

Special Innovation



Eine Art Hausarzt: Der «Cognitive Hypersensor» in der Hand von Projektleiter Bruno Michel analysiert die Daten der Sensoren und gibt mit Stimme Infos und Ratschläge.

Nicht nur Patente zählen

Rankings Die Zahl der Umfragen in Sachen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit ist inflationär. In Zeiten rasch sich verändernder Rahmenbedingungen stimmen zudem die Parameter schnell nicht mehr.

JOHANNES J. SCHRANER

Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist das innovativste Land? Die Schweiz, die Schweiz und immer wieder die Schweiz. Das jedenfalls hat vor kurzem zum siebten Mal in Folge der Global Innovation Index der Weltorganisation für geistiges Eigentum der UNO (Wipo) in Genf festgestellt. Auch im European Innovation Scoreboard der Europäischen Kommission steht die Schweiz immer auf Platz eins, vor Schweden, Dänemark und Finnland. Im Global Competitiveness Index der Universität St. Gallen liegt die Schweiz ebenfalls vor Singapur auf Platz eins. Lediglich im Ranking 2017 des IMD Lausanne belegt

unser Land hinter Hongkong Platz zwei. Aber inwiefern entsprechen diese Spieglein an der grossen, globalen Wand der Wirklichkeit?

Rudolf Minsch, Chefökonom im Wirtschaftsdachverband Economiesuisse, meint, auch wenn Rankings nicht perfekt seien, ermöglichten sie doch einen einigermaßen objektiven Vergleich. Sie gäben der Wirtschaftspolitik einen Anstoss, sich zu verbessern. Im Falle der Schweiz aber sei dies etwas gefährlich. Hiesige Politiker neigten nämlich mit dem Verweis auf das gute Abschneiden der Eidgenossenschaft dazu, sich selber auf die Schultern zu klopfen und weitere Einschränkungen der Wirtschaftsfreiheit mit der guten Position

der Schweiz zu rechtfertigen: «Ein auffälliger Problempunkt ist die starke Gewichtung der Patente im Innovationsindex. Man könnte schon einmal der Frage nachgehen, ob die Schweiz nur deswegen so gut dasteht, weil sie ein relativ liberales Patentrecht hat und Schweizer Firmen ihre Patente deswegen in der Schweiz anmelden – auch wenn sie in einer ausländischen Filiale entstanden sind.»

«Wichtiger als Statistiken ist der Tatbeweis, dass sich innovative KMU in Nischenmärkten als Weltmarktführer positionieren können. Das ist Innovation in der Realität», hält Hans-Ulrich Bigler seinerseits fest. Der Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands weist darauf hin,

dass Innovation wegen ihrer Diversität schwer zu messen und nur über Triangulationspunkte vergleichbar sei. Für die einen seien es neue Produkte, für andere neue Geschäftsmodelle oder Prozessveränderungen.

Tobias Trütsch von der Executive School of Management, Technology and Law der HSG meint, jeder Index sei zwar angreifbar. Aber Anhaltspunkte im internationalen Vergleich lieferten Rankings durchaus. Voraussetzung sei aber, dass die Parameter den veränderten Rahmenbedingungen für Innovation laufend angepasst oder erweitert würden. Und das tut der Global Competitiveness Report 2017 erstmals nach zehn Jahren wieder.

Sand im KMU-Projektgetriebe

Schweizer KMU sind innovativ und am Markt erfolgreich. Beim Steuern der Projekte gibt es aber noch Luft nach oben.

SEITE 40

Besseres Klima für Kreative

Für Selçuk Boydak, Berater und Experte für Digitalisierung, ist gute Führung wichtiger als coole Räumlichkeiten.

SEITE 41

Das beste Öl gibt es in Madetswil

Mit seinen ökologischen Hochleistungs-Schmierstoffen ist das Zürcher KMU ein Player auf dem Weltmarkt.

SEITE 42

Brand-Agenturen erfinden sich neu

Der Kostendruck macht auch den kleineren Agenturen das Leben schwer. Deren innovative Antwort: Vernetzung.

SEITE 43

Gesundheitsdaten nicht verscherbeln

Eine Genossenschaft mit Miteigentum sorgt dafür, dass Patienten wirklich etwas von der Preisgabe haben und geschützt sind.

SEITE 44

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHKE

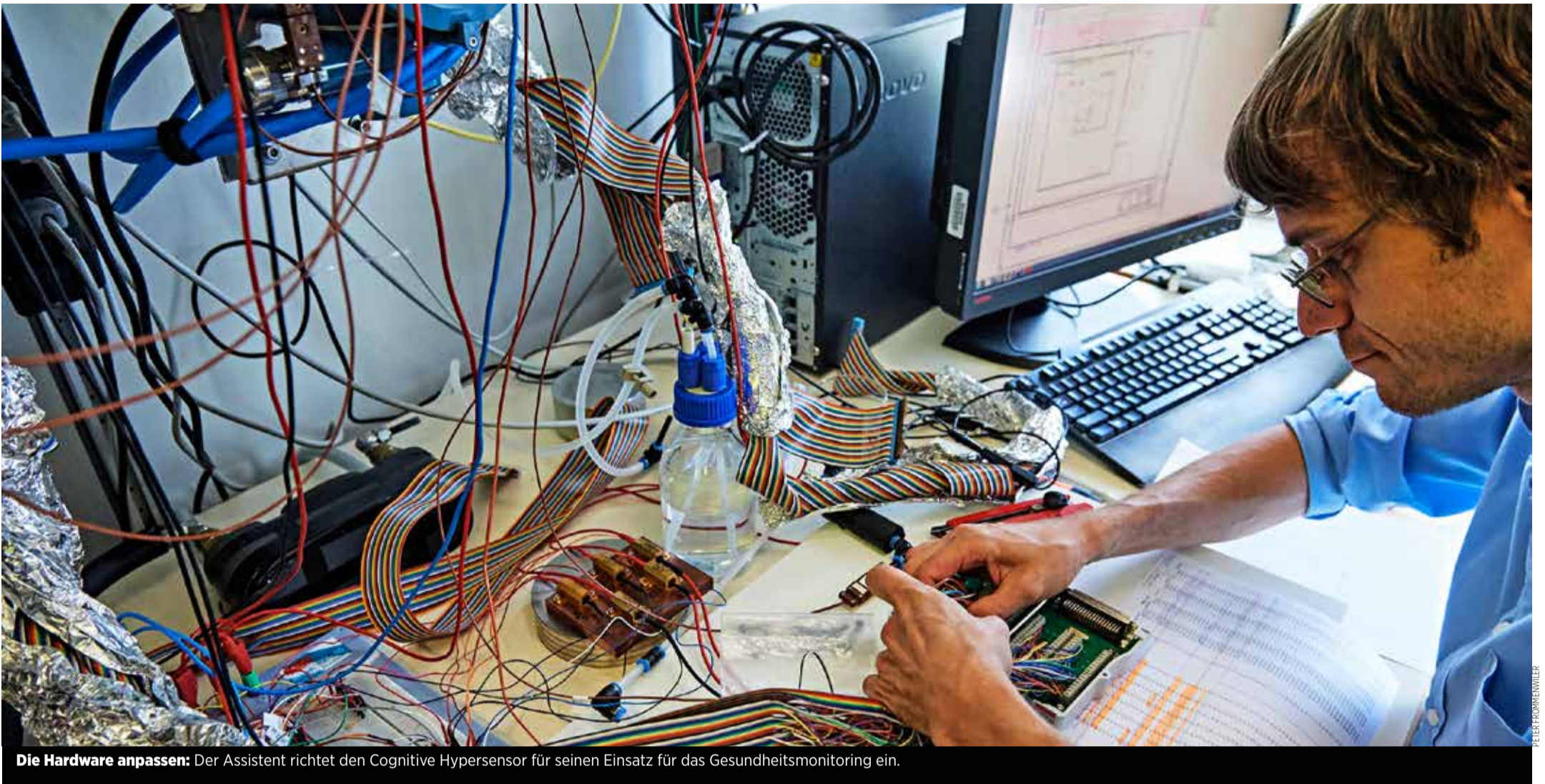
FOTO-PORTFOLIO

Für die Bildstrecke dieser Ausgabe war die HZ zu Gast beim IBM-Forschungslabor in Rüschlikon und hat sich einige Projekte zeigen lassen. Dabei wird Grundlagenforschung mit möglichen kommerziellen Anwendungen verknüpft.

Fotos: Peter Frommenwiler



Impressum Der Special «Innovation» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.



Die Hardware anpassen: Der Assistent richtet den Cognitive Hypersensor für seinen Einsatz für das Gesundheitsmonitoring ein.

«Ein Generationenprojekt»

Switzerland Innovation Die nationale Förderplattform beginnt zu drehen. Die Marketingkampagnen in den Pilotmärkten USA, China und Grossbritannien sind gestartet.

INTERVIEW: JOHANNES J. SCHRANER

Mögen Sie das Wort Innovation noch hören?

Raymond Cron: Ja, aber Sie haben recht, Innovation und auch Nachhaltigkeit haben Schlagwortcharakter. Gleichwohl bleiben beide Themen sehr wichtig.

Was war für Sie in Ihrem bisherigen Leben echt innovativ?

Es war der unerwartete Wechsel nach zwanzig Jahren Tätigkeit in der schweizerischen Baubranche ins Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL). Vordergründig war das eine ganz neue Welt. Letztlich aber bestand auch sie im Führen einer komplexen Organisation.

Kann man Innovation überhaupt fördern? Die passiert doch einfach – oder eben nicht.

Genau. Der Staat kann eigentlich nur die Rahmenbedingungen so gestalten und pflegen, dass ein innovationsfreundliches Umfeld entsteht und bleibt. Das schliesst aber zum Beispiel Anschubhilfen für Innovationsparks nicht aus.

Was sind zentrale Rahmenbedingungen für Innovation?

Bildung ist der einzige Rohstoff unseres Landes und die Voraussetzung dafür, dass Innovation überhaupt entstehen kann. Nur schlaue Köpfe können in der Forschung und Entwicklung neue Ideen entwickeln. Deshalb finde ich es problematisch, im Bereich der Bildung zu sparen. Das muss sich die Politik sehr gut überlegen. Denn das Investieren in Bildung und Forschung ist die Grundlage des Wohlstandes in unserem Land.

Wie entwickeln sich die fünf nationalen Innovationsparks?

Ganz unterschiedlich. In Dübendorf sind die Geschäftsstelle und das erste Unternehmen eingezogen, und die ETH ist im Begriff, mit ersten Aktivitäten in die bestehenden Hangars umzuziehen. Villigen und Biel sind sehr dynamisch unterwegs und haben grosse Neubauprojekte. Basel hat seine Governance angepasst und plant ebenfalls die Schaffung von zusätzlichen Räumlichkeiten. Auch der ETH-Park in Lausanne ist gut gefüllt. Insgesamt sind wir gut gestartet und es beginnt zu drehen. Switzerland Innovation ist ein Generationenprojekt, weil Innovation Zeit braucht und keine kurzfristige Angelegenheit ist. Seit der Idee für Switzerland Innovation von Ruedi Noser bis zur Realisierung sind übrigens auch zehn Jahre vergangen.

