



Blumen

Damit lassen sich Emotionen wie Freude, Glück, Liebe und Dankbarkeit wirkungsvoller ausdrücken, als dies mit Worten oftmals möglich wäre. Blumen sind positive Farbtupfer, die uns durchs Leben begleiten.

Ihre Vielfalt und ihr Detailreichtum sind vergleichbar mit den Problemen, die wir täglich für unsere Kunden lösen. Wir schauen genau hin, erfassen und analysieren komplexe Probleme bis ins Detail. Das ist die Basis, die es uns ermöglicht, optimale und kreative Lösungen zusammen mit unseren Kunden zu suchen, zu entwickeln und umzusetzen.

Unser Blick von aussen kombiniert mit der Nähe zu unseren Kunden ergibt eine unabhängige Sichtweise der Zusammenhänge.

Im Sinne unserer Liebe fürs Detail und mit einem grossen Dankeschön für Ihr Vertrauen überreichen wir Ihnen hiermit einen bunten Blumenstrauss voller positiver Emotionen.

Wenn Kleines ganz gross rauskommt

Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH

Dokumentation der
BSG Unternehmensberatung
über das 35. Geschäftsjahr
vom 1. Januar 2014
bis 31. Dezember 2014

BSG

Management & Technology

BSG Unternehmensberatung AG,
St. Gallen

Teufener Strasse 11
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 243 57 57
F +41 71 243 57 43
info@bsg.ch
www.bsg.ch

Die Makro-Aufnahmen in diesem Geschäftsbericht laden zum Staunen ein.

Dass eine einfache Blüte, wie wir sie (fast) jeden Tag zu Gesicht bekommen, auf diese Weise zu solch eindrücklicher Schönheit erwächst, lädt zum Nachdenken ein: Geht das mit jedem Sujet? Ein Fotograf würde die Frage sicherlich mit Nein beantworten – es gibt nur wenige Motive, die sich dafür eignen.

Die grosse Spannung zwischen „Mikro“ und „Makro“ finden wir auch im Führungsalltag. Auch dort gibt es für viele Problemstellungen in der „Mikro-Welt“ eine ganz andere Sicht auf die Dinge als in der „Makro-Welt“: Die Lösung, die der detailverliebte Ingenieur gefunden hat, mag aus technischer Sicht durchwegs die eleganteste sein, aus Sicht des Unternehmens oder des Marktes aber ist sie vielleicht nicht wünschenswert. Die Führungsaufgabe besteht nun darin, die beiden Sichten zusammenzubringen und daraus die beste Lösung zu finden, ohne verbrannte Erde zu hinterlassen. Dafür muss die Führungskraft beide Welten verstehen, beide Sprachen sprechen und alles zusammenbringen können. In einem Grossunternehmen bewerkstelligt die Führungspyramide diesen Zaubertrick: Sie teilt diese anspruchsvolle Aufgabe über mehrere Stufen auf mehrere Menschen auf – der Einzelne muss also nur ein kleines Schrittchen überwinden. Bei den KMU ist die Pyramide flach und entsprechend wenig Menschen sind involviert – auf sie kommt es ganz besonders an. Mikro und Makro zusammenzubringen – das sind grosse Anforderungen an das Führungsteam.

In diesem Geschäftsbericht haben wir wiederum Mikro- und Makro-Themen aus unserem Beratungsalltag zusammengetragen. Sie geben Einblick in unsere vielseitigen Aufgaben und werfen ein Schlaglicht auf die Dinge, die uns beschäftigen.

