. GEIGER: Die Digitalisierung wird in einer neuen Form der Zusammenarbeit etwas stärker in die DNA der Stadt eingebracht. Man informiert sich gegenseitig stärker über bestimmte Themen, und die Kollegen beschäftigen sich im Alltag näher und regelmässiger mit digitalen Lösungen und wie diese der Bevölkerung nützen können.

CDO-CLUB: Wie würden Sie diese Frage, aus Sicht der Bevölkerung, beantworten?

C. GEIGER: Wichtig ist, Digitalisierung, nicht um der Digitalisierung wegen, zu betreiben. Meistens spürt die Einwohnerin oder der Einwohner gar nicht, wo smarte Anwendungen im Spiel sind. Beispielsweise kann ich, dank Sensorik, den Innenstadtverkehr besonders gut durch die Stadt lenken, ohne dass ich davon was konkret sehe. Ich spüre aber, dass ich weniger im Stau stehe und weniger Zeit benötige. Wahrnehmbar wird es dann, wenn ich zum Beispiel Dienste von Smart City einfacher übers Netz buchen, erreichen kann. Wenn ich da nicht mehr ins Amt gehen muss, sondern online bestimmte Sachen buchen, bezahlen kann, wenn ich schnellere Antworten erhalte.

CDO-CLUB: Was sind die grössten Hürden?

C. GEIGER: St. Gallen gehört in der Schweiz zu den „Smart City“-Pionierinnen. Dies hat Nachteile, aber auch Vorteile: Zum einen fehlen uns „best practices“ nach denen wir uns richten können. Deshalb müssen wir uns laufend überlegen: Wie können wir dieses Thema vereinfachen? Oder sie haben Themen, die an

kantonalen Lösungen oder Bundeslösungen dranhängen, wo sie dann einfach sagen müssen: Okay, da warten wir noch auf eine Technologie oder ein Gesetz, bis wir als Stadt in die Umsetzung gehen. Zum anderen können wir unser Wissen in Netzwerken einbringen: Ich denke, es ergibt Sinn, wenn man in bestimmten Themen deutlich stärker zusammenarbeitet - und wir haben eine gute Zusammenarbeit, gerade hier vor Ort innerhalb des Kantons, oder auch unter anderen Schweizer Städten.

CDO-CLUB: Welche Veränderungsprozesse müssten Sie vorantreiben?

C. GEIGER: Veränderungen sind vielschichtig. Das eine sind natürlich organisatorische Veränderungen, aber auch kulturelle, technologische, finanzielle und auch rechtliche Themen. Von dem her ist die Digitalisierung ein Thema, das auch auf zahlreiche andere Querschnittsthemen Auswirkungen hat.

CDO-CLUB: Und wo stehen Sie in dem Prozess mittelfristig, sagen wir in drei Jahren?

C. GEIGER: Drei Jahre sind ein guter Zeithorizont, um auch mit den Technologien, die wir heute haben, zu planen. Denn es macht keinen Sinn, eine Smart-City-Strategie auf 30, 35 Jahre zu planen. Was aber Sinn macht, ist, dass man natürlich eine Vision hat, wo wir vielleicht in 15 Jahren stehen wollen. Und sich jetzt strategisch die Instrumente aussucht, die dafür eingesetzt werden sollen, um diese Vision eben zu erreichen.

Da haben wir von der Politik eine Vision für 2030, bei der wir natürlich auch „quer“ auf bestimmte Themen schauen und uns fragen, wo wir diese Vision durch Technologien stützen können.

Wir sind im Moment gerade in Projekten mit einem „Chatbot“ unterwegs, wir forcieren das Thema „Open Data“, wir möchten auch

Unternehmen stärker ermöglichen, dass sie prototypische Technologien in St. Gallen ausprobieren. Hierzu haben wir ein sogenanntes „Testfeld St. Gallen“, das wir forcieren wollen. Und genau das, dass wir als Verwaltung nicht schauen, wie wir Sachen verhindern, sondern wie wir bestimmte Themen ermöglichen können ist der eigentliche kulturelle Shift: Wie kann ich Bürger stärker in die Prozesse im öffentlichen Bereich involvieren?

CDO-CLUB: Last, but not least: Was würden Sie jemandem auf den Weg geben, der in einer anderen Organisation, in einer anderen Stadt, eine Position wie die Ihre einnimmt oder antritt?

C. GEIGER: Man kann nur erfolgreich sein, wenn sie viel kommunizieren, aber nicht nur erklären, was sie machen, sondern auch zuhören, wieso was wie gemacht wird, und eben auch auf die Kunden oder Bürger, je nachdem, was für eine Organisation es ist, hören, was eigentlich die Anforderungen sind. Ich glaube, das ist ein extrem wichtiger Aspekt, der häufig vergessen wird in diesem technologiegetriebenen Thema.

