

SPECIAL DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Schweizer Futurist

Joël Luc Cachelin spricht über Innovationen, ihre Chancen und Probleme.

Seite 28

Gesundheitswesen

Für den Galenica-CEO führt die Digitalisierung nicht zu tieferen Kosten.

Seite 29

Reisen ja, aber anders

Hotelplan-Chief Digital & Strategy Officer Adrian Arnold im Gespräch.

Seite 31

Business-Transformation

Gemäss einer HSLU-Studie muss man sie schnell und integrativ managen.

Seite 33



Magnetspeicher: Ab den 1950er Jahren ersetzen sie die Lochkarten und Trommelspeicher. Eine Spule Magnetband konnte damals ein paar Megabyte speichern.

«Was wollt Ihr noch?»

Das Startup **Toters** zeigt: Digitale Transformation funktioniert nur mit Einbezug der Kundschaft.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Ein wirtschaftliches Umfeld mit 180 Prozent Inflation. Banken funktionieren kaum, und die wenigsten Menschen haben «richtige» Bankkonten. Der Alltag funktioniert über persönliche Beziehungen. Der Laden um die Ecke sowie die Kaffeehäuser in der Nähe sind mehr als nur Geschäfte. Sie sind wichtige soziale Treffpunkte und bilden die Basis für das Organisieren des Alltags.

Willkommen in Libanon und Irak. In einem solchen Umfeld sind Businesspläne bereits Makulatur, wenn Zahlen in Tabellen getippt werden. Toters, ein Startup, hat es trotzdem geschafft, wie sein CEO Tamim Khalfa kürzlich einem staunenden Publikum an einer Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Institute in Rüschlikon

erzählt hat: Man hatte zunächst als Lieferdienst für Starbucks-Kaffee angefangen – in traditionellen Kaffeehaus-Ländern. Dann kamen die Lieferungen von Big Macs und Hamburgern von McDonald's dazu – in Richtung traditioneller Humus-Länder. Dann kamen Elektrogeräte und Spielzeug – in Märkten mit fragmentierten Kleingeschäften und wenigen Supermärkten. Und dann kamen Bezahldienste mit Kontenfunktionen – in Ländern, wo Bargeld eine grosse Rolle spielt.

Toters wächst, beschäftigt inzwischen mehr als 500 Personen, weist eine halbe Million regelmässige Kunden auf und konnte sich im Sommer mit einer weiteren Kapitalrunde 18 Millionen Dollar unter anderem bei einer Weltbank-Tochter und einem Schweizer Investor sichern. Tamim Khalfa hat darüber hinaus drei wichtige Rezepte zur Hand, die bei der digitalen Transformation oft vergessen werden. Zunächst befragt er bei jeder

Ausbaurunde die Kundinnen und Kunden: «Was wollt ihr als Nächstes?» Dann bildet er für diese Ausbautoren kleine Teams, die frei vom Rest und doch eng mit KPI geführt werden. Und dann haben die Entwickler jeweils schnell reagiert. Die ersten Prototypen waren einfache Powerpoint-Mockups. Hauptsache, die Sache kann mal ausprobiert und eingeschätzt werden.

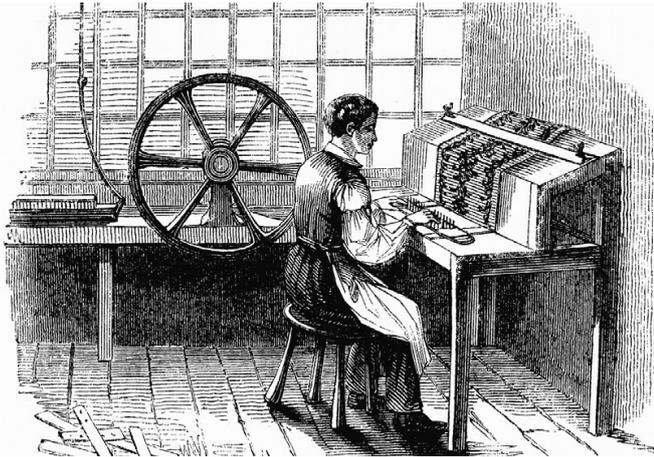
Lässt sich das Vorgehen auch auf die Schweiz übertragen? Tamim Khalfa reagiert zurückhaltend auf die Frage, denn hierzulande greifen die User auf viele einzelne, kaum untereinander verbundene Apps zurück. Die Chefs dieser Apps zielen jeweils auf die Rolle als «Orchestratoren» in ihren Ökosystemen und damit in Richtung Super-App. Keine einzige App in der Schweiz ist auf einem vielversprechenden Weg dahin. Toters ist bereits da – auch weil man hier auf die Kundschaft hört und nicht nur behauptet, dass man das macht.

Foto-Portfolio

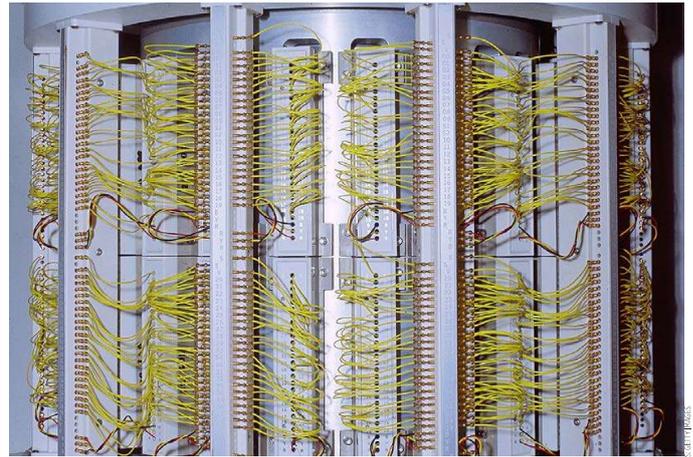
Stetige Transformation der Speichermedien: Die Bilder zeigen Datenträger im Laufe der Zeit und ihre Kapazität. (Fotos: IBM, Imago, Getty Images, Shutterstock)

Verantwortlich für diesen Special: Eckhard Baschek

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



Lochkarten: Sie waren das erste maschinelle Speichermedium (ab 1890). Während der Industriellen Revolution wurden sie auch als Steuermedium für Maschinen, beispielsweise Webstühle, genutzt.



Trommelspeicher: Der 1928 vom Österreicher Gustav Tauschek entwickelte Trommelspeicher gilt als Vorläufer der Festplatte und konnte im Schnitt 1,25 Megabyte speichern.

JOËL LUC CACHELIN

«Metaverse macht keinen Sinn»

Der Schweizer Futurist spricht über positive und düstere Zukunftsbilder und stellt klare Forderungen an die Entscheidungsträger.

INTERVIEW: LUKAS ACKERMANN

Die Digitalisierung schreitet schnell voran, Innovationen prägen den Alltag. Wird heute gleich über Innovation nachgedacht wie vor Jahrzehnten?

Es gibt immer wieder Zyklen, in denen sich die Menschheit stark mit der Zukunft beschäftigt. Das Ende des 19. Jahrhunderts und die Nachkriegszeit waren solche Zeiten. Im Unterschied zu heute wurde die Zukunft aber als Chance wahrgenommen. Heute fehlt die Lust, um die Dinge radikal infrage zu stellen und neu zu erfinden. Wir tun so, als befänden wir uns am Ende, statt zu denken, jetzt fängt es erst richtig an.

Warum wird heute weniger positiv über die Zukunft nachgedacht?

Im Rückblick wissen wir: Einige Fortschritte im 20. Jahrhundert wurden zu Katastrophen, die Atombombe, die Chemiefälle, Rohstoff-, Energie- und Platz-

«Jede Innovation wird irgendwann zum Problem.»

knappheiten verstärken den Pessimismus. Und natürlich kann man den Klimawandel als Megakrise nicht mehr ignorieren – ebenfalls eine direkte Folge der Zukünfte der Vergangenheit.

Wie kehren wir zu einem positiven Bild von Innovation zurück?

Es ist zum Beispiel eine Frage der Kultur, gerade auch der Popkultur. Wie verhalten Medien, Autorinnen, Politikerinnen und Influencer die mittelfristige Zukunft? Dominieren Visionen oder Gefahren? Vielleicht ändern sich die Dinge auch, wenn mehr Managerinnen und Manager dämmert, wie global und gross beispielsweise die Märkte der Solarenergie, des Wassermanagements oder der veganen Revolution sein werden.

Unser Bild der Zukunft zeichnet sich stets sehr linear. Heute träumen wir immer noch von fliegenden Autos.