Unsere Themen

Vom Nutzen des Nichtwissens Felix Lämmler, Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	12
Gute und schlechte Software Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH	14
Zukunftsfähige Geschäftsmodelle – KVP und Innovationsprozesse alleine reichen nicht mehr Roman P. Büchler, Master of Business Management / Informatiker mit eidg. Fachausweis	15
China – Geschäften in der neuen Normalität Dr. oec. Heinz Oertle	22
Die Informationslawine und ihre Folgen Dr. oec. Rudolf Baer	25
Skalierbarer Innovationsprozess Dr. sc. techn. Iwan Schnyder, Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE	32
Change Management – den Wandel richtig gestalten Markus Mangiapane, MAS FHO in Business Information Management, Wirtschaftsinformatik (VWA)	36
Private Banking – eine traditionelle Branche im Wandel Maurus Fässler, B.A. HSG Business Administration	42
Big Data – ganz gross? Cyrill Helg, BSc ZFH EE	46
Resistent, resistenter, Gesundheitswesen Gerhard Lechner, Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO in Health Service Management	49
Was haben Apfelbäume mit Unternehmen gemeinsam? Josef Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH	53

Das BSG-Geschäftsjahr 2014 in Zahlen

	2014	2013
Honorare und andere Erträge	CHF 4 048 000.–	CHF 4 053 000.–
Personalbestand Ende Jahr	15	15
Bilanzsumme	CHF 2 255 000.–	CHF 2 385 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	24	26
– Aktionärsdarlehen in %	26	31
– Eigenkapital in %	50	43

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



Was uns antreibt? Die Leidenschaft für das Beratungsmetier – weil es an uns stets neue Herausforderungen stellt. Und die Freude an ständig wechselnden Aufgaben und Branchen, an neuen Teams und Auftraggebern.

Wir schätzen die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, die Aussensicht einzubringen. Gemeinsam mit den Führungskräften unseres Auftraggebers lösen wir die anstehenden Probleme – für das börsenkotierte Unternehmen ebenso wie für den Kleinbetrieb mit zehn Mitarbeitern oder die öffentlich-rechtliche Institution.

Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH

Präsident des Verwaltungsrats

Projektmanagement
Technologiemanagement
Engineering
Interimsmanagement
Technische Marktanalysen

Felix Lämmli

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

Delegierter des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Organisation und Informatik
Projektmanagement

Roman P. Büchler

*Master of Business Management /
Informatiker mit eidg. Fachausweis*

Mitglied der Geschäftsleitung
und des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Prozess- und Organisationsmanagement
Projektmanagement
Informationsmanagement
Interimsmanagement

Dr. oec. Heinz Oertle

Partner

Strategisches Management
Internationale Geschäfts-
entwicklung
Interimsmanagement

David Lämmli, Dipl. Ing. FH

Interimsmanagement
Internationales Projektmanagement
Geschäftsprozessmanagement
Kostenreduktionen und
Fertigungsoptimierung
Informatik und Telematik
Informationssicherheit

Dr. oec. Rudolf Baer

Informationssicherheit
Informations- und Informatikrecht
Dokumentenmanagement
Risikomanagement

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder

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

Strategisches Management
Technologie- und
Innovationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement

Die Erfahrung und damit die Tätigkeitsgebiete jedes BSG-Beraters sind sehr unterschiedlich und vielseitig und sie entwickeln sich ständig weiter. Unsere langjährigen Berater können sich schnell und gründlich in Themen eindenken, sich rasch an Kunde, Markt und Aufgabe anpassen und vielseitige Probleme lösen. Immer mit dem Blick fürs Ganze.

Jeder BSG-Berater ist bereit, sich auf alle Arten von Problemen einzulassen und überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen – sowohl inhaltlich als auch zeitlich, und dort, wo sie gebraucht werden.