CDO-CLUB: Ich danke Ihnen für das Gespräch!

„Es ist eine grosse Hürde für das Unternehmen, über den eigenen Schatten zu springen und etwas Neues ausserhalb des Bewährten und Gewohnten auszuprobieren.“

Remo Schmidli

Leiter des Multi-Channel-Management der Zürcher Kantonalbank



Remo Schmidli leitet seit Oktober 2014 den Bereich Multichannel Management in der Geschäftseinheit Products, Services & Directbanking der Zürcher Kantonalbank. Als Leiter Multichannel Management verantwortet er die Definition und Umsetzung der Vertriebsstrategie Kanäle, welche sämtliche physischen und digitalen Kanäle und insbesondere deren Zusammenspiel beinhaltet. Zuvor war er lange Jahre in der IT der Bank tätig. Unter anderem als Leiter Frontend Development & Support für die Vertriebs-, Anlage- und Handelsapplikationen. Remo Schmidli wird per 1. Juli 2019 neuer Leiter Logistik und Mitglied der Generaldirektion der Zürcher Kantonalbank und übernimmt damit die Verantwortung für die Bereiche IT, Operations und Immobilien Management

CDO-CLUB: Herr Schmidli, was ist Ihre Position im Unternehmen?

R. SCHMIDLI: Ich bin Leiter Multichannel-Management der Zürcher Kantonalbank und rapportiere in dieser Funktion dem Leiter Products, Services und Directbanking. Ich bin somit direkt der Geschäftsleitung unterstellt.

CDO-CLUB: Was ist dabei Ihr Aufgabenfeld?

R. SCHMIDLI: Ich verantworte die Definition und Umsetzung der Strategie für die Vertriebskanäle. Das umfasst sämtliche physischen und digitalen Kanäle, sowie deren Zusammenspiel. Das heisst, neben eBanking, eBanking Mobile, Webseite etc. kümmern wir uns auch um die Arbeitsplätze der Kundenberater mit den Themen CRM und Tablet-Beratung. Damit wir das gesamte Spektrum unserer Kanäle abdecken, sind wir auch für die Filialen mit ihren Schaltern zuständig. Das geht von der Umsetzung der Filialstrategie bis hin zum Support der Front.

CDO-CLUB: Es redet ja nun alle Welt von Digitalisierung. Was versteht man in der ZKB darunter?

R. SCHMIDLI: Die Digitalisierung ist multidimensional. Einerseits wollen wir unsere Kunden mit innovativen Lösungen überraschen und überzeugen. Letztlich geht es darum, ihnen das Leben einfacher zu machen. Andererseits bedeutet Digitalisierung aber auch Optimierung von Prozessen, Erhöhung von Konversionsraten und Vereinfachung der Abwicklung. Ziel ist, die Effizienz zu steigern.

CDO-CLUB: Welche Aufgabe nehmen Sie, ganz persönlich, in dieser Digitalisierung ein?

R. SCHMIDLI: Digitalisierung ist nicht alleine eine Frage der Technologie. Es geht um Menschen und um das Thema Transformation

in einem Unternehmen. Das hat mit Methoden, Arbeitsweisen, aber auch mit Kulturwandel zu tun. Wir stellen den Kunden in den Fokus und beziehen ihn in die Prozesse und Produktentwicklung mit ein. Dafür beschreiben wir, zusammen mit vielen Kollegen aus dem Produkt-, Segmentmanagement und den Vertriebsseinheiten, ganz neue Wege. Wir befähigen dabei immer auch Menschen, sich zu verändern und diesen Weg im Unternehmen zu gehen.

CDO-CLUB: Wie lange gibt es Ihre Position und damit Ihre Rolle schon? Wie gefestigt ist sie?

R. SCHMIDLI: Die Rolle "Leiter Multichannel-Management" gibt es seit Oktober 2014. Sie ist sehr gefestigt und gut verankert in der gesamten Organisation der Zürcher Kantonalbank. Als wir damals starteten, wurde das Thema Omnichannel-Management auch in der Konzernstrategie verankert. Das hat uns sehr geholfen. Heute sind wir 170 Mitarbeitende alleine in meinem Bereich. Dazu kommen mehr als 200 IT-Mitarbeitende, welche mit uns zusammen die Lösungen umsetzen und die Digitalisierung im Unternehmen, neben vielen weiteren Initiativen, vorwärtstreiben.

CDO-CLUB: Wenn man jetzt ausserhalb Ihres Bereichs und dem der IT schaut, wie wird Ihre Arbeit vom restlichen Unternehmen wahrgenommen?

