«Richtig loslegen, wenn man an eine Idee glaubt»

Für **Marco Huwiler,** Country Managing Director von Accenture Schweiz, ist klar: Hiesige Unternehmen nutzen die Möglichkeiten, die ihnen die **Digitalisierung** eröffnet, zu wenig – weil sie nicht radikal genug die **Chancen der Cloud** nutzen, zu wenig in neue Geschäftsfelder vorstossen und Innovationen zu oft nicht skalieren.

In einer Analyse hält Accenture fest, dass Schweizer Unternehmen aus ihren digitalen Investitionen zu wenig Profit generieren würden. Wie kommen Sie auf diese Einschätzung?
Marco Huwiler: In vielen Unternehmen findet die Digitalisierung vor allem gegen innen statt, indem zum Beispiel Prozesse automatisiert werden. Gegen aussen wird oft in Massnahmen investiert, die zwar gut aussehen, aber das Potenzial bei weitem nicht ausschöpfen. Es geht eher um einen Wow-Effekt als um einen klar bezifferbaren ökonomischen Mehrwert. Häufig wird auch zu wenig ganzheitlich gedacht, man betrachtet jeden Kanal, jede Applikation isoliert für sich. Und oft werden einfach bestehende Technologien und Prozesse in die digitale Welt übertragen. Es braucht aber einen weitergehenden Ansatz.

Und der wäre?
Jedes Unternehmen benötigt heute ein digitales Abbild in der Cloud, nicht einfach ein bisschen Digitalisierung an verschiedenen Stellen. Dieser Klon in der Cloud ermöglicht, alle Prozesse in Echtzeit zu verfolgen und zu steuern sowie Mitarbeitende, Datenströme und Anwendungen nahtlos und reaktionsschnell zu vernetzen – das ist im Wettbewerb entscheidend. Durch volle Automatisierung lassen sich Entscheide und Handlungen in radikal kurzen Zyklen umsetzen, und die unverzügliche Übertragung von Software-Updates bringt Produkte sofort auf den neusten Stand. Wir müssen die Digitalisierung in den Kern unserer Unternehmen hineintragen, sie als integralen Bestandteil unserer Geschäftsmodelle verstehen – sie sind der Digital Core. Die

«Jedes Unternehmen benötigt heute ein digitales Abbild in der Cloud, nicht einfach ein bisschen Digitalisierung an verschiedenen Stellen.»

durchgängige Spiegelung aller Geschäftsdaten in der Cloud, gekoppelt mit einer das gesamte Unternehmen durchdringenden Digitalisierung führt auch zu neuen Anwendungslogistiken und innovativen Geschäftsmodellen. Sie ermöglicht komplett digitalisierte Wertschöpfungsketten und nachhaltige Ökosysteme über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg.

Können Sie ein Beispiel für ein solches Ökosystem nennen?
Letzten Sommer lancierte die UBS die Hypothekenvermittlungs-Plattform Key4 – jetzt baut sie diese zu einem digitalen Ökosystem rund ums Wohnen aus. Sogar die Konkurrenz ist aufgerufen, sich einzubringen. Der Online-Immobilienmarktplatz Homegate.ch ist ebenso eingebunden wie Houzy, eine Service-Plattform für Hausbesitzer. Der Ansatz für solche Angebote ist das sogenannte Human Centric Design: Man entwickelt Produkte und Dienstleistungen gemäss den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Kundinnen und Kunden, statt davon auszugehen, dass die Kundinnen und Kunden ihr Verhalten dann schon anpassen werden. Partner werden bei solchen Überlegungen immer wichtiger – auch für uns: In einer Kooperation mit ABB entwickeln wir digitale Lösungen für Unternehmen. Es geht gegenwärtig also um eine grundsätzliche Denkweise, mit neuester Technologie einerseits Prozesse besser und günstiger zu machen und sich andererseits neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Notwendig ist echte Transformation, und eine solche ist Chefsache. Die oberste Führung muss fundamentale Entscheidungen treffen: Wo investieren wir wie viel? Wollen wir aus den bestehenden Modellen noch mehr herausholen, oder bauen wir neue auf?