Markus Mangiapane
MAS FHO in Business Information Management, Wirtschaftsinformatik (VWA)

Informationsmanagement
Informationssicherheit
Informations- und Informatikrecht
Interimsmanagement
Projektmanagement



Maurus Fässler
B.A. HSG Business Administration

Strategisches Management
Prozess- und Organisationsmanagement
Projektmanagement



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

Strategisches Management
Projektmanagement
Prozess- und Organisationsmanagement
Öffentliches Beschaffungswesen



Gerhard Lechner
Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO
in Health Service Management

Strategisches Management
Prozess- und Organisationsmanagement
Qualitätsmanagement
Lean Hospital Management
Supply Chain Management
Projektmanagement



Cyrill Helg
BSc ZFH EE

Projektmanagement
Informationssicherheit
Öffentliches Beschaffungswesen
Technologiemanagement
Engineering



Von links

Irene Marciello Leiterin Office Management
Myrtha Zuberbühler Office Management
Annelies Moser Buchhaltung
Christa Gambon Office Management

Wir bieten Ihnen

Unsere Angebotspalette umfasst:

Gesamt- und Teilstrategien

Mergers & Acquisitions

Prozess- und Organisationsoptimierung

Lean Six Sigma-Projekte

Interimsmanagement

Business Development

Business Engineering

Informatik und Informationssicherheit

Projektmanagement und -controlling

Systems Engineering und technische Analysen

Öffentliches Submissionswesen nach GATT/WTO

Mitwirkung in Führungs- und Steuerungsgremien

für

- Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen der Privatwirtschaft
- Öffentlich-rechtliche Institutionen
- Non-Profit-Organisationen
- Institutionen des Gesundheitswesens

Management von Komplexität

Jeder Auftrag konfrontiert den BSG-Berater mit der Herausforderung, sich mit Unbekanntem und Ungelöstem auseinanderzusetzen. Ob in klassischen Beratungsprojekten oder in der zeitweiligen Übernahme von Führungsaufgaben bei Kunden: BSG-Berater sind Spezialisten für das Lösen komplexer Probleme in Management, Betriebswirtschaft, Informatik und Technik. Sie sind typischerweise gekennzeichnet durch:

Heterogenität

Unbestimmtheit

Starke Verflechtung

Unerwartete Dynamik

Projekt- und Produktrisiken.

Die Lösung solch komplexer Aufgaben verlangt den vollen Einsatz und das ungeteilte Engagement eines Beraters, ob als Einzelkämpfer oder im kleinen, effizienten Beraterteam. Und sie setzt voraus, dass er stets auf der Höhe der Zeit ist und sich ständig weiterentwickelt – fachlich wie persönlich. Nur so erreichen wir unser Ziel: Das Entwickeln und Umsetzen von massgeschneiderten Lösungen für unsere Kunden.

Calla



Lilie



Es gibt überall Blumen für den,
der sie sehen will.

Henri Matisse

Vom Nutzen des Nichtwissens

Felix Lämmler

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

Wer John Maynard Keynes auf seine Theorie der staatlichen Nachfragestimulation zur Erreichung der Vollbeschäftigung reduziert, verkennt die philosophische Seite des bekannten Ökonomen. Zum Nutzen des Nichtwissens. Dieser Artikel widmet sich für einmal nicht dem Keynesianismus, sondern einem gänzlich unpolitischen Thema: Dem Nichtwissen.

Dass John Maynard Keynes, einer der umstrittensten und bedeutendsten Ökonomen, Mathematiker und Politiker des 20. Jahrhunderts, sich neben dem Keynesianismus auch mit philosophischen Fragen beschäftigt hat, zeigen Aussagen wie diese: „Alle Sätze sind wahr oder falsch, das Wissen aber, das wir von ihnen haben, hängt von den Umständen ab, in denen wir uns befinden. [...] Nichtwissen ist demzufolge nicht ein Ausnahmezustand, sondern Normalität.“ Davon abgeleitet definiert der Ökonom John Kenneth Galbraith zwei Typen von Prognostikern: Die, die nichts wissen, und die, die nicht wissen, dass sie nichts wissen. Tatsache ist: Wir wissen nichts über die Zukunft. Kein Research-Team hat die Halbierung des Ölpreises im vierten Quartal 2014 vorhergesehen. Die Wirtschaft Europas sollte sich im vergangenen Jahr erholen. Das Gegenteil geschah. Das Geld ist so günstig wie nie. Trotzdem wird gespart, Konsum und Investition haben sich kaum erhöht. Zinsen, die steigen sollten, sind ins Negative gerutscht. Nichtwissen ist offensichtlich unvermeidlich.