Warum sollen ausländische Forschung und Entwicklung in die Schweiz kommen?

Wir haben mit etlichen grossen Firmen wie Disney Research und Google geredet, die in die Schweiz gekommen sind oder die Absicht haben, es zu tun. Bei allen sind die Gründe, hier zu forschen und zu entwickeln, die gleichen: unsere Top-Hochschulen und ihre Abgänger sowie eine vorhandene Systembalance zwischen Industriepartnern und Startups.

Was hat Switzerland Innovation bisher erreicht?

Wir sind seit Januar 2016 operativ. Alle fünf Switzerland Innovation Parks sind in Betrieb gegangen. Alle rechtlichen und politischen Grundlagen sind geschaffen. Jetzt beginnt das internationale Marketing für Switzerland Innovation.

Was hat Sie in den anderthalb Jahren Ihrer bisherigen Tätigkeit am meisten gefreut?

Dass wir es geschafft haben, in unserem föderalistisch aufgebauten Werkplatz wichtige Entscheide bottom-up im Konsens und mit gutem Dialog zu fällen und umzusetzen. Ein Beispiel ist das Aufstellen und Mittragen der Dachmarke Switzerland Innovation durch alle angeschlossenen Regionalparks.

Wie sehen Sie Ihre Funktion?

Ich koordiniere, vermittele, überzeuge – und ich nehme Verantwortung wahr, die besser standortübergreifend funktioniert.



Der Queraufsteiger

Name: Raymond Cron
Funktion: Geschäftsführer Switzerland Innovation
Alter: 58
Wohnort: Binningen BL
Familie: verheiratet, drei Kinder
Ausbildung: Dipl. Ing. ETH/SIA und Postgraduate in BWL
Karriere: Bundesamt für Zivilluftfahrt, Direktor; Orascom Development Holding, COO; Allreal Holding, Gruppenleitungsmitglied

Ich bin also nicht Chef der Innovationsparks, sondern habe eine Koordinationsrolle auf nationaler Ebene. Bisheriges Ziel war es, die regionalen und kantonalen Bedürfnisse so abzuholen, dass alle mit an Bord sind und alle gemeinsam vorwärts-

«Wir haben eine sehr reiche Innovationslandschaft und Förderlandschaft für Innovationen.»

gehen. Dazu gehen wir regelmässig in die Regionen und sprechen mit den dortigen Ansprechpartnern aus Wirtschaft, Bildung und Politik.

In einer Umfrage der Uni Genf unter gut 300 Unternehmen haben fast 60 Prozent angegeben, dass ihnen die Übersicht zur Wahrnehmung von Förderangeboten fehle. Was ist der konkrete Beitrag von Switzerland Innovation zur mehr Transparenz?

Ja, wir haben in der Schweiz eine ausserordentlich reiche Innovations- und Innovationsförderlandschaft. Das ist grundsätzlich positiv. Aber diese Landschaft gleicht oft einem Dschungel. Diese Unübersichtlichkeit kann auch ein Nachteil sein, weil zum Beispiel Investoren, die eigentlich investieren möchten, geeignete Projekte nicht finden oder weil eine Unternehmung nicht den richtigen Forschungspartner trifft. Das Zusammenbringen der verschiedenen Stakeholder ist anspruchsvoll. Da besteht Handlungsbedarf. Das sagen mir alle Stakeholder, mit denen wir bisher geredet haben, durchs Band.

Gehört das Zusammenführen auch zum Auftrag von Switzerland Innovation?

Bisher nicht, aber wir überlegen uns derzeit, ob man dafür in Zukunft bestimmte Initiativen entwickeln müsste. Wobei es lediglich darum ginge, eine Plattform und damit Transparenz und Übersichtlichkeit zu schaffen, um das Matching zu erleichtern. Es geht nicht um Steuerung oder Kontrolle.

In den Unternehmen, speziell den KMU, wird viel über Digitalisierung geredet, aber relativ wenig gemacht. Bleibt echte Innovation so auf der Strecke?

Digitalisierung ist, ähnlich wie das Wort Innovation, zu einem Schlagwort degeneriert. Echte Digitalisierung ist aber gleichzeitig das Synonym für die vierte industrielle Revolution. Sie wird zu einer völligen Umkrempelung von Geschäftsmodellen

und Arbeitsweisen führen. Sinn ergibt sie allerdings nur, wenn sie auch einen Nutzen stiftet – für einen Kunden oder für einen Mitarbeiter. Der neueste Report des Lausanner IMD-Instituts verweist die Schweiz bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit in Sachen Digitalisierung nicht zufällig auf den relativ enttäuschenden achten Platz, während unsere Wettbewerbsfähigkeit insgesamt hinter Hongkong weltweit die zweitbeste ist.

Warum besteht in der Schweiz dieser digitale Rückstand?

Wir müssen die Menschen besser vom Nutzen überzeugen und wir müssen die Ängste abbauen, dass die Digitalisierung nur ein Job-Fresser ist. Diese Ängste sind übrigens auch Teil des Nährbodens für Populismus. Digitalisierung ist nicht nur Automatisierung, sondern weit mehr. Das Problem ist, dass vor allem Jobs wegfallen, die tiefe Qualifikationen erfordern und Jobs für Hochqualifizierte geschaffen werden.

Wie könnten wir die Digitalisierung besser für die Innovation nutzen?

Eine zentrale Rolle spielt dabei wieder die Bildung. Früher mussten wir viel Wissen auswendig lernen. Heute aber ist alles Wissen digital abrufbar. In der Bildung müsste man sich überlegen, wie wir das

kreative Denken und das Entwickeln von neuen Ideen mehr ins Zentrum stellen könnten.

Was packen Sie im zweiten Halbjahr 2017 vor allem an?

Wir haben in den letzten Monaten alle Schweizer Standortpromotionsorganisationen auf den drei ausländischen Pilotmärkten USA, China und Grossbritannien instruiert und trainiert, wie sie Switzerland Innovation bekannter machen können. Jetzt geht es darum, auf diesen Märkten erste Aktivitäten an der Front durchzuführen und damit Firmen in die Schweiz zu holen. Zum anderen wollen wir das neue Instrument der Bundesbürgerschaften umsetzen, sodass erste Bürgerschaften gesprochen werden können.

Was ist Ihr grösster persönlicher Wunsch für die Zukunft des Innovationsstandortes Schweiz?

Dass wir zu den Werten und Tugenden Schweiz stehen und Innovationen weltweit meistern gemacht haben. Das heisst, dass wir unserem Bildungssystem Sorge tragen, dass wir offen bleiben für die besten Köpfe und dass wir die Risikobereitschaft und den Mut behalten, die es für Innovation braucht. Der globale Wettbewerb ist spürbar härter geworden.

SWITZERLAND INNOVATION

Herausforderungen und Förderdschungel

Standorte Bis heute betreut Switzerland Innovation die Innovationsparks Dübendorf, Villigen, Basel, Biel sowie den Antennenstandort Lausanne. Sie beherbergen gut achtzig Firmen. Im Netzwerk von Switzerland Innovation selber arbeiten gegen fünfzig Personen. Präsident des Stiftungsrates ist Ständerat Ruedi Noser.

Röstigraben Es gibt am Standort Schweiz 93 kantonale, 14 regionale und 19 nationale Institutionen für Innovationsförderung. Das Einbinden zum Beispiel des Lausanner Parks Network West EPFL war deshalb eine Herausforderung für Switzerland Innovation. Die Gründe sind im generellen Gefühl der Westschweiz zu suchen, auf Bundesebene immer leicht benachteiligt zu sein, aber auch im sogenannten Antennenkonzept der EPFL in allen romanischen Kantonen, das die Deutschschweiz so nicht kennt.

PPP Hinter der Stiftung als Träger-schaft stehen Politik auf Bundes- und Kantonsebene und Hochschulen für die Wissenschaft und Unternehmen für die Wirtschaft. Die Plattform ist eine klassische Public Private Partnership. Die finanzielle Unterstützung ist derzeit auf fünf Jahre garantiert, also noch bis Ende 2019.

Förderschiene Switzerland Innovation wendet als direkte Fördermittel Bundesbürgerschaften von 350 Millionen Franken an. Sie dienen dazu, den Innovatoren die Finanzierung von Innovationsinfrastruktur wie etwa Mikroskope oder 3D-Drucker zu erleichtern und zu vergünstigen. Im Weiteren gibt es die Bundesförderung der Kommission für Technik und Innovation (KTI) im Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). Firmen und Forscher können eine Förderung durch EU-Gelder beantragen.

Die Geschäftsleitung ist leicht unzufrieden

Innovationsmanagement Die meisten KMU in der Industrie sind innovativ, aber zahlreiche Entwicklungsprojekte erfüllen die Erwartungen der Chefs nur bedingt.

ROBIN DROST

Während der letzten Jahre konnte man feststellen, dass sich viele KMU bemüht haben, ihre Prozesse in Entwicklung und Innovationen agiler auszugestalten und entsprechende Ansätze einzuführen. «Scrum» in der SW-Entwicklung und «Agile» in der mechanischen Entwicklung zum Beispiel haben den Mindset in vielen Entwicklungsabteilungen geändert und eine Time-boxed-Arbeitsweise (zum Teil deadline-orientiert) gefördert. Ein näherer Blick auf den aktuellen Stand des Innovationsmanagements bei Schweizer KMU zeigt aber, dass die Herausforderungen für Unternehmen nicht lediglich in der Einführung von neuen Methoden, sondern primär bei der umfassenden Implementierung von durchgängigen Innovationsprozessen liegen.

Heute haben viele Schweizer KMU im Maschinen- und Anlagenbau ihre Entwicklungsprozesse im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 dokumentiert. Dieser Entwicklungsprozess wird typischerweise anhand der Subprozesse Definition, Konzeption, Design und Industrialisierung beschrieben. Der Innovationsprozess wird diesem Entwicklungsprozess vorgeschaltet.

Bei einer umfassenden Sicht auf das Innovationsmanagement vermisst man oft die Beschreibung und die Verantwortlichkeiten der Subprozesse, die zur Planung und Steuerung der Innovation notwendig sind. Ohne sie wird es schwierig, den eigentlichen Entwicklungsprozess erfolgreich abzuwickeln.

Schlecht geführt und reaktiv

Untersucht man zusätzlich den Reifegrad der vorhandenen Subprozesse der Innovation, stellt man fest, dass diese grundsätzlich definiert sind und wiederholt angewendet werden; je kleiner die Unternehmen aber sind, desto öfter sind die Prozesse unvorhersehbar, schlecht geführt und reaktiv. Der Erfolg basiert dann meistens auf der Initiative von einzelnen Schlüsselpersonen. Im Detail beschriebene und gelebte Subprozesse, die mit Messgrößen versehen sind und laufend aktiv verbessert werden, findet man hingegen selten.

Im Gegensatz zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Produkten navigiert man mit Innovationsprojekten sehr oft in unsicheren Gewässern und die Risiken sowie die Gefahr von Projektabweichungen sind vergleichsweise hoch. Abweichungen sind häufig bei den Pro-

jektkosten, aber auch bei den Herstellkosten anzutreffen. Die Diskussion betreffend potenzielle und bereits entstandene Abweichungen wird oft zu wenig geführt. Vielfach werden die Abweichungen in der Kommunikation zum Topmanagement schöneredet oder gar gefiltert, was über kurz oder lang zu einer Vertrauenskrise führen kann.