Sind wir in der Linearität gefangen? Jede lineare Entwicklung hört irgendwann auf und es kommt zu Trendbrüchen. Nehmen wir das Auto. Jede und jeder besitzt ein Auto – eine schöne Zukunftsvorstellung der Vergangenheit. Aber das Auto für alle, auch das elektrifizierte, werden wir hoffentlich bald überwinden. Es braucht zu viel Energie und zu viel Platz, für Strassen, Parkplätze. Den Platz brauchen wir, um Wohnungen zu bauen, Lebensmittel zu pflanzen, damit das Wasser versickern

kann, um die Biodiversität zu retten und um Freiräume für geselliges Miteinander zu haben.

Lernen wir genügend von der Vergangenheit oder wiederholen wir die Fehler?

Da sich Geschichte nie wiederholt, machen wir auch nicht die gleichen Fehler. Jedoch sind wir zurzeit in veralteten Zukünften gefangen, dem Auto, dem billigen Fleisch, dem Einfamilienhaus. Umgekehrt halte ich die Vergangenheit für einen unterschätzten Innovationstresor. Es lohnt sich, zu prüfen, welche Zukünfte der 1950er Jahre sich durchsetzen konnten und welche nicht.

Welche vergangene Zukunftsvorstellung konnte sich nicht durchsetzen?

Zum Beispiel beschäftigte man sich schon damals mit der Frage, wie man in Zukunft den Planeten ernähren will. Dabei stiess man auf die proteinreiche Chlorella-Alge, die jetzt wieder als Lösung diskutiert wird. Als Gegenkultur ist die Lebensreform interessant, die ein natürliches, nacktes und gesundes Leben wollte. Natürlich stand sie ganz im Gegensatz zum Atomzeitalter, das man damals ausgerufen hatte. Alles sollte mit und durch das Atom neu gedacht werden – Landwirtschaft, Medizin, Energie. Möglicherweise ist die Digitalisierung von heute das Atomzeitalter von damals. Wir meinen, alles müsse digital sein. Jede Branche setzt auf Digitalisierung und übersieht so andere Innovationen.

Was spricht denn dafür, dass die heutige Digitalisierung das Atomzeitalter von damals ist?

Ich glaube, wir haben alle zu einfach über die Zukunft nachgedacht, ich inklusive. In den letzten zehn Jahren hörte ich oft: Wir brauchen mehr Digitalisierung! Häufig blieb jedoch die Antwort aus, warum etwas digitalisiert werden soll. Welches Problem der Kundschaft und der Gesellschaft wird damit gelöst? Und welche sozialen, ökologischen Nebenwirkungen nimmt man in Kauf? Nüchtern betrachtet ist der Hype um die Metaversen überzogen.

Warum ergibt das Metaverse keinen Sinn?

Weil es zurzeit noch rechnerisch illusorisch ist. Das Internet ist zu langsam, die Datenmenge zu gross. Ökologisch tun wir uns keinen Gefallen, mit all der Energie und den Gerätschaften, die für die Metaversen nötig sind. Die Pandemie zeigte, wie sehr wir noch analog funktionieren. Anwendungen der Augmented Reality finde ich sehr spannend, aber was passiert, wenn gewisse Menschen die Virtualität nicht mehr verlassen? Vor allem aber, und das ist mein zentrales Argument, hat die

Menschheit gerade viel dringlichere Probleme zu lösen. Zum Beispiel Antibiotikaresistenzen. Das Szenario, dass in zwanzig Jahren Antibiotika nicht mehr wirken und jeder Katzenbiss potenziell tödlich wird, ist realistischer als das Metaverse.

Früher hofften wir auf eine Demokratiesierung durch das Internet. Was spricht dafür, dass sie gescheitert ist?

Die Demokratisierung ist insofern gescheitert, als sehr viel Internetzeit heute passiver Konsum ist. Auf Instagram sind heute jedes vierte Foto und jede vierte Story bezahlte Werbung. Meine Sorge gilt auch der Vermündung unserer Kultur. Was passiert, wenn immer weniger Menschen weder schreiben noch längere Texte lesen können?

Was spricht dafür, dass die Demokratisierung erfolgreich war?

Leute können auf den Plattformen aktiv etwas dazu beitragen, andere zum Nachdenken bringen. Sie vernetzen sich, erweitern ihr Wissen und reichern ihren Ideenreichtum an. Unsere Zukunft hängt davon ab, wie sinnvoll wir die Plattformen und allgemein den digitalen Raum nutzen. Das

hängt mit digitaler Kompetenz zusammen, aber auch damit, Macht über die eigene Zeit zu haben. Es gibt ja zum Glück keine Instanz, die uns vorschreiben würde, was wir an einem Sonntag oder an einem freien Abend tun sollen.

Sie sprechen von grüner, pinker und silbriger Transformation. Wie funktioniert diese Farbenlehre?

Sie ist ein einfaches Modell, mit dem ich zeigen möchte, dass es mehr als eine Zukunft gibt. Die pinke Zukunft beschreibt die technologische Zukunft. Maschinen integrieren sich zunehmend in unser Leben, und die kreativen und emotionalen Fähigkeiten der Menschen werden wichtiger. Bei der grünen Zukunft geht es um das Verhältnis zu Pflanzen, Pilzen, Tieren und damit um Nachhaltigkeit. Die silbrige Zukunft dreht sich um die Demografie – die wachsende Bevölkerung, die Verstärkung und die alternde Gesellschaft.

Können diese drei Zukünfte denn koexistieren?

Natürlich, die Zukunft und die Mega-Innovationen von morgen bilden sich in den Schnittmengen. Es gibt aber Zielkonflikte. Blicken wir auf die Metaversen. Aus einer grünen Zukunftsperspektive greifen sie zu kurz. Die Lösung: eine ökologisch nachhaltige Digitalisierung. Wir müssen beides gleichzeitig betrachten. Um in der Farbenlehre zu bleiben: Im Moment vertrauen wir uns noch viel zu wenig, die drei Farben zu mischen.

In welchen Bereichen der grünen Transformation braucht es dringend ein Umdenken?

Zwei Mega-Cluster müssen komplett neu gedacht werden: das Bauen und die Ernährung. Es ist offensichtlich, dass man aufgrund von Ressourcenknappheit, Treibhausgasemissionen, Umweltschäden und einem erwarteten globalem Bevölkerungswachstum von 2 Milliarden oder 25 Prozent bis Ende Jahrtausend – diese Lebensbereiche neu denken wird.

Wie sieht die Zukunft der Ernährung aus?

Je früher wir uns von den tierischen Proteinen lösen, desto besser. Die Zukunft wird eine Mischung aus vier Ansätzen sein. Erstens und am wichtigsten: pflanzliche Ernährung. Zweitens neue Proteine durch Fermentierung und Biotechnologie, sprich Laborfleisch. Drittens eine Art Downgrading auf Insekten, Quallen und Muscheln, auf Tiere ohne zentrales Nervensystem. Viertens eine Landwirtschaft mit Tieren, die sich komplett am Prinzip des Kreislaufs orientiert und den Tieren so viele Rechte und Freiheiten wie möglich zugeht. In Anbetracht des riesigen Poten-

zials erstaunt mich, dass der Diskurs über das künftige Ernährungssystem so düster ausfällt und wir über unsere Steuergelder Milliarden in ein völlig veraltetes Landwirtschafts- und Ernährungssystem leiten.

Liegt es daran, dass die heutigen Entscheider aus einer älteren Generation stammen und deshalb in einer gewissen Denkweise gefangen sind?

Auch. Es ist eine Generation, die von den Zukünften der Nachkriegszeit geprägt ist. Das war eine Epoche mit sehr starkem Wachstum, Stichwort «Trente Glorieuses», also die dreissig glorreichen Jahre, mit grenzenlosen und billigen Ressourcen, einem bipolaren Konflikt zwischen Ost und West und mit einem von Physikern

«Ich plädiere für Chief Question Officers.»

dominierten Weltbild. Aber die Zeiten haben sich geändert – und bisher ist es nicht gelungen, Denkmodelle und Management in ein neues Zeitalter zu überführen.

Braucht es dafür Räume und Zeit für die Entscheidungsträger, damit diese sich zurückziehen und über solche Fragen nachdenken können?

Zeit und Raum, um sich in der Vergangenheit und Zukunft umzuschauen, sind das eine. Damit etwa Verwaltungsrätinnen und -räte sich diese Zeit nehmen, könnte es Sinn machen, die Anzahl der erlaubten Mandate zu beschränken. Das andere ist aber die Diversität und damit die Vertretung der Frauen, der Jugend, der Nachhaltigkeit und der Innovationsethik. Diversität heisst, mehr Chancen und mehr Risiken zu erkennen. Das ist wichtig, denn jede Innovation wird irgendwann zum Problem und muss überholt werden.

Braucht es einen Chief Ethic Officer?