Was aber ist der Nutzen von Nichtwissen in unserer Wissensgesellschaft, in der nach Aristoteles „jeder von Natur aus nach Wissen strebt“? Erstens setzt Nichtwissen Kraft frei, sich echtes Wissen anzueignen. Auch ein Blick in die Vergangenheit leistet hierzu einen Beitrag: Vieles, was heute in Europa geschieht, spielte sich in der Vergangenheit bereits in Japan ab. Das China der Gegenwart zeigt Parallelen zum Japan der Achtzigerjahre. Die Finanzkrise im Jahr 2008 sah derjenigen von 1931 ähnlich. „Die Geschichte wiederholt sich nicht, aber sie reimt sich“, soll Mark Twain gesagt haben.

Die Beschäftigung mit dem Udenkbaren führt zum zweiten Nutzen des Nichtwissens: Zum Denken in Szenarien. Den Steilpass hat Nassim Talebs Buch „The Black Swan“ gegeben. Es geht darin um Ereignisse, die unwahrscheinlich sind und deren Wirkung gross ist. Wie der Zufall es will, ist das Buch genau ein Jahr vor der Finanzkrise 2008 erschienen. „Black Swan“ gilt seither als Metapher für unwahrscheinliche, jedoch massiv wirkungsvolle Ereignisse. Interessanterweise hat sich seit der Finanzkrise eine starke Bewegung entwickelt,

die solche Ereignisse mit allen Mitteln vermeiden will. Ausschlaggebend dabei sind die Notenbanken und Aufsichtsbehörden: Immer aggressiver gehen sie gegen das Risiko von „Black Swans“ vor, indem sie den Markt mit Geld und Regeln überfluten. Die Nebenwirkungen dieser Geld- und Regelschwemme nimmt man in Kauf. Und die Ergebnisse der finanzpolitischen Korrekturmaßnahmen hängen einzig vom Zufall ab. Keynes beschreibt in seinem Buch „Über Wahrscheinlichkeit“, dass Wahrscheinlichkeit keine Mathematik sei, sondern vielmehr eine Form, dem Nichtwissen Ausdruck zu verleihen. „Sehr kleine Unterschiede in den Anfangsbedingungen können sehr grosse Unterschiede in den Ergebnissen hervorrufen. Ein kleiner Fehler bei der Bestimmung der ersteren wird einen sehr grossen Fehler in den letzteren hervorrufen. Eine Voraussage ist unmöglich und wir haben ein zufälliges Ergebnis.“

Für Keynes ist es demnach nicht zweckmässig, von einem „wahren“ Modell der Wirtschafts-Ökonomie auszugehen.

Ebenso bezweifelt er, dass die handelnden Wirtschaftssubjekte über genügend Wissen und Prognosefähigkeit verfügen, um das Wohlergehen einer Volkswirtschaft zu optimieren. „Die Tatsache, dass unser Wissen über die Zukunft schwankend, vage und unsicher ist, macht Reichtum zu einem höchst ungeeigneten Gegenstand für die Methoden der neoklassischen ökonomischen Theorie. Eine praktische Theorie, die auf so schwacher Grundlage beruht, ist plötzlichen und starken Veränderungen unterworfen.“

Dies führt zum dritten Nutzen: Die eigenen Grenzen zu erkennen. Und die Tatsache, dass man die wahre Fähigkeit, Probleme zu lösen, erst dann besitzt, wenn man auch weiss, wo diese Fähigkeit und das eigene Wissen enden. Oder anders ausgedrückt: Was weiss ich, welche Fakten sind bekannt? Und insbesondere: Was kann ich gar nicht wissen, welche Informationen fehlen, wo sind die „Black Swans“? Um Antworten zu finden, kann der professionelle Blick von aussen durchaus hilfreich sein. Wir unterstützen Sie gerne.



