



Gemeinsam in die Zukunft wachsen

Licht ist die Basis des Lebens und es ist unverzichtbar für das Wohlbefinden, die Gesundheit und das vitale Wachstum aller Lebewesen – der Menschen, Pflanzen und Tiere.

Mit ungewöhnlichen Bildern von blühenden Blumen, die der Sonne entgegenwachsen, möchten wir Sie auf eine Reise in das geheimnisvolle Reich der Blumen und Pflanzen einladen. Eine stille Welt, aus der Froschperspektive betrachtet, offenbart einen faszinierenden Kosmos von interessantem und dynamischem Leben.

Wir von der BSG setzen uns als Partner für ein gesundes Wachstum unserer Kunden ein. Es ist für uns das Wichtigste, Ihr Unternehmen in dieser dynamischen Zeit in eine erfolgreiche Zukunft zu begleiten. Unsere Erfahrung und unser Blick von aussen sind die Grundlage des gemeinsamen Erfolgs von morgen.

2019 feierten wir das 40-jährige Jubiläum.

Wir danken Ihnen und all unseren Kunden für das Vertrauen und freuen uns auf weitere spannende Begegnungen und ein gemeinsames Wachsen in die Zukunft.

Das Geschäftsjahr 2019 – und 40 Jahre BSG

Mit 13 Mitarbeitenden haben wir 2019 die Vorjahreswerte leicht übertroffen und einen Jahresumsatz von Fr. 3 844 000.– erwirtschaftet.

Die operative Ertragskraft des Unternehmens ist unverändert hoch, und auf der Gewinnerseite steht das «BSG-Konzept»: Wir bieten qualitativ hochstehende Beratungsleistungen in Betriebswirtschaft, Informatik und Technik für kleinere, mittlere und grosse Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Unsere Hauptaktivität fokussiert auf Beratungsleistungen in der Industrie, im Handel, in der öffentlichen Verwaltung und in Dienstleistungsunternehmen.

Im Geschäftsjahr 2019 konnten wir neue Kollegen an Bord holen und mit ihnen unser Beratungsangebot und unser Know-how weiter ausbauen – mit Patrick Bischof und Christian Jentsch verstärken wir unsere Beratungskapazität in der Informatik sowie in der Betriebswirtschaft. Zudem haben wir unsere Beraterstruktur den neuen Ansprüchen und Bedürfnissen unserer Kunden angepasst und decken beispielsweise die folgenden Themen noch besser ab: Digitale Innovation und Transformation, Praktische Blockchain, KI-Sicherheit und Organisationsentwicklung.

Nach langjähriger Tätigkeit bei der BSG will sich Roman P. Büchler neu orientieren und verlässt unser Unternehmen. Wir bedanken uns herzlich für seine langjährigen Verdienste und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute, viel Erfolg und Freude in seiner neuen Aufgabe.

Im diesjährigen Geschäftsbericht zeigen wir Ihnen einige Highlights aus unserem Beratungsalltag. Wir wünschen Ihnen eine anregende und inspirierende Lektüre.

Dokumentation der
BSG Unternehmensberatung
über das 40. Geschäftsjahr
vom 1. Januar 2019
bis 31. Dezember 2019

BSG

Management & Technology

BSG Unternehmensberatung AG,
St. Gallen

Teufener Strasse 11
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 243 57 57
info@bsg.ch
www.bsg.ch

Unsere Themen

Warum wir Dinge nutzen, die wir uns nie gewünscht haben Felix Lämmler – Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	12
Quantencomputer – Segen oder Fluch? Dr. sc. techn. Iwan Schnyder – Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE	14
Digitalisierung heisst: die eigene Wertschöpfung neu erfinden Maurus Fässler – M.A. HSG Banking & Finance	18
Arbeiten Sie permakulturell? Josef Schmid – Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH	23
Wann ist ein Stellenbedarf angemessen? Anela Fivaz – B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften und Soziologie / Exec. MBA	25
Digitale Transformation – mit kleinen Schritten zur grossen Veränderung Roman P. Büchler – Master of Business Management ZfU	29
Ein klarer Fokus auf das eigene Profil schafft Glaubwürdigkeit Christian Jentsch – M.A. HSG International Affairs & Governance	33
Innovationstreiber Digitalisierung? Patrick Bischof – MAS Business Information Management FH	38
Change-Management als Element der Vertragsgestaltung Romeo Minini – lic. iur. RA, Exec. MBA HSG	42
Mit Blockchain zum Kooperationserfolg Luca Rechsteiner – B.Sc. FHO Business Administration	46
Ausschreiben – durchdacht und effizient Marco Solenthaler – B.Sc. FHO Business Administration	48
Project Leadership Pascal Inauen – B.A. HSG in Business Administration	52

Das BSG-Geschäftsjahr 2019 in Zahlen

	2019	2018
Honorare und andere Erträge	CHF 3 844 000.–	CHF 3 268 000.–
Personalbestand Ende Jahr	13	11
Bilanzsumme	CHF 2 401 000.–	CHF 2 296 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	63	71
– Eigenkapital in %	37	29

Unsere Leistungen

Die BSG bietet Managementberatung in den Bereichen Strategisches Management, Organisations- & Prozessmanagement, Informationsmanagement, Engineering & Technologiemanagement und Projektmanagement.

Beraten heisst,
die komplexen Probleme
von heute mit
Blick auf morgen
gemeinsam zu lösen.



Felix Lämmler
Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA

Partner
Präsident des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Programm- &
Projektmanagement
Organisations- &
Prozessmanagement



Dr. sc. techn. Iwan Schnyder
Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE

Partner
Vorsitzender der Geschäftsleitung
und Mitglied des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Risikomanagement
Technologie- &
Innovationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



Maurus Fässler
M.A. HSG Banking & Finance

Partner
Mitglied der Geschäftsleitung
und des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Organisations- &
Prozessmanagement
Projektmanagement
Interimsmanagement
Öffentliches Beschaffungswesen

Unsere Kunden

Wir erbringen unsere Leistungen für Unternehmen aus den Branchen Industrie, Handel und Dienstleistungen sowie für Organisationen in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Unsere breite Kundenstruktur umfasst sowohl kleinere und mittlere Unternehmen als auch Konzerne.



Josef Schmid
Dipl. Ing. Agr. ETH /
Dipl. Betriebsökonom FH

Partner

Strategisches Management
Personal- &
Organisationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



Anela Fivaz
B.A. Politik-, Verwaltungswissen-
schaften und Soziologie / Exec. MBA

Partner

Strategisches Management
Personal- &
Organisationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



Roman P. Büchler
Master of Business Management ZfU

Partner

Strategische Geschäftsentwicklung
Interimsmanagement
Prozess- &
Organisationsentwicklung
Projektmanagement
Informationsmanagement



Romeo Minini
lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Freier Mitarbeiter

IT-Recht, Vertragsrecht &
Datenschutz
Submissions- & Verwaltungsrecht
Personal- &
Organisationsmanagement

Unsere Stärken

Unsere Stärken liegen im individuellen, unternehmensstrategischen Ansatz jeder Beratung und in der Qualifikation und Struktur unserer Mitarbeitenden. Umsetzungsnahe Konzepte, unkomplizierte Arbeitsweise, effektive und effiziente Projektbearbeitung sowie aktive Mitwirkung bei der Lösungsrealisierung, auch unter Einsatz von Interimsmanagement, zeichnen die Beratungsleistungen der BSG aus.



Luca Rechsteiner
B.Sc. FHO Business Administration

Junior Berater

Öffentliches Beschaffungswesen
Projektmanagement
Organisations- &
Prozessmanagement
Informationsmanagement
IT-Evaluationen



Patrick Bischof
*MAS Business Information
Management FH*

Berater

Strategische Geschäftsentwicklung
Prozess- &
Organisationsentwicklung
Projektmanagement
Informationsmanagement



Christian Jentsch
*M.A. HSG International Affairs &
Governance*

Berater

Strategisches Management
Personal- &
Organisationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



Marco Solenthaler
B.Sc. FHO Business Administration

Junior Berater

Informationsmanagement
Projektmanagement
Organisations- &
Prozessmanagement

Unsere Lösungen

Sie wollen eine vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehung, verlässliche Lösungen, Transparenz und garantierte Zusagen in einer schnelllebigen Zeit?

Wir entwickeln passende Lösungen, die auf Sie zugeschnitten sind, sowie konkrete Umsetzungen mit maximalem Kundennutzen – pragmatisch und kreativ.



Pascal Inauen
B.A. HSG in Business Administration

Junior Berater

Informationsmanagement
Projektmanagement
Organisations- &
Prozessmanagement



Aline Janphet
B.Sc. FHO Business Administration

Leitung Sekretariat



Fabienne Stähelin
B.Sc. FHO Business Administration

Mitarbeiterin Sekretariat

Engineering und Technologiemanagement

Marktstudien
Machbarkeitsstudien
System-Engineering
Technische Analysen &
Expertisen

Modernste Technologien in
Fertigung und Innovation
sind entscheidend für Ihre
Wettbewerbsfähigkeit.
Die BSG-Spezialisten übernehmen
dabei die Umsetzung von
technologischen Entwicklungs-
und Fertigungslösungen.

«Für eine effektive und
effiziente Projektabwicklung
ist Erfahrung und
Know-how in Management und
Technologie aus einer Hand
von entscheidender
Bedeutung.»

Iwan Schnyder

«Der erfolgreiche Abschluss
von Kundenprojekten hat
für die BSG stets oberste
Priorität.»

Maurus Fässler

Projektmanagement

Projekt-Portfolio-Management
Projekt- &
Programm-Management
Projekt-Controlling
Projekt-Risk-Management
Öffentliches Submissionswesen
nach GATT / WTO
Vertragswesen

Viele Projekte sind regelmässig
mit bedeutenden Risiken behaftet,
wodurch hohe Anforderungen
an die Projektführung gestellt
werden. Die BSG-Spezialisten
sorgen auch in diesen Bereichen
für den Erfolg Ihrer Projekte.

Organisations- und Prozessmanagement

Business-Analysen
Prozess- & Organisations-
entwicklung
Change-Management
Führungs- & Teamcoaching
Personalmanagement

Für uns bedeutet Organisations-
management viel mehr als nur
Strukturen und Prozesse.
Vielmehr stehen auch Führungs-,
Steuerungs- und Personalfragen
im Zentrum.

«Unsere Organisations-
methoden sind branchen-
spezifisch, nachvollziehbar,
wirkungsvoll und rasch
umsetzbar.»

Anela Fivaz

«Digitale Transformation
verlangt, die Denkrichtung
zu ändern.
Organisationen sind gefordert,
vom Kunden her zu denken.
Nur so entstehen neue
innovative Ansätze.»

Roman P. Büchler

Informationsmanagement

Digitalisierungs- & IT-Strategien
e-Business / e-Government
Enterprise-Architecture-
Management
Datenschutz
IT-Governance

In der Informatik ist der Wandel
eine Konstante, gleichzeitig
nehmen Bedeutung und Komplexi-
tät der IT immer weiter zu.
Die BSG kann auch hier auf
bewährte und praxiserprobte
Methoden zurückgreifen, die Ihre
Projekte zum Erfolg führen.

Strategisches Management

Geschäftsentwicklung
Gesamt- & Teilstrategien
Innovationsmanagement
Corporate-Risk-Management
Interimsmanagement

Im Vordergrund unserer Beratung
steht weniger die Methodik,
sondern das Erfassen und die
Aufnahme bewährter strategischer
Erkenntnisse aus unterschiedlichen
Ansätzen des strategischen
Managements.