Man könnte schon argumentieren, dass in jedem Verwaltungsrat jemand die Innovationsethik abdecken sollte. Das Fragen und Hinterfragen sollte aber die ganze Kultur eines Unternehmens durchdringen. Es braucht Denk- und Lernzeit für alle Mitarbeitenden, nicht nur für die Spitze. Deshalb plädiere ich für Chief Question Officers. Für die nächsten Jahre brauchen wir schliesslich mehr Trennungskompetenz – als Individuum ebenso wie als Unternehmen. Um uns von den Zukünften der Vergangenheit zu lösen, vielleicht auch von unrealistischen digitalen Träumen. «Kill Your Darlings», sagen die Design-Thinking-Profis...



Der Forscher

Name: Joël Luc Cachelin
Funktion: Futurist
Geboren: 12. November 1981
Wohnort: Dulliken SO
Zivilstand: ledig
Ausbildung: Dr. oec, HSG, M.A. Geschichte, Universität Luzern

Das Unternehmen Die Wissensfabrik widmet sich seit 2009 den grossen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen unserer Zeit. Die Wissensfabrik ist eine One-Man-Show, die sich aber als Netzwerk versteht. Sie bietet Auftragsstudien, Keynotes und Content-Produktion an. Cachelin berät und arbeitet in Innovationsprojekten und Beiräten mit. Er verbindet die Perspektiven von Zukunftsforschung, Geschichtswissenschaften und Changemanagement.

www.wissensfabrik.ch

MARC WERNER

«Apotheken sind ideal für eine Triage»

Was der CEO von Galenica von der Digitalisierung des Gesundheitswesens erwartet und warum Apotheken zukünftig eine andere Rolle spielen werden.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Wie wird das Gesundheitssystem im Jahr 2040 aussehen?

Man weiss, dass in einem Jahr oder in drei Jahren wenig passiert, aber innerhalb von zehn Jahren sich alles verändert. Kurzfristig werden Innovationen überschätzt, langfristig unterschätzt – und beides gilt auch für das Gesundheitswesen.

Können Sie das an Beispielen zeigen?

Wenn wir auf die Länder schauen, die ein sehr fortschrittliches Gesundheitssystem haben wie beispielsweise Dänemark, Schweden, Estland oder Litauen, dann sind das oft Länder, die vieles neu aufbauen konnten. Hinzu kommt, dass man in diesen Ländern ein anderes, positiveres Bild von staatlichen Stellen hat – bei uns ist man da durchaus etwas skeptischer. Und wir haben den Föderalismus. Der hat viele gute Seiten, aber bei einigen Themen rund um die Digitalisierung ist das nicht förderlich. Nochmals zum Blick auf 2040: Wir werden dann in irgendeiner Form so etwas wie das elektronische Patientendossier haben, auch wenn man das dann etwas anders bezeichnen wird, weil der Begriff in der Gesellschaft inzwischen schon negativ konnotiert ist.

Wie soll dieses elektronische Patientendossier funktionieren?

Ab der Geburt wird man ein solches Dossier haben, in das alle wichtigen Vorgänge eingetragen und Daten abgelegt werden, und der einzelne Mensch bestimmt, wer die Daten nutzen kann und soll. Ergänzend werden die Medikamenten-Rezepte zu 100 Prozent digitalisiert sein. Generell wird vieles ganz anders sein in den nächsten zwanzig Jahren – ich bin auf die Entwicklungen sehr gespannt.

Wie werden sich die Kosten unseres Gesundheitssystems entwickeln?

Es gibt oft die Annahme, dass mit der Digitalisierung alles günstiger wird. Aber das ist nicht der Fall, die Kosten werden nicht einfach so verschwinden. Wir geben in der Schweiz jährlich rund 90 Milliarden

Franken für die Gesundheitsversorgung aus, davon entfallen etwa 10 Prozent auf Medikamente. Doch wenn man digitalisiert, sinken die Krankenkassenkosten nicht automatisch. Denn die Menschen werden immer älter, die Gesellschaft wird auch durchschnittlich älter, wir können mit moderner Technologie und Prozessen lediglich dafür sorgen, dass die Kosten im vernünftigen Rahmen steigen.

War Corona eine verpasste Chance für grosse Veränderungen?

Es gab schon einige grosse Veränderungen. Teilweise sehen wir die Auswirkungen erst jetzt: Letzte Woche wurde beschlossen, dass die Apotheken zukünftig mehr medizinische Dienstleistungen erbringen dürfen. Corona hat gezeigt, was für eine wichtige Anlaufstelle Apotheken in Gesundheitsfragen sind. Das hat man zum Beispiel bei den Impfungen gesehen. Wenn man es schafft, mehr einfache Beschwerden Richtung Apotheke zu lenken, ist bereits vieles erreicht. Ein Notfall, der in einem Spital landet, kostet je nach Spital bis zu 1200 Franken, auch wenn es nur ein Insektenstich oder ein Sonnenbrand ist. Solche Fälle können sehr gut in der Apotheke behandelt werden – und in dieser Hinsicht hat Corona schon für einen gewissen Schub gesorgt.

In den Begriffen der Digitalisierung müsste man hier von einem anderen Ausgangspunkt der Customer Journey sprechen.

Customer Journeys sind nur so gut, wie sie auch genutzt werden. Man muss gegen Gewohnheiten ankämpfen und mit Anreizsystemen arbeiten. Viele Menschen sind nicht motiviert, kostensparende Prozesse zu bevorzugen. Solche Journeys sind vielleicht auf den ersten Blick nicht ganz so komfortabel. Man muss sie so ausgestalten, dass auch die Patientinnen und Patienten etwas davon haben.

Es gäbe aus der digitalisierten Wirtschaft einige Anknüpfungspunkte. Beispielsweise die Instant Economy – Menschen sind ungeduldig, sie möchten nicht eine Stunde im Wartezimmer einer Praxis warten.

Gut, wir dürfen hier nicht von Ihnen oder mir auf andere Menschen schliessen – schliesslich gibt es durchaus Leute, die ausreichend Zeit haben, auch für Wartezeiten in einer Praxis. Aber vielleicht müsste man darüber nachdenken, die bisher einheitlichen, für alle Menschen gleich aussehenden Customer Journeys zu variieren.

Wenn man sich andere Branchen anschaut, dann würden Kooperationen zwischen Versicherungen und Leistungserbringern im weiteren Sinne aufgebaut, um das System insgesamt zu verbessern.

Auch in unserer Branche gibt es Beispiele, etwa in den USA. Kaiser Permanente ist ein Unternehmen im Gesundheitswesen. Das ist ein geschlossenes System, inklusive Krankenkasse mit kompletter integrierter Versorgung und auch einem Anreizsystem für alle beteiligten Akteure. Dieses fehlt bei uns in der Schweiz weitestgehend und es zeigt sich wohl, dass gutes Zureden allein nicht funktioniert.

Der Gesundheitsbereich wird oft von den Krankenkassen aus betrachtet – das wäre fast so, als ob man sich für ein Auto aufgrund der dahinterstehenden Autoversicherung entscheidet. Im Grunde genommen betreiben wir auch kein Gesundheitswesen, sondern



Erste Festplatte: Die weltweit erste Festplatte, die IBM 350, war knapp eine Tonne schwer und konnte gerade einmal 5 Megabyte speichern.

eher ein «Krankheitswesen». Um bei Ihrem Vergleich mit dem Auto zu bleiben: Mit der Grundversicherung erhalte ich ja schon so eine Art Vollkasko. Damit ist fast alles abgedeckt, und dafür bezahlen wir auch. Aber vielleicht würde manchen Menschen auch eine kostengünstigere Teilkasko genügen? Diese wird allerdings nirgends angeboten. Das würde auch die Aussage «Ich habe mein ganzes Leben nie eine Versicherung gebraucht, aber bezahlt» hinfällig machen. Denn es ist ja eigentlich grossartig, wenn jemand gesund bleibt.

Kommen wir auf die Customer Journey zurück. Die liesse sich auch von einer App aus steuern.

Voraussetzung hierfür ist eine Art digitale ID, damit alles über eine solche eindeutige Identifikation gemacht werden kann. Um allfälligen Befürchtungen entgegenzutreten, könnte man diese ID zum Beispiel durch eine staatliche Firma verwalten lassen. Ein elektronisches Patientendossier kann so eine Rolle übernehmen, aber dafür müssten auch die Gesetze angepasst werden. Diese Gesetze müssten so klar formuliert werden, dass man aus ihnen ableiten kann, was sie mit sich bringen. Sie müssten aber auch so formuliert sein, dass sie die zukünftige Entwicklung nicht behindern. Sonst hinkt der gesetzgebende Prozess der technologischen Entwicklung immer hinterher.

Und jetzt zu Galenica – wie wird Ihr Unternehmen im Jahr 2040 aussehen?