Gute und schlechte Software

Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH

Mängel, die erst nach Jahren zum Vorschein kommen, sind auf dem Bau wohl bekannt und dementsprechend gefürchtet. Die SIA-Norm 118 regelt die Verjährung solcher verdeckter Mängel. Bei Software-Entwicklungsprojekten gibt es keine solche Norm, sehr wohl aber verdeckte Mängel.

Folgende Situation ist leider keine Seltenheit: Eine Software-Entwicklung wird in Auftrag gegeben, die Software mit Verspätung geliefert – und nach der Installation funktioniert sie nur leidlich. Es braucht noch einige Anpassungen. Die Anpassungen werden umgesetzt und plötzlich funktioniert dafür etwas anderes nicht mehr. Es braucht noch einmal ein paar Bug Fixes und diese verursachen wiederum neue Fehler. Die Erfahrung mit einer kleinen Ände-

rung „ganz ohne Risiko“ verkommt zum Albtraum. Weitere Änderungen darf es nicht geben – das Risiko ist zu gross.

Was ist passiert? Die Qualitätssicherung wurde während der Entwicklung vernachlässigt. Die Software wurde geschrieben, ohne Rücksicht darauf, dass sie in Zukunft nicht nur von Maschinen, sondern auch von Menschen verstanden werden muss. Der Schlamassel beginnt üblicherweise damit, dass mangels eines griffigen Pflichtenhefts keine saubere Architektur erstellt wird. Die Anforderungen werden im Verlaufe der Entwicklung ad hoc ermittelt, die Architektur jeweils etwas „erweitert“. So entsteht ein unübersichtlicher Flickenteppich, den kurz nach der Fertigstellung – oder schon davor – niemand mehr versteht.

Wie aber schützt man sich davor? Der Bauherr hat dieselben Probleme: Er versteht das Handwerk des Auftragnehmers nicht in der Tiefe, muss sich also auf die Fachkenntnisse des Handwerkers, des Bauführers und des Architekten verlassen. Bei komplexen Vorhaben leistet er sich dann einen zusätzlichen Sachverständigen, einen Bauherrenberater. Bei der Software-

Entwicklung kleinerer Applikationen kommt oft alles aus einer Hand – wie also soll der Auftraggeber prüfen, ob die Qualität seiner Software stimmt? Wer sich keinen unabhängigen Berater leisten möchte, hinterfragt Folgendes:

- Gibt es eine saubere Dokumentation? Beginnend beim Lasten- und Pflichtenheft (das man verstehen kann und soll), einer Beschreibung der Architektur, der Schnittstellen, der grafischen Benutzeroberfläche, über einen Projekt- und Testplan bis hin zu den Abnahmekriterien müssen detaillierte und aktuell gehaltene Dokumente vorhanden sein. Die Dokumentation wird üblicherweise vor oder zumindest parallel zur Implementation geschrieben, nie nachher.
- Gibt es einen Entwicklungsprozess? Software-Entwicklung ist zwar unter Umständen schwierig, aber eine Kunst ist sie nicht. Denn das Vorgehen ist prozessorientiert, hat einen Ablauf und definierte Meilensteine. Die verschiedenen Modelle zur Software-Entwicklung, teilweise mit furchteinflössenden Namen wie Extreme Programming, RUP oder SCRUM, zielen allesamt darauf ab,

dem Prozess eine Struktur mit klar definierten Lieferobjekten zu geben. Lassen Sie sich die Prozesse erklären und die Lieferobjekte zeigen. Prüfen Sie zudem, auf welchen bestehenden Bibliotheken die Software aufbaut. Es ist wichtig, dass diese auch in Zukunft gewartet und aktuell gehalten werden. Was genau wird effektiv neu entwickelt? Und: Hat der Lieferant bereits Erfahrung damit und kann Referenzen vorweisen?