Beispiel Verpackungsanlagen

Mit einer einheitlichen, zweckmässigen Planung und Schätzung der Projekte sowie einem einheitlichen Reporting wird die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Management gelegt. Abweichungen können so früh erkannt und geeignete Massnahmen zu deren Minderung gemeinsam definiert werden. Ein Hersteller von Verpackungsanlagen muss bei der letzten Anlagenentwicklung feststellen, dass die Projektkosten massgeblich höher sind als im Budget veranschlagt und die Time-to-market wohl um ein gutes Jahr verlängert wird. Um dies zukünftig zu verhindern, wird ein Audit mit externer Beratungsunterstützung durchgeführt.

Die Gründe für die Abweichungen werden vom Management in der eigentlichen Maschinenentwicklung vermutet, doch das Audit zeigt auf, dass die Ursachen für die Situation nicht primär in der Entwicklung liegen. Vielmehr sind es die übergeordneten und vorgelagerten Prozesse der Innovation, die erhebliche Defizite aufweisen. Die Steuerung der Innovation liegt in der Verantwortung des Geschäftsführers, jedoch ist der Prozess intransparent und die Grundlagen für die nachgelagerten Stellen sind nicht greifbar.

In der Planung der Innovation wird der Prozess «Produktlebenszyklus» durch den Leiter Vertrieb verantwortet. Doch leider gibt es keine verbindlichen Informationen, die wiederum in einem Produktportfolio und in einer entsprechenden Produkt-Roadmap abgebildet werden. Unter diesen Voraussetzungen ist es sehr schwierig, eine geeignete Produktarchitektur für die Zukunft zu erarbeiten und das Nutzenpotenzial aus Standardisierung und Modularisierung zu erschliessen, zumal für diese Aufgabe auch keine entsprechende Rolle definiert ist.

Rollen weder definiert noch gelebt

Auf der Umsetzungsebene der Innovation sind die Produkt- und Benutzeranforderungen für die neuen Anlagen unklar und nicht in einem Lastenheft beschrieben. Für die Entwicklung ist es darum schwierig, das Pflichtenheft in einer konstruktiven Debatte mit dem Product Management zu erar-

beiten. Bei der Frage nach den Verantwortlichkeiten für die Projekt- und Herstellkosten bei Innovationsprojekten gibt es keine klaren Antworten. Hier zeigt sich, dass die Rollen in den Innovationsprojekten nicht definiert und gelebt werden. Zweckmässige Methoden, um Risiken zu minimieren und den Erfolg der neuen Anlagenentwicklung zu unterstützen, sind ebenfalls zu wenig bekannt oder werden lediglich rudimentär angewendet.

Das Management erkennt, dass punktuelle Verbesserungen für kommerziell erfolgreiche Innovationsprojekte in der Zukunft nicht ausreichen, sondern vielmehr eine Transformation von Organisation, Prozessen und Methoden erforderlich sein wird. Weiter wird erkannt, dass Market-Pull gegenüber dem lange

Erforderlich ist eine Transformation von Organisation, Prozessen und Methoden.

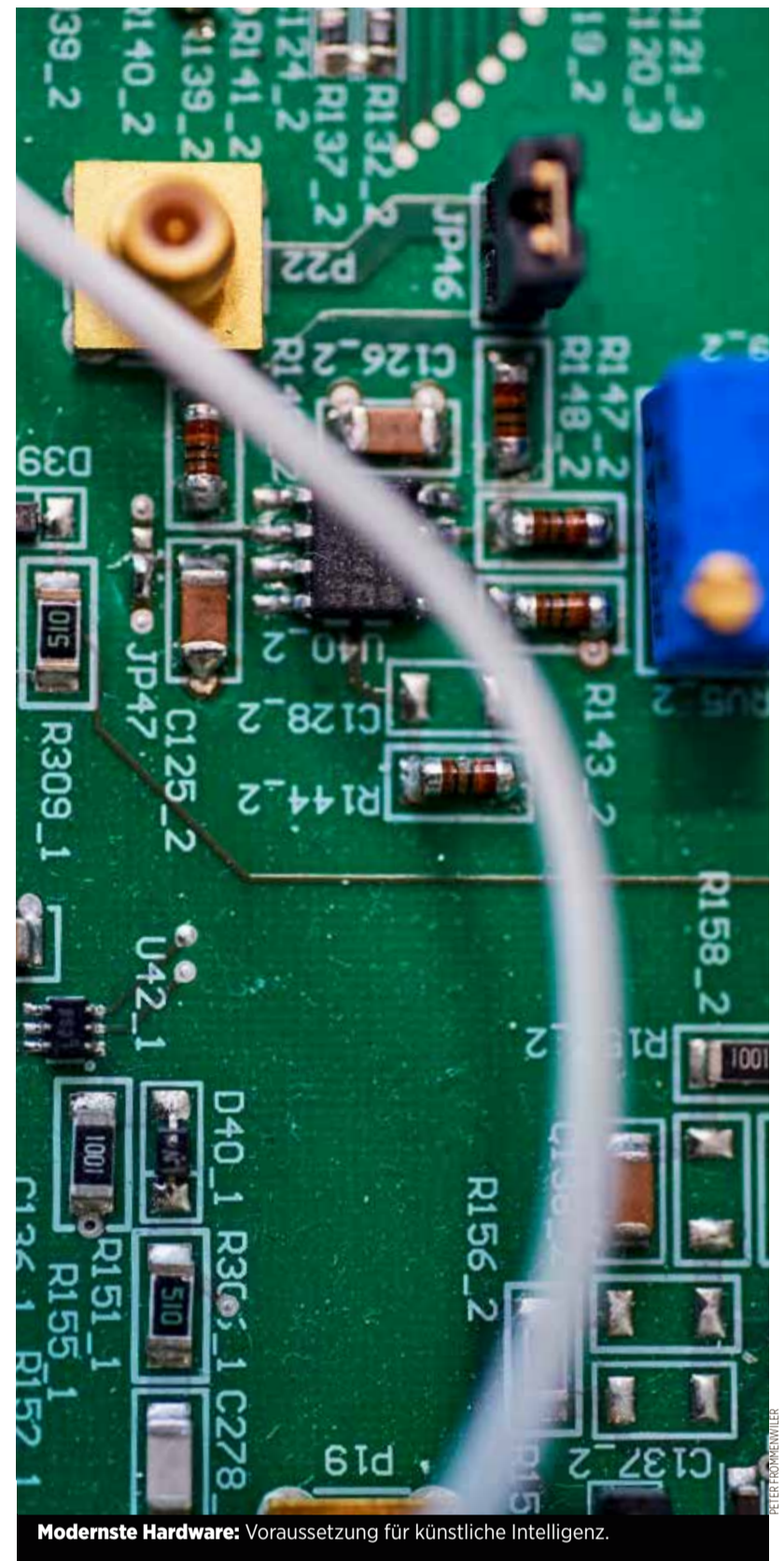
gepflegten und erfolgreichen Technologie-Push zukünftig dominieren wird und entsprechend die Innovationsprozesse mehr auf die Kunden auszurichten sind. Ein exzellentes Verständnis der Markt- und Benutzeranforderungen und die Umsetzung in griffige Lastenhefte sind der Startpunkt für erfolgreiche Entwicklungen der Zukunft.

Vorgehen und potenzieller Nutzen

Zur Orientierung im Innovationsmanagement kann eine entsprechende Prozesslandkarte eingesetzt werden, die auf Best Practice basiert. Damit können der Reifegrad der Subprozesse der Innovation im Unternehmen sowie die Relevanz für den Geschäftserfolg beurteilt werden. Diese Beurteilung ermöglicht das Definieren einer Priorisierung der relevanten Innovations-Subprozesse innerhalb der Ebenen Steuerung, Planung und Umsetzung und die Integration in die vorhandene Prozesslandschaft.

Teil davon sind einheitliche Methoden im Bereich Planung und Schätzung sowie im Reporting, die die Transparenz erhöhen und das Risiko von Projektabweichungen minimieren. Schärfen man zudem die Rollen in den Innovationsprojekten betreffend Projektkosten, Herstellkosten und Produktarchitektur, so wird ein wesentlicher Beitrag für den zukünftigen Erfolg geleistet.

Robin Drost, Director, Helbling Business Advisors AG, Zürich.



Modernste Hardware: Voraussetzung für künstliche Intelligenz.

5 Fragen an das Innovationsmanagement

- ▶ Wie oft und in welchem Ausmass werden die Projektkosten- und Herstellkostenziele verfehlt? wie werden diese Prozesse laufend aktiv verbessert?
- ▶ Inwieweit existiert eine einheitliche Planung und Schätzung der Innovationsprojekte und wie ist das Reporting an das Topmanagement organisiert? Inwieweit sind Subprozesse für die Planung und Steuerung der Innovation definiert?
- ▶ Inwieweit bestehen zweckmässige Methoden, um Risiken zu minimieren und den Erfolg von Innovationsbeziehungsweise Entwicklungsprojekten zu unterstützen?
- ▶ Inwieweit sind die Innovationsprozesse mit Messgrößen versehen und

Geräuschlose Schweizer PC im weltweiten Markt

Prime Computer «Wir verschwenden zu viele unserer Ressourcen, nicht nur Energie, auch seltene Rohstoffe», erklärt CEO Josip Sunic und fordert ein Umdenken im IT-Markt.

VOLKER RICHERT

Computer aus der Schweiz? Das grenzt fast schon an Science-Fiction. Und doch hat der St. Galler Unternehmer Josip Sunic diese Vision und liess sich nicht davon abbringen. Der Ostschweizer hat sich in den vergangenen Jahren mit Computern und ihren Aufgaben befasst und Konzepte zur Verbesserung entwickelt. Zwei Probleme hatte er dabei im Fokus. «Zum einen sind aktuelle Computer viel zu laut und ihr Stromverbrauch ist zu hoch», erklärt Sunic.

Seine Analyse legte den Grundstein zur Herstellung eines eigenen Mini-PC. Sunic tüftelte an den Komponenten und heraus kam der Prime-Mini.

Das Gerät zeichnet sich neben dem Design besonders durch seine Leistung

aus. «Es ist komplett geräuschlos und startet innerhalb weniger Sekunden auf», erklärt Sunic. «Die Geräte rauschen und vibrieren nicht. Ohne die sonst übliche Dauerbeschallung bauen wir einen gesunden Arbeitsplatz. Das verbessert die Konzentration und die Effizienz nimmt zu.» Denn der Kraftzweig im gefrästen Alugehäuse arbeitet mit SSD-Platte und ist ohne Lüfter komplett geräuschlos. Aufgrund seiner innovativen Bauweise ist das Schweizer Produkt optimal vor Abnutzung und Verschmutzung geschützt und erfordert keinerlei Wartungsarbeiten. Das ist umweltfreundlich und spart Zeit und Geld. Derzeit sammelt Sunic viele Flugmeilen.