„Es sind Menschen,
die den strategischen
Erfolg formen.
Wir schätzen die Unabhängig-
keit und die Möglichkeit,
die Aussensicht
einzubringen.“

Felix Lämmler

Warum wir Dinge nutzen, die wir uns nie gewünscht haben

Felix Lämmler

Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA

Vor nicht allzu ferner Zeit nutzten Menschen fast ausschliesslich Dinge, die sie in der Natur fanden, die sie selbst herstellten oder deren Herstellung sie aus eigener Anschauung kannten. Man baute sich sein eigenes Haus, holte Wasser am Brunnen, dessen Leitung ab und zu repariert werden musste, man hatte den Wagner als Nachbarn in der Strasse, der die Wagen und Räder baute, der Schmied beschlug die Reifen, der Hufschmied die Pferde usw. Jeder konnte dabei zusehen. Das war die «gute alte Zeit». Die Zeit vor rund zweihundert Jahren, bis zum Beginn der Industrialisierung.

In dieser Zeit wünschten sich die Menschen so allerlei: Erleichterung beim Kochen, beim Waschen, beim Personen- und Gütertransport. Und so wurden Dinge entwickelt wie die Waschmaschine, der Gas- und Elektroherd, das Auto und die Eisenbahn. Sogar der Traum vom Fliegen wurde wahr. Auch das Rechnen fiel dem Menschen nicht immer leicht. Es entstanden Maschinen dafür, später auch Maschinen für das Speichern von Zahlen – die Geburtsstunde der Computer.

Alle diese Hilfsmittel nutzen die Menschen heute mit viel Vertrauen, auch wenn sie sie zumeist nicht im gleichen Mass wie jene selbst gemachten Dinge «der guten alten Zeit» verstehen: Wir knipsen das Licht an – und es funktioniert. Doch wie der Strom produziert und ins Haus übertragen wird, muss man nicht wissen. Und die meisten wissen es auch nur ungefähr. Irgendwie mit Watt und Volt, mit Spannung oder so. Das ist die Neuzeit.

Die Neuzeit könnte man definieren als jene Zeit, in der man zunehmend Dinge nutzt, die man nicht versteht, denen man aber dennoch vertraut. Die Neuzeit ist die Geburtsstunde einer neuen Erscheinung in der Menschheitsgeschichte: Die Wünsche der Menschen führen zu technischen Entwicklungen, die zwar gerne genutzt, aber im Einzelnen nicht mehr verstanden werden. Gewiss gab und gibt es Widerstände gegen das Neue, gegen die Eisenbahn zum Beispiel, das Automobil oder das künstliche Licht – doch nur vorübergehend, weil eine Mehrheit sich einen über Generationen gehegten Wunsch erfüllen konnte und die Vorteile der Entwicklungen über kurz oder lang offensichtlich waren. Nun ist indessen etwas völlig

Neues eingetreten: Wir nutzen im Alltag vermehrt Dinge, die wir uns gar nie gewünscht haben und deren grundlegenden Konzepte wir nicht einmal im Ansatz verstehen. Das ist das digitale Zeitalter.

Selbst in ihren Ansätzen lagen kühne Prognostiker vor etwas mehr als dreissig Jahren nicht richtig hinsichtlich der Tätigkeiten, die wir heute am PC verrichten. Auch als Elektroingenieur konnte ich mir dazumal nicht vorstellen, mehr als eine oder zwei Stunden pro Tag an einem solchen Gerät zu verbringen. Und Hand aufs Herz: Hat sich jemand gewünscht, allen Freunden und Bekannten im Internet seine Ferienfotos oder die Bilder vom jüngsten Spross bis zur eigenen Geburtstagsfeier zu zeigen? Oder die elektronische Agenda, die sich Berufsleute nie gewünscht haben, aber heute nicht mehr hergeben würden? Wohl kaum. Erst durch das Ausprobieren entdeckte die Mehrheit den Nutzen. Dies galt für das Internet ebenso wie für alle anderen digitalen Angebote, die nicht auf unserer Wunschliste standen. Und heute nutzen wir sie täglich. Was neu daran ist: Es ist die Entwicklung von Angeboten, nach denen der Markt nicht verlangt hat und die er trotzdem sehr viel schneller und umfassender aufnimmt als «handfeste» Innovationen wie die Waschmaschine oder das künstliche Licht.

Interessant ist, dass die nützlichen Gegenstände selten konkrete Dinge sind, sondern in der Regel Programme, geläufiger unter dem Begriff «App», die man nicht verstehen und schon gar nicht anfassen oder selbst reparieren kann. Und trotzdem vertrauen wir darauf, dass sie funktionieren.

Wir vertrauen dem elektronischen Bankauszug und der EC-Karte mit aufgeladenem Barbetrag. Selbst wenn sie zwischendurch abstürzen.

Mit diesem Verhalten kehren wir Erwachsenen in unsere Kindheit zurück: Wir lernen wieder wie die Kinder, indem wir etwas Neues in Betrieb setzen und durch Ausprobieren dessen Nutzen entdecken. Oft weniger mit dem Verstand, vorausdenkend und bewertend, als intuitiv, ausprobierend. Erst mit dem Probieren erfahren und erkennen wir die Nützlichkeit des Neuen. Die digitale Zukunft ist damit weniger bedürfnisgerecht getrieben als vielmehr angebotsgelenkt: Was angeboten wird, wird gekauft und ausprobiert.

Und was bedeutet das für Unternehmen?

Die hohe Verfügbarkeit von Informationen, von Wissen aller Art, der leichte Austausch von Bildern und Sprache, also die Kommunikation und Unterhaltung über Distanzen und zu jeder Zeit – das sind die Treiber grosser Veränderungen im individuellen und sozialen Verhalten. Gleichwohl sind Information und Kommunikation gemeinschaftsbildende Faktoren. Wo sie nicht vorhanden sind, gibt es keine lebende Gemeinschaft; und wo sie sich verändern, verändern sich die Gemeinschaften, die Familien, das Gemeinwesen, die Unternehmen. Gefestigte und anerkannte Strukturen lösen sich auf und formieren sich neu, neue Grenzen des Möglichen werden

>

gesucht, getestet und verschoben, Zugehörigkeitsmuster verändern sich. Geschäftsmodelle und -prozesse werden globalisiert, neues Wissen entsteht durch intensive Information und Interaktion. Gegenüber früher findet diese Transformation nicht mehr in erster Linie durch persönliche Kontakte statt, sondern durch organisierte Information und Kommunikation mit technischen Hilfsmitteln. Stärker als früher werden Kunden und Lieferanten in diese Interaktion einbezogen. Wenn jedoch das Angebot die Entwicklung mehr als bisher steuert, dann gilt es, durch schnelle Innovation neue Produkte zu schaffen, die den Kunden anregen, sie auszuprobieren und ihren Nutzen zu entdecken. Dies gestaltet unsere Produkte-Märkte.

Es gehört zu einer anerkannten Merkwürdigkeit der Realität, dass ein Zusammenführen neuer «Subsysteme» in ein komplexes Gesamtsystem zu neuen, unvorhersehbaren Eigenschaften des Gesamtsystems führen kann. Beispiele dafür sind die digitalen Neobanken, die digitalen Währungen auf Basis der Blockchain-Technologie oder die neusten Entwicklungen bei der digitalen Aktienübertragung (Distributed-Ledger-Technologie). Das digitale Zeitalter erschafft solche «Subsysteme» – und damit unvorhersehbare Entwicklungen. Die daraus entstehenden Produkte kommen unaufgefordert. Und wir nutzen sie, ob herbeigewünscht oder nicht.

Quantencomputer – Segen oder Fluch?

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder

Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE

Gegenwärtig existiert ein Wettlauf mit der Zeit, wer den ersten komplett funktionsfähigen Quantencomputer besitzt. Denn: Quantencomputer werden nicht nur sehr leistungsfähig sein, sondern haben auch grosses Potenzial, fast alle heute üblichen Verschlüsselungsalgorithmen zu lösen.

Quantencomputer sind viel leistungsfähiger als heutige Computer, weil sie im Gegensatz zu diesen nicht auf den Gesetzen der traditionellen Halbleiterphysik basieren, sondern quantenmechanische Effekte nutzen. Dabei spielen die sogenannten Qubits als Mass für die Leistungsfähigkeit von Quantencomputern eine massgebende Rolle. Diese Qubits entsprechen den einzelnen Bits von konventionellen Computern.

Vieles ist ähnlich wie bei den konventionellen und uns bekannten Computern. Doch aufgrund der quantenmechanischen Effekte können die einzelnen Qubits nicht nur einen, sondern mehrere Zustände gleichzeitig speichern. Damit steigt die theoretische Anzahl der Operationen, die ein

System aus mehreren Qubits gleichzeitig durchführen kann, exponentiell, wie die einfache Formel $2^{(\text{Anzahl Qubits})}$ zeigt. Konkret bedeutet dies: Bei einem Quantenregister mit 10 Qubits sind dies 1'024 Operationen, bei 32 Qubits 4'294'967'296 Operationen und bei 64 Qubits 18'446'744'073'709'551'616 Operationen – in derselben Zeit.

Die zwei Seiten der Medaille

Die aktuelle Theorie zum Quantencomputer besagt: Dank dieser Effekte und der riesigen Rechenleistung lassen sich gewisse Probleme der Informatik erheblich effizienter und damit schneller lösen, etwa die Suche in extrem grossen Datenbanken oder die Faktorisierung grosser Zahlen. In einer Disziplin haben Quantencomputer sogar das Potenzial, die digitale Welt nicht nur weiter zu beschleunigen, sondern regelrecht zu revolutionieren: Verfügen sie über eine ausreichende Anzahl Qubits und somit über genügend Rechenleistung, ist es möglich, dass diese Computer die Verschlüsselungsalgorithmen der heute sicheren Kommunikation im Internet und in der Datenverschlüsselung mit Leichtigkeit aushebeln.

Was bedeutet das?

Die aktuell vorherrschende Meinung «Quantencomputer könnten gar alle Verschlüsselungsverfahren lösen» trifft heute unglücklicherweise zu. Denn betroffen sind alle heute üblichen Verfahren wie beispielsweise das RSA-Kryptosystem. Diese Verfahren beruhen auf zwei unterschiedlichen

asymmetrischen Rechenoperationen, die in der einen Richtung einfach auszuführen sind, in der anderen aber nur sehr schwer. Die eine der beiden Rechenoperationen ist die Zerlegung grosser Zahlen in ihre Primfaktoren. Die zweite ist die Berechnung eines diskreten Logarithmus einer ganzen Zahl. Beide Verfahren eignen sich für die Public-Key-Verschlüsselung, weil man die codierten Nachrichten nur lesen kann, wenn sich die öffentlich sichtbare Zahl zerlegen lässt. Etwas, was nur die Kommunikationspartner können, die über den privaten Schlüssel verfügen. Für beide Operationen hat der Mathematiker Peter Shor bereits 1994 nachgewiesen, dass Quantencomputer mit ausreichend Qubits die Berechnungen in beide Richtungen in überschaubarer Zeit lösen können.

Wie der Gefahr begegnen?

Es gibt bereits erste neue Verschlüsselungsverfahren, die auch vor der Rechenleistung eines Quantencomputers sicher zu sein scheinen. Verschiedene Algorithmen gelten als quantensicher, wobei das lediglich heisst: Derzeit ist noch kein Quantenverfahren bekannt, das sie knacken kann. Denn eine mathematisch unterlegte Sicherheit existiert nicht. Welches Verfahren die beste Alternative ist, diskutieren Forscherinnen und Forscher immer noch und auch die US-amerikanische Standardisierungsbehörde NIST prüft verschiedene neue Verschlüsselungsverfahren. Die Chancen stehen also gut, sich vor der Quantenapokalypse auf neue, sicherere (Internet) Kommunikation und Methoden zur Datenverschlüsselung zu einigen.