- Gibt es eine Prüfung durch Dritte? Lassen Sie die Arbeit der Entwickler zwischendurch von anderen Software-Ingenieuren prüfen. Sei dies in Form eines Sicherheitsaudits, eines Code-Reviews oder eines Q-Reviews. Wenn ein unabhängiger Software-Ingenieur nicht innert weniger Stunden einen groben Überblick bekommt, ist Vorsicht geboten.

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet“ hat Friedrich Schiller schon vor 200 Jahren geschrieben – ohne Bezug auf die Probleme bei der Software-Entwicklung. Aber auch dafür gilt dieser Satz, denn wer eine Software programmieren lässt und einführt, kann normalerweise bald nicht mehr ohne diese Software arbeiten.



Zukunftsfähige Geschäftsmodelle – KVP und Innovationsprozesse alleine reichen nicht mehr

Roman P. Büchler
Master of Business Management /
Informatiker mit eidg. Fachausweis

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, kurz KVP, sind in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Ganze Systeme wurden nach dem KAI-ZEN-Prinzip etabliert. Damit werden bestehende Produkte perfektioniert und laufend den Kundenwünschen angepasst. Gelegentlich haben Unternehmen auch Innovationsprozesse für neue Produkte definiert. Geht es dagegen um eine Produktrevolution, stossen etablierte Managementprozesse und Organisationsstrukturen an ihre Grenzen.

In seinem Standardwerk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ beschreibt Joseph A. Schumpeter bereits 1939 die „Schöpferische Zerstörung“. Darunter versteht er die permanente Neuerfindung des Kapitalismus als Erfolgsfaktor. Lässt man die politische Dimension seines Werks aussen vor, können seine fünf Thesen für moderne Unternehmen beinahe eins zu eins übernommen werden:

- Die permanente Selbsterfindung ist des Unternehmens Kraftquelle.
- Das Unternehmen wird an seinen eigenen Erfolgen und Leistungen zugrunde gehen.
- Innovationen – oder vielmehr Revolutionen (Anm. des Autors) – werden nicht mehr von Unternehmen beherrscht, sondern von Spezialistengruppen.
- Die Innovationskraft erstarrt und versandet in Bürokratie, da unternehmerische Impulse fehlen.
- Die Unternehmensführung läuft Gefahr, durch diese Entwicklungen überflüssig zu werden.

>>

Tulpe



Iris



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

Albert Einstein

Diese Themen finden sich allerdings nicht in der aktuellen Managementliteratur. Wie also soll ein Unternehmen mit seinen Produktrevolutionen umgehen?

Die Grenzen des KVP und der klassischen Innovation

Eine klassische Situation: Der KVP ist definiert, ein internes Vorschlagswesen installiert, Innovationsprozesse festgeschrieben und Bewertungssysteme umgesetzt. Daran ist nichts auszusetzen. Diese Regeln braucht jedes Unternehmen, um Struktur und Ordnung zu schaffen. Indes: Sie behindern agiles und kreatives Vorgehen und helfen lediglich, die bestehenden Kunden und Märkte mit einer immer besseren Produktpalette zu bedienen. Das Problem dabei: Selten entsteht in diesem Rahmen etwas revolutionär Neues. Starre Strukturen und vordefinierte Prozesse unterbinden radikale Neuerungen. Kreativität wird in standardisierte Bahnen gelenkt. Zudem stehen fördernde Mittel und Strukturen für Revolutionen in etablierten Unternehmen meist gar nicht zur Verfügung. Zu gering sind das Kosten-Nutzen-Verhältnis und der Return on Investment.

Dies ist aber kein fruchtbarer Boden für kreative, unangepasste Freigeister¹. Diese nutzen ihre Arbeitszeit gerne, um neue Ideen zu verwirklichen. Dafür verwenden sie die Infrastruktur des Unternehmens, ohne ihre Eingebungen frühzeitig preiszugeben. Sie feilen an ihren Einfällen und wollen danach das Management von ihrer Innovation überzeugen. Sie wissen aber, dass sie damit kaum Erfolg haben werden. Denn: Die zukünftigen Märkte für ihre Produkte sind noch unbekannt, die Risiken zu gross. Auf dieser Basis ist eine echte Markt- oder Produktrevolution in angestammten Organisationen beinahe unmöglich.