R. SCHMIDLI: Unsere Arbeit stösst auf grosses Interesse und erhält viel Unterstützung innerhalb der Bank. Das gilt für unsere Projekte, aber auch für organisatorische Anpassungen. Wir haben einige Arbeitsmethoden und -formen in den letzten viereinhalb Jahren verändert. Dann ist es auch notwendig, zu erklären, wieso man Dinge anders macht, als man das gewohnt ist. Das betrifft die Projektentwicklung, das Portfolio-Planning und diverse Methoden in den Bereichen Customer

Experience und Business Engineering. Das ist oft mit viel Erklärungsaufwand verbunden. Ich stelle aber fest, dass man in einem bewussten und intensiven Dialog sehr schnell Verständnis schaffen kann. Man gewinnt Mitstreiter, die überzeugt sind, dass es die Veränderungen braucht. Deshalb darf der Mensch nicht vergessen werden. Es ist nicht einfach nur ein Hype um Technologien.

CDO-CLUB: Wenn wir für den Weg, den Sie gehen, die Metapher einer langen Strasse verwenden würden, wo stehen Sie da? Wie weit sind Sie da schon fortgeschritten?

R. SCHMIDLI: Natürlich will man immer weiter sein, als man tatsächlich ist. Ich bin aber überzeugt, dass wir im Quervergleich sehr weit sind. Worauf wir besonders stolz sein können, ist die Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit, wie wir an das Thema herangehen. Von der Kundenzentrierung zu durchgängigen Prozessen, über neue Berufsbilder zu neuen Arbeitsformen. Ich spüre, dass unsere Arbeit vom Markt wahrgenommen wird und wir uns eine führende Position erarbeitet haben.

CDO-CLUB: Was sind, Ihrer persönlichen Meinung nach, die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren für Ihre Arbeit?

R. SCHMIDLI: Erstens den Mut haben, Dinge bewusst und überlegt anders zu tun und auszuprobieren. Diesen Weg dann konsequent gehen, sich gegen Widerstände durchsetzen, aber gleichzeitig auch Anpassungen vorzunehmen, wenn man neue Erkenntnisse gewinnt. Zweitens ist es wichtig, Überzeugungsarbeit zu leisten. Das hat viel mit der persönlichen Einstellung zu tun. Drittens ist die Rekrutierung der Mitarbeitenden zentral. Vor allem in Bezug auf neue Fähigkeiten und Kompetenzen, welche in der heutigen Zeit gefordert sind oder in naher Zukunft gefordert werden. Und schliesslich geht es darum, einen positiven

Rückkoppelungseffekt in Gang zu bringen. Positive Beispiele und Erfolge bestärken einen, den eingeschlagenen Weg noch konsequenter zu gehen, was wiederum neue Erfolge zeitigt. Hier hilft natürlich auch eine positive Aussenwahrnehmung. Deshalb ist es auch wichtig, zu erklären, was man alles macht.

CDO-CLUB: Was sind so die grössten Hürden, denen Sie bis jetzt begegnet sind?

R. SCHMIDLI: Über den eigenen Schatten zu springen und etwas Neues ausserhalb des Bewährten und Gewohnten auszuprobieren. Für mich ist der Schlüssel zum Erfolg, dass man ein Unternehmen, seine Herkunft und seine Kultur sehr gut kennt und nicht nur einfach etwas tut, weil es gerade angesagt ist. Das gleiche gilt für die Einführung von neuen Arbeitsmethoden- oder -formen. Da würde ich nie einfach auf das Lehrbuch zurückgreifen. Es gilt erneut, die erwähnten Kriterien zu berücksichtigen. Nur das hilft einem Unternehmen wirklich langfristig weiter.

CDO-CLUB: Was sind so die wichtigsten Veränderungsprozesse, die Sie vorantreiben müssen?

R. SCHMIDLI: Das sind zum einen Arbeitsweisen. Wie stellt man sich auf und wie organisiert man die Zusammenarbeit? Etwas, das uns gerade beschäftigt, ist zum Beispiel SAFe (Scaled Agile Framework), ein Instrument zur besseren Koordination von Teams, und wie wir das intelligent in unsere Bank integrieren. Gleichzeitig geht es darum, wie wir im Alltag unsere Teams führen. Dies muss sich ebenfalls verändern. Dabei geht es um Rollenverständnisse, neue Berufsbilder, andere Entscheidungswege und mehr Verantwortung dort, wo die Experten sind. Das ist nicht mehr immer nur klassische Linienführung, sondern immer häufiger das Führen über Rollen.

So gibt es beispielsweise eine Rolle, wir nennen diese "Coach", welche die klassische

Linienführung übernimmt. Daneben gibt es aus der agilen Welt Rollen wie "Product Manager" und "Product Owner", welche die inhaltliche Verantwortung übernehmen. Und bei der dritten Art von Rollen geht es um die methodische Führung. In der klassischen Linienführung war es gängig, all das in einer Person vereint zu haben.

CDO-CLUB: Wo stehen Sie in diesen Veränderungsprozessen mittelfristig? Sagen wir mal in drei Jahren.