>>

Unglücklicherweise ist der Wechsel von Verschlüsselungsverfahren jedoch eine komplexe und aufwändige Angelegenheit, müssen doch ganze IT- und Kommunikationssysteme quantencomputerresistent gemacht werden. Das sind Umstellungen, die lange dauern. Dabei müssen viele sensitive Daten, die wir heute erzeugen, wie beispielsweise Gesundheitsdaten, für lange Zeit vor Zugriffen und Manipulation Dritter sicher sein und nicht rückwirkend von einem Quantencomputer «geknackt» werden können.

Bis diese Verbesserungen implementiert und wirksam sind, können die einzelnen Unternehmen nicht viel mehr tun, als die eigenen ICT-Systeme auf dem aktuellsten Stand der Technik zu halten, periodische Backups der wichtigsten Daten zu erstellen und diese physisch an einem anderen Ort zu speichern, am besten getrennt vom Internet. Zudem sollten sehr sensible Daten nicht in einer Cloud, sondern in einer eigenen kontrollierten ICT-Umgebung aufbewahrt sein. Der Vorteil: Die Daten – verschlüsselt oder nicht – lassen sich auf diese Weise nicht von Dritten kopieren, um sie dann zu entschlüsseln und zu verwerten, sobald die erforderliche Rechenleistung von Quantencomputern für die Entschlüsselung verfügbar ist.

Digitalisierung heisst: die eigene Wertschöpfung neu erfinden

Maurus Fässler

M.A. HSG Banking & Finance

Digitalisierung beinhaltet das Umwandeln und Weiterverarbeiten von analogen Werten in digitaler Form.

Der Hype um die Digitalisierung scheint ungebrochen, obwohl sie mit dem Internet und technischen Komponenten wie dem Desktop-PC oder dem ersten Notebook schon vor über 30 Jahren Einzug gehalten hat.

Warum verliert die Digitalisierung nicht an Bedeutung?

Mehr noch: Warum taucht sie in immer neuen Gewändern wie Industrie 4.0, Arbeitswelt 4.0, New Work etc. immer wieder auf?

Mit dem Einzug der Informationstechnologien vor rund drei Dekaden begann sich die Informatik als Geschäftszweig innerhalb der Unternehmen zu entwickeln. Wie einst die Waschmaschine als technische Revolution Abhilfe im Haushalt schaffte, gelang es der Informatik vor der Jahrtausendwende, für Erleichterung zu sorgen, insbesondere im Bereich der ERP-Software. Statt manueller Tätigkeiten, die in Papierbergen endeten, wurden Daten erstmals manuell in ein System eingepflegt und erste Auswertungen generiert.

Wie für Waschmaschinen gilt auch für Informatiksysteme: Sie müssen für die Nutzer zum gewünschten Zeitpunkt verfügbar sein. Ist dies nicht der Fall, muss manuelle Arbeit geleistet werden, was beim Mitarbeitenden zu Unzufriedenheit führt. Diese Wahrnehmung der Informatik als Hygienefaktor scheint sich auch nach 30 Jahren nicht gross verändert zu haben. Dass die Informatik bei den Mitarbeitenden nicht in erster Linie positiv wahrgenommen wird, führte in der Vergangenheit in vielen Betrieben dazu, dass sich die Informatik auf die operationelle Qualität und damit auf die Aufrechterhaltung eines hochverfügbaren IT-Betriebs konzentrierte.

Die Omnipräsenz des Digitalisierungsbegriffs

Doch seit der Jahrtausendwende wurde immer offensichtlicher: Das World Wide Web kann nicht nur für elektronische Visitenkarten oder als Kommunikationsplattform genutzt werden, sondern mit Inhalten und hinterlegten Abläufen wie Algorithmen für weit mehr. Durch die erweiterte Nutzung des Webs gab es zwei wichtige Entwicklungen für die IT: Zum einen erhielt das IT-Image mit der Einbindung des Marketings in die Onlinewelt eine Auffrischung; zum anderen wurde die bis dato durch die ERP-Systeme geprägte Innensicht des Unternehmens um die Aussensicht des Kunden erweitert; denn der Kunde erwartete nun mehr vom Unternehmen als nur eine effiziente interne Prozessabwicklung. Und schliesslich kam mit dem Smart Phone das mobile, internetgebundene Endgerät für jedermann.

Alle diese Entwicklungen haben eines gemeinsam: Sie sind wesentliche Technologiesprünge, die Auswirkungen auf die Prozesse und die Organisation eines Unternehmens haben können. Oft sind es jedoch nur wenige Unternehmen, die technologische Entwicklungen gezielt verfolgen und mögliche Konsequenzen für ihr Geschäftsmodell ableiten, also für die Art und Weise, wie sie Gewinne erwirtschaften. Welches Unternehmen hinterfragt schon gerne die eigenen wertschöpfenden Prozesse, die heute den Gewinn einbringen?

Doch mit zunehmenden Technologiesprüngen, wie etwa dem Mobilfunkstandard 5G, steigt die Vernetzung exponentiell – und mit ihr die Möglichkeiten, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfung neu gestalten kann. Und weil der Markt in jüngster Zeit vermehrt Unternehmen als positive Beispiele für den Wandel oder die Entwicklung ihres Geschäftsmodells hervorbringt, zwingt dies die restlichen Wettbewerber zum Handeln. Dies ist wohl der Grund, warum bis heute der Begriff der Digitalisierung in verschiedensten Formen präsent ist. Doch: Welches sind die Voraussetzungen für ein Unternehmen, damit es mit diesen technologischen Entwicklungen erfolgreich mithalten kann?

Von der Informatik zum digitalisierten Geschäftsmodell

Die reine Aufrechterhaltung des Informatikbetriebs wird auch künftig von hoher Bedeutung sein, da die Mitarbeitenden eine hohe Verfügbarkeit und eine verlässliche Performance ihrer Informatikumgebung fordern. Doch für Unternehmen gilt

>>

ebenso, den möglichen Einfluss von technologischen Neuerungen im Strategieprozess stärker zu berücksichtigen.

Eine Digitalisierungsstrategie ist Teil der Geschäftsstrategie. Sie beschreibt die möglichen Auswirkungen der technologischen Entwicklungen auf die eigenen wertschöpfenden Prozesse und Unternehmensbereiche. Eine Digitalisierungsstrategie richtet die Unternehmensarchitektur, also die unternehmensinterne Organisation und deren Prozesse, auf die technischen Möglichkeiten des Unternehmens aus. So gilt es unter anderem zu definieren, welche Bereiche der Wertschöpfung ganz weggelassen werden und welche Bereiche durch Informationstechnologien, den Lieferanten, den Mitarbeitenden oder den Kunden zu verrichten sind.

Sofern die geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens klar ist, lässt sich daraus eine geeignete IT-Architektur ableiten. IT-Hilfsmittel müssen die Prozesse effektiv und effizient unterstützen. Zudem gilt es, die Organisation abzubilden und beispielsweise die zugehörigen Berechtigungen zu hinterlegen. Im heutigen Zeitalter der Datenerfassung spielen jedoch vermehrt die effektive und effiziente Speicherung und Verarbeitung von Daten eine zentrale Rolle, um aus dieser Sammlung automatisiert weiteren Nutzen zu gewinnen.

Doch auch wenn sich ein Unternehmen dazu entscheidet, die Unternehmens- und IT-Architektur an das neue Geschäftsmodell anzupassen, ist es nicht von weiteren externen Technologie-Schocks gefeit. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, sowohl die Unternehmens- als auch die

IT-Architektur flexibel auszugestalten. Nur wenn die Organisation und die Informatik fähig sind, auf neue Entwicklungen mit einer zeitnahen klaren neuen Ausrichtung ihres Geschäftsmodells zu reagieren, ist ein nachhaltiger Erfolg am Markt möglich. Die Automobilbranche hat mit der sehr modularen Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Plattformen gezeigt, dass ihr die Schaffung der notwendigen Flexibilität im industriellen Sektor gelungen ist.

Fazit

Obwohl sich Digitalisierung von «digitus» (lat. für Finger) ableitet, lässt sich die unternehmensweite Transformation im Bereich der Informationstechnologie nicht mit einem Fingerschnipp erreichen. Heute entscheidet eine flexible Unternehmensarchitektur, ob ein Unternehmen zeitnah seine eigene Wertschöpfungskette an die neuen technologischen Rahmenbedingungen anpassen kann. Insbesondere im technischen Bereich erfordert dies ein aktives Monitoring der Entwicklungen sowie eine systematische Pflege der Unternehmens- und IT-Architektur. Wenn ein Unternehmen beide Architekturen genügend flexibel gestaltet, kann es nachhaltig Wettbewerbsvorteile schaffen und Marktchancen ohne Verzögerung nutzen.

Arbeiten Sie permakulturell?

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH

In der Arbeitswelt zeigen aktuelle Untersuchungen: Mitarbeitende sind zunehmend gestresst. Aktuell gibt beinahe ein Viertel aller Erwerbstätigen in der Schweiz an, dass sie am Arbeitsplatz sehr oft gestresst sind.

Erstaunlicherweise ist die Zunahme der Stressgeplagten bei den unter 30-Jährigen am stärksten und diese Altersgruppe weist auch den höchsten Anteil Stressgeplagter auf. Beinahe die Hälfte der gestressten Personen geben an, dass sie sich am Arbeitsplatz emotional erschöpft fühlen. Dies gilt als Zeichen für ein hohes Burnout-Risiko und damit einhergehend für einen mittelmässigen bis schlechten Gesundheitszustand. Welche Folgen diese Tatsachen auf unsere Arbeitswelt und die Leistungsfähigkeit jeder Organisation haben, ist leicht vorzustellen.

Die Anzeichen von echtem Stress – im Gegensatz zu gesundem Stress – mit seinen verschiedenen Ausprägungen sind in vielen Unternehmen feststellbar. Sie reichen von messbaren Indikatoren wie Krankheitstagen oder Fluktuationsrate bis zu

zwischenmenschlichen Problemen. Dabei sind die Kommunikation und die Umgangsformen in einer Unternehmung ein untrügliches Merkmal dafür, wie es um die zwischenmenschlichen Probleme bestellt ist. Unter starkem Stress mündet die Kommunikation in ungelöste und unausgesprochene Konflikte.

Der Umgang mit dieser Situation zeigt sich in den Unternehmen sehr unterschiedlich. Viele Unternehmen implementieren einzelne Massnahmen, die kurzfristig von Erfolg gekrönt scheinen, jedoch auf die Dauer ihre Wirkung verlieren. Konkret reichen diese Massnahmen von der Einrichtung eines Kummerkastens, über Teamanlässe bis zu verbesserten Arbeitsmitteln. Obwohl die einzelnen Massnahmen meist sinnvoll sind, fehlt die ganzheitliche Problemerkennung und somit auch das Verständnis, dass man die Themen an den Wurzeln bearbeiten muss. Die fehlende ganzheitliche Problemerkennung zeigt sich in der Folge in einem unzureichenden Verständnis für das Problem, in einer mangelnden Selbstreflexion der involvierten Personen oder in der Ablenkung vom eigentlichen Problem oder Konflikt.

Machen Sie es wie die Pflanzen!

In der Pflanzenwelt zeigen sich Stressreaktionen immer dann, wenn ein Faktor zum gesunden Gedeihen überwiegt oder zu einseitig eingesetzt wird. So steigert zum Beispiel die Stickstoffdüngung zwar das quantitative Pflanzenwachstum, führt

>

aber bei übermäßigem Einsatz zur Schwächung der Pflanze gegenüber Krankheiten oder Schädlingen und letztlich zum Verlust der Widerstandskraft.