Wir werden bestimmt eine integrierte Customer Journey haben, ein eigenes Netzwerk, verbunden mit Partnerunternehmen, Joint Ventures und weiteren Formen der Zusammenarbeit. Wir planen aber nicht, eine Ärzefirma zu sein, und auch nicht, Spitäler zu besitzen. Die Komplexität des Gesundheitssystems werden wir nicht wegbringen, aber man kann sie mit digitalen Mitteln handhabbar machen. Wir haben mit dem Aufbau eines digitalen Gesundheitsmarktes bereits die ersten Schritte unternommen, wir müssen das aber noch einfacher machen.

Welche Elemente hat man bereits?

Wenn wir den B2B-Bereich ausklammern, dann haben wir bereits die Apotheken als niederschwellige erste Anlaufstellen. Beim Aufbau eines modernen Netzwerkes – ich möchte das nicht als Ökosystem bezeichnen – darf man nicht nur auf den Gewinn schauen. Apotheken sind aus unserer Sicht ideal für eine erste Triage, auch und gerade bei weniger schweren Erkrankungen. Wenn das Problem vor Ort gelöst werden kann, dann wird es gelöst. Wenn nicht, werden die Patientinnen und Patienten zu einem Arzt weitergeschickt, das kann und soll auch ausserhalb unseres Netzwerkes sein.

Spätestens an dieser Stelle müssten entsprechende Marketing- und Kommunikationsmassnahmen eingeleitet werden, um die Möglichkeiten bekannt zu machen und Alternativen zu bisherigem Verhalten aufzuzeigen. Wir haben ein «Medi-Corner»-Projekt, das in diese Richtung geht. Das ist ein etwas getrennter Bereich in einer Apotheke, in dem einfache medizinische Dienstleistungen vorgenommen werden können. Es sind keine Hinterzimmer, sondern eigens eingerichtete Behandlungsräume. Aber die Komplexität ist hoch – wenn man ein solches Projekt schweizweit lanciert, muss man mit 26 Kantonsapothekern sprechen.



Der Apotheker

Name: Marc Werner
Funktion: CEO Galenica Gruppe
Karriere: Blüewin (2000 bis 2004): Leiter Marketing und Verkauf; Swisscom (2005 bis 2019): zuletzt Leiter Sales und Services sowie Mitglied der Konzernleitung; seit 2020 bei Galenica
Ausbildung: Eidg. diplomierter Marketingleiter; Executive Education Programme: IMD Lausanne, Universität St. Gallen, London Business School, Harvard Business School.

Das Unternehmen Die Galenica Gruppe betreibt mit über 500 eigenen, Joint-Venture- sowie unabhängigen Partnerapotheken das schweizweit grösste Apothekennetz und bietet diverse Gesundheitsdienstleistungen und -checks.

HSLU Hochschule
Luzern

Wirtschaft

Business Transformation Management

CAS-Start im Sommer 2023
 Jetzt Infoveranstaltung besuchen
hslu.ch/cas-btm

Business Transformation Survey 2022

Ergebnisse und Empfehlungen der Studie
hslu.ch/business-transformation

FH Zentralschweiz

Jetzt informieren!

Neuer Nutzen?

Eine Studie untersucht die Einsatzmöglichkeiten der **Blockchain**.

ECKHARD BASCHEK

Die Einführung von Bitcoin im Jahr 2008 hat nicht nur einen Hype um Kryptowährungen ausgelöst, sondern auch um die dahinter liegende Blockchain-Technologie. Eine Hoffnung, die auf der Blockchain liegt, ist die Abkehr von zentral-organisierten hin zu verteilten, gemeinschaftlich betriebenen und sich selbst regulierenden Wertschöpfungsnetzwerken. Die Idee des Bitcoins war beispielsweise, eine Währung zu schaffen, die von keiner zentralen Instanz wie Zentralbanken kontrolliert wird.

Heute, 15 Jahre später, sind Blockchain-Anwendungen, die sich am Markt etabliert haben, weiterhin selten und betreffen vor allem Kryptowährungen und neu auch NFT (Non-Fungible Token). Immer mehr Unternehmen fragen sich, für welche Anwendungen Blockchain sonst noch einen Mehrwert bringt, was er Mehrwert sei und was er nützt.

Diesen Fragen hat sich das GDI zusammen mit acht Industriepartnern (Generali, Novartis, Kinegram, Kantonsspital Baden, VSE, Green, Axedras und Inacta) im Rahmen einer Studie, die im Januar 2023 publiziert wird, gewidmet. Auf dieser Seite einige Statements dazu.



Diskette: Ab 1969 begann der Siegeszug der Diskette. Das später entwickelte Standardformat von 3,5 Zoll (Bild) hat eine Kapazität von rund 1,2 Megabyte.

«Sicherheit wird immer wichtiger»



Jan Bleser, Co-Autor, Senior Researcher und Speaker, GDI.

Welches sind die Vorteile der Blockchain-Technologie?

Weil wir immer mehr digitale Dienste nutzen, wird die Verfügbarkeit und Sicherheit der digitalen Infrastruktur immer wichtiger für die Wirtschaft und unseren Alltag. Beispielsweise sind in der Schweiz schon mehrmals die Systeme zentraler Zahlungsdienstleister ausgefallen, was zu grossen Umsatzverlusten in Supermärkten oder Restaurants geführt hat. Blockchain ermöglicht eine robustere digitale Infrastruktur, indem sie auf technischer Ebene sicherstellt, dass Daten stets verfügbar sind, effizient ausgetauscht und nicht einfach manipuliert werden können.

Gibt es erfolgreiche Beispiele ausserhalb des Finanzsektors?

Estland nutzt die Blockchain schon länger für Services wie Wohnsitzänderungen oder Wahlen. Heute werden dort 99 Prozent aller öffentlichen Services auch digital angeboten. Ausser heiraten geht fast alles online und sicher.

Was kann Blockchain, was nicht?

Blockchain wird häufig als Allheilmittel für zu hohe Markt- und Machtkonzentration gehyped: ein Internet ohne Google, Ride Sharing ohne Uber, Zahlungen ohne Banken. Solche Veränderungen aber sind keine technologischen Prozesse, sondern gesellschaftliche, bei denen viele Interessenskonflikte gelöst werden müssen. Blockchain kann dies nicht für uns übernehmen, uns aber dabei helfen, die neuen Systeme geschickt technisch umzusetzen.

Die Transformation in der Edelmetallindustrie

Axedras Das Unternehmen erkannte die Probleme der Edelmetallindustrie – etwa ineffiziente manuelle Prozesse, fehlende Datenstandards, Produktfälschungen, intransparente Wertschöpfungsketten für Goldinvestoren – und baute deshalb eine Produkt-Integritätsplattform auf, basierend auf der Distributed-Ledger-Technologie. Die Mitglieder der globalen Wertschöpfungskette tauschen die notwendigen Daten mit Hilfe einer Plattform untereinander aus, die B2B-Prozesse werden digitalisiert, und jedes Produkt erhält einen digitalen Zwilling mit In-

tegritätszertifikat. Das fälschungssichere, digitale Zertifikat bietet Transparenz dank Daten über Herkunft und Nachhaltigkeit und validiert die Echtheit. So profitieren End-Investierende und die ganze Wertschöpfungskette. Axedras ist ein Distributed-Ledger-Technologie-/Blockchain-basierter Infrastruktur- und Anwendungsanbieter. Er hat eine verteilte Corda-Anwendung (Open-Source-Blockchain-Plattform) für die Produkt- und Datenintegrität auf dem Goldmarkt entwickelt.

www.axedras.com

Wertschöpfung durch Blockchain

Green Die Blockchain ist eine Schlüsseltechnologie, die die Wertschöpfung in den nächsten Jahren entscheidend verändert wird. Anwendungen finden sich in nahezu allen Bereichen. Unternehmen nutzen bereits heute die Möglichkeiten der Blockchain, um Innovationen voranzutreiben, die weit über Kryptowährungen hinausgehen. Gemeinsam mit Ecosystempartnern beleuchtet Green Ansätze, wie Schweizer Datenhaltung mit elektronischer Identität auf der Blockchain abgebildet werden kann und wie deren Governancemodell aussieht. Als

Mitglied in dieser Studie leistet Green einen Beitrag hinsichtlich eines sicheren und nachhaltigen Datenstandortes und deren Konnektivität und hilft mit, die Dynamik, das Regelwerk und das enorme Potenzial dieser Technologie wertschöpfend zu entfalten. Green hat sich vom Internetpionier zum Unternehmen für digitale Services gewandelt – mit Datacentern, Cloud-Angeboten und Internet- und Vernetzungslösungen vom Internet-Abo bis zu Connectivity-Modellen.

www.green.ch

«Mit Blockchain können Abhängigkeiten abgebaut werden»

Was ist die vielversprechendste Anwendung für Blockchain?