Ein grosses Server-Projekt mit dem Fastfood-Riesen McDonald's in den Vereinigten Arabischen Emiraten zeigt: Nach vier Jahren starken Wachstums kann sich das Unternehmen auch an grosse Projekte wagen. Das Unternehmen ging 2013 mit dem Ziel an den Start, im IT-Markt mit nachhaltigen Produkten zu trumpfen. «Wir verschwenden in der IT viel zu viele unserer Ressourcen, nicht nur im Bereich Energie, sondern auch bei seltenen Rohstoffen», erklärt Sunic und for-

dert damit ein Umdenken im PC-Business an. Aber seine Vision geht weiter. «Wir wollen Probleme angehen, welche die IT-Welt seit Jahrzehnten vernachlässigt hat.» Neben dem gesünderen Arbeitsplatz adressiert Prime die Reduzierung der IT-Gesamtbetriebskosten massiv und baut gleichzeitig die Betriebssicherheit der IT-Infrastruktur weiter als bisher aus.

Extreme Einsatzszenarien

So hat man zum Beispiel in den Vereinigten Arabischen Emiraten bei McDonald's diese Philosophie verstanden und setzt sie bereits im Alltag um. In den einzelnen Verkaufsstellen in den McDonald's-Lokalen sind die Anforderungen an die IT in den vergangenen Jahren dramatisch gestiegen. So wird etwa die Verarbeitungslogistik mit Selbstbedienungssäulen, Smartphone-Apps und dem Zahlungsvorgang vernetzt abgewickelt. Dies geschieht in einem Umfeld, das durch Hitze, Aerosole und Feuchtigkeit grosse Herausforderungen an ein IT-Produkt stellt.

PC haben über ihre Lüfter in den Spitälern Bakterien verbreitet.

Hier haben sich die Prime-Geräte bewährt: «Wir sind überzeugt, dass unser Server für McDonald's bald weltweit im Einsatz sein wird», sagt ein optimistischer Sunic.

Angesprochen auf weitere Beispiele für Innovationen, erzählt der Unternehmer, man habe derzeit einen starken Fokus im Healthcare-Bereich. «Computer haben in den vergangenen Jahrzehnten über die eingebauten Lüfter normaler PC in den Kliniken und Spitälern aggressive Bakterien in den Spitalräumen verbreitet und dabei unzählige Leute infiziert und so auch Patienten getötet.» Da die Prime-Mini-Server eine passive Kühlung aufweisen, eignen sie sich gut für Operationssäle und Labors, weil eine Verunreinigung durch Lüfter nicht mehr stattfinden kann, fügt Sunic an. So setzt zum Beispiel die Dubai Health Authority in vielen Institutionen auf Computer von Prime. «Auch das weltbekannte Modehaus Akris aus St. Gallen ist ein Kunde», erzählt Sunic. Daneben werden die Rechner aber auch in der Industrie wie etwa in der Bau- oder Holz-

wirtschaft eingesetzt. Besonders also in Branchen, die extreme Ansprüche an ihre IT stellen.

Schweizer Fertigung

Einer der Punkte, auf die Prime Computer extrem viel Wert legt, ist die Nachhaltigkeit der Produkte. «Wir geben eine Garantie von fünf Jahren auf unsere Produkte», erklärt CEO Sunic. «Produkte sind nur so gut wie die Komponenten und die Fertigung, die zum Endprodukt führt», erläutert er. Damit jedes Produkt aus St. Gallen eine konstant hohe Qualität und Zuverlässigkeit erreiche, würden sie in der Schweiz gefertigt. Eine sogenannte Dead-on-Arrival-Rate sowie eine Ausfallrate von unter 0,01 Prozent würden die Kosten massiv minimieren. «Unsere Produkte, ob Desktops oder Server, weisen einen erheblich kleineren ökologischen Fussabdruck auf als herkömmliche Geräte», schiebt Sunic nach. Sie zeichneten sich durch einen tiefen Stromverbrauch, wiederverwertbare Bestandteile und die langlebige Bauweise aus. Voraussetzung dafür sei, ständig die Innovationen im Business im Auge zu haben und permanent neuste Technologie zu erschliessen.

«Die Schweiz ist zu risikoscheu»

Selçuk Boydak Der Unternehmensberater und passionierte Digitalisierungsexperte erklärt, was es für ein kreatives Klima braucht.

INTERVIEW: FREDY HÄMMERLI

Bestehendes weiterentwickeln oder Neues und Bahnbrechendes schaffen – was ist wichtiger?

Selçuk Boydak: Es braucht beides: die evolutionäre und die revolutionäre Innovation. Unternehmen, denen beides gelingt, müssen sich um ihre Zukunft keine Sorgen machen.

Was ist denn das Rezept für Kreativität und Innovation?

Innovation wird von starker, inspirierender Führung genährt. Es ist kein Zufall, dass besonders innovative Firmen wie Apple oder Amazon auch sehr innovationsfreudige Führungspersönlichkeiten haben. Es braucht Neugier, Energie, Mut, Risikobereitschaft, Bereitschaft zu scheitern, den unbedingten Willen, es immer wieder zu versuchen, bis man den Erfolg findet. Man kann ein Unternehmen nicht losgelöst von der Führungsspitze «von unten» deutlich innovativer machen.

Was kann denn ein Unternehmen tun, um ein innovativeres Klima zu schaffen?

Innovation gedeiht nicht im stillen Kämmerlein. Innovation lebt von Neugier und Inspiration. Sie wird befeuert durch neue Impulse und Eindrücke von aussen. Das Silicon Valley ist gerade deshalb so erfolgreich, weil es ein inspirierendes Ökosystem darstellt, in dem sich viele spannende Menschen und Firmen gegenseitig auf vergleichsweise engem Raum befruchten. Davon kann man lernen. Es gilt, das Unternehmen zu vernetzen, auch nach aussen.

Cooler Einrichtungen mit Lounge-Ecke, Gadgets und Tischfussball, so präsentiert sich der heutige Kreativbetrieb von Google über die Werbeagentur bis zum «Innovative Space» der Versicherung. Hilft eine verspielte Umgebung tatsächlich beim Kreativprozess?

Natürlich helfen offene, inspirierende Räumlichkeiten, die menschliche Begegnungen und Kommunikation unterstützen. Und die einem die Musse geben, sich innovativen Gedanken hinzugeben. Aber Führung, Vorbilder und inspirierende Menschen zählen weit mehr als coole Räumlichkeiten. Einige der innovativsten Firmen wurden in einfachen «Garagen» gegründet, ohne viel Schnickschnack und Spielerei.

Wie lassen sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem kreativsten Potenzial gewinnen?

Es bedarf eines Rahmens mit einer motivierenden Vision, für die es sich lohnt, sich mit Leidenschaft einzusetzen. Es braucht Freiheitsgrade und Vertrauen, um sich frei entfalten zu können. Zugang zu inspirierenden Menschen und Vorbildern. Schutz vor unnötiger Bürokratie, Corporate-Grabenkämpfen und Bedenkenträgern. Akzeptanz für Fehler, aus denen man schnell lernen kann. Und natürlich idealerweise auch die Möglichkeit zur Partizipation am Erfolg, am «Upside». Warum soll man sich mutig exponieren, wenn es für einen selbst nichts zu gewinnen gibt?

Geht das überhaupt im Umfeld eines Grossunternehmens?

Nicht wenn man versucht, die gleichen Regeln, Prinzipien und Vorschriften, die

für die traditionellen Geschäftsbereiche gelten, auch auf die neuen revolutionären Zellen anzuwenden. Dann wird man scheitern. Findet man hingegen Wege, diese innovativen Zellen anders zu führen und zu steuern, ob als «Spin-off», ob in einer geschützten «Garage» oder gemeinsam mit externen Partnern, dann hat man eine Chance, die Disruption selber zu treiben, statt als künftiges Opfer passiv darauf zu warten, bis es geschieht.

Wie muss die Aufgabenstellung lauten, damit auch wirklich innovative Ideen herauskommen und nicht nur eine Weiterentwicklung bekannter Muster und Lösungen?

Die Ambition muss sorgsam gewählt und möglichst hochgesteckt sein. Setzt man das Ziel, sich nur um 10 Prozent zu verbes-

sern, wird in der Regel eine Verbesserung in genau dieser Grössenordnung herauskommen. Setzt man hingegen ein radikal höheres Ziel, sind die Beteiligten gezwungen, sich aus der Wohlfühlzone heraus-

«Setzt man radikale Ziele, sind die Beteiligten gezwungen, sich aus der Wohlfühlzone zu bewegen.»

zubewegen und über wirklich radikale, bahnbrechende Veränderungen nachzudenken. Google verwendet diesen Ansatz mit dem «10x Thinking». Eine neue Idee muss zehnmal besser sein als das Bestehende. Sonst ist sie nicht revolutionär und daher nicht interessant genug.

Kreative Menschen brauchen Freiräume, Vorgesetzte Kontrolle. Wie lässt sich das unter einen Hut bringen?

Auch kreative Menschen brauchen einen ganz klaren Auftrag. Die Zielsetzung muss präzise formuliert sein. Auf dem Weg zur Zielerreichung hingegen benötigen sie viel Freiheit, weniger Guidance und auch keine Kontrolle. Sie müssen nicht «micro-managed» sein, sondern sollten an den Resultaten gemessen werden.

Zu wissen, was das Richtige wäre, und das Richtige auch umzusetzen, ist nicht einfach. Viele Schweizer Unternehmen verfügen über die meisten Zutaten, um innovativ zu sein und die digitale Zukunft erfolgreich zu bewältigen. Allerdings sind wir im internationalen Vergleich eher zu risikoscheu. Es geht uns noch sehr gut, wir

haben mehr als andere und damit auch mehr zu verlieren. Das hält leider viele davon ab, sich aus der Komfortzone herauszubewegen und sich persönlich zu exponieren. Zumal Niederlagen immer noch als bleibender Makel gelten. Wir denken sehr langfristig und gehen sehr strukturiert vor. Zu Innovation gehört aber eben auch, dass man nicht voll durchgeplant und durchgetaktet arbeitet, sondern bereit ist, spontan und agil zu handeln und sich dadurch Freiräume für Experimente und Erfahrungen zu schaffen. Diese spontane Agilität wird bei uns kulturell weniger gewürdigt, ist sogar eher verpönt. Ich wünsche mir, dass wir unseren «Schieberegler» hin zu mehr Spontaneität, Experimentier- und Risikofreude ausrichten. Denn wir müssen etwas wagen, um auch künftig zu gewinnen.