R. SCHMIDLI: Wir werden die oben erwähnten Veränderungen umgesetzt haben und die neuen Rollen werden in der Organisation der Bank verankert sein. Zudem werden alle Projekte, bei denen es sinnvoll ist, nach den neuen Methoden umgesetzt werden. Es wird aber nicht mehr nur auf Projektstufe geschehen, sondern für gesamte Portfolios oder sogar über alle Portfolios hinweg.

Wir werden weiterhin neue Berufsbilder, resp. Mitarbeitende mit neuen Fähigkeiten und

Kompetenzen haben, welche die bestehenden Teams ergänzen. Um das umzusetzen, können wir auf ein solides Fundament zählen. Ich bin überzeugt, dass wir auch künftig im Konkurrenzvergleich weit vorne stehen werden, was das Thema Digitalisierung und die Umsetzung und Qualität unserer Projekte angeht.

CDO-CLUB: Vielen Dank. Ich habe noch eine letzte Frage: Wenn jetzt ein Kollege von Ihnen einen ähnlichen Job wie Ihren in einem anderen Unternehmen antritt, was würden Sie ihm mit auf den Weg geben?

R. SCHMIDLI: Mit Leidenschaft, Mut und Emotionen seine Vorhaben vorantreiben. Und niemals aufgeben, auch wenn man sich einmal getrieben fühlt.

CDO-CLUB: Herr Schmidli, vielen Dank für das Interview.

„Der allerwichtigste Erfolgsfaktor ist ein Top-Down-Support und der echte Wille, eine Firma transformieren zu wollen. Das heisst: Keine Lippenbekenntnisse und keine CDO-Rollen nur als schickes Aushängeschild!“

Frank Huber

Chief Digital Officer bei localsearch



Frank Huber ist Chief Business Development Officer (CBDO) bei localsearch (Swisscom Directories AG).

Zuvor war er als Senior Strategy Manager bei Swisscom sowie bei der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partners tätig. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen auf Profitablem Wachstum (Strategie, Marketing, Innovation und Pricing). Dabei vereint er breite Branchen-Erfahrung sowohl im Dienstleistungs-Sektor (Telekommunikation, IT, Werbung) als auch im herstellenden Gewerbe (Automobil und Engineering).

CDO-CLUB: Was ist Ihre Position im Unternehmen?

F. HUBER: Zuletzt war ich Chief Digital Officer. Aktuell bin ich Chief Business Development Officer.

CDO-CLUB: Was Ihr Aufgabenfeld? Was umfasst das?

F. HUBER: Es geht um den Aufbau neuer, digitaler Geschäftsfelder und diese zur Skalierung zu bringen. Damit transformieren wir uns von einem reinen Verzeichnisdienst-Anbieter hin zu einem Gesamt-Lösungsanbieter für das digitale Marketing. Wir wollen KMU in der digitalen Welt noch erfolgreicher machen. Insgesamt wollen wir den Schweizer Markt für KMU im Wettbewerb mit schlagkräftigen Grossunternehmen nachhaltig stärken.

CDO-CLUB: Jetzt redet alle Welt von Digitalisierung, was bedeutet das konkret bei Ihnen im Unternehmen?

F. HUBER: Zunächst einmal ist Digitalisierung ein starkes Wort. Am Ende des Tages ist Digitalisierung immer ein Mittel zum Zweck. Nämlich zum Zweck, die Kundenbedürfnisse noch besser und sogar noch effizienter zu erfüllen.

Im Zentrum der digitalen Transformation sollte deshalb der Begriff Transformation stehen - und nicht „digital“. Bei uns erfolgen Transformation und unterstützende Digitalisierung in drei verschiedenen Bereichen:

Der erste Bereich ist die Transformation in unserem gesamten Angebotsportfolio.

Dort haben wir in den letzten Jahren einen riesen Wandel von Print zu Digital vollzogen, das heisst von Print-Inserten im gedruckten Telefonbuch hin zu Firmenprofilen auf unseren digitalen Plattformen local.ch und

search.ch. Damit haben wir unser Kernangebot digitalisiert. Anschliessend haben wir unser Angebot mit weiteren digitalen Services ergänzt und sukzessive auf drei Säulen gestellt. Die erste Säule betrifft die Online-Präsenz von Firmen. Neben unseren digitalen Verzeichnissen haben wir uns mit der Erstellung und Pflege von Webseiten als Rundum-Sorglos-Paket zum grössten Website-Anbieter der Schweiz entwickelt. Dank der Markteinführung von sogenanntem Präsenz-Management ermöglichen wir unseren KMU, neben local.ch und search.ch noch auf zahlreichen weiteren relevanten Online-Plattformen wie Google, Facebook, Yelp, Foursquare und in verschiedenen Navigations-Systemen jederzeit gut auffindbar zu sein.