Für eine erfolgreiche Produktrevolution müssen die bestehenden Hierarchien und Strukturen gesprengt werden. Dies erfordert neue Geschäftsmodelle und die Bereitschaft des Managements, sich auf die revolutionäre Reise und unangepasste Mitarbeitende einzulassen.

¹ Vertreter einer Haltung, nach der das Denken nicht von den traditionellen Sitten oder durch offizielle Normen und Denkverbote beschränkt werden darf.

Gut aufgestellt für die Revolution

Was zeichnet die Unangepassten aus? Sie haben einen ausgeprägten Unternehmergeist und sind stets unzufrieden mit dem Status quo. Ihre innere Unruhe treibt sie an, immer wieder Neues auszuprobieren. Sie wissen aus innerem Antrieb: Da muss es noch mehr geben! Die Unangepassten brauchen folgende Erfolgsfaktoren, damit ihre Stärken zur Geltung kommen:

- Flache Hierarchien
- Freies Teilen von Erfahrung und Information
- Flexible Arbeitsstrukturen und Arbeitsplätze
- Heterogene Teams
- Starke Kundennähe
- Wenig Standards und Normen
- Selbstverantwortung

Unangepasste brauchen also Start-up-ähnliche Strukturen. Das heisst, ein kreativitätsförderndes Klima und sehr viel Freiraum für die Mitarbeitenden. Dies ist in der Stammorganisation des Unternehmens schwer umzusetzen. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen passen nicht zueinander. Deshalb gründet das Unternehmen ein eigenes Start-up, um die Revolutionen

voranzutreiben. Oder es beteiligt sich an einem Start-up-Unternehmen, das die Produktrevolutionen übernimmt. Für diese Einheiten gelten andere Regeln als für die Stammorganisation. Sie brauchen austauschfördernde Infrastrukturen und Möglichkeiten für vernetztes Arbeiten. Die Start-up-Einheit muss ein Umfeld bieten, das kreative Köpfe anzieht. Sie muss den Mitarbeitenden mehr Eigeninitiative und mehr Entscheidungsfreiheit einräumen. Zudem sollte die Einheit ihre Entscheide nahe am Markt fällen und nahe am potenziellen Kunden agieren.

Das Ziel einer solchen Einheit ist klar: Ein Brutschrank für neue, revolutionäre Produkte. Natürlich wird nicht aus jeder revolutionären Idee auch gleich ein Blockbuster – es braucht also mehrere Eier im Nest, damit daraus ein Huhn wird. Und es braucht einen Selektionsprozess, der über mehrere Stufen die guten von den schlechten Ideen trennt.

Konsequenz

Solche Rahmenbedingungen erzeugen bei vielen Führungskräften eine Gänsehaut. Muss doch das Management alle herkömmlichen Führungsansätze und etablierten Controlling-Instrumente aus

der Hand geben und sich auf kaum abschätzbare Risiken einlassen. Doch dies ist zwingend nötig, will ein Unternehmen zukunftsfähig bleiben. Die Risiken lassen sich durch überschaubare Budgets oder spezielle Auswahlverfahren für potenziell erfolgreiche Revolutionen einschränken. Doch Vorsicht: Hinter diesen einschränkenden Mitteln rollt schon die nächste Bürokratiwelle heran.

Literaturquellen

New Business Order, von Giesa und Schiller Clausen – ISBN 978-3-446-43874-3

Re-imagine, von Tom Peters – ISBN 978-3-86936-429-2

The Innovators Dilemma, von Clayton M. Christensen – ISBN 978-3-8006-3791-1

Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, von Joseph A. Schumpeter – gelesen bei getabstract.com

Das Neue und seine Feinde, von Gunter Dueck – gelesen bei getabstract.com



Wachsblume



Orchidee



Man sieht oft etwas hundert Mal, tausend Mal, ehe man es zum allerersten Mal wirklich sieht.