ANZEIGE



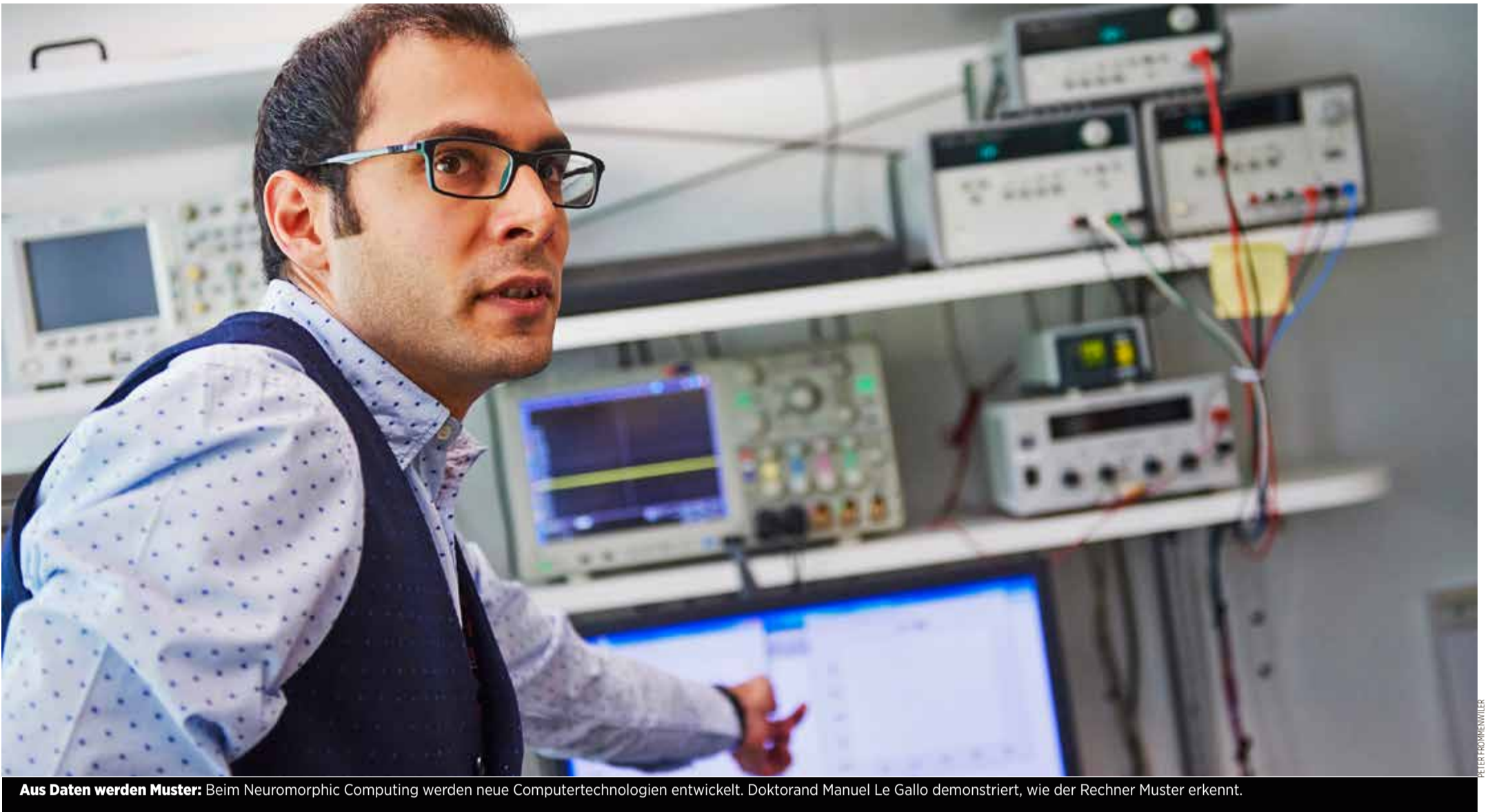
Der Digitalisierer

Name: Selçuk Boydak

Funktion: Inhaber C-Level Media AG, Pfäffikon; Präsident Boydak Strategy Consulting, Freienbach SZ; vorher Führungspositionen bei The Boston Consulting Group und Dresdner Allianz

Alter: 47

Ausbildung: Medizin, Münster; Industrial Engineering, Istanbul



Aus Daten werden Muster: Beim Neuromorphic Computing werden neue Computertechnologien entwickelt. Doktorand Manuel Le Gallo demonstriert, wie der Rechner Muster erkennt.

730 Schmierstoffe in 3650 Varianten

Panolin Mit seinen umweltfreundlichen Hochleistungs-Schmierstoffen hat sich das KMU aus Madetswil ZH weltweit einen Namen gemacht.

VOLKER RICHERT

Wenn uns Kunden aus dem Ausland besuchen, sind sie begeistert, wie schön es bei uns ist», erklärt Silvan Lämmle, CEO von Panolin Schweiz. «Es ist ein Privileg, in dieser wunderschönen Landschaft arbeiten zu können», erklärt er, «so behalten wir im Auge, warum wir unsere Umwelt schützen müssen.» Damit ist ein zentrales Element der Unternehmensphilosophie angesprochen. Nicht nur die Unternehmenskultur des Zürcher Unternehmens, sondern auch seine Produkte beweisen, was nachhaltiger Einsatz bedeutet. International bekannte Bauwerke wie die neuen Schleusentore des Panamakanals, das Riesenrad London Eye, die Schleusen an der Rance bei Mont Saint-Michel in Frankreich und die Rhätische Bahn in der Schweiz setzen auf die in Madetswil produzierten und biologisch schnell abbaubaren Panolin-Schmierstoffe.

Dass diese landläufig als Öl bekannten Schmierstoffe immer strengeren Umweltanforderungen genügen müssen, weiss

heute jeder. Doch haben sie gleichzeitig den wachsenden Ansprüchen aller Arten von Belastungen zu genügen. Das zeigt ein aktueller Test von Bosch-Rexroth. «Panolin HLP Synth 32 hat als erstes biologisch schnell abbaubares Hydrauliköl das neue Fluid Rating von Bosch-Rexroth erhalten», erklärt Lämmle stolz beim Rundgang durchs Unternehmen. Panolin bietet Schmierstoffe für praktisch alle privaten, kommerziellen und industriellen Anwendungen auf der Welt an und unterhält dazu neben dem Hauptsitz in der Schweiz Tochtergesellschaften in Skandinavien, Frankreich, Grossbritannien und den USA und ist in mehr als 6050 Ländern aktiv.

Innovationstreiber Kundennähe

Den Durchbruch hat Panolin mit den ersten biologisch abbaubaren Schmierstoffen geschafft, mit denen man in den 80er-Jahren gestartet war. Damals war es ein Bauunternehmer aus dem Welschland, der bei Panolin anrief und «sauberes Öl» verlangte. «Dieser Kunde baggerte im Neuenburgersee und musste sich immer wieder mit Reklamationen herumschlagen», erzählt Lämmle. Denn die Bagger

verschmutzten immer wieder das Wasser mit Hydrauliköl.

Also machte man sich in den Laboratorien in Madetswil an die Arbeit und entwickelte dieses saubere Hydrauliköl, das die Chemiker als Panolin HLP Synth als ersten biologisch abbaubaren Schmierstoff vorstellen konnten. «Es war unser weltweiter

Alle Schiffe in US-Gewässern müssen biologisch schnell abbaubare Schmierstoffe verwenden.

Durchbruch und der Start für viele weitere Innovationen», erklärt Lämmle. Die eigenen Experten sind seitdem im engen Austausch mit den Nutzern der Schmierstoffe wie etwa Maschinenhersteller, die man insbesondere bei den ständig steigenden Leistungsanforderungen eng begleitet. Man müsse immer wieder neue Generationen von Schmierstoffen entwickeln, die jedes Mal einen noch besseren Schutz für Hydraulikanlagen als zuvor bieten, erklärt Lämmle den gelebten Drang, Innovationen zu schaffen.

Ein weiterer Treiber seien neue gesetzliche Vorschriften. Als 2013 amerikanische Behörden die Umweltschutzvorgaben gemäss neuem Vessel General Permit verschärfen, explodierte die Nachfrage nach den biologisch schnell abbaubaren Produkten von Panolin. Alle Schiffe, die in US-Gewässern einlaufen, müssen seitdem biologisch schnell abbaubare Schmierstoffe verwenden, wo sie mit Wasser in Kontakt kommen. Dieses Gesetz gilt für alle Schiffe ab einer Grösse von 24 Metern, die die amerikanischen Gewässer in einem Abstand von drei Meilen von der Küste befahren, sowie auf allen amerikanischen Seen. Neben den Kriterien zu Bio-Abbaubarkeit, Bio-Akkumulierbarkeit und minimaler Toxizität müssen Hydraulik- und Getriebeöle für die Schifffahrt einen Gehalt an nachwachsenden Rohstoffen in Höhe von mindestens 50 Prozent aufweisen.

Blick in die Innovationsschmiede

Der Weg eines neuen Produktes beginnt damit, dass man den Kunden zuhört, die Ziele definiert und dann Formulierungen entwickelt. «Wir investieren tausende Stunden in Forschung und Entwicklung

und in ausgiebige Tests», erklärt Lämmle. «Die Herausforderung ist, die perfekte Mischung aus Grundölen und Additiven zu finden, die die Öllebensdauer verlängern, hervorragende Systemeffizienz bieten, die Produktivität steigern, Verschleiss vermeiden, unerwünschte Wärme wegtransportieren, Verschleisspartikel abführen und so den Instandhaltungsaufwand mindern», deutet Lämmle das Erfolgsrezept Kundenähe aus.

Vor Kurzem sind in Madetswil vier neue, riesige Basistanks mit gesamthaft 180 Kubikmetern Volumen aufgebaut worden. Das Lieferprogramm von Panolin umfasst 730 aktive Schmierstoffprodukte in 3650 Varianten. «Wir stehen täglich vor der Aufgabe, äusserst komplexe und dynamische Produktions- und Materialwirtschaftsprozesse zu managen. Wir müssen viele variable Faktoren berücksichtigen: Mischungsverhältnisse, Rohstoffqualitäten, Haltbarkeiten oder Prozessparameter», erläutert er. Der Druck durch Umweltverbände und damit letztlich der Konsumenten wird auch Europa dazu zwingen, sich dieser Entwicklung anzupassen. Für Lämmle ist denn auch klar, dass ans Ausruhen nicht zu denken ist.

Hocheffiziente Ölnebelabscheider aus Andelfingen

UT99 Die fahrenden grossen Dreckschleudern auf den Meeren werden dank Schweizer Technik 99 Prozent sauberer.

VOLKER RICHERT

Was aus dem Schornstein von grossen Schiffen quillt, bringt Umweltschützer auf die Palme. Stickoxide, Schwefeldioxid und Russpartikel sind gefährlich für Gesundheit und Umwelt. Auf Passagierschiffen kein haltbarer Zustand. Die Kreuzfahrt-Branche musste reagieren. Aida Cruises als Deutschlands bekannteste und grösste Kreuzfahrt-Reederei tut einiges dafür, den schlechten Ruf der Kreuzfahrtschiffe zu verbessern. In den letzten Jahren hat das Unternehmen über 100 Millionen Euro in neue Lösungen investiert und hochmoderne Umweltschutz-Technologien in Betrieb genommen.

Damit sollen die Emissionen der gesamten Flotte verringert werden. Die beiden jüngsten Schiffe der Flotte, die AIDA-Prima (3250 Passagiere) und das Schwesterschiff AIDAperla, haben ein umfassendes Filtersystem zur Reduzierung der Abgase erhalten, die restlichen Schiffe der Flotte werden nachgerüstet. Dadurch wird der Ausstoss von Russpartikeln, Stick- und Schwefeloxiden gefiltert und um 99 Prozent reduziert.