Die zweite Säule ist der Aufbau von digitaler Werbung für KMU auf Suchmaschinen wie Google, in Social Media wie Facebook und Instagram sowie im Display-Bereich. Die dritte Säule unseres digitalen Angebots betrifft Front-Office-Applikationen. Sie ermöglichen schlussendlich die Konversion von Leads zu tatsächlichen Kunden. Dazu gehören beispielsweise Online-Terminbuchungs- und CRM-Lösungen für terminierbare Dienstleister wie Restaurants, Coiffeurs oder Beauty-Salons. Für andere Kundensegmente werden weitere Software-as-a-Service bald Angebote folgen.

Der zweite Bereich unserer digitalen Transformation betrifft unsere Prozesse. Da stecken wir in einem Umbau unserer IT-Landschaft mit Einführung moderner CRM- und ERP-Lösungen. Damit bändigen wir einen bisherigen IT-Zoo, werden flexibler, schlanker und noch kundenorientierter. Als CRM-System führen wir in den nächsten Monaten Salesforce.com ein. Das ist ein Riesenschritt.

Und der letzte daraus resultierende Bereich ist eben die konsequente Weiterentwicklung in unserer gesamten Marktbearbeitung, die schlussendlich auch ein Multi-Channel-Management und optimierte Kundeninteraktionen liefert.

CDO-CLUB: Also, wenn man da so zuhört, das ist ja vom Telefonbuch weg ein Riesenschritt. Wie hat das Unternehmen das geschafft?

F. HUBER: Durch ein sehr straffes Programm, das Themen voneinander abgegrenzt hat, um den richtigen Fokus zu schaffen. Dies betrifft zum Beispiel die konsequente Trennung des Managements unseres eigenen Kerngeschäfts vom Aufbau des Neugeschäfts. Um Fokus und Prioritäten beizubehalten, steuern wir uns anhand einer Balanced Scorecard, die wir unterjährig anhand sogenannter OKR (Objectives – Key Results) zum Leben bringen.

CDO-CLUB: Was ist Ihre ganz persönliche Aufgabe in dieser Transformation?

F. HUBER: Meine Rolle ist der sukzessive Ausbau unseres digitalen Angebotsportfolios. Aktuell geht es mir vor allem darum, die neu eingeführten Services zur Skalierung zu bringen. Zudem bringen unsere neuen Angebote, die wir in den letzten Monaten auf den Markt gebracht haben, ein ganz anderes Customer-Engagement mit sich. Wir haben also viel mehr Kunden-Kontakte. Beispielsweise beim Onboarding unserer Kunden, damit sie ihre digitale Lösung einfach nutzen können und die laufende Unterstützung der KMU. Aus diesen Kundeninteraktionen lernen wir und können künftig die Kunden noch besser betreuen, um sie in der digitalen Welt ganz konsequent weiterzuentwickeln. Daher liegt mein zweites Augenmerk auf der Weiterentwicklung eines konsequenten Bestandskunden-Managements, um die Schweizer KMU, gegenüber internationalen und nationalen Konkurrenten, noch robuster zu entwickeln.

CDO-CLUB: Gehen Sie agil vor, wenn Sie die neuen digitalen Lösungen zur Skalierung bringen?

F. HUBER: In der Entwicklung unserer Verzeichnisdienste und bei der Einführung neuer

IT Systeme gehen wir agil vor. Unsere neuen Angebote zur Skalierung zu bringen, ist jedoch weniger eine Entwicklungsaufgabe, sondern eine Frage der Vermarktung: Wie bringen wir die Lösungen geschickt in den Markt? Was sind die passenden Kanäle? Heute betreuen wir KMU insbesondere durch Berater, die persönlich bei den Kunden vor Ort sind. Zuerst braucht es da laufende Schulungen unserer Kundenberater, um anhand der hohen Dynamik von Marktentwicklungen weiterhin so top zu bleiben. Dann müssen unsere Value-Propositions, trotz hoher Komplexität des digitalen Marketing, möglichst einfach sein. Die Skalierung erfordert hier und da ein Nachjustieren in der Value-Proposition. Schlussendlich heisst es, Vollgas in den Markt-Anstrengungen.

CDO-CLUB: Chief Digital Officer gibt es ja noch nicht so viele Jahre. Wie lange gibt es die Position schon in Ihrem Unternehmen? Wie gefestigt ist die schon in der Organisation?

F. HUBER: Bei localsearch gibt es die Rolle seit drei Jahren, seit 2016. Die Rolle hat im Markt grundsätzlich sehr unterschiedliche Ausprägungen. Bei localsearch war die Aufgabe immer sehr stark im Hinblick auf digitale Innovation, digitale Angebote, den Aufbau neuer Erlösquellen in der digitalen Welt ausgeprägt. Auch das Venturing ist hier angesiedelt. Die Rolle war und ist in Form von einer Geschäftsleitungsposition organisatorisch stark verankert. Zunächst war die Rolle eine Stabsfunktion. Mittlerweile hat sie unmittelbare Leitungsfunktion für das Neugeschäft.