Eine interessante Anwendung der Blockchain sind elektronische Identitäten (E-ID) zur Identifizierung von Usern im digitalen Raum. Heute nutzen wir dafür viele verschiedene Benutzernamen und Passwörter oder Anmelde Dienste, etwa von Google, Twitter oder LinkedIn. Blockchain bietet die Möglichkeit, eine sichere E-ID so zu gestalten, dass niemand nachvollziehen kann, wofür man seine ID nutzt.

Welche Plattformen sind für welche Branchen und Produkte geeignet, welche nicht?

Digitale Plattformen bieten lediglich den Zugang und die Infrastruktur zu Ökosystemen, in denen diverse Akteure gemeinsam Wert generieren. Ich



Daniel Fasnacht, Co-Autor, CEO EcosystemPartners, Universität Zürich.

gehe davon aus, dass es in naher Zukunft kaum noch branchenspezifische Ökosysteme geben wird. Es spielt dann keine Rolle, ob ich einen Kredit über eine E-Commerce-Plattform oder direkt von einer Retailbank erhalte.

Wer besetzt hier die Kundenschnittstelle?

In Zukunft bestimmt die Kundschaft den Kommunikationskanal und wer primär deren sensible Daten verwalten und nutzen darf. Der Einsatz von Blockchain kann, neben der Automatisierung, die Interaktion zwischen Anbieter und Kundschaft effizient, sicher und vertrauenswürdig gestalten. Eine Kundin könnte beispielsweise über eine App selber und direkt ihren Strommix aus verschiedenen Kraftwerken zusammenstellen – und intermediäre wie Energielieferanten würden mit einer Blockchain-Lösung ausgeschaltet, was die Transaktionskosten senkt.

Welchen Einfluss wird Blockchain auf unsere Daten und Konsumentinnen und Konsumenten haben?

Soziale Netzwerke, Mobilitäts- oder E-Commerce-Plattformen werden in

der Regel von grossen Anbietern bereitgestellt. Sie können die Regeln, wie wir auf der Plattform interagieren, nach den eigenen Interessen gestalten. Über kann beispielsweise die Fahrpreise und Vermittlungskommissionen eigenständig festlegen, und Google bestimmt über die Weiterverwendung unserer Daten. Nutzer der Plattformen können meist keinen Einfluss auf die Regeln nehmen und müssen sie akzeptieren. Mit Blockchain können solche Abhängigkeiten gezielt abgebaut werden, weil es keine zentrale Bestimmungsinstanz mehr gibt.

Zeichnet sich eine bestimmte Blockchain-Variante als Standard ab?

Es gibt nicht die eine Blockchain, sondern eine Vielzahl an Anbietern.

INTERVIEW: ECKHARD BASCHEK

INTERVIEW: ECKHARD BASCHEK

FFHS
Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

**Bereit für
übermorgen?**

Erfolgreich zeit- und ortsunabhängig studieren dank nur 20 % Präsenzzeit und enger fachlicher Betreuung.

ffhs.ch

MSc Wirtschaftsinformatik

MAS Industrie 4.0

MAS Arbeit 4.0

MAS Web for Business

MAS Business- and IT-Consulting

MAS Business Law

Zürich | Basel | Bern | Brig

ADRIAN ARNOLD

«Die digitale Plattform ausbauen»

Laut dem Chief Digital & Strategy Officer von Hotelplan werden wir auch zukünftig reisen. Aber anders – mit viel mehr digitalen Elementen.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Wenn man einen alten Baedeker-Reiseführer von vor 100 Jahren zur Hand nimmt, nehmen Adressen von Reisebüros einen grossen Stellenwert als Anlaufstellen und als Organisatoren für Reisen ein. Was hat sich in diesen 100 Jahren tatsächlich verändert?

Wir zählen zu den Branchen, die durch die Digitalisierung in den vergangenen Jahren wahrscheinlich mit den grössten Veränderungen erlebt haben. Natürlich vermitteln wir weiterhin zwischen Leistungserbringern und Reisenden. Darüber hinaus haben sich die Wertschöpfungsketten massiv verändert. Die Online-Reisebüros haben neue Distributionskanäle aufgebaut. Auch die Hotelketten und Fluggesellschaften verkaufen direkt. Schliesslich sind die digitalen Meta-Plattformen entstanden, mit denen grosse Preistransparenz hergestellt wird.

Das sind die Herausforderungen. Wo sehen Sie Chancen?

Wir sehen grosse Potenziale bei der Verbindung von physischen und digitalen Elementen. Ein Beispiel vielleicht: Ich habe mich kürzlich in einer Filiale beraten lassen. Die Person, die mich beraten hatte, konnte mir aufzeigen, dass man bei dem Hotel, für das ich mich interessierte, erst ab dem dritten Stockwerk und überhaupt Sicht auf das Meer hat.

Inwiefern hat Corona als Game-Changer gewirkt?

Die Coronakrise hat uns vor grosse wirtschaftliche Herausforderungen gestellt. Die Reisebranche arbeitet stark prozyklisch, und wenn die Wirtschaft einbricht, spürt die Reisebranche das gleich viel stärker. Wir hatten mit anderen wirtschaftlichen Krisen bereits Erfahrungen gesammelt, aber die Corona-Krise übertraf alles. Reisen war über längere Zeit gar nicht möglich. Gleichzeitig war es beeindruckend zu sehen, wie rasch wir als Unternehmen auf die Krise reagieren konnten. Auch die ständigen Veränderungen bei Flugplänen, bei Reisevorschriften und bei Fragen rund um das Thema Heimkehr erforderten sehr schnelle Reaktionen. Zudem: Wir konnten viele neue Kundinnen und Kunden gewinnen. Sie kamen wegen der Sicherheit und bleiben wegen des Service.



Datsette: Die Commodore 1530 (C2N) Datasette konnte auf einem 30-Minuten-Band rund 100 Kilobytes speichern.



Adrian Arnold Er studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Zürich und St. Gallen. Danach war er Strategieberater bei Bain & Company in der Schweiz und in Deutschland. 2016 wechselte er zur UBS Schweiz, wo er in Digitalrollen, zuletzt als Head of Digital Sales, tätig war. 2021 stiess er zur Hotelplan-Gruppe und war als Director Group Strategy & Projects an der Erarbeitung der neuen Gruppenstrategie beteiligt. Seit April 2022 verantwortet er als Chief Digital & Strategy Officer die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und den Bereich Nachhaltigkeit. Er ist auch Mitglied der Konzernleitung.

Was hatte das für Folgen für die Kommunikation mit Ihren Kunden?

Die digitale Kommunikation betrifft nicht nur die Buchungsvorgänge, sondern auch die Zeiten nach den Buchungen und während der Reisen. Stornierungen und Alternativen lassen sich heute sehr kurzfristig kommunizieren und handhaben. Wir haben dabei auch festgestellt, dass die Kommunikation über vermeintlich ältere Kommunikationswege wie SMS gut funktioniert.

Wie haben Sie Ihre interne Organisation inklusive den Prozessen nach Corona angepasst?

Wir haben eine neue Homeoffice-Regelung ausgearbeitet. Neu ist es aber auch möglich, dass unsere Angestellten 30 Tage pro Jahr von einem beliebigen Ort aus arbeiten können. In diesem Zusammenhang haben wir ein Ferienhaus auf Zypern angemietet, das unsere Angestellten kostenlos reservieren können, um von dort aus zu arbeiten und auch teilweise ihre Freizeit zu verbringen. Solche kombinierten Arbeits- und

Ferienmodelle, sogenannte Workations, sind zukunftsfruchtig, nicht nur innerhalb unseres Unternehmens.

In anderen Bereichen der digitalen Wirtschaft etablieren sich erste integrierte digitale Journeys – wie sieht es bei Ihnen aus?

Wir sind dabei, unsere digitale Plattform weiter auszubauen, sowohl hinsichtlich neuen Features als auch der User Experience. Typische Reisen umfassen den Flug, das Hotel und allenfalls den Transport vor Ort. Einige Elemente lassen sich bereits heute in unser digitales Kundenportal integrieren. Bei einigen Elementen dagegen sind wir in einer Abhängigkeit von anderen Unternehmen. Denken Sie an die Zugreisen in Europa. Hier erwarten wir auch wegen des Aspekts der Nachhaltigkeit eine deutliche Zunahme in den kommenden Jahren. Allerdings ist der Stand bei den Informationen, die wir zu Zugreisen erhalten und an die Kunden weitergeben können, noch längst nicht auf dem Stand, wie man es beispielsweise bei der Flugbranche kennt.

Wo sehen sie die grössten Herausforderungen?