Erwägt ein Unternehmen eine ganzheitliche Problemerkennung – und somit auch eine langfristig erfolgreiche Beseitigung des Problems – bewähren sich Pflanzensysteme als Vorbilder. Eines dieser erfolgreichen Systeme für die geschilderte Problemstellung ist die Permakultur. Dabei handelt es sich um ein nachhaltiges Konzept für Landwirtschaft und Gartenbau, das darauf basiert, die Pflanze als Gesamtorganismus in ihrem Umfeld zu betrachten und daraus die entsprechende Kultivierung für ein optimales Gedeihen und einen nachhaltigen Ertrag abzuleiten. Die Permakultur zeichnet sich dadurch aus, dass unabhängige, widerstandsfähige und ausgewogen verteilte Lebensräume geschaffen werden. Permakulturell gestaltete Lebensräume werden als Systeme aufgefasst, in denen das Zusammenleben von Menschen, Tieren und Pflanzen so miteinander kombiniert ist, dass die Systeme zeitlich unbegrenzt funktionieren. Das Ziel einer permakulturellen Planung: Die geschlossenen Stoffkreisläufe schaffen langfristig stabile Ökosysteme, die sich selbst erhalten und nur noch minimaler Eingriffe bedürfen.

Übertragen in die Arbeitswelt heisst das: Die Permakultur ist die Arbeitsorganisation und die Eingriffe sind die Handlungen der Führungspersonen. Eine für die entsprechende Unternehmung adäquate Arbeitsorganisation ist die Basis eines firmeninternen Ökosystems, in dem sich wirtschaftlich widerstandsfähige Lebensräume entwickeln. Diese Arbeitsorganisation ist

eingebettet in die strategische Ausrichtung, in die Unternehmenskultur, die Prozessreife, in die Personalausstattung und in die Veränderungsbereitschaft der Unternehmung. In stressgefährdeten Unternehmen fehlen diese Gesamtschau und das konsequent abgestimmte Justieren aller Schrauben für ein funktionierendes Unternehmenssystem.

Permakulturell umgesetzte Unternehmenssysteme und daraus abgeleitete Arbeitsorganisationen lassen Führungspersonen Raum für das Wesentliche und minimieren die kurzfristigen Eingriffe zur Behebung der personellen Probleme. Kombinieren Führungspersonen eine adäquate Arbeitsorganisation mit Wertschätzung und Verständnis für ihre Mitarbeitenden, so sinkt der Stresspegel der Mitarbeitenden – und einem gesunden unternehmerischen Ökosystem steht nichts im Wege. Arbeiten Sie bereits permakulturell?

Wann ist ein Stellenbedarf angemessen?

Anela Fivaz

B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften
und Soziologie / Exec. MBA

Modelle der Personalbedarfsbemessung – Theorie, Praxis und die grosse Lücke dazwischen

Es ist allseits bekannt, dass die Personalkosten in Dienstleistungsunternehmen und der öffentlichen Verwaltung eine sehr gewichtige Budget-Position einnehmen. Stellenmehrungen werden daher in Unternehmen, in Gemeinde- und Kantonsräten sowie von der Bevölkerung kontrovers diskutiert. So ist sich ein jeder zwar bewusst, dass die Qualität und der Output massgeblich von einer adäquaten Personalausstattung abhängen, was jedoch als adäquat anzusehen ist, da scheiden sich die Geister.

Damit dieses meist emotionale Thema versachlicht werden kann, werden in der Theorie zahlreiche Methoden und Instrumente angepriesen. Weit verbreitet sind hier Benchmarks oder Kennzahlen-Analysen, die zu den «summarischen Verfahren» zählen, sowie das System der Grundlastbestimmung, das heisst, Bestimmung der mittleren Bearbeitungszeit je Fall, das dem «analytischen Verfahren» der Stellenbemessung zuzuordnen ist.

Beide Verfahrensarten haben ein Ziel: die Schaffung von verlässlichen und nachvollziehbaren Berechnungen des Stellenbedarfs, um gegenüber Entscheidungsgremien eine Legitimation für die beantragte Stellenmehrung auszuweisen.

Indikatoren für eine Analyse des Stellenbedarfs

Ein Mehrbedarf wird dann vermutet, wenn

- neue Aufgaben hinzukommen,
- sich das bestehende Aufgabenportfolio massgeblich verändert, z.B. aufgrund steigender Fallzahlen oder einer starken Zunahme an Komplexität,
- regelmässig sehr viele Überstunden geleistet werden und sich die Arbeitsrückstände trotzdem nicht aufräumen lassen oder
- Mitarbeitende Überlastungserscheinungen zeigen.

In der Praxis erfolgt die Stellenbedarfsermittlung meist auf Grundlage der aktuellen Organisation. Dies ist insofern problematisch, als mögliche organisatorische oder prozessuale Optimierungen unerschlossen bleiben. So wird oftmals vorgehend nicht überprüft, ob die Aufgaben in dem aktuell geleisteten Umfang überhaupt erforderlich sind oder ob etwaige Produktivitätsverluste aufgrund unnötiger Prozessschleifen vorliegen.

Eine weitere Lücke, die sich in der Praxis zeigt: Oftmals fehlen Informationsgrundlagen in der Organisation, um einen Stellenbedarf valide zu ermitteln. So werden die Aufgabenentwicklungen und Aufwände nicht immer durchgängig

>>

dokumentiert und aktuelle Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträge fehlen, um daraus Berechnungen abzuleiten.

Hinzu kommt ein wichtiger Aspekt, der oftmals gänzlich unberücksichtigt bleibt: die qualitative Personalausstattung. Gut qualifiziertes Personal kann die Aufgaben effektiv und effizient wahrnehmen und somit den tatsächlichen Stellenbedarf reduzieren. Im Umkehrschluss führt nicht hinreichend qualifiziertes Personal automatisch zu einem Stellenmehrbedarf.

Um diese Lücken in der Praxis zu schliessen, ist es empfehlenswert, eine Organisationsüberprüfung durchzuführen und erst anschliessend den Stellenbedarf zu ermitteln. Bei der Organisationsanalyse sollte Folgendes im Fokus stehen: Überprüfen des Aufgabenportfolios hinsichtlich Umfang und Intensität sowie Erkennen von Potenzialen in der Prozesslandschaft, z.B. durch den Einsatz geeigneter IT-Software. Zudem kann eine Organisationsüberprüfung allfällige Entwicklungsreserven im Koordinationsaufwand (Führungs- und Steuerungsmechanismen) oder beim Einsatz von IT-Tools aufzeigen.

Ein weiterer Vorteil einer Organisationsentwicklung: Auch die Lücke der qualitativen Personalausstattung lässt sich damit oftmals schliessen. Dazu gilt es, Anforderungen (fachliche, methodische, persönliche) für die vorhandenen Stellen zu definieren und mit den vorhandenen Stelleninhabern abzugleichen. Bei Abweichungen wird der spezifische Weiterbildungsbedarf ersichtlich und es können gezielte Massnahmen initiiert werden.

Fazit: Die Stellenbedarfsanalyse sollte auf Grundlage der Soll-Organisation erfolgen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass durch eine vorgängig durchgeführte Organisationsanalyse Stellenbedarfsmeldungen eine viel höhere Legitimation erhalten und den Genehmigungsprozess beschleunigen. Als positiver Nebeneffekt werden damit – unabhängig vom Stellenbedarf – weitere Entwicklungsreserven struktureller, prozessualer oder steuernder Art in der Organisation erkannt. Das Realisieren des ermittelten Potenzials erhöht auch die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Empfehlungen für die Praxis

- Dokumentieren Sie Ihr Leistungsportfolio und dessen Entwicklung.
- Klassifizieren Sie die Aufgaben nach Pflicht- und freiwilligen Aufgaben.
- Halten Sie die Stellenbeschreibungen Ihrer Mitarbeitenden aktuell – insbesondere die Stellenziele und die zu erbringenden Leistungen.
- Beschreiben Sie die Prozesse der Kernaufgaben.
- Prüfen Sie den erweiterten Einsatz von Software und automatischen Verfahren.
- Erstellen Sie Anforderungsprofile für die einzelnen Stellen Ihrer Organisation und gleichen Sie diese periodisch mit Ihrem Personal ab.

Mit diesen Rahmenbedingungen schaffen Sie gute Grundlagen, um einen allfälligen Stellenmehrbedarf plausibel und nachvollziehbar zu ermitteln. Zudem wird aufgrund des erweiterten Informationsumfangs die Steuerungsfähigkeit Ihrer Organisation massgeblich verbessert.

Digitale Transformation – mit kleinen Schritten zur grossen Veränderung

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

Digitale Transformation steht wohl auf jeder Agenda in den Führungsetagen. Doch die Veränderung ist grösser als angenommen. Viele Organisationen erkennen die Trägheit in der Umsetzung. Warum? Weil Digitalisierungsprojekte zu gross dimensioniert werden. Man bedenke: Grosse Veränderungen sind bisweilen das Ergebnis kleiner Ereignisse.

Ein grosses Projekt oder gar ein Projekt-Programm allein genügen nicht, um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen. Zu viele Menschen in der Organisation müssen bewegt werden und zu gross ist die Gefahr von Frustrationen bei den Beteiligten. Es braucht mehrere Initiativen und kleine Schritte, um eine Organisation auf die Veränderungen vorzubereiten und den Weg für die Digitalisierung zu ebnen.

Die Träger einer Veränderung

Die erfolgreiche digitale Transformation gleicht dem Tipping-Point-Ansatz¹. Damit beschreibt Malcolm Gladwell jenen Moment, der eine modische oder soziale Lawine losstritt, etwa die Verbreitung von Information bei weltgeschichtlichen Ereignissen. Gladwell nennt drei Träger einer Veränderung: das «Gesetz der Wenigen», der «Verankerungsfaktor» und die «Macht der Umstände».

Das **Gesetz der Wenigen** besagt, dass in der Regel fünf bis sieben Personen reichen, um eine Nachricht um die Welt zu senden. Durch ihre Rolle als Vermittler und ihre äusserst gute Vernetzung verbreiten sie neue Botschaften in Windeseile.

Der **Verankerungsfaktor** verbreitet das gewisse Etwas, im Sinne von «Ich weiss etwas, was du nicht weisst» und sorgt für hohe Aufmerksamkeit und Neugier bei den Betroffenen.

Zu guter Letzt braucht es die **Macht der Umstände**. Anders ausgedrückt: Jede Veränderung hängt von Zeiten und Gegebenheiten ab. Die Kunst ist es, den richtigen Zeitpunkt und die passenden Umstände zu erkennen und zu nutzen.

Folgender Merksatz von Gladwell ist in der digitalen Transformation ebenfalls entscheidend:

«Es ist sicher, dass Mundpropaganda – selbst im Zeitalter von Massenkommunikation und Multimillionen-Dollar-Werbekampagnen – immer noch die wichtigste Form menschlicher Kommunikation ist.»

>>

¹ Der Tipping Point, Malcolm Gladwell, <https://www.amazon.de>

Deshalb gilt es, die digitale Transformation so in der Kommunikation zu verpacken, dass die Menschen darüber sprechen wollen. Damit lässt sich eine Veränderung beschleunigen.