CDO-CLUB: Wie wird die Arbeit von Ihnen und die Rolle vom restlichen Unternehmen wahrgenommen, die jetzt die Transformation auch mitmachen müssen?

F. HUBER: Grundsätzlich wird die Arbeit als sehr, sehr wichtig erachtet und ist hochgeschätzt. Es ist eine Drehscheibenfunktion im Unternehmen. Sie bringt zahlreiche

Mitarbeitende zusammen. Mitarbeitende wollen sich auch selbst einbringen können. Daher münden bei einer solchen Rolle auch viele Vorschläge und Wünsche der Mitarbeitenden im Hinblick auf Angebots- und Prozess-Innovationen. Das heisst, so eine Position braucht ein sehr offenes Ohr und hohes Vertrauen bei Mitarbeitenden, um neue Themen wirklich anzugehen.

CDO-CLUB: Jetzt haben Sie vorhin beschrieben, was Sie alles ändern. Wo stehen Sie in dem Veränderungsprozess heute?

F. HUBER: Der Veränderungsprozess, gesamtorganisatorisch, hat drei Pfeiler: Einerseits der Ausbau des digitalen Angebots, der zweite ist die Einführung von neuen IT-Systemen und der dritte ist die Weiterentwicklung im Multi-Channel-Management. Die erste Phase ist nahezu abgeschlossen. Das heisst, die wichtigen Pflöcke sind im Portfolio eingeschlagen. Dort haben wir jetzt die Möglichkeiten, aus unseren komplementären Produkten geschickte Bundles zu schnüren. Dadurch werden unsere Angebote für KMU noch attraktiver und einfacher. Der zweite Schritt, die Einführung neuer IT-Systeme, ist in vollem Gang. Ab 2020 werden unsere Kundenberater im Kundenkontakt bereits Salesforce.com nutzen. Die Umsetzung des Multi-Channel-Management und die durchgängige Optimierung von Kunden-Interaktionen ist eher eine mittelfristige Aufgabe, die uns sicherlich noch zwei, drei Jahre beanspruchen wird.

CDO-CLUB: Wo sehen Sie ganz persönlich auf dem bisher beschrittenen Weg die wichtigsten Hebel und Erfolgsfaktoren, um voran zu kommen?

F. HUBER: Der allerwichtigste Erfolgsfaktor ist ein Top-Down-Support und der echte Wille, eine Firma transformieren zu wollen. Das heisst: Keine Lippenbekenntnisse und keine unternehmerischen Rollen wie CDOs

einfach nur als schickes Aushängeschild! Der zweite wesentliche Erfolgsfaktor ist, ein Team zu haben mit positiven und unternehmerischen Machern, die auch trotz eines starken Wandels resilient sind und damit gut umgehen können.

CDO-CLUB: Was sind, rückblickend gesehen, die grössten Hindernisse, die Sie überwinden mussten?

F. HUBER: Wir sind bereit, unser eigenes Kerngeschäft zu kannibalisieren. Beispielsweise sind wir Partner von Google und Facebook. Gleichzeitig stehen wir mit diesen Firmen auch im Wettbewerb. Die grössten Leistungen sind hier mutige Management-Entscheidungen. Man muss dafür den richtigen Zeitpunkt finden. Dafür gibt es keine festen Regeln, sondern schlussendlich Mut und ein Gespür für entsprechende Marktsignale. Dann ist es essentiell, eine vorwärts gerichtete Management-Haltung zu haben: Das Geschäft nicht managen, um nicht zu verlieren, sondern um die Zukunft zu gewinnen. Und schlussendlich: Der Umgang mit Unsicherheiten und Verlustängsten der Mitarbeitenden.

CDO-CLUB: Ich habe noch eine letzte Frage: Was würden Sie jemandem, der eine CDO-Rolle neu antritt, mit auf den Weg geben?

F. HUBER: Grundsätzlich brauchen der Wandel und die Transformation einen langen Atem. Man muss dabei den Fokus bewahren auf das wirklich Wesentliche. Wichtig und sinnvoll aus meiner Sicht ist, Neues von dem Bestehenden konsequent zu trennen und den Wandel mit positiver Strahlkraft vorzunehmen. Nach meiner Erfahrung kommt man mit seinen Vorhaben am besten voran, indem man eine ausgewogene Rolle im Management-Team einnimmt. Das heisst: sich mit Herz, Pragmatismus und Enthusiasmus ins Team einbringen und sich selbst immer treu bleiben.

CDO-CLUB: Herr Huber, ich danke Ihnen für das Interview!