Unfälle verhindern

Teil dieses ökologischen Umrüstungsprogramms ist die aus Andelfingen stammende UT99. Der Schweizer KMU ist einer der weltweit führenden Hersteller von hocheffizienten Ölnebelabscheidern für die Kurbelgehäuseentlüftung bei Verbrennungsmotoren und in Kraftwerken.

Für den CEO Remo Oppliger sind die Aufträge von den Schiffswerften aus Deutschland eine weitere Bestätigung,

dass Umweltechnik für unsere Gesellschaft immer wichtiger wird. Seit über 40 Jahren beschäftigen sich die UT99-Experten schon mit der Filtration und Abscheidung von Öl-Dämpfen und Emulsionsnebeln. «Mit unseren Produkten auf den Aida-Schiffen wird verhindert, dass Passagiere auf den Decks von Ölnebeln geschwaden eingehüllt werden», sagt Oppliger. «Zudem wird die Arbeitssicherheit durch die Produkte verbessert, weil die Maschinenräume so nicht mehr durch herabtropfendes Öl an Wänden und Geräten verunreinigt werden, die Böden rutschig werden – und so Unfälle verhindert werden.»

Die UT99-Produkte werden heute von namhaften Motoren- und Turbinen-Herstellern, Anlagenbauern, Kraftwerken und Schiffswerften aus der ganzen Welt eingesetzt. So finden sich auf der Kundenliste Unterneh-

men wie Alstom Power, MAN Diesel & Turbo, die Meyer Werft, MTU Friedrichshafen, Caterpillar Energy Solutions, Rolls-Royce und Siemens Power Generation Oil & Gas.

Millionen Liter in die Natur

Die Ölnebelabscheider, die in Andelfingen produziert werden, entfernen mit einem Abscheidegrad von bis zu 99,9 Prozent bei einer Tröpfchengrösse von 0,1 Mikrometer (0,1 Millionstel Meter) Aerosolpartikel aus der Entlüftung von Motoren, in Kraftwerken und im Industrieinsatz. Die Technologie benutzt das Koaleszenzprinzip. Die Aerosolpartikel treffen auf die Fasern des Filtermaterials und bleiben dort haften. Durch die Anheftung von mehreren Partikeln werden die Tropfen immer grösser und schwerer. Diese fließen mit der

Die Abgase lassen sich nach dem Filtern gefahrlos einatmen.

Schwerkraft nach unten ab, werden gesammelt und können dem Ölkreislauf wieder zugeführt werden. Ein weiterer Effekt ist die Reduktion des Ölverbrauchs. «Die Abgase sind nach unserem Filter so sauber, dass man sie gefahrlos einatmen kann», erklärt der CEO. «Durch das sichere Abscheiden von Aerosolen wird, wie bei den Aida-Schiffen, vermieden, dass gesundheitsgefährdende Schwebeteilchen eingeatmet oder die Menschen durch Hautkontakt geschädigt werden», erklärt Oppliger. «Das haben die Hersteller von Kreuzfahrtschiffen begriffen und rüsten ihre Schiffe mit UT-99 Geräten aus.»

Auch die beiden im Bau stehenden Aida-Schiffe werden UT99-Technologie an Bord haben. «Wir sprechen hier von einem grossen Problem», sagt Oppliger. «Mehrere Millionen Liter Schmieröl enden heute jedes Jahr in den Meeren, indem Ölnebel von Schiffsdieselmotoren ungereinigt in die Atmosphäre gelangt.»

Kreativ, aber nicht innovativ?

Kommunikation Trotz Kostendruck kooperieren die Kreativen kaum. Die Agentur BrandPartner macht es vor und arbeitet mit einem Spezialisten-Netzwerk.

ISABEL STEINHOFF

Die Schweizer Kommunikationsbranche ist ein bunter Blumenstrauss aus unterschiedlichen Akteuren – von der Einmann-PR-Beratung über mittelgrosse Kreativagenturen bis hin zu international vernetzten Werbe- und Mediaplanungsriesen. Durch die Digitalisierung und die zunehmende Fragmentierung der Medien steigen die Anforderungen an alle Marktteilnehmer. Spezialisierung ist deshalb gefragt. Auftraggeber suchen nach vernetztem Content, stimmig über alle Kanäle wachsender Zahl hinweg. Die Budgets für die einzelnen Kanäle und damit Agenturen sinken.

Aktuell engagieren Firmen zunehmend mehrere Agenturen parallel, briefen diese aber in der Regel einzeln und meist auch noch aus unterschiedlichen Abteilungen. Man kann sich den Aufwand eines Auftragnehmers vorstellen, wenn PR-, Design-, Online-, Event- und Werbeagentur einzeln diesen Prozess durchlaufen müssen.

Ein neues Modell muss her

Ausserdem unterscheiden sich die Anforderungen an die verschiedenen Zahnräder der Kommunikation stark. Das Design ist zum Beispiel langfristig angelegt, während Werbekampagnen kurzfristige Resultate erbringen sollen. In manchen Fällen kann das Ergebnis dadurch zu wenig homogen zu werden. Auch der erwartete Leistungsumfang bei allen Beteiligten steigt: Enge Betreuung, effiziente Informationsprozesse und Datenanalyse über alle Kontaktpunkte der Customer Journey sind ein Muss. Vom Kosten- und Zeitdruck ganz zu schweigen.

Dass die aktuellen Strukturen in der Branche veraltet sind, zeigen auch die Ergebnisse einer Studie des Gesamtver-

bands Kommunikationsagenturen (GWA) in Deutschland. Fast einstimmig sehen die Brancheninsider Handlungsbedarf. Agenturen müssen sich neu aufstellen, das bedeutet flexibler werden hinsichtlich Strukturen und Arbeitsweisen und sich besser untereinander vernetzen. Ein neues Agenturmodell muss her, heisst es. Das bestätigt auch Catherine Purgly, Geschäftsführerin des Verbands Leading Swiss Agencies, dem die führenden Kommunikationsagenturen der Schweiz angehören: «Die zunehmende Komplexität in der Kommunikation führt dazu, dass Agenturen jeder

Für das volle Potenzial der Markenkommunikation braucht es Agenturpartner, die für die Marke brennen.

Grösse sich neu orientieren müssen. Es herrschen Konsolidierungstendenzen.» Dies zeigt auch das Beispiel von Farner Consulting. Das Unternehmen übernahm jüngst YJOO Communications und bietet nun mit über 140 Mitarbeitern von Markenkommunikation, über Change, Digital und Social&Community Marketing alles aus einer Hand an. «Ein solches Konzept kann durch schnelle Entscheidungswege überzeugen», sagt Purgly. Was auf den ersten Blick organisatorisch und ökonomisch sinnvoll erscheint, kann aber seine Tücken haben. Es besteht die Gefahr, dass die ursprüngliche Kerndienstleistung einer Agentur auch weiterhin die Stossrichtung bestimmt und andere Services lediglich Add-ons darstellen.

Innovative Boutiquen

Immer mehr Beachtung in der Branche findet daher das modulare Lead-Agency-Modell, bei der eine Agentur eine führende, koordinative Rolle übernimmt (Lead-

Agency) und das Kundenprojekt über das gesamte Kooperationsnetzwerk hinweg koordiniert. «Das bietet für kleinere Agenturen die Möglichkeit, ihren Kunden mehr Leistungen zu offerieren. Solche Kooperationen haben erst in den letzten fünf Jahren sehr langsam begonnen», sagt Purgly.

Diesen innovativen Weg beschreitet beispielsweise die 2006 gegründete Agentur BrandPartner aus Arlesheim, die sich bisher auf Markenführung und Verpackungsdesign spezialisiert hat. Zu ihren langjährigen Kunden gehören unter anderem Hero, Rimuss/Rahm, Ovomaltine und Bosch Automotive. Das Geschäftsführer-Duo bringt selbst ausgiebige Agentur- erfahrung mit. Kerstin Gimenez nimmt aufgrund ihres Design-Hintergrunds die Funktion als Creative Director ein, Thomas Breitingerg ergänzt Marketing- und Markenführungserfahrung und damit die wirtschaftliche Komponente. Darin liegt ein wichtiger Faktor für ihren Erfolg. «Uns unterscheidet unser Mindset von anderen Agenturen. Wir arbeiten nicht allein, sondern vernetzen uns aktiv mit anderen Agenturen, um die Probleme unserer Kunden ganzheitlich zu lösen», erklärt Kerstin Gimenez.