Eine «epidemische» Bewegung auslösen

Der Tipping Point ist also der Augenblick, in dem eine Idee oder Aufgabe die kritische Masse der Menschen erfasst. Folgende Faktoren sind gemäss diesem Ansatz wichtig, damit eine digitale Transformation Erfolg hat:

- Nur ein geringer Prozentsatz der Menschen verursacht eine Veränderung.
- Nur einige wenige sorgen für den Anschlag sozialer Veränderungen.
- Es ist einfach, eine Information so zu verpacken, dass sie für die Mitarbeitenden unter den richtigen Umständen unwiderstehlich interessant wird.
- Drei Menschentypen sind die Treiber für soziale und organisatorische Veränderungen: *Vermittler, Kenner und Verkäufer*.

Eine digitale Transformation wird also ausgelöst durch eine lawinenartige Veränderung in der Organisation. Das Ziel: Möglichst viele Mitarbeitende sollen möglichst schnell vom digitalen Sog erfasst werden.

Wer die digitale Transformation ins Rollen bringen will, muss ein kleines, schlagkräftiges Kernteam einsetzen, das dem Vorhaben genügend Sogwirkung verleiht. Alle drei erwähnten Rollen – *Vermittler, Kenner und Verkäufer* – müssen darin vertreten sein:

- **Vermittler** haben ein überdurchschnittliches Geschick, sich Freunde und Bekannte in unterschiedlichen Bereichen und Subkulturen zu schaffen.
- **Kenner** sind vertrauenswürdige Experten, die Informationen interessant zu verpacken wissen und sie gerne mit ihrem Umfeld teilen. Kenner unterstützen ihre Kollegen, ohne belehrend zu wirken.
- **Verkäufer** haben ein Talent dafür, Menschen von ihrer Meinung zu überzeugen und den richtigen Zeitpunkt dafür zu wählen.

Vermittler und Kenner können zur Verbreitung sozialer Veränderungen beitragen, den Job aber nicht ohne Verkäufer erledigen. Deshalb spielen alle drei Typen in der digitalen Transformation eine Schlüsselrolle.

Die Herausforderung

Digitale Transformation braucht richtig viel Energie, insbesondere in den Anfängen. So schnell wie möglich sollen erste Piloten durchgeführt werden, um das Interesse möglichst vieler Mitarbeitenden zu wecken. Die Mundpropaganda aus dem Kernteam muss schnell in Gang gesetzt werden, um die Kernbotschaften zu verbreiten und Interesse für das Neue

zu wecken. Erfolgreich sind insbesondere Informationsveranstaltungen, die der Zielgruppe die aktuellen Schritte, bisherigen Erfolge und Piloten aufzeigen.

Wesentlich für den Erfolg einer digitalen Transformation ist, die Veränderung vorzubereiten und den betroffenen Mitarbeitenden aufzuzeigen, wie sie ihre Arbeit digitaler erledigen können. Dazu eignen sich unserer Erfahrung nach Begleitaktionen, die der digitalen Transformation wie Beiboote dienen. In der Schifffahrt werden Beiboote von einem grösseren Schiff mitgeführt für das Übersetzen der Schiffsbesatzung, den Transport von Gütern oder zur Rettung in Seenot. Analog dazu werden Begleitaktionen bei grossen Digital-Initiativen wie Beiboote unterstützend eingesetzt, um den Menschen in der Organisation die digitale Arbeit näher zu bringen. Zum Beispiel werden vergleichbare Best Practices aus anderen Organisationen oder aus aktuellen Forschungsprojekten aufbereitet, um möglichst früh die digitale Welt für die eigene Organisation erlebbar zu machen. Oder anders gesagt: Es geht nicht darum, den Mitarbeitenden schöne Powerpoint-Präsentationen zu zeigen, sondern Hands-on- und Praxisbeispiele, die Mut und Lust auf Veränderung machen.

Ist die digitale Transformation in Ihrer Organisation dementsprechend aufgestellt? Sehr gut. Dann gilt nur eins: Konsequenz dranbleiben und nicht verzagen – der Tipping Point kommt!

Ein klarer Fokus auf das eigene Profil schafft Glaubwürdigkeit

Christian Jentsch

M.A. HSG International Affairs & Governance

Informationen fliessen immer schneller, News werden im Akkord produziert. Dabei kann man leicht den Überblick verlieren. Um anschlussfähig zu bleiben, müssen Organisationen ein klares Profil aufweisen und ihre Botschaften und Werte verständlich vermitteln; sonst droht die Bedeutungslosigkeit in einer Welt voller Möglichkeiten.

Der Informationsfluss in unserer Gesellschaft ist ungebremst und in den Medien herrschen bisweilen erratische Zustände. In einer von Informationen überschwemmten, globalisierten Welt sind Visibilität und ein klarer Fokus auf die strategischen Ziele wichtig. Dies gilt in der Aussenwirkung und als interne Leitlinie gleichermaßen. Für Organisationen – gewinnorientiert oder nicht – ist es zentral, ihren strategischen Fokus auf die Ziele und das eigene Profil zu schärfen und ihn als Kommunikationsplattform zu nutzen. Dies stärkt das Vertrauen und die Bindung der Anspruchsgruppen und breiten Öffentlichkeit an die Organisation.

>

Die Innensicht

Den eigenen strategischen Fokus zu finden, bedarf einer eingehenden Analyse. Stärken, Schwächen, Ziele und Möglichkeiten sind konsequent zu durchleuchten. Ein einprägendes Differenzierungsmerkmal zu anderen Akteuren ist ein zentraler Aspekt für den nachhaltigen Erfolg. Es erhöht nicht nur den Wiedererkennungswert einer Organisation, sondern sorgt dank der Bündelung der Kompetenzen auch dafür, dass das strategische Kerngeschäft gestärkt und dadurch Ressourcen frei werden. Zentral ist, dass eine Organisation ihre Stärken zur Geltung bringen kann, ohne einzelne Teilbereiche zu vernachlässigen. Leuchtturmprojekte sind ein sehr gutes Mittel, um dank eines klaren Fokus erhöhte Visibilität zu schaffen. In der aktuellen Klimadebatte ist das Beispiel der *energienetz GSG AG* spannend: Sie nimmt die Abwärme lokaler Unternehmen auf und speist damit anliegende Betriebe, mittelfristig sogar auch Privathaushalte, in der Ostschweiz. Das Potential und die Dimensionen dieses Wärmenetzes, das mit industrieller Abwärme versorgt wird, sind für nationale Verhältnisse beeindruckend.

Das Fundament einer Organisation ist ebenso zu pflegen. Häufig vergessen Organisationen durch einen starken Kundenfokus, dass auch intern sehr viele «Kunden» adressiert werden müssen. Ein aktiver Einbezug der Mitarbeitenden, die im Idealfall als Treiber den strategischen Fokus einer Organisation verinnerlichen und dementsprechend handeln,

ist vital. Verschiedene Methoden können den Mitarbeitenden zur verstärkten Partizipation an die Hand gegeben werden: Agile Methoden wie Sprints sind zum Beispiel ein gutes Mittel. Mit Sprints schärfen die Mitarbeitenden die Strategie auf Abteilungsebene und identifizieren sich dadurch stärker mit ihr. Durch die iterativen Prozesse können Voten und Vorschläge zu den persönlichen Ambitionen der Mitarbeitenden oder jenen der Gesamtorganisation fassbar formuliert und verabschiedet werden. Dieses Vorgehen stärkt das Profil der Organisation und wirkt dank der klaren, nachvollziehbaren Schritte auf die Mitarbeitenden durchaus stimulierend. Nicht bloss in der Schifffahrt gilt: Im Maschinenraum sind reibungslose Abläufe unabdingbar, damit auf der Kommando- brücke der Kurs gehalten werden kann.

Die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur und den etablierten Routinen ist akribisch zu tätigen. Schliesslich «lebt» der strategische Fokus massgebend von der Einstellung der Mitarbeitenden. Kongruenz in ihrem Handeln hilft, das Ziel zu erreichen und den gemeinsamen Erfolg zu sichern. Denn eines ist beim strategischen Fokus zentral: Nur auf einer soliden Organisationskultur kann die Strategie gedeihen.

Die Aussenwirkung

Eine intakte Organisationskultur ermöglicht es, den strategischen Fokus innerhalb einer Organisation zu verankern. Auch in der Aussenwirkung ist der strategische Fokus zentral. Während früher Branding vornehmlich um der Kommunikation Willen betrieben wurde, ist es mittlerweile ein relevanter strategischer Baustein. Branding führt, adäquat eingesetzt, zu mehr Autorität und einer höheren Glaubwürdigkeit einer Organisation.

Die Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut, das es zu pflegen gilt. Mit einem klaren strategischen Fokus auf die eigenen Kernwerte und Ziele, stellt eine Organisation ihre Stärken in den Vordergrund und agiert gezielt und langfristig. Das ist ein grosser Vorteil und führt zu einem nachhaltigen Erfolg. Denn: Eine Organisation steht mit einem klaren Profil, das aktiv gepflegt und fassbar gemacht wird, auf einem soliden Fundament, als wenn sie stets auf die neusten Trends und Hypes schiebt. Vor lauter Digitalisierungsinitiativen haben schon einige Organisationen vergessen, wofür sie eigentlich stehen; sie navigieren bisweilen schlicht an ihren Werten vorbei.

Die goldene Mitte

Und doch: Eine Organisation darf sich trotz allem den Innovationen nicht verschliessen. Denn die Komplexität durch die Vernetzung wächst stetig. Vielmehr gilt es, behutsam eine

Balance zwischen Stabilität und Erneuerung zu finden. Heute wird oft unter dem Deckmantel der Digitalisierung viel «strategisches Management» betrieben. Statt sich gezielt mit dem strategischen Fokus einer Organisation auseinanderzusetzen, wundert man sich im Nachgang, weshalb diese oder jene strategische Initiative nicht den erwarteten – oder vielmehr: erhofften – Erfolg gebracht hat. Eine zentrale Bedeutung hat das Abwägen, welche Innovationen zu den eigenen Organisationswerten passen und welche Massnahmen kongruent sind mit den internen Leitlinien und der Aussenwirkung.

Diese «passenden» Innovationen und Botschaften, verknüpft mit den eigenen Werten, sorgen für ein klares, glaubwürdiges Profil – gegen innen und gegen aussen. Dies ist zwar kein Garant für eine erfolgreiche Zukunft, aber ein solides Fundament.

Innovationstreiber Digitalisierung?

Patrick Bischof

MAS Business Information Management FH

Ob Industrie, IT-Dienstleistungen, Finanzbranche oder Detailhandel – der Markt verändert sich in allen Branchen immer schneller. Neue Technologien sollen Unternehmen dabei unterstützen, gegenüber der Konkurrenz zu bestehen oder ihre Marktposition gar auszubauen. Gleichzeitig drängen neue, intelligent vernetzte Unternehmen auf den Markt und setzen die etablierten Unternehmen zunehmend unter Druck – durch ihre höhere Effizienz, Vernetzung und dem damit zusammenhängenden zielgerichteten Angebot für Kunden. Wie kann ein Unternehmen kompetitiv bleiben? Oder anders gefragt: Ist Innovation der Schlüssel zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und hilft die Digitalisierung bei der Förderung von Innovationen?

Innovation ist darauf ausgerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen, um im verschärften globalen Wettbewerb zu bestehen und den Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Innovation kann dabei verschiedene Ausprägungen haben: ein neues Produkt, ein neuer Service, neue digitale Geschäftsmodelle. Während die ersten beiden Themen als klassische Disziplinen des Innovationsmanagements anzusehen sind, bedarf die Erschließung neuer digitaler Geschäftsmodelle zusätzlicher Anstrengung – mit Auswirkungen auf das ganze Unternehmen.