Executive MBA

Smart Marketing

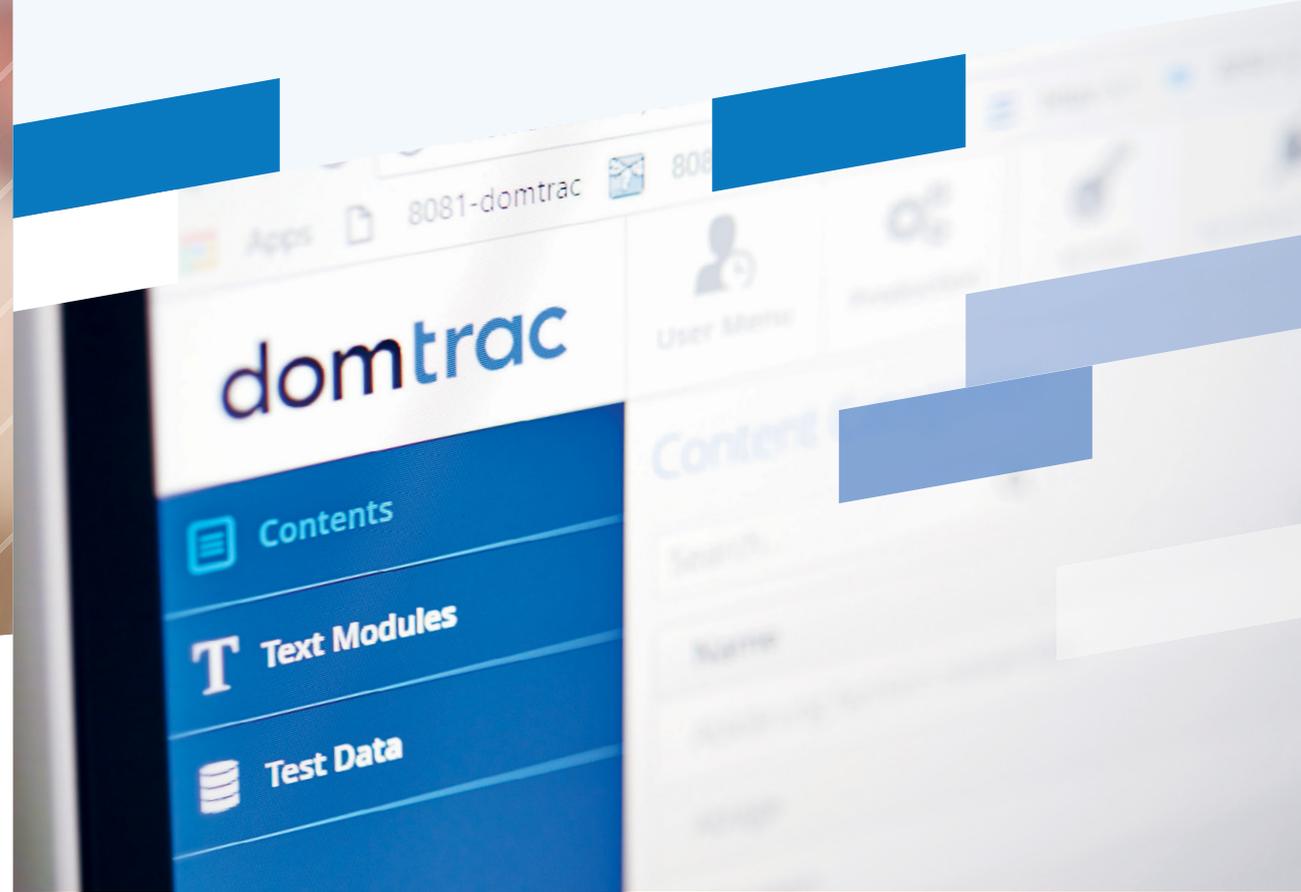
Studienort:
Zürich
In unmittelbarer Nähe
vom Zürich HB

Digitale Strategien, digitale Geschäftsmodelle, digitale Kanäle, digitale Services und ein geändertes Kundenverhalten stellen das Marketing vor eine grosse Herausforderung. Das berufsbegleitende Studium vermittelt die entscheidenden Strategien und Methoden, um am Markt erfolgreich zu agieren.

Weitere Informationen:
htwchur.ch/embasm

- Themen**
- Strategisches Management
 - Strategisches Marketing
 - Digitales Marketing
 - Konsumentenverhalten im digitalen Zeitalter
 - Marketinginnovation

Prozessdigitalisierung on track mit Domtrac



Domtrac verbindet moderne WebApps mit Kernapplikationen und Kundenberater mit dem passenden Innendienst. Direkt und ohne Medienbrüche.

Denn Digitalisierung benötigt businessgetriebene Ansätze und die passende Software: Die innovative Omnichannel-Lösung Domtrac beschleunigt die Prozessdigitalisierung im Finanzsektor und in der Verwaltung erheblich.

Mehr Infos unter
www.docu.com





Auch die engagiertesten Verleger können nicht alles alleine machen.