Das Thema sind hier die standardisierten digitalen Schnittstellen. Im Reisebereich sind digitale Schnittstellen überall zu finden, man benötigt sie zum Beispiel für Live-Abfragen von Hotelverfügbarkeiten und viele weitere Dienste. Es ist aber eine Herausforderung, alle beteiligten Leistungsträger einzubinden. Grundsätzlich entwickeln wir aber unsere Leistungen mit einem agilen internen Setup laufend weiter. Erste Erfolge sieht man schon, wenn man an die Flughäfen denkt. Da können Reisende bereits heute ihr Gepäck mit Hilfe digitaler Tools selbst aufgeben. Bei Hotels und Ferienhäusern erwarten wir eine ähnliche Entwicklung in den kommenden Jahren.

Wie wird sich das auf die Reisen auswirken?

Auch da sind Veränderungen in Sicht. Reiseziele lassen sich mit Augmented-Reality-Hilfsmitteln und individuell erkunden. Trotz der Digitalisierung sind wir überzeugt, dass es für Menschen wei-

terhin sehr wichtig sein wird, was sie vor Ort und direkt erleben können.

Und wie können wir uns das Reisen in den Jahren nach 2035 vorstellen?

Das Thema Nachhaltigkeit wird massiv an Bedeutung gewinnen. Kurze Reisen werden nicht mehr per Flugzeug, sondern per Bahn erfolgen. Wir bauen hierfür die Möglichkeiten aus, Hotels und Zugfahrten kombiniert zu buchen. Bei Langstrecken wird man weiterhin das Flugzeug nutzen, aber man wird länger vor Ort bleiben und auch eher Reisen und Arbeiten kombinieren. Dann rechnen wir mit einer deutlichen Zunahme der sogenannten No-Touch-Dienste auch in Hotels, inklusive den Eincheckvorgängen. Und bei den Unterkünften erwarten wir eine Verschmelzung von Hotel- und Ferienwohnungs-Angeboten. Hotels werden zunehmend mit kleinen Küchen oder einem komfortablen Arbeitsplatz ausgerüstet, und Ferienwohnungen werden Hotel-Services haben. Hier wird man zukünftig eine weniger klare Trennung sehen.

ANZEIGE

zühlke
empowering ideas

We put data at the heart of everything we do.

zuehlke.com

Gefühl der Geborgenheit fördern

Ein positives **digitales Patientenerlebnis** ist kein «Nice to have», sondern ein Muss. Neue Ideen sind gefragt – und innovative Technologien.

FRÉDÉRIC WEILL

Laut Studien aus den USA wünscht sich fast die Hälfte aller Patientinnen und Patienten eine bessere digitale Nutzererfahrung – und wäre dafür auch bereit, den aktuellen Gesundheitsdienstleister zu wechseln. Diese Tatsache sollte Führungskräften im Gesundheitsmarkt zu denken geben: «Patient Experience», sprich das Nutzererlebnis im Gesundheitsbereich, ist längst kein Marketing-schlagwort mehr, sondern stellt heute ein essenzielles strategisches Ziel dar.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind neue Ansätze und Ideen ebenso gefragt wie innovative Technologien. «Und genau in diesem Bereich durften wir Roche mit unserem Know-how unterstützen», erklärt Stephan Kraus von unserem Unternehmen, der Schweizer Technologieberatung Open Web Technology. Das Ergebnis der Zusammenarbeit ist die mobile App «Focus Me», die seit 2021 in der Schweiz auf dem Markt ist. Die App bietet Brustkrebsbetroffenen individuelle, digitale Unterstützung in verschiedenen Phasen ihrer Therapie, ist aber auch darüber hinaus auch ein nützlicher Begleiter im Alltag.

Netzwerk auf Knopfdruck

Ein zentraler Aspekt stellt dabei die Vernetzung und Kommunikation dar: Betroffene können sich über die Chat-Funktion von «Focus Me» mit weiteren Patientinnen oder direkt mit medizinischen Fachpersonen austauschen. Die Suchfunktion erlaubt es, gezielt Nutzerinnen in der eigenen Umgebung oder mit ähnlichen Interessen und Lebensumständen zu finden. So sprechen Betroffene einzeln oder in Gruppenchats über Themen wie Ernährung, Wohlbefinden, Bewegung oder Familie. Die Patientinnen knüpfen wertvolle Kontakte, tauschen sich digital aus und unterstützen einander emotional.

«Auf diese Weise wollen wir dazu beitragen, dass sich Betroffene mit ihrer Erkrankung nicht allein fühlen», erklärt Dr. med. Katharina Gasser, General Manager bei Roche Pharma Schweiz. Über einen personalisierten Veranstaltungskalender erhalten die Nutzerinnen zudem einen Überblick über verschiedene Angebote von Patientenorganisationen sowie über die Veranstaltungen in ihrer Nähe. Spitäler und Patientenorganisationen können ihre Patientinnenfortbildungen anzeigen und ihre Patientinnen dazu einladen. Ob Yoga, Ernährung oder Achtsamkeit – die Nutzerinnen können gezielt nach Gruppenaktivitäten filtern, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Alle Veranstaltungen werden im Vorfeld von «Focus Me» validiert, um die inhaltliche Qualität zu gewährleisten.

Agile Methodik für digitale Lösungen

Veranstaltung Wie eine agile Methodik bei der Entwicklung digitaler Lösungen funktioniert, zeigte Open Web Technology beim diesjährigen Digital Business Transformation Forum in Rorschlikon. Im Gottlieb Duttweiler Institute diskutierten am 29. September 2022 diverse Führungskräfte über digitale Innovationen.



Erste Festplatte im 5,25-Zoll-Format: Sie wurde 1979 von Seagate mit einer Kapazität von 5 Megabyte präsentiert. Die Festplatte etabliert sich als meist genutzter Speicher.

lender erhalten die Nutzerinnen zudem einen Überblick über verschiedene Angebote von Patientenorganisationen sowie über die Veranstaltungen in ihrer Nähe. Spitäler und Patientenorganisationen können ihre Patientinnenfortbildungen anzeigen und ihre Patientinnen dazu einladen. Ob Yoga, Ernährung oder Achtsamkeit – die Nutzerinnen können gezielt nach Gruppenaktivitäten filtern, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Alle Veranstaltungen werden im Vorfeld von «Focus Me» validiert, um die inhaltliche Qualität zu gewährleisten.

Herausforderung Benutzererfahrung

Ob Bedienbarkeit oder Datensicherheit: Unternehmen sind bei der Entwicklung mobiler Apps im Gesundheitswesen mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Wie alle Nutzenden hören auch Patientinnen auf, Apps zu nutzen, die schwierig zu bedienen sind. Nicht intuitive und schwer zu durchschauende An-

wendungen bringen Frustration. Der Erfolg einer App hängt insbesondere von der Benutzererfahrung ab. Wenn die Anwendung die Bedürfnisse der Nutzerinnen nicht erfüllen kann, wird sie auf dem Markt scheitern. Zudem wächst bei den App-Nutzenden die Sorge, dass digitale Daten ohne ihre Zustimmung verwendet werden. Die Sicherheit personenbezogener Daten ist für Apps im Gesundheitswesen obligatorisch und gleichzeitig kompliziert.

Einfache Handhabung im Fokus

Bei der Entwicklung der App-Funktionen stützte sich Open Web Technology auf ein interdisziplinäres Team aus digitalen UX-Beratern sowie Technologie- und Datenschutzexpertinnen. Die Abkürzung «UX» steht für «User Experience», also Nutzererfahrung. Ein zentraler Aspekt, wie Stephan Kraus betont: «Die Ansprüche der User stehen klar im Zentrum – in diesem Fall die Ansprüche der Patientin-

nen.» Und da sich Menschen, die untereinander zu medizinischen Themen kommunizieren, nicht immer in bester Verfassung befinden, sei ein effektives und intuitives UX-Design unabdingbar. Um die Bedürfnisse der Betroffenen besser verstehen zu können, wurden die ersten Anwendungsfälle der App in Zusammenarbeit mit Patientinnen konzipiert und kontinuierlich iterativ getestet.

Datensicherheit gewährleisten

Eine möglichst nutzer- und nutzerinnenfreundliche App zu entwickeln, die gleichzeitig hinsichtlich Datensicherheit keine Kompromisse eingeht, stellt eine Herausforderung dar. «Natürlich genießt der Schutz der Privatsphäre und damit der personenbezogenen Daten aller Nutzenden für uns bei Roche höchste Priorität», betont Katharina Gasser. Daher baut man gemeinsam mit Open Web Technology eine hochmoderne Architektur auf, welche die personenbezogenen

Daten verschlüsselt. So kann Roche zwar Metadaten zur Nutzung der App sowie anonymisierte, aggregierte Daten von Patientinnen und Patientinnen analysieren, um daraus Rückschlüsse für eine bessere Behandlung zu ziehen. Auf personenbezogene Daten selbst erhält Roche jedoch keinerlei Zugriff.