Eine Abgrenzung gilt es zur digitalen Transformation zu machen: Während die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle fördern soll, dient die digitale Transformation dem Lösen von Problemen mit digitalen Hilfsmitteln. Als Beispiel für die Digitalisierung dient der Prozess des Supply-Chain-Managements: Ganze Lieferketten entlang der Wertschöpfungskette werden durchgehend digital gemanagt, vom Produzenten bis zum Endkunden. Dadurch lassen sich Lieferfristen verkürzen und die Wertschöpfung erhöhen.

Im Gegensatz zum Innovationsmanagement, das häufig pro Departement/Abteilung betrieben wird, erfasst die Digitalisierung das ganze Unternehmen. Damit Digitalisierung einen konkreten Nutzen stiften kann, braucht es eine für das Unternehmen passende Digitalisierungsstrategie und passende Rahmenbedingungen:

Strategie

- Unterstützung des Topmanagements: Die Digitalisierung soll dem Unternehmen helfen, neue (digitale) Innovationen zu fördern. Dies bedeutet: Das Topmanagement konkretisiert die Ziele einer Digitalisierung, stärkt die Bereitschaft für neue Geschäftsmodelle in der Belegschaft und minimiert die Vorbehalte der Mitarbeitenden.
- Die Digitalisierungsstrategie muss sich der Unternehmensstrategie anpassen und mit ihr übereinstimmen.
- Förderung neuer Geschäftsmodelle durch Einbezug des Innovationsmanagements
- Definieren von KPIs: Wann gilt die Digitalisierungsstrategie als erfolgreich?
- Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT

Kultur

- Veränderungsmanagement: Mitarbeitende müssen aktiv in den Veränderungsprozess involviert werden und die Konsequenzen einer Digitalisierung des Unternehmens kennen.
- Verabschieden von alten Denkmustern: Durch die Durchdringung des gesamten Unternehmens müssen neue Formen der Zusammenarbeit etabliert werden. Gefordert ist Agilität, auch abseits der klassischen Aufbauorganisation.

Prozesse

- Aktive Kommunikation: Was wird von der Belegschaft erwartet? Weshalb wird das Unternehmen digitalisiert?

- Schaffen der notwendigen Strukturen: Gefordert ist eine hohe Agilität in den Entscheidungsprozessen sowie den Prozessen entlang der Wertschöpfungskette.

Mit der Schaffung dieser Rahmenbedingungen existieren die Voraussetzungen, um das Unternehmen im Bereich der Innovation zu unterstützen. Dank neuer, digitaler Möglichkeiten können neue Geschäftsfelder erschlossen werden. So zum Beispiel Servicemodelle mit dem Internet of Things, in denen fehlerhafte Servicekomponenten über die Anbindung ans Internet automatisch dem Hersteller gemeldet werden. Das spart Kosten im Bereich des Kundenservices.

Abschliessend lässt sich sagen: Die Digitalisierung eines Unternehmens allein fördert weder Innovation noch Wettbewerbsfähigkeit. Es bedarf einer starken Abstimmung zwischen dem Innovationsmanagement und der Digitalisierungsstrategie. Denn letztlich muss das Innovationsmanagement zusammen mit der Geschäftsleitung die Entscheidungen fällen, welche Innovationen gefördert und welche Geschäftsfelder erschlossen werden sollen – und: inwiefern die Digitalisierung dabei unterstützend wirken kann. Erst wenn Digitalisierung und Innovationsmanagement zu einer Symbiose verschmelzen, ist ein erster Schritt gemacht, das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten.

Change-Management als Element der Vertragsgestaltung

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Verträge werden abgeschlossen, um eine verbindliche Rechtsgrundlage zu schaffen. Für die Parteien stellen die Rechtssicherheit und die Unveränderbarkeit der vertraglichen Bestimmungen grundlegende Anforderungen an eine Vertragsbeziehung dar. Es fragt sich, ob Änderungsprozesse überhaupt in das System des Vertragsrechts passen. Change-Management im Vertragsrecht konzentriert sich auf das Regeln des Verfahrens zur Vertragsanpassung mit Auswirkungen auf die Zukunft. Die nachstehenden Ausführungen zeigen rechtliche Möglichkeiten auf, wie mit Vertragsanpassungen umzugehen ist.

Die Frage nach einer Vertragsanpassung ist hinfällig, wenn der Abschluss und die Erfüllung des Vertrags zeitlich zusammenfallen. Ein solches Rechtsgeschäft liegt vor, wenn bei einem Kaufvertrag der Käufer den Preis bezahlt und der Verkäufer die Kaufsache unverzüglich aushändigt. Ist das Vertragsverhältnis auf eine längere Dauer ausgerichtet, können die Parteien ihre Bedürfnisse oftmals nicht von Beginn weg für die gesamte Vertragsdauer festlegen. Allenfalls ändern sich mit der Zeit die Vorstellungen der Parteien gegenüber den erwarteten Leistungen oder es treten veränderte

Umstände ein, mit denen die Parteien beim Vertragsabschluss nicht gerechnet haben. Die Parteien stehen dann vor der Frage, wie sie mit diesen Tatsachen rechtlich umgehen sollen.

Noch heute gilt der Grundsatz nach römischem Recht, dass Verträge einzuhalten sind (*pacta sunt servanda*). Zugleich ist jedoch auf das Vertrauensprinzip hinzuweisen, das – gestützt auf eine gefestigte Gerichtspraxis – als Grundlage für Vertragsanpassungen zu betrachten ist. Gemäss diesem Prinzip sind Verträge inhaltlich bei wesentlich geänderten Umständen zu korrigieren. Die geänderten Umstände dürfen für beide Parteien beim Abschluss des Vertrags nicht vorhersehbar gewesen sein; die Parteien haben mit ihrem Eintritt somit nicht rechnen müssen. Als weitere Voraussetzung muss aufgrund der geänderten Umstände ein erhebliches Missverhältnis zwischen den Leistungen der Parteien eintreten, das – gestützt auf Treu und Glauben – als stossend zu bezeichnen ist. In der Praxis spielt dieser Grundsatz allerdings eine untergeordnete Rolle, weil dieser Tatbestand selten eintritt und in der Regel kaum bewiesen werden kann.

Weil keine gesetzlichen Grundlagen für vertragliche Anpassungen bestehen, öffnet sich den Parteien ein breiter Gestaltungsspielraum für passende Lösungen. Die Parteien können grundsätzlich jederzeit im gegenseitigen Einvernehmen Verträge inhaltlich anpassen. Wie sie zu diesem Ziel gelangen, bleibt ihnen überlassen. Scheitern die Bemühungen der Parteien um einen Konsens, kann das Vertragsverhältnis einvernehmlich oder gestützt auf eine Kündigung beendet werden. Dieses Vorgehen ist einem Streitverfahren mit ungewissem Ausgang und hohen Kostenfolgen stets vorzuziehen.

In langjährigen Vertragsverhältnissen sind die Parteien daher gut beraten, wenn sie Anpassungen im Voraus vertraglich regeln und insbesondere folgende Fragen klären:

- Welches sind die Auslösungsgründe für nachträgliche Änderungen des Vertragsinhalts?
- Welche inhaltlichen Vertragspunkte können geändert werden und welche bleiben unverändert?
- Welche vertragsrechtlichen Anpassungsmöglichkeiten stehen für die Parteien im Vordergrund?
- Wie ist das Verfahren zu regeln?

Soviel vorab: Die eine richtige Antwort gibt es nicht. Vielmehr müssen die Parteien einen Weg suchen, der ihren Bedürfnissen und Anliegen gerecht wird. In der Praxis haben sich etwa folgende formellen und materiellen Vertragspunkte bewährt.

Formelle und materielle Vertragspunkte

Zu den formellen Vertragspunkten gehören die Formvorschriften. Die notwendige Schriftform jeder Vertragsanpassung ist eine Selbstverständlichkeit. Die Parteien beachten bei der Formulierung ihrer Willensäußerungen und verbindlichen Stellungnahmen oftmals zu wenig, dass jede schriftliche Nachricht Beweisqualität aufweist – ob als E-Mail oder unterzeichnetes Schriftstück. Die Parteien können sich in einem Gerichtsverfahren auf diese Unterlagen abstützen, wenn sie Tatsachen begründen, Ansprüche geltend machen oder ihre Position vertreten wollen.

Die vertraglichen Regelungen über die Informations- und Kommunikationsabläufe im Vertragsanpassungsprozess

dienen der Transparenz im Verfahrensablauf. Diese Bestimmungen sind auch deswegen von Bedeutung, weil die Mitteilungen der Parteien nicht nur in der korrekten Form ergehen müssen, sondern auch an die zuständigen Stellen. Daher sind die verantwortlichen Instanzen, die Entscheide im Änderungsprozess treffen können, vertraglich festzuhalten.

Zudem sind in den Änderungsprozessen die zeitlichen Verhältnisse zu klären. Die Abläufe im Verfahren müssen terminiert sein, und es gilt für die Parteien, verbindliche Fristen festzulegen. Diese ermöglichen einen strukturierten Ablauf im Zusammenhang mit dem Antrags- und Annahmeverfahren von Änderungsbegehren oder den Stellungnahmen der Parteien. Standardisierte Vorgaben, beispielsweise in den allgemeinen Geschäftsbedingungen, erleichtern den praktischen Vollzug.

Die Kostenverteilung zwischen den Parteien im Zusammenhang mit den vertraglichen Anpassungen bildet oftmals Gegenstand von Meinungsdivergenzen. In formeller Hinsicht ist festzulegen, welche Partei die Kosten für das Verfahren der Vertragsanpassung trägt. In der Regel teilen die Parteien diese Kosten hälftig. In materieller Hinsicht ist zu klären, welche Kostenfolgen aufgrund der Anpassung der vertraglichen Leistungen eintreten und wie diese Kosten zwischen den Parteien aufzuteilen sind. Ausgangspunkt der Kostenregelung bildet der ursprünglich vereinbarte Vertragsgegenstand. Bestehende Abweichungen sind von derjenigen Partei aufzuzeigen, die sich auf sie beruft. Die Parteien haben den Inhalt und den Umfang der Leistungsänderungen einvernehmlich zu

>>

bestimmen. Gestützt auf diesen Konsens, teilen die Parteien die mit diesen Änderungen verbundenen Kosten. Dabei hat grundsätzlich diejenige Partei, die eine Leistungsänderung verlangt, die daraus entstehenden Kosten zu tragen. Oftmals legen die Parteien von diesem Grundsatz abweichende Regelungen über die Kostenteilung fest, namentlich, wenn besondere Umstände in der Vertragsbeziehung ein solches Vorgehen rechtfertigen.

Die Überprüfung der Leistungserfüllung erfolgt allenfalls im Rahmen eines (Vertrags-)Controllings. Mit Hilfe dieser Massnahme sind Differenzen zwischen der Ist-Situation und dem erwarteten Soll-Zustand in Bezug auf die Vertragserfüllung festzustellen. Das Ergebnis dient als Grundlage für die Vertragsanpassungen. Die Parteien haben Folgendes einvernehmlich zu vereinbaren: die Abläufe der Kontrollen, die Abwicklung der Prüftätigkeiten, die Beschreibung der Prüfergebnisse und die Berichterstattung.

Fazit

Vertragliche Bestimmungen, die sich mit Anpassungen des Vertragsinhalts befassen, gehören zwingend in einen Vertrag mit einer längeren Laufzeit. Solche Bestimmungen berücksichtigen die seit Vertragsabschluss eingetretenen veränderten Umstände sowie die angepassten oder erweiterten Anforderungen der Parteien an den ursprünglich vereinbarten Vertragsgegenstand. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Rechtssicherheit und zum Vertrauen der Parteien in ihre Willensäußerungen, zu denen auch die Regelungen über das Change-Management im Vertragsrecht zählen.