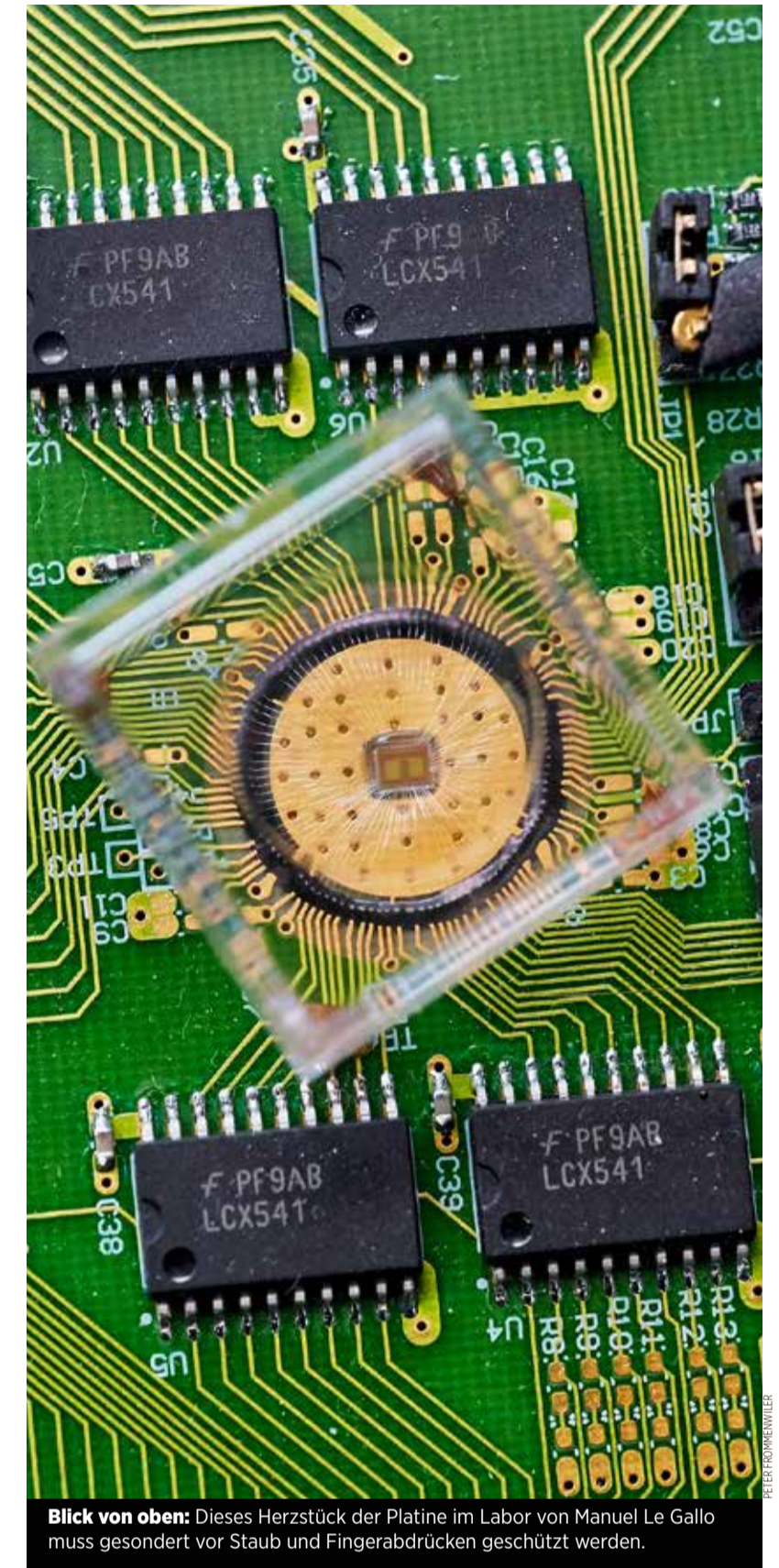
Unterschiedliche Perspektiven nötig

Beatrice Frei, Marketingleiterin der Rimuss- und Weinkellerei Rahm, arbeitete im Rahmen eines Projekts zur Entstaubung und Entsaisonalisierung der Marke Rimuss mit BrandPartner zusammen. Sie ist von dieser Arbeitsweise überzeugt: «Um das volle Potenzial der Markenkommunikation ausschöpfen zu können, ist es zentral, dass der Konsument über alle Touchpoints dieselben Werte und Botschaften vermittelt bekommt. Dazu braucht es Agenturpartner, die für die Marke brennen und bereit sind, im Agenturnetzwerk eng zusammenzuarbeiten», so Frei.

«Das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven, die Diskussion verschiedener Meinungen und interdisziplinäres Arbeiten im Team sind Voraussetzungen für Top-Ergebnisse. BrandPartner lebt diese Art des Denkens und Handelns ganz selbstverständlich», erklärt sie.

Konkurrenz abgelenkt

Das Konzept ist in den Augen von Thomas Breitingerg keine Verteidigungsstrategie gegen grosse Mitbewerber, sondern die Antwort auf veränderte Ansprüche von Kunden und Konsumenten. Ausserdem kann man damit auch die höheren Schweizer Preise begründen: «Durch diese höhere Effizienz können wir unseren Stundensatz, der deutlich über jenem im deutschsprachigen Ausland liegt, problemlos rechtfertigen.» Es stellt sich die



Blick von oben: Dieses Herzstück der Platine im Labor von Manuel Le Gallo muss gesondert vor Staub und Fingerabdrücken geschützt werden.

MCDONALD'S

Modulare Konzepte und Outsourcing

Fokussierung Wer den Faden der modularen Lead-Agentur weiterspinn, dem könnte noch eine weitere Massnahme in den Sinn kommen, wie künftig Kommunikation organisiert werden kann: Outsourcing. «Unsere Kunden bezeichnen uns oft als Markengewissen», sagt Brandpartner-Co-Geschäftsführer Breitingerg. Daher halten BrandPartner ihr Team bewusst klein: «Bei uns gibt es viel weniger Fluktuation als auf Kundenseite oder in anderen Agenturen.» Ein komplettes Auslagern

der meisten internen Aktivitäten an Dritte hält er aber für wenig sinnvoll.

Tochterfirma Diesen Weg geht McDonald's. Der Konzern hat dazu eine eigene Agentur kreiert, die exakt auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. «Der Markt ist riesig, jede Art und Grösse von Agentur kann existieren. Kleinere Boutiquen können mithilfe eines modularen Agentur-Kompetenzen-Konzeptes aber nachhaltig konkurrenzfähig bleiben», schätzt Breitingerg.

Frage, warum sich dieses Modell nicht schon längst als Best Practice in der Branche durchgesetzt hat. Sind die Kreativen etwa kreativ, aber nicht innovativ? Das Agenturnetzwerk zeichnet sich durch starke Konkurrenz – zunehmend auch durch Agenturen anderer Spezialgebiete – aus. Böse Zungen würden behaupten, dass deshalb Agenturen über zu wenig Zeit und Ressourcen für disruptive Innovationen verfügen.

Tatsächlich hörte man bisher einfach wenig von disziplinübergreifenden Kooperationen. Als Aussenstehender hat man vielmehr den Eindruck, jede Agentur möchte ihre Expertise einbringen und ein

möglichst grosses Stück vom Budget abbekommen. Deshalb benötige das modulare Lead-Modell auch neue Vergütungsregelungen, die auch der Projektleitung, Strategie und Koordination Rechnung tragen, erklärt Breitingerg. Nur durch flexibles Heranholen von Spezialisten könnten die Koordinationsaufwände seitens der Lead-Agentur in Grenzen gehalten, Leerläufe auf allen Seiten vermieden und somit Kosten gespart werden. «Essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist aber nach wie vor das Vertrauen zwischen allen Beteiligten», so der Agenturgründer; «daran ändern auch die neuen Umstände nichts.»

Die Daten gehören nicht Google

Healthbank Die eigenen Gesundheitsdaten sind wertvoll und brauchen Schutz. Sie sollen der Forschung dienen und nicht dem Kommerz.

NICOLE OKAJ

Die Innovation im Gesundheitswesen ist eine komplexe Sache. Einerseits vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine bahnbrechende Innovation angekündigt wird, wo Szenarien mit Robotern im Operationssaal oder in Pflegeheimen Realität werden. Andererseits ist die Branche dem steigenden Kostendruck ausgesetzt. Interessengruppen wie Ärzte, Spitäler, Apotheker und weitere Stakeholder kämpfen um den wachsenden Kuchen. Dies steht Innovationen im Weg.

Eine Genossenschaft als Plattform

Es stellen sich viele Fragen: Wie verändert das Internet der Dinge die Prozesse im Gesundheitswesen? Welchen Einfluss hat personalisierte Medizin? Immer mehr Apps und Tracker sammeln automatisch Messdaten wie Gewichte, Blutwerte oder Herzfrequenzen, ganz ohne Arztbesuch. Diese Daten haben einen persönlichen und ökonomischen Wert, und Firmen wie Migros, Google und Facebook verdienen Geld damit. Wie gelingt es, diese riesigen und wachsenden Datenmengen zu überblicken und sie für medizinische Zwecke sinnvoll zu nutzen? Wie steht es um die Datensicherheit? Bei der Sammlung und Analyse medizinischer Daten sind viele Interessengruppen involviert. Doch wem gehört am Ende der kostbare Datenschatz?

Eine klare Meinung dazu hat Reto Schegg: «dem Patienten». Er ist CEO der ersten weltweit genossenschaftlich organisierten Gesundheitsplattform Healthbank. Der innovative Gedanke dahinter: Healthbank verbindet die Daten aus allen Facetten des Gesundheitssystems und belohnt seine Mitglieder bei der Teilnahme an Forschungsprojekten. «Die Verwaltung und Kommerzialisierung der Gesundheitsdaten ist seit langem ein Thema in der E-Health-Branche. Heute haben wir unsere Daten an diversen Orten hinterlegt, beim Hausarzt, im Spital, vielleicht auch bei einem Arzt im Ausland, auf Mobile-Health Apps – es ist unglaublich schwierig, diese Daten zusammenzubringen und damit sinnvoll umzugehen», erklärt Schegg.

«Wer bei Healthbank ein User-Konto hat, kann seine Gesundheitsdaten auf unsere Plattform laden und dort verwalten, von Arztberichten über Laborbefunde bis zu Fitnessdaten von Tracking-Devices.» Interessiert sich ein forschendes Unternehmen oder eine Institution für Daten dieser Art, können sie direkt beim Nutzer angefragt und erworben werden, sagt Schegg. Erfahrungsgemäss seien medizinische Daten zwischen 300 und 1500 Franken pro Studie wert. «Heute verwalten noch die Gesundheitsdienstleister im Auftrag des Patienten» deren Daten.» Von

deren Verwertung bleibt man als Patient aber ausgeschlossen und wird auch nicht darüber informiert. «Um das zu ändern, haben wir die Plattform Healthbank realisiert», erzählt CEO Schegg. «So werden die Patienten zukünftig bei der Kommerzialisierung der Gesundheitsdaten einbezogen.» Hinter der Idee Healthbank steht eine Big-Data-Lösung, welche dafür sorgt, dass alle Gesundheitsdaten an einem Ort sind. Sie wird von davon getragen, dass der Wert von Daten steigt, je mehr davon miteinander kombiniert werden können.

Gleich auch noch Kosten sparen

Über die kommerzielle Nutzung hinaus kann der Patient seine Gesundheitsversorgung stark optimieren. «Heute sind wichtige Gesundheitsdaten weit verstreut: beim Hausarzt, in Spitälern, bei Krankenkassen und Versicherungen. Im Unterschied zu diesen Institutionen ist bei uns sichergestellt, dass sich der Geschäftszweck von Healthbank nicht ändert.» Man