«Focus Me» wird kontinuierlich verbessert, um Betroffenen noch wertvollere Dienstleistungen anbieten zu können. Roche arbeitet zudem sehr eng mit Patientenorganisationen zusammen und ist offen für weitere Partnerschaften im Gesundheitswesen. Um medizinische Apps in den Schweizer Nachbarländern anbieten zu können, erfordert die EU eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems für «Design und Herstellung von Medizinprodukten» (ISO 13485). Auch diese kann Open Web Technology vorweisen.

Frédéric Weill, Managing Partner und Gründer, Open Web Technology, Genf.

ANZEIGE

Digital Business
Transformation Forum



Sind Sie ein ICT Advisory und Dienstleister der die Schweizerischen Unternehmenstransformation tatkräftig mitgestaltet, dann melden Sie sich bei uns:

Digital Business Transformation Forum-DBTF 2023
4. Oktober 2023 – GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Interessiert an einer Partnerschaft?
Melden Sie sich bei contact@sminds.ch

Wir danken den GOLD & SILBER Partner
des DBTF 2022

Gold Partner

BTC



[!] DEEPIIMPACT



kyndryl

Silber Partner



SCC

WAGNER
IT PROJEKTE | OUTSOURCING



SPIE



www.dbtf.ch

Veranstalter



Neun von zehn haben noch Potenzial

Digitale Transformationen sind **Business-Transformationen**, und sie gilt es ganzheitlich und integrativ zu managen.

JAN SCHLÜCHTER

Wenn man sich mit Unternehmern über Transformationen unterhält, wird als Erstes die digitale Transformation genannt. Einige verwenden die Begriffe Digitale und Business-Transformation sogar synonym, was aber die Tragweite der Business-Transformation unterschätzt und somit auch den Erfolg digitaler Transformationen gefährdet.

Digitale Transformation ist immer Teil der übergeordneten Business-Transformation. Es geht hierbei darum, alle für den künftigen Unternehmenserfolg entscheidenden Elemente zu identifizieren und die grössten Lücken schnell und konsequent zu schliessen. Dies führt dann zu wesentlichen Änderungen gegenüber dem Status quo. Das können veränderte digitale Leistungsangebote oder digitalisierte Prozesse sein. Ebenso kann es aber für den künftigen Erfolg kritisch sein, neue Maschinen/Infrastruktur zu beschaffen, sich um alternative Energie zu kümmern oder sich regional neu aufzustellen. Wird dies nicht gleichzeitig durchdacht, können wichtige Veränderungen vergessen werden oder einzelne Bereiche der Transformationen werden gar nicht berücksichtigt (zum Beispiel werden die Produktionsprozesse digitalisiert, neue Energiekonzepte werden aber nicht aufgenommen).

Veränderung nicht noch on top zum Tagesgeschäft erwarten.

Aktuelle Studie

Dass aktuell parallel mehrere Faktoren für Business-Transformationen sorgen, zeigt sich auch in der gerade von der HSLU veröffentlichten Studie, dem «Business Transformation Survey 2022», an den Rückmeldungen von weit über 300 Schweizer Unternehmen eingeflossen sind. Technologischer Wandel und damit auch die Digitalisierung ist der wichtigste Auslöser, aber auch Engpässe in der Lieferkette, neue Kundenanforderungen oder verschärfte Wettbewerbsbedingungen sind parallel zu lösen.

Dies gelingt dann besonders gut, wenn ein hoher Transformationsreife Grad, die Business Transformation Maturity, vorliegt. Dazu bedarf es einer hohen Transformationsbereitschaft, Umsetzungsstärke in der Transformation und auch ausgeprägter organisationaler Transformationsfähigkeiten. In die höchste Kategorie der Transformations-Champions fällt nach den Ergebnissen des «Business Transformation Survey» der HSLU aktuell aber nur eines von zehn

befragten Schweizer Unternehmen. Wie die Studie weiter zeigt, gibt es jedoch in allen Bereichen einfache Stellhebel, bessere mit Business- und Digital-Transformationen zu erreichen. Dies fängt bei einem engagierten, stark involvierten und authentisch agierenden Führungsteam an. Es überträgt sich auf die Mitarbeitenden, was dann dazu führt, dass sie aktiv an diesen tiefgreifenden Veränderungen mitarbeiten wollen. Fehler werden als Teil der Transformation gesehen und als Chance zum Lernen. Eine solche Kultur im Unternehmen zu schaffen, ist eine grundsätzliche Voraussetzung für eine hohe Transformationsbereitschaft.

Bei der Umsetzung der Transformation geht es um Schnelligkeit und Systematik. So sollten Unternehmen ähnlich wie Flugzeuge einen aktiven Radar zum Erfassen relevanter Umwelt- und Marktveränderungen haben. Sind diese Veränderungen bekannt, ist es wichtig, schnell zu bewerten, was dies bedeutet und wie das Unternehmen darauf reagieren soll. So sind Veränderungen zwar vielfach bekannt, werden aber häufig unterschätzt, oder Management wie Mitarbeitende warten zu lange, bis sie diese Prozesse oder Angebote anpassen. Schnelle Erfahrungen im Kleinen sind gerade bei

den aktuell vielfältigen Veränderungen viel wichtiger als ausgeklügelte Pläne. Wenn es klappt, kann schnell skaliert werden, sonst passt man eben an.

Um schnell und systematisch agieren zu können, muss das Unternehmen organisationale Transformationsfähigkeiten vorhalten. Dies hört sich komplizierter an, als es in der Realität ist. Dennoch zeigt sich in der Praxis und bei Unterstützung solcher Transformationsvorhaben, dass wichtige Basics nicht beachtet werden. So sind Business- und digitale Transformationen dann erfolgreicher, wenn es klare Verantwortlichkeiten für alle Vorhaben gibt, die von einer zentralen Stelle gemanagt werden.

Regelmässige Kommunikation über den Transformationsfortschritt, gerade von der Geschäftsleitung, auch wenn etwas nicht wie geplant läuft, sind wichtig. Mitarbeitende sind frühzeitig mit einzubinden, denn diese sind für die Verankerung neuer Abläufe und Systeme entscheidend und sind dann besonders motiviert, wenn sie davon wissen, das entsprechende Know-how haben und hierbei unterstützt werden. Dazu reicht es vielfach aus, den Mitarbeitenden genügend Freiraum gerade in zeitlicher Hinsicht zu geben und nicht zu erwarten, dass die Veränderung noch on top zum Tagesgeschäft passieren muss.

Jan Schlüchter, Programmleiter und Dozent, HSLU, Luzern; Partner, 3S Management, Basel.



CD: Als optische Datenträger debütierte die CD 1989. Sie kann Datenmengen von 650 bis 900 Megabyte speichern.

Kein Schweizer China

Die **Gesichtserkennung** ist ein zweischneidiges Schwert. So macht man es richtig.

CHRISTIAN FEHRLIN

Viele Menschen verknüpfen die Gesichtserkennung mit der flächendeckenden Überwachung einzelner Bürgerinnen und Bürger. Meistens dient in diesem Fall China als schlechtes Beispiel. Natürlich wird in China die Gesichtserkennung eingesetzt, um die Bürgerinnen und Bürger zu überwachen. Aber wie bei jeder Technologie gibt es sinnvolle und weniger sinnvolle Einsatzgebiete. Die Überwachung von Bürgerinnen und Bürgern ist bei weitem nicht die einzige Anwendung von Gesichtserkennung. Es gibt viele sinnvolle Einsatzgebiete dieser Technologie.

Gesichtserkennung ist vielfältig

Aber was ist Gesichtserkennung überhaupt? Die Gesichtserkennung teilt sich in drei Stufen ein: erstens die Face Detection. Erkenne ich auf einem Bild oder Video ein Gesicht? Zweitens: Face Match. Ist das Gesicht einer Person auf unterschiedlichen Bildern das gleiche? Und drittens Face Recognition (Gesichtserkennung). Ist dieses Gesicht auf einem bestimmten Bild zum Beispiel Peter Muster? Also erst die dritte Stufe identifiziert eine Person und ist technisch eine Erkennung von einer Person.

Immer wieder werden Kritiken laut, dass die Gesichtserkennung offenbar rassistisch ist und mit gewissen Ethnien ein Problem hat. Wie gut die Gesichtserkennung funktioniert, hängt davon ab, wie gut der Algorithmus ist und wie gut die Trainingsdaten sind. Also kurzum, wie gut die Software programmiert ist.

Es gibt viele Anwendungen der Gesichtserkennung, die durchaus Sinn ergeben.