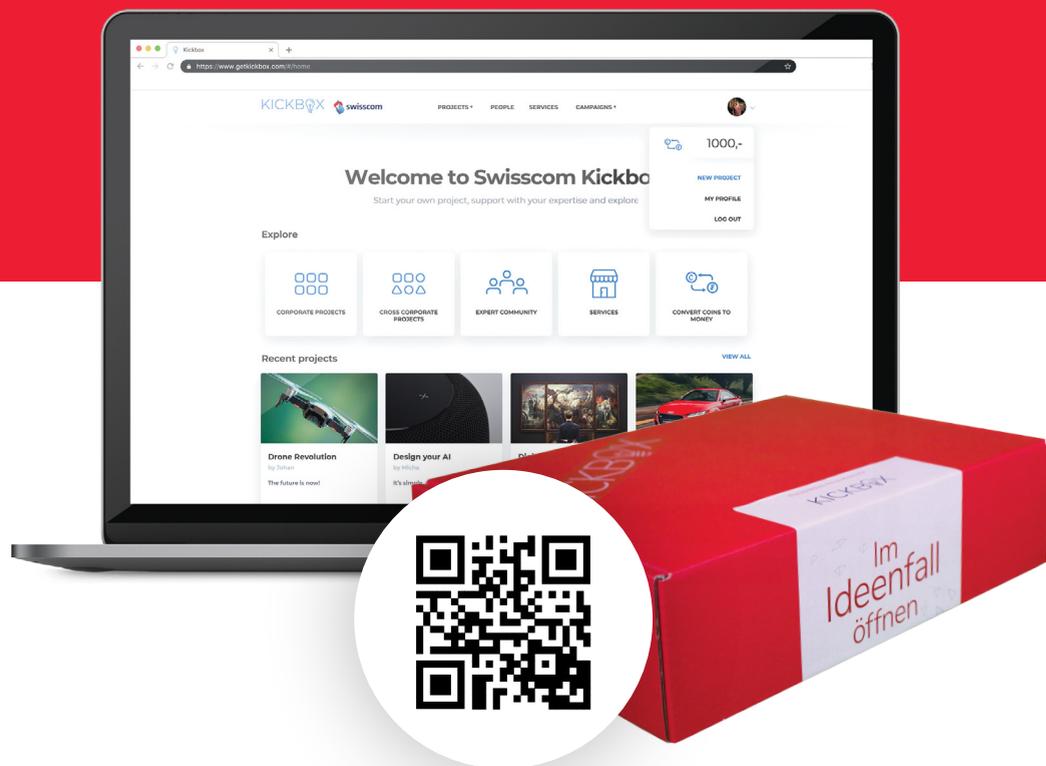


Finden Sie passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf dem führenden Jobportal der Kommunikationsbranche. persoenlich.com/stellenmarkt

KICKBOX
powered by Swisscom

TRANSFORM & INNOVATE

Starte jetzt dein **Intrapreneurship** Programm um das volle Potential deiner Mitarbeitenden zu aktivieren.



www.getkickbox.com
hello@getkickbox.com

Weitere Informationen zum CDO Club Switzerland

Ende 2017 gründete Maurice Nyffeler zusammen mit Mathias Gläser und Ueli Weber das Schweizer Chapter des globalen CDO Clubs, welcher weltweit über 5000 Mitglieder zählt.

Das Schweizer Chapter ist ein Teil des internationalen CDO Clubs, welcher von David Mathison vor sechs Jahren in New York lanciert wurde. Weitere Chapter finden sich z.B. in USA, Grossbritannien, Spanien, Australien, Japan, Brasilien und Israel. China und Indien sind in Planung.

Der nicht gewinnorientierte Verband richtet sich an CDO's von in der Schweiz ansässigen Unternehmen. Willkommen sind auch Marketing-, Data-, und andere Digitalisierungsverantwortliche, welche eine Entscheidungs- und Führungsrolle für die Digitale Transformation in einer Unternehmung oder Organisation innehaben. Willkommen sind auch Verwaltungsratsmitglieder, welche die Digitale Transformation im Unternehmen vorantreiben.

Der CDO Club Switzerland hat sich zum Ziel gesetzt, die Nummer 1-Plattform für die digitalen Leader des Landes zu werden.

Wir führen pro Jahr mehrere CDO Summits durch. Die Veranstaltungen dienen als Austauschplattform für unsere Clubmitglieder.

Auch ist der Club dabei, mit bekannten Digitalverbänden- und Hochschulen, Kooperationen zu planen als auch, eine zusätzliche Plattform für angehenden CDO's aufzubauen. Mehr Informationen zu all diesen Themen finden Sie auf der Homepage des Clubs und in unserem Newsletter, für den Sie sich dort anmelden können: www.cdo-club.ch.

Der Club freut sich über Rückmeldungen und Feedbacks zu diesem Buch, für welches man viel Zeit und Herzblut investiert hat.



www.cdo-club.ch