Mit Blockchain zum Kooperationserfolg

Luca Rechsteiner

B.Sc. FHO Business Administration

Die Blockchain ist nach wie vor in aller Munde.

Die Diskussionen drehen sich aber mehrheitlich um Kryptowährungen wie Bitcoin, Ethereum und Ripple.

Indes: Die Blockchain kann in anderen Bereichen genauso gewinnbringend eingesetzt werden. In Kooperationsverhältnissen, zum Beispiel, kann die Blockchain das gegenseitige Vertrauen der Geschäftspartner stärken.

Die Blockchain ist, kurz erklärt, ein dezentrales Speichersystem, das Daten und Transaktionen mit einem Zeitstempel abspeichert. Ein Datensatz wird nur dann auf der Blockchain abgespeichert, wenn ein Konsens über die dezentral verteilten Rechner erzielt wird. Diese Regel bringt einen grossen Vorteil: Das Gegenparteirisiko wird eliminiert und Transaktionen lassen sich rückwirkend nicht mehr verändern. Da jede Transaktion einen Zeitstempel erhält, hat die Blockchain den positiven Nebeneffekt, dass jegliche bereits durchgeführten Transaktionen lückenlos zurückverfolgt werden können.

In Kooperationsverhältnissen entlang einer Wertschöpfungskette hat die Blockchain aufgrund ihrer Eigenschaften gleich mehrere Vorteile, wie sich am Beispiel der Lebensmittelbranche zeigen lässt.

Ein Landwirt, der Äpfel züchtet und verkauft, hat die gesetzliche Pflicht, Massnahmen wie Düngen, Schneiden und Spritzen aufzuzeichnen. Diese Informationen benötigt er, um darzulegen, ob ein Apfel dem Bio-Label entspricht oder nicht. Liefert der Landwirt seine Äpfel nun seinem Abnehmer, müssen zeitgleich alle diese Daten mitgeliefert werden. Der Abnehmer braucht die Sicherheit, dass die Äpfel auch wirklich den Anforderungen des Labels entsprechen, da er sie unter diesem weiterverkauft. Nebst der Produktsicherheit, die dadurch garantiert wird, sind die erfassten Daten auch die Basis für die Direktzahlungen des Bundes. Speichert der Landwirt die erhobenen Daten auf der Blockchain, kann er sie den verschiedenen Stakeholdern wie beispielsweise Abnehmer, Bund und Zertifizierungsstellen zugänglich machen, ohne die Hoheit über die Daten zu verlieren. Zudem lassen sich rückwirkend alle Lieferungen eines Landwirts einsehen, was eine faire Abrechnung gewährleistet.

Nicht zuletzt hat diese Transparenz entlang der Wertschöpfungskette auch einen kommerziellen Aspekt: Der Endkonsument kann beim Apfelkauf einsehen, wo die Äpfel gezüchtet wurden und dementsprechend auch, wie viele Kilometer das Nahrungsmittel von der Produktion bis in den Laden zurückgelegt hat. Der Landwirt wiederum sieht, wo seine gelieferten Äpfel verkauft werden. Zusammengefasst: Die Blockchain ermöglicht Transparenz und Rückverfolgbarkeit für alle Beteiligten über den ganzen Wertschöpfungsprozess hinweg.

Blockchain bildet Vertrauen

Fehlt das Vertrauen zwischen Landwirt und Abnehmer, kann die Blockchain einen weiteren Nutzen stiften: Sicherheit. Mit sogenannten Smart Contracts lassen sich Vertragskonstruktionen auf der Blockchain abbilden. Bei einem Smart Contract werden Vertragsbedingungen auf der Blockchain hinterlegt und die Liefer- und Zahlungsflüsse digital abgebildet. Am Beispiel des Apfels könnte ein Smart Contract wie folgt aussehen: Landwirt A liefert zu einem vordefinierten Zeitpunkt 100 Kilo Äpfel mit den Spezifikationen des Labels Bio. Trifft die Lieferung zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und Qualität ein, wird die Zahlung des vordefinierten Betrags automatisch ausgelöst. Dies bedeutet konkret: Ein Vertrag kommt nur dann zustande, wenn sämtliche Bedingungen erfüllt sind. Die Parteien müssen keine rückwirkenden Verhandlungen führen. Dies sorgt sowohl beim Landwirt als auch beim Abnehmer für Planungssicherheit und festigt das gegenseitige Vertrauen.

Die Blockchain bringt also Transparenz und Rückverfolgbarkeit in Kooperationsverhältnisse. Zudem lässt sich das Gegenparteiisiko in Form von Smart Contracts eliminieren. Diese Vorteile der Blockchain können sich vertrauensstiftend auf Kooperationsverhältnisse auswirken. Erste Lebensmittelhändler setzen für die Transparenz und Rückverfolgbarkeit bereits auf die Blockchain-Technologie. Es wird sich zeigen, welche anderen Branchen zukünftig auf die Vorteile der Blockchain-Technologie setzen – und ob wir bald nicht mehr allein über Kryptowährungen lesen, wenn es um Blockchain geht.

Ausschreiben – durchdacht und effizient

Marco Solenthaler

B.Sc. FHO Business Administration

Effizient ausschreiben bedeutet viel mehr, als dass am Ende das wirtschaftlich günstigste Angebot den Zuschlag erhält. Denn: Ausschreibungen generieren insbesondere in der Konzeptphase einen immensen Aufwand, sowohl für den Auftraggebenden als auch für die offerierenden Unternehmen. Unter Zeitdruck entstehen oft unscharfe Ausschreibungsunterlagen und diese führen zu ungenauen Angeboten. Die Folge: Zwist zwischen Auftraggeber und Submittenten.

Mitarbeitende, die mit der bestehenden Infrastruktur unglücklich sind, oder die Angst, gegenüber den Mitbewerbern den Anschluss zu verpassen – vielfach wird ad hoc und nicht aus strategischen Überlegungen ausgeschrieben. Ein weiterer Grund für überstürzte Ausschreibungen ist das baldige Erreichen des End-of-Life einer Technologie oder eines Produkts. Insbesondere der Prozess zur Definition des Ausschreibungsgegenstandes wird aufgrund fehlender Zeit oft unsauber durchgeführt und zieht unscharfe Ausschreibungsunterlagen nach sich. Diese wiederum führen zu ungenauen Angeboten und einem Dissens zwischen Auftraggeber und Submittenten.

Eine weitere Problematik: Eine Ausschreibung dient oft dazu, sich im Markt umzusehen, also eine Art Marktanalyse durch-

zuführen. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Fokus dabei teils zu stark auf dem Produkt statt auf den Anforderungen liegt. Dadurch orientiert sich die Ausschreibung an der aktuell eingesetzten Hard- und Software sowie den dazugehörigen Dienstleistungen und schliesst so zwangsläufig auch Medienbrüche und Doppelspurigkeiten der bestehenden Lösung mit ein.

Ein gut geplantes Vorgehen sowie ausreichend und sinnvoll investierte Zeit im Vorfeld sparen viel Aufwand für spätere Phasen, sowohl auf Seiten Auftraggeber als auch bei Submittenten. Mit der akribischen Erarbeitung der Unterlagen wird der Grundstein für eine erfolgreiche Ausschreibung gelegt. Der Submittent kann dank der transparenten Ausgangslage besser einschätzen, welche Inhalte das Projekt umfasst und ob er das Projekt überhaupt in der vorgegebenen Zeit erfolgreich abwickeln kann. Mit anderen Worten: Je besser die Ausschreibung, desto inhaltlich detaillierter und preislich genauer die Angebote. Dies wiederum vereinfacht die Vergleichbarkeit und Auswertung für den Auftraggebenden.

Ausschreibungen sollten also vielmehr in der Langzeitplanung angesiedelt werden, denn in der Regel wird eine Lösung für die nächsten fünf bis acht Jahre evaluiert. Führt ein Auftraggeber eine Ausschreibung ad hoc und damit verbunden oftmals nicht mit der nötigen Sorgfalt durch, trägt er die negativen Auswirkungen für mehrere Jahre. Planen Sie also genügend Zeit ein, um Ihre Ausschreibungsunterlagen zusammenzustellen. Diesbezüglich ist es zielführend, Mitarbeitende mit verschiedenen Rollen und aus unterschiedlichen Abteilungen zu Beteiligten zu machen. Damit holen Sie nicht

nur die Anforderungen umfassender ab, sondern erzielen auch ein höheres internes Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der neuen Lösung.

Wurde der Zuschlag dem wirtschaftlich günstigsten Angebot erteilt, beginnt die Vertragserstellung, die nicht zu vernachlässigen ist. Denn was in der Ausschreibung definiert wurde, soll auch in den Verträgen Bestand haben. Erfahrungsgemäss steht und fällt eine Ausschreibung mit dem Vertragsabschluss.

Folgende Fragestellungen helfen Ihnen bei der Definition des Ausschreibungsgegenstandes bis und mit Vertragsabschluss:

1. Scope/Umfang festlegen

- Was soll ausgeschrieben resp. mit der Ausschreibung erzielt werden?

2. Bestandsaufnahme durchführen

- Welche Produkte und Lösungen sind auf dem Markt vorhanden (Marktanalyse)?
- Welches sind Ihre wertschöpfenden Prozesse?
- Wo liegen Herausforderungen und Probleme?
- Was kann/soll harmonisiert werden?
(Vor- und Nachteile vergleichen)
- Welchen Mehrwert resp. welche Veränderung bringt uns die Ausschreibung?

3. Bedarf analysieren

- Welche Anforderungen haben die Anwender an die zukünftige Lösung?
- Führen Sie Interviews/Workshops durch.

- Welche Anforderungen sind relevant?
Wählen Sie den 80/20-Ansatz.
- Können/müssen Prozesse harmonisiert, digitalisiert oder automatisiert werden?
- Lassen sich Schnittstellen und Medienbrüche reduzieren?
- Wie können Sie ein hohes Commitment erreichen?
Holen Sie alle ins Boot.

4. Varianten erarbeiten

- Welche Ansätze sind denkbar und sinnvoll?
- Welche Gewichtung wünschen Sie sich
punkto Leistung, Usability, Konfiguration, Kosten?
- Bevorzugen Sie Standard- statt Individuallösungen.

5. Umsetzung vollziehen und kommunizieren

- Arbeiten Sie Verträge sauber und auf Basis der Ausschreibungsunterlagen aus.
- Welche Aufwände entstehen Ihnen in der Migrations- und Einführungsphase?
- Planen Sie finanzielle Reserven ein.
- Ist ein phasenweiser Umstieg möglich und sinnvoll?
- Konzentrieren Sie sich aufs Wesentliche.
- Wer muss informiert werden?
- Kommunizieren Sie das Vorgehen und den Stand der Dinge transparent.

Wenn Sie die aufgeführten Schritte seriös durchführen, wird Ihre Ausschreibung effizienter – Sie machen nicht nur den Submittenten einen grossen Gefallen, sondern vor allem auch sich selbst.

Project Leadership

Pascal Inauen

B.A. HSG in Business Administration

Immer wieder ist von Projekten zu lesen, die massiv mehr Zeit beanspruchen, die gewünschte Funktionalität nicht erfüllen oder deren Kosten aus dem Ruder laufen – insbesondere bei grossen und komplexen Vorhaben. Die Gründe für solch gescheiterte Projekte liegen vielfach nicht im klassischen Projektmanagement, sondern im «Project Leadership».