Wie zuverlässig wird eine Person heute erkannt? Dazu gibt es internationale Benchmarks wie zum Beispiel die Datenbasis Labeled Faces in the Wild, an dem Firmen die Zuverlässigkeit ihrer Algorithmen testen. Dabei geht es darum, dass man aus einem grossen Datenset von Gesichtern das richtige erkennt. Die besten Algorithmen erkennen über 99,83 Prozent der Personen richtig. Die Algorithmen sind also bereits heute zuverlässiger als jede Zollbeamtin und jeder Zollbeamte.

Sinnvolle Anwendungen

Es gibt zahlreiche Anwendungen der Gesichtserkennung, die durchaus Sinn ergeben. Einfaches Beispiel ist der Zu-

gang zu Bürogebäuden mittels Face Match (Access Control). Hier benötigt es nicht einmal eine persönliche Identifikation, sondern lediglich ein Matching der Person, die an der Tür steht. Der Einlass ist bedeutend sicherer als eine Schlüsselkarte ohne Code. Natürlich gibt es auch bei der Ermittlungsarbeit der Polizei sinnvolle Einsätze. Bei der Frage etwa, ob die richtige Person in Gewahrsam ist.

Aber auch das Sichten von Gewaltvideos oder Kinderpornografie kann die Gesichtserkennungsmaschine deutlich effizienter und zuverlässiger als ein Ermittler, eine Ermittlerin. Die Maschine macht dies emotionslos und kann auch Monate später Opfer zuverlässig identifizieren und eine Verbindung zu anderen Videos herstellen.

Flächendeckende Überwachung

Die heutigen Datenschutzgesetze sind in den meisten Ländern bereits so aufgestellt, dass die flächendeckende Überwachung nicht möglich ist. Zudem gelten Gesichtsvektordaten als biometrische Daten und sind speziell durch das Gesetz geschützt. Dementsprechend ist es in der Schweiz nicht möglich, flächendeckende Überwachung zu betreiben und Videomaterial auf Vorrat zu speichern.

Christian Fehrlin, CEO, Deep Impact, Winterthur.

t-systems.ch

Let's power higher performance

FUTURE
makes it work



USB-Sticks: Ab 1996 lösten sie Disketten und CDs als mobile Datenträger ab. Der erste Stick konnten 8 Megabyte speichern.



SD-Speicherkarte: Ab 2001 kam neben der DVD die Secure Digital Memory Card auf. Bis zu 128 Terabyte beträgt die Datenkapazität.



SSD-Karten: Die Solid State Disk waren ab 2007 marktreif. Sie basieren auf Halbleiterbausteinen und können bis zu 100 Terabyte speichern.

Zehn Fokusthemen für CIO

Warum **Chief Innovation Officer** gut beraten sind, die folgenden Kernthemen nicht aus den Augen zu verlieren.

JEAN-JACQUES PITTET

1 – Strategy and Roadmap

Eine IT ohne Strategie und Roadmap zu führen, ist wie für die Ferien zu packen, ohne einen Plan zu haben, ob es an den Strand nach Ibiza oder zur Polar-Expedition nach Spitzbergen geht. Strategien sind schon länger kein starrer Papier-Staubfänger mehr; ihre Umsetzung kann agil und kreativ erfolgen. Die Form hat sich über die Jahre zwar geändert, die harte Arbeit, Ziele der IT zu reflektieren, die konfliktreichen Gespräche zu führen und einen Konsens für einen Fokus zu finden, sind geblieben.

2 – Business-IT-Alignment

Wenn die linke Hand nicht weiss, was die rechte tut, ist es oft ein Problem im Alignment der Rollen. Die einst klaren, starren Rollen und die Rollentrennung haben sich im Sog der Agilität hin zu flexiblen, interdisziplinären und nur noch grob definierten Teamrollen verändert. Daher ist es zentral, diese Rollen und deren Zusammenspiel dennoch klar zu definieren. Was dies konkret für die einzelne Organisation bedeutet, muss gemeinsam erarbeitet und geklärt werden.

3 – Enterprise Architecture

Wir alle kennen dieses etwas mülmige Gefühl, wenn wir mit einem Schlagbohrer für ein neues Loch in der Wand ansetzen: In was genau bohrt man hinein? Hoffentlich in keine Strom- oder Wasserleitung! Wünschenswert wäre, man hätte im Vorfeld einen exakten Plan geschmie-det. Was für den Heimwerker-Alltag gilt, spiegelt sich in vielen IT-Organisationen. Oftmals fehlen Pläne und Informationen darüber, was genau hinter der Informatik steckt, wie sie verdrahtet und vernetzt ist. Organisationen sind daher im klaren Vorteil, wenn sie diese Baupläne respektive die Unternehmensarchitektur sorgsam und kontinuierlich pflegen.

4 – IT Security and Compliance

Keine Woche vergeht ohne eine weitere Medienmitteilung zu einer IT-Sicherheitslücke oder einem digitalen Einbruch. Der sorgenfreie Umgang mit der IT gehört der Vergangenheit an. Heute hat die IT-Sicherheit einen neuen und zentralen Stellenwert. Die Rolle des CISO und die kontinuierliche Umsetzung von Sicherheitsmassnahmen gehören unabdingbar zum Standardrepertoire jeder heutigen IT-Organisation.

5 – Data Management

Daten sind in der IT omnipräsent – deren schlechte Qualität aber leider genauso. Welches Unternehmen kann beispielsweise von sich behaupten, eine einheitliche, organisationsübergreifende Sicht auf seine Kundschaft zu haben? Wer das kann, darf sich glücklich schätzen. Data Management ist ein facettenreiches Thema, das oft halbherzig in den einzelnen Silos der Organisation gepflegt ist. Die gewinnbringende Interpretation der Daten bedarf jedoch tiefgreifenden, fachlichen Wissens und das Engineering von Reports das Know-how von Spezialistinnen und Spezialisten. IT-Organisationen sind diesbezüglich gefordert, eine einheitliche Herangehensweise zu etablieren.

6 – Cost Management

«Unsere IT ist zu teuer» ist ein Satz, der oft von Geschäftsleitungen zu hören ist. Der fehlende Wille, die eigenen Wünsche zu fokussieren, ist häufig eine vorangehende Ursache. Wie oft wird eine neue Applikation eingeführt, nur weil die Hoffnung auf den neuen Prozess grösser ist als die Motivation, sich den bestehenden Prozess anzueignen? IT-Organisationen

sollten die wahren fachlichen IT-Kostentreiber identifizieren und sie in einer gesunden Streitkultur regelmässig zu hinterfragen.

7 – Service Management

Die IT ist und bleibt eine unterstützende Funktion, deren Wichtigkeit zwar zugenommen hat, deren Beitrag aber weiterhin Klarheit bedarf. Mit den wachsenden, neuen Themen geht in der IT oft der Fokus verloren, was deren eigentliche Dienstleistungen sind. Kein Service kann optimiert werden, wenn er nicht dokumentiert und normiert ist und regelmässig durchgeführt wird.

8 – Cloud Management

Der Megatrend, Applikationen in die Cloud zu migrieren, ist nicht aufzuhalten. Es ist aktuell nicht mehr eine Frage, ob Leistungen aus der Cloud erbracht werden, sondern eher wann und welche. Das Beziehen von Leistungen aus der Cloud wird das alteingespielte Betriebsmodell der IT wesentlich beeinflussen. Es ist demnach eine Veränderung und keine Ablösung, denn auch das neue cloud-basierte Betriebsmodell verlangt nach IT-Fachspezialistinnen und -spezialisten.

9 – Application Management und Modernisierung

«Zeige mir deine Fachapplikationen, und ich sage dir, wer du bist.» Das Arsenal an Fachapplikationen ist so individuell, wie es die Unternehmen sind. Die Fachapplikationen sind die eigentlichen Unterstützer der Prozesse und demnach die Treiber der Digitalisierung. Sie begleiten uns oft über Jahrzehnte. Was wie eine liebevolle Beziehung klingt, ist oft eher chaotische Hassliebe. Wir freuen uns über den Kauf einer neuen Fachapplikation und vernachlässigen nachgelagerte Investitionen. Eine Übersicht der Fachapplikationen und deren Lebenszyklus-Investitionen ist daher essenziell in jeder IT.

10 – Project and Product Delivery

Die IT-Organisation ist und bleibt der Ort des Vertrauens für die Realisierung von digitalen Projekten und Produkten. Sie ist demzufolge in der Pflicht, die fürs Unternehmen passenden Methoden, Werkzeuge und die adäquate Organisation zu bestimmen und Unternehmen bei deren Einführung zu unterstützen.

Jean-Jacques Pittet, Leiter Geschäftsbereich CIO Advisory, Adesso Schweiz, Zürich.

ANZEIGE

DIE POST

DirectDay

Bold is Gold – wie Botschaften wirken.

Fachevent für Marketing und Werbung
15. November 2022
Kongresshaus Zürich

Hosted by **Post Advertising**.

Programm
und Tickets:
post.ch/directday