«Das Ziel muss immer sein, messbaren Mehrwert zu schaffen»: Marco Huwiler, Country Managing Director von Accenture Schweiz.

Was empfehlen Sie bei solchen Entscheidungen grundsätzlich?
Das eine tun, das andere keinesfalls lassen. Gut aufgestellte Unternehmen agieren auf drei Ebenen und finden dabei eine gute Balance. Erstens transformieren sie ihr Kerngeschäft, um dieses möglichst lang am Leben zu erhalten, die Effizienz zu verbessern und die Kosten zu senken. Zweitens bauen sie das Kerngeschäft aus, indem sie etwa noch gezielter auf potenzielle Kundinnen und Kunden zugehen; damit erhöhen sie den Umsatz – und verschaffen sich Geld. Um drittens mit voller Kraft das Neugeschäft aufzubauen.

Das Neugeschäft von heute ist also das Kerngeschäft von morgen, das wieder transformiert werden muss…
Ja. In gewissen Branchen ist das Überleben nicht möglich, wenn man sich nicht ständig transformiert. Disney zum Beispiel steigt jetzt mit enormen Investitionen in das Streaming-Geschäft ein. Mit Kreuzfahrten und Vergnügungsparks lässt sich momentan ja kein Geld verdienen. Aber wir müssen gar nicht so weit schauen, um Unternehmen zu finden, die sich ständig neu erfinden. Die heutige Swisscom hat mit dem Unternehmen, das vor zehn Jahren so hiess, nicht mehr viel zu tun. Sich neu zu erfinden, braucht aber Mut – und verlangt von der Führung die Bereitschaft, von alten und bequemen Entscheidungswegen abzulassen und am Ende jenen die Entscheidungsmacht zu überlassen, die nicht die oberste Position haben, sondern die höchste Kompetenz.

Zur Person

Marco Huwiler, 45, ist seit dem 1. Januar 2020 Country Managing Director von Accenture Schweiz. In dieser Funktion verantwortet er die Weiterentwicklung nachhaltiger Marktstrategien. Huwiler studierte an der Universität Freiburg Wirtschaftswissenschaften und absolvierte einen Master of Business Administration. Für Accenture ist er seit 2001 tätig. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf grossen Transformations- und Digitalisierungsprogrammen sowie Innovationsinitiativen.

Haben sich die Prozesse beschleunigt?
Sehr – auch infolge der Corona-Pandemie. Diese hat Unternehmen drastisch vor Augen geführt, wie wichtig Belastbarkeit, Agilität, Anpassungsfähigkeit und Skalierbarkeit von Systemen sind. Gleichzeitig nimmt der Kostendruck für viele derart zu, dass jede Investition von der Organisation immer genauer unter die Lupe genommen wird. Das kommt uns von Accenture zugute: Kundinnen und Kunden wollen vertrauenswürdige Berater, die sicherstellen, dass jede Investition in Transformation und Technologie die grösstmögliche Wirkung erzielt. Denn der Geschäftswert ist der einzig wahre Kompass für entsprechende Entscheide.

Sie sagen, Transformation sei Chefsache. Die Chefs kennen ihr Unternehmen meistens sehr gut. Warum brauchen sie denn überhaupt noch ein Beratungsunternehmen?
Weil man über die Grenzen des Unternehmens und der Branche hinaus denken muss und wir die dabei notwendige Aussensicht einbringen. Wir haben enorm viel Erfahrung mit Transformationsprozessen, denn Accenture ist weltweit und in allen Branchen tätig. Zudem haben wir die technologischen Fähigkeiten, eine Transformation zu begleiten. Wir verfügen über die richtigen Servicedesigner, Change-Experten und Fachleute für Cloudmigration. Zudem können wir auf ein riesiges Netzwerk von Drittanbietern zugreifen; darunter befinden sich viele Start-ups, die uns mit frischen Ideen versorgen. So lassen sich zusammen mit den Kunden Teams zusammenstellen, die eine gewaltige Expertise vereinen.