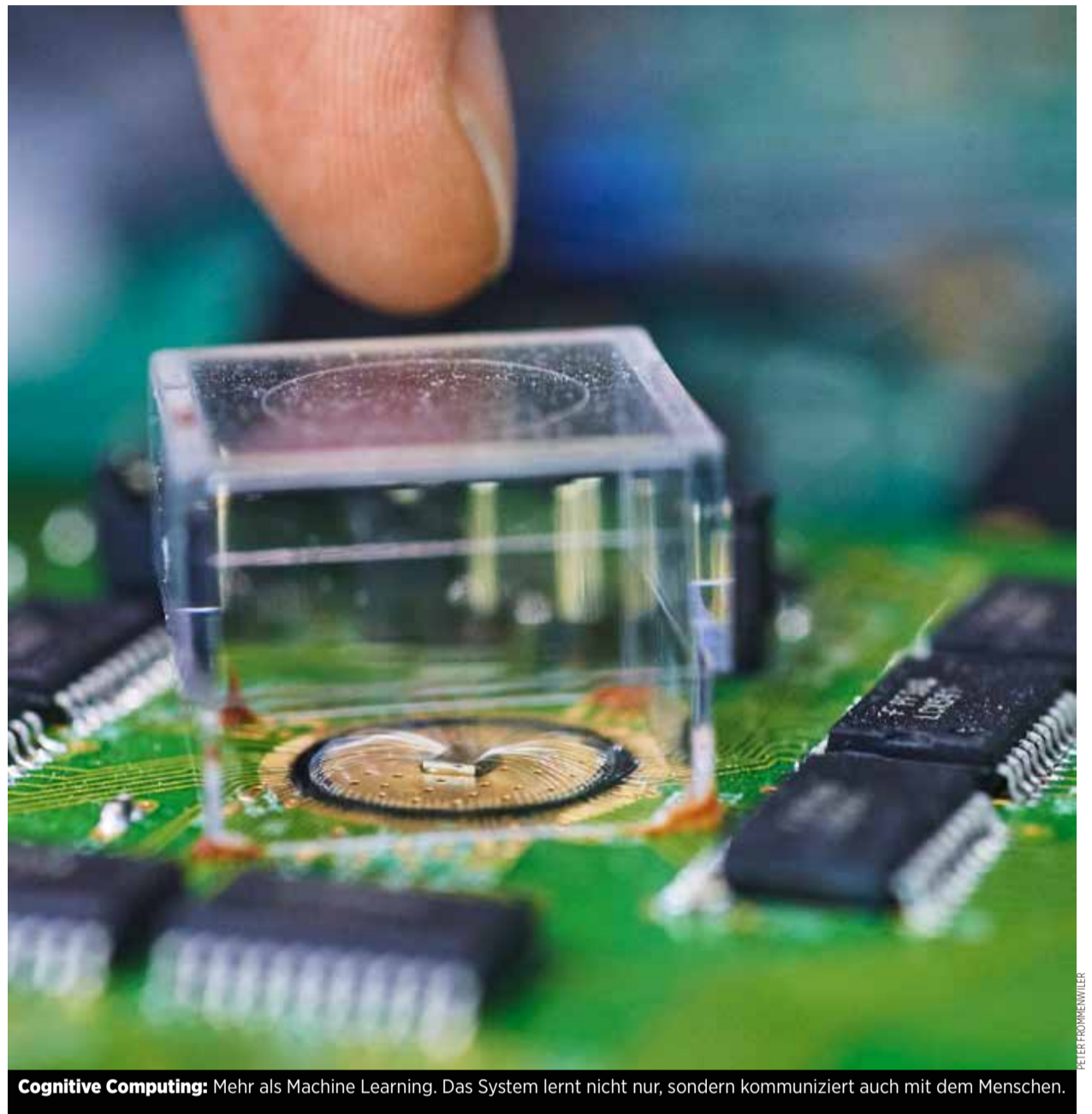
Rund 10 Prozent der globalen Gesundheitsausgaben sind auf Probleme im Austausch von Daten zurückzuführen.

differenziere sich hier klar von anderen Playern, die zum Beispiel mit Self-Tracking-Geräten Daten sammeln und sich die Möglichkeit eröffnen, zu einem späteren Zeitpunkt damit Geld zu verdienen. Die Datenerbringer werden daran jedoch nicht beteiligt.

Eines der grossen Probleme im heutigen Gesundheitswesen sei zudem der Datenaustausch. «Rund 10 Prozent der gesamten weltweiten Gesundheitsausgaben, wir sprechen von mehreren hundert Milliarden Dollar allein in den USA, sind auf Unzulänglichkeiten und Probleme im Datenaustausch zurückzuführen», zeigt Schegg auf. Dies führe zu administrativem Mehraufwand und Ineffizienzen zwischen den Akteuren. Das Ergebnis: frustrierte Patienten, erschwerte Pflege und verlangsamt Forschung. «Stellen Sie sich nun ein Kreditkarten-Modell im Gesundheitswesen vor», fordert Schegg auf. Mit der Einführung der Kreditkarte seien die Transaktionskosten massiv reduziert worden. «Vergleichbar zur zentralen Rolle der Kreditkarte für finanzielle Transaktionen agiert unsere Plattform als Mittelmann für Transaktionen der Gesundheitsdaten für Patienten, Leistungserbringer und Forschung.» Damit werde die Qualität der Behandlung erhöht und die globalen Gesundheitskosten deutlich reduziert, ist er überzeugt.

Nicole Okaj, Manager Marketing & Communication, Healthbank Innovation, Baar.

www.healthbank.coop



Cognitive Computing: Mehr als Machine Learning. Das System lernt nicht nur, sondern kommuniziert auch mit dem Menschen.

DATENSCHUTZ

Jeder ist Miteigentümer der Genossenschaft

Vertrauen Wie wird der Schutz der sensiblen Daten gewährleistet? Healthbank-CEO Schegg erklärt: «Die Daten müssen natürlich an einem sehr sicheren und stabilen Ort gespeichert sein. Die Schweiz ist ein Land, das diese Vorgaben zur Gänze erfüllt», weiss Schegg. Bankenstandard müsse für die Sicherheit der Daten garantiert werden. Healthbank baue die Genossenschaft auf vier Werte auf: Vertrauen, Neutralität, Wirkung und Wachstum: «Vertrauen ist elementar für Gesundheitsdaten. Datenschutz, Sicherheit und individuelle Kontrolle und Datenhoheit sind zentral

für uns», sagt Schegg. «Neutralität ist zudem ein fundamentales Element unseres Genossenschaftsmodells. Ein Land wie die Schweiz, mit seiner urdemokratischen Verankerung, ist prädestiniert, bei der digitalen Selbstbestimmung eine Vorreiterrolle zu spielen.»

Kommerzfremd Eine Besonderheit seien die Eigentumsverhältnisse bei Healthbank. Jeder Nutzer mit einem Healthbank-Konto kann auch Genossenschaftsanteile erwerben und somit Miteigentümer von Healthbank sein. Kommerziell ausgerichtete Eigentums-

verhältnisse sind damit ausgeschlossen. «Healthbank ist ein offener und transparenter Vermittler für die medizinische Forschungs- und Gesundheitsbranche.»

Forschung Der Vermittler-Ansatz verbessere die Kommunikation zwischen den Gesundheitsdienstleistern, Familienmitgliedern und weiteren Organisationen im Gesundheitswesen, sagt Schegg. «Und natürlich verbessere sich die Forschung bei gleichzeitiger Reduktion der weltweiten Gesundheitskosten.»

Kreativität und Sozialkompetenz sind entscheidend

Automatisierung Die Auswirkungen auf den Schweizer Arbeitsmarkt sind weitaus positiver als vermutet.

LUC ZOBRIST UND MARKUS KOCH

Selbstfahrende Autos, Paketdrohnen oder etwa hochspezialisierte Roboterärzte. Die jüngsten technologischen Entwicklungen sind beeindruckend. Aller Bewunderung zum Trotz wecken sie bei vielen Menschen Ängste. Befürchtet wird, dass es in Zukunft nicht mehr genügend Arbeit geben wird. Doch wie realistisch ist dieses Szenario? Werden uns die Roboter in absehbarer Zeit die Arbeit wegnehmen?

Wohl kaum. Die Geschichte zeigt, dass trotz oder gerade dank dem vermehrten Einsatz neuer Technologien die Zahl der Arbeitsstellen in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen hat. Automatisierung und Digitalisierung haben zwar teilweise menschliche Arbeitskräfte ersetzt, gleichzeitig aber auch neue Arbeitsstellen

geschaffen, einerseits durch sinkende Preise und steigende Produktivität und andererseits durch die Herstellung von Robotern und Software, die ebenfalls menschliche Arbeitskräfte erfordert. In der Schweiz sind zwischen 1999 und 2010 gesamthaft 100 000 Arbeitsplätze unmittelbar durch Automatisierung ersetzt, gleichzeitig aber über 230 000 neu geschaffen worden. Anders gesagt: Fiel ein Arbeitsplatz weg, entstanden zwei neue. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich dieses Kräfteverhältnis in den kommenden Jahren grundlegend ändern wird.

Statt uns Sorgen um die Arbeitsplätze zu machen, sollten wir uns vielmehr mit der Frage beschäftigen, wie sich der Arbeitsmarkt verändern wird beziehungsweise welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden. Denn unbestritten ist, dass Automatisierung und Digitalisierung den Strukturwandel weiter vorantreiben und Branchen verändern werden. Einige Berufe und Stellen werden verlorengehen, andere werden stärker gefragt sein oder sogar neu entstehen.

Gemäss einer Studie von Deloitte dürften in den nächsten Jahren Kreativität und soziale Fertigkeiten eine entscheidende Rolle spielen. Beides sind Kompetenzen, die einerseits für die Ausübung einer wachsenden Zahl an Stellen gefragt sein

werden – etwa im Bildungsbereich oder Gesundheitswesen – und die andererseits kaum automatisierbar sind (siehe Abbildung). Gute Zukunftschancen auf dem Arbeitsmarkt bieten sich auch Personen mit ausgeprägten technischen Kompetenzen,

vor allem im ICT-Bereich. Schliesslich dürften auch Berufe, die Vielseitigkeit und Flexibilität erfordern, gut aufgestellt sein. Für Maschinen ist es immer noch relativ schwierig, in einem unstrukturierten Umfeld auf unerwartete Umstände zu reagieren und darauf aufbauend zu kommunizieren. Bauarbeiter, Coiffeusen und Köche wird es deshalb auch in den nächsten Jahrzehnten brauchen.

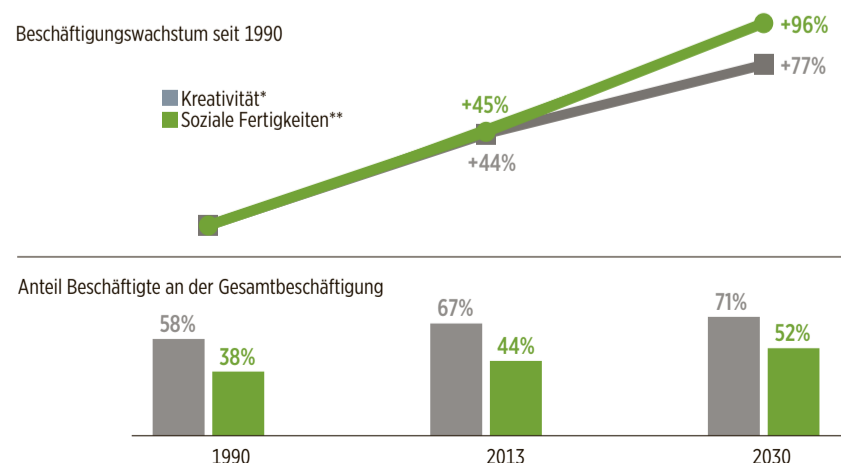
Aufgaben für die Schweiz

Damit die Vorteile der Automatisierung und Digitalisierung ausgeschöpft und die Herausforderungen gemeistert werden können, sollte die Schweiz erstens Sorge tragen zu ihren Standortfaktoren – allen voran das unternehmerfreundliche Umfeld und der flexible Arbeitsmarkt – und zweitens gewisse Anpassungen im Bildungssystem vornehmen wie zum Beispiel eine stärkere Berücksichtigung von ICT-Kompetenzen in der Grundausbildung.

Luc Zobrist, Economic Analyst Schweizer Research Team, Markus Koch, Head Strategic Development Consumer & Industrial Products, Deloitte Schweiz, Zürich.

Kreativität und soziale Fertigkeiten

Wie wichtig sind sie für Schweizer Beschäftigte für die Ausübung ihrer Berufe?



* UNTER KREATIVITÄT WIRD HIER DAS LÖSEN VON UNSTRUKTURIERTEN, KOMPLEXEN PROBLEMEN VERSTANDEN.
 ** ZU DEN SOZIALEN FERTIGKEITEN GEHÖREN ETWA SOZIALES WAHRNEHMUNGSVERMÖGEN UND KOORDINATION

QUELLE: DELOITTE