Projekte sind in der heutigen Arbeitswelt an der Tagesordnung und ein wesentliches Mittel, um strategische Initiativen, neue Produkte, Infrastrukturvorhaben oder IT-Erneuerungen umzusetzen. Das Projektmanagement hat dabei in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark an Professionalität gewonnen, beispielsweise durch die Verbreitung von Projektmethoden wie HERMES oder IPMA. Und doch ist der Anteil an nicht erfolgreichen Projekten relativ hoch geblieben, insbesondere, wenn es sich um grosse und komplexe Vorhaben handelt. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Probleme weniger in der operativen Projektleitung liegen, als beim Auftraggeber und dem Steuerungsausschuss.

Was heisst Project Leadership?

Project Leadership geht über das klassische Projektmanagement-Verständnis hinaus und beinhaltet, im Rahmen der Pro-

jektsteuerung, die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen und Vorgaben bezüglich Projektbudget, Zeit, Funktion und Nutzen. Diese Perspektive geht von einem engen Zusammenwirken zwischen Auftraggeber und Umsetzer (Projektleiter) aus. Zu den wichtigsten Aufgaben des Project Leaderships gehören:

- Sinnvolle und umsetzbare Vorgaben und Anforderungen an das Projekt stellen und sie anhand des Risikomanagements überwachen und allenfalls Korrekturmassnahmen einleiten
- Geeignete (personelle) Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen
- Project Governance und strategische Ausrichtung der Stammorganisation sicherstellen
- Stakeholder-Interessen beachten
- Führende Rolle im Change-Management einnehmen
- Entscheidungen treffen

Um die Aufgaben des Project Leaderships erfolgreich zu erfüllen, sind drei Kompetenzarten erforderlich (vgl. Abb.). Die Basis von Project Leadership stellt die *Kontextkompetenz* dar. Ein Projekt steht nie für sich allein, sondern stets in einem Rahmen – oder eben: in einem Kontext – wodurch Wechselwirkungen zwischen Projekt, Auftraggeber, Stakeholdern und externen Faktoren entstehen. Diese gilt es, mit Project Leadership richtig zu adressieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten, wie etwa die kontextbezogene Schaffung von Rollen und Verantwortlichkeiten oder die Anpassung von Vorgaben und Anforderungen. Ein weiterer Grundstein von Project Leadership stellt die *Verhaltenskompetenz* dar, die das Verhalten der einzelnen Projektbeteiligten oder den

Umgang mit der Veränderung in der Organisation (Change-Management) berücksichtigt. Nicht zuletzt sind im Project Leadership *technische Kompetenzen* erforderlich. Die technischen Kompetenzen stellen sicher, dass geeignete Instrumente und Methoden für das Controlling, die Führung und Steuerung in einem Projekt eingesetzt werden.

PROJECT LEADERSHIP



Erforderliche Kompetenzen für erfolgreiches Project Leadership

Probleme durch fehlendes Project Leadership

Fehlendes oder ungeeignetes Project Leadership kann zu folgenden Problemen führen:

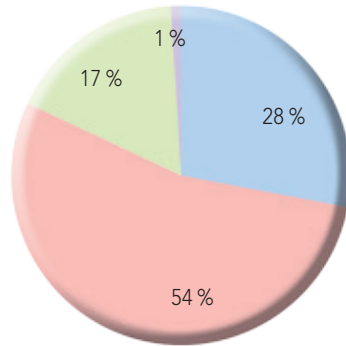
- Erst nach Abschluss des Projekts bzw. bei der Einführung der Lösung wird bemerkt, dass das Ziel verfehlt wurde.
- Die Kommunikation zu und zwischen den Projektbeteiligten sowie Stakeholdern ist nicht zielführend.
- Die ganzheitliche Sicht wird nicht wahrgenommen und wichtige Stakeholder gehen vergessen.
- Die Rahmenbedingungen «Zeit, Budget und Umfang» werden bei Projektbeginn nicht klar definiert und vorgegeben.

- Die strategische Ausrichtung des Projekts ist nicht kompatibel mit der Strategie der Stammorganisation.
- Ungeeignete Methoden und Instrumente zur Führung von Akten, Dokumentationen und Protokollen werden angewendet.
- Unzureichende Zielvereinbarungen, Aufgaben- sowie Rollenzuweisungen werden getroffen.
- Den Projektbeteiligten fehlen die wesentlichen Kompetenzen.
- Das Risikomanagement wird vernachlässigt.
- Die Führung, aktive Steuerung und Aufsicht (Controlling) der Auftraggeberin und des Steuerungsausschusses sind mangelhaft.

Diese Liste ist nicht abschliessend. Doch sie macht eines offensichtlich: Die aufgeführten Probleme bringen ein Projekt zum Scheitern. Ein Scheitern, das sich mit Project Leadership verhindern lässt.

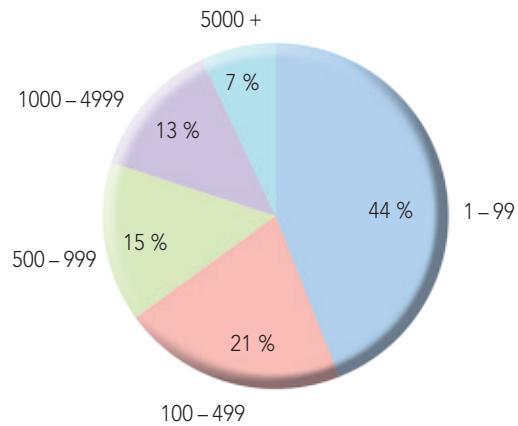
Es liegt in der Natur von Projekten, dass unerwartete Ereignisse eintreten und daher nicht alles bis ins kleinste Detail planbar oder errechenbar ist. Project Leadership aber hilft, gravierende Kosten- und Zeitüberschreitungen zu verhindern. Zudem minimiert Project Leadership die Gefahr, an den Anforderungen an das Projekt und an dessen Nutzen für das Unternehmen vorbeizuschiesen. Geeignetes Project Leadership ist daher nicht nur dringlich, sondern auch von enormer Wichtigkeit. Denn nur wer die nötigen Aufgaben in die Tat umsetzt, dazu gehören die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen oder die Führung und Steuerung, kann dem Scheitern von Projekten entgegenwirken. Darum sollte Project Leadership in der Praxis mehr Beachtung finden.

BSG-Klienten



BSG-Kunden nach Branche

Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik: 28 %
 Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen: 54 %
 Dienstleistungsunternehmen: 17 %
 Andere: 1 %



BSG-Kunden nach Firmengröße

1 - 99 Mitarbeiter: 44 %
 100 - 499 Mitarbeiter: 21 %
 500 - 999 Mitarbeiter: 15 %
 1000 - 4999 Mitarbeiter: 13 %
 5000 + Mitarbeiter: 7 %

Publikationen ab 2010

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

„IT-Risiken im Spital – Vorsorge für ausserordentliche Lagen“;
SIR medical – Fachzeitschrift für IT im Gesundheitswesen,
Ausgabe 02/10, Mai 2010, gemeinsam mit Dr. oec. Rudolf Baer.

„Die Intelligenz gehört ins System“;
Netzguide ICT-Riskmanagement und E-Security, Mai 2010.

„Der Online-Lifestyle und seine Folgen“; Swiss Engineering,
Dezember 2010.

Den Projekterfolg gewährleisten; Magazin: MQ-Management
und Qualität, 5/2011, gemeinsam mit Stefan Mäder.

Integriertes Risiko-Frühwarnsystem, IT-Security (D) 1/2012,
S. 66–67; zusammen mit Stefan Mäder.

„Dank Nutzeninnovation attraktiv bleiben“, Fachzeitschrift
Swiss Engineering, September 2013.

Benchmarking: „Das Ende des Glücks oder der Beginn der
Unzufriedenheit“, Fachzeitschrift Organisator 10/2013, zusammen
mit Markus Mangiapane.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
Anzeiger vom Rottal, 17. Oktober 2013.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
Davoser Zeitung, 18. Oktober 2013.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
bulletin-online.ch (Online-Version des Bulletins von
Electrosuisse und VSE), 7. November 2013.

Modernes IT-Management, „Methodische Kombination von
IT-Strategien und IT-Reifegradmodell“,
Springer Vieweg Verlag, ISBN 978-3-658-03492-4,
gemeinsam mit Markus Mangiapane, 2014.

Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf: Beitrag über
IT-Strategie und Reifegradmodell im CIO Handbuch 2016,
gemeinsam mit Markus Mangiapane.

Symposion Verlag, Düsseldorf: Webinar „CIO im Mittelstand“
am 27. September 2016 (Link zu Videoaufzeichnung:
<https://www.youtube.com/watch?v=jjhx21kJA2s>)

Maurus Fässler

M.A. HSG Banking & Finance

„Wie radikale Innovationen extern generiert
werden können.“ KMU Magazin (12/2014), S. 82–86

>

Publikationen

Anela Fivaz

B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften
und Soziologie / Exec. MBA

Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland
und der Schweiz. Ein Vergleich - Warum kann die Schweizer
öffentliche Verwaltung flexibler als die öffentliche Verwaltung
in Deutschland auf einen Fachkräftemangel reagieren?
Grin Verlag München, 2016.

Die Schuldenbremse in Schweizer Kantonen,
Welche Wirkung haben Budget- und Haushaltsregeln auf
Entschuldungserfolge in Schweizer Kantonen?
Grin Verlag München, 2016.

Luca Rechsteiner

B.Sc. FHO Business Administration

ISO/IEC 27018: Noch eine Norm oder
eine sinnvolle Ergänzung?

IT-Bedrohungen der Zukunft –
Informieren Sie sich, bevor es zu spät ist!

„Digitalisierung – wie geht es weiter?“,
BSG-Publikation, März 2017

Publikationen vor 2010 auf Anfrage

Überbetriebliche Vorträge 2019

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

9. Januar 2019: New Work Forum, FH St. Gallen -
„Mir nach, ich folge!“ gemeinsam mit Percy Hoven

Lehrverpflichtungen 2019

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

Strategische Planungsmethodik,
WZR Rorschach-Rheintal

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH

Personalführung, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Volkswirtschaftslehre, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Unternehmensführung, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Domizil und Adressen

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

Teufener Strasse 11
 CH-9000 St. Gallen
 T +41 71 243 57 57
 info@bsg.ch www.bsg.ch

Geschäftsleitung

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE
 Maurus Fässler M.A. HSG Banking & Finance

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, CHF 200 000.–

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

E-Mail-Adressen

Name	E-Mail-Adresse
Bischof Patrick	patrick.bischof@bsg.ch
Büchler Roman P.	roman.buechler@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Fivaz Anela	anela.fivaz@bsg.ch
Inauen Pascal	pascal.inauen@bsg.ch
Jentsch Christian	christian.jentsch@bsg.ch
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Schmid Josef	josef.schmid@bsg.ch
Schnyder Iwan	iwan.schnyder@bsg.ch
Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch
Sekretariat	info@bsg.ch



Die BSG Unternehmensberatung ist ISO27001 zertifiziert.

Wachstum und Streben ins Licht

Was ist die treibende Kraft der Bewegung der Blumen und Pflanzen in Richtung Licht?

Wie schaffen sie es, sich selbst aus dunklen Ecken hin zum Licht zu krümmen, sich im Tagesrhythmus zu öffnen und zu schliessen? Das Geheimnis vom Wachsen ins Licht ist bis heute noch nicht vollständig entschlüsselt.

Die Bilder zeigen das Geheimnis des aufstrebenden Wachsens der Blumen ins Licht als Teil der Schöpfung.

Das Schönste, was wir erleben können,
ist das Geheimnisvolle. Albert Einstein

Redaktion Felix Lämmler

Konzeption, Gestaltung und Realisation
petergartmann.com
sabinaroth.com

Lektorat Adverba, Cathrin Moser

Porträts Seiten 4-7
Dominik Reichen

Blumenbilder
Peter Gartmann + Sabina Roth