Was zeichnet die Schweiz hinsichtlich Transformationsprozesse aus?
Einerseits ist der Standort Schweiz äusserst attraktiv für Innovation. Das hängt mit dem hiesigen Bildungsstand zusammen, aber auch mit der attraktiven Umgebung: Talente kommen gern her, um hier zu arbeiten. Auch darum haben Innovationstreiber wie Google oder Facebook in der Schweiz Standbeine aufgebaut. Die Wirtschaft ist zudem stark, es gibt theoretisch ausreichend Mittel für Investitionen.

«Um ambitionierte Ziele zu erreichen, braucht man die richtigen Leute. Und diese findet man oft nicht in den bisherigen Teams.»

Und andererseits?
Ein Thema bei uns ist sicher das Skalieren von Innovation: Man muss sich ambitionierte Ziele setzen und sich radikal an diesen Zielen messen, statt einfach ein bisschen herumzuexperimentieren. Ich hatte kürzlich mit einem Unternehmen zu tun, das eine tolle Idee entwickelt hatte und sagte, in drei Jahren wolle man damit fünf Prozent des Umsatzes abdecken. Ich empfahl ein 30-Prozent-Ziel, denn nur so findet Transformation wirklich statt. Um ambitionierte Ziele zu erreichen, braucht man aber die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten, und diese findet man oft nicht in den bisherigen Teams. Manchmal habe ich den Eindruck, bei uns fehlt der Mut, richtig loszulegen, wenn man an eine Idee glaubt.

Sind die Schweizer Unternehmen generell richtig aufgestellt für eine ständige Transformation?
Oft wird noch zu stark in Silos gedacht. Es reicht nicht, ein Innovationsteam aufzubauen, ein Unternehmen muss durchgehend auf Innovation, Agilität und Veränderung ausgelegt sein. Innovation ist kein Projekt, sondern muss Teil der DNA jedes Unternehmens sein. Ich spüre in vielen Organisationen eine latente Veränderungsresistenz. Wir von Accenture können dazu beitragen, dass ein Unternehmen mit Veränderung positiv umgeht – am Ende hängt aber alles an der Führung des Unternehmens und deren Begeisterung für das Neue.

Gibt es Bereiche, wo die Schweiz bezüglich Digitalisierung und Transformation noch zurückliegt?
Als Ganzes ist die Wirtschaft der Schweiz nicht schlechter aufgestellt als jene anderer Länder. Die Unterschiede zwischen den Branchen sind aber gross. Die Industrie, die seit langem einem harten Konkurrenzkampf ausgesetzt ist, hat sich gut aufgestellt. Der Finanzsektor hingegen schöpft sein Potenzial noch bei weitem nicht aus. Mittlerweile steigt aber der Druck auch in dieser Branche, weil dynamische Online-Institute einen Teil des Geschäfts abschöpfen. Viel Bedarf sehe ich auch beim Gesundheitssystem. Dass man seine Röntgenbilder noch immer zum Arzt mitschleppen muss, weil wir kein elektronisches Patientendossier kennen, ist von gestern. Bei den Schnittstellen zwischen Patient, Krankenkassen und medizinischen Leistungserbringern gibt es noch viele Reserven. Gross ist schliesslich unser Rückstand beim E-Government; da befindet sich die Schweiz im hinteren Mittelfeld der Weltrangliste. Es bleibt also viel zu tun. (ML)

Weltweit führendes Beratungsunternehmen

Accenture bietet als weltweit führendes Beratungsunternehmen ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertisen in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations an. Seine 506 000 Mitarbeitenden sind für Kunden in über 120 Ländern und 40 Branchen tätig. Mit dem weltweit grössten Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations arbeitet Accenture kontinuierlich daran, die Leistungsfähigkeit der Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen. Der Hauptsitz des Schweizer Ablegers Accenture AG befindet sich in Zürich.

accenture