Christian Morgenstern

China – Geschäften in der neuen Normalität

Dr. oec. Heinz Oertle

Von der strategischen Beurteilung...

Die Einschätzung der Geschäftsmöglichkeiten in China war auch schon euphorischer. Von „Abenddämmerung“ wird gesprochen. Wirtschaftsinstitute und Rating-Agenturen vermelden zunehmend negative Daten. Die Löhne haben sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdreifacht. Sowohl beim Import als auch beim Export schrumpften 2014 die Wachstumsraten. Auch das Gesamtwachstum werde niedriger ausfallen als das von der Regierung gesteckte Ziel von 7.5% und damit das schwächste Wachstum seit 24 Jahren sein, wird prophezeit. Und: 2015 werde sich das Wachstum weiter verlangsamten. Sinkende Rohstoffpreise, eine verlangsamte Entwicklung im Immobiliensektor und Überkapazitäten sind nur einige der ins Feld geführten Gründe. Zu diesen Herausforderungen der chinesischen Wirtschaft gesellen sich ökologische und soziale Verwerfungen.

Dramatische Ausmasse hat die Umweltverschmutzung angenommen – die chinesische Regierung hat ihr denn auch „den Krieg erklärt“. Dies gilt ebenso für die immer noch grassierende Korruption. Die neue Anti-Korruptionspolitik hat europäischen Premium-Likörherstellern wie Rémy Martin oder Pernod Ricard die Geschäfte vermiest. „They are feeling the hangover.“

Aber: Man bewahre den klaren Blick auf die weiterhin vorhandenen Geschäftsmöglichkeiten im Reich der Mitte. China ist der Konsummarkt schlechthin, schon heute und noch mehr in Zukunft. Rund 300 Millionen Menschen gehören der Mittelklasse an, bis 2022, so wird geschätzt, werde diese Schicht auf 630 Millionen anwachsen. Die kaufkräftigen und -willigen Konsumenten in den Metropolitans von Shanghai, Beijing, Chongqing und Guangzhou verfügen über gleiche oder sehr ähnliche Lebens- und Konsumgewohnheiten und -anforderungen wie die Menschen in der westlichen Welt. Diese Konsumentenanzahl ist gigantisch. Sie ist affin für Mode, intelligente Bekleidung, exklusive Genussmittel, Schönheit, Gesundheit,

Bildung, Reisen oder elektronische Gadgets der verschiedensten Art. Das Marktpotenzial für Konsumgüter ist demgemäss enorm und wird über die nächsten Jahre wachsen. Dass aus dieser Konsumorientierung ein erheblicher Bedarf an Investitionsgütern in- und ausländischer Provenienz und ein ebenso enormer Bedarf an Rohstoffen und Infrastruktur besteht, sei an dieser Stelle nur als Randnotiz vermerkt.

... in die Werkstatt der China-Arbeit

Viele produzierende Unternehmen haben sich in China bereits in der einen oder anderen Form etabliert, vor allem die internationalen Grosskonzerne der Konsumgüterindustrie, aber auch Maschinen-, Geräte- und Anlagenbauer, und in ihrem Schlepptau auch zahlreiche Zulieferbetriebe. Die notwendigen Erfolgsfaktoren für ausländische Firmen sind bekannt: Überlegene Technologie, höchste Qualität und eine starke Marke. Auf diesen Fundamenten lassen sich Markteintritt, Produktion und auch Entwicklung in China erfolgreich anpacken.

Export

In der Schweiz sind seit Juli 2014 im Rahmen des Freihandelsabkommens mit China rund 95% des Exportvolumens zollbegünstigt. Zu beachten ist indessen: Zahlreiche Produkte, vor allem Medizinprodukte jeglicher Art, sind registrierungspflichtig und die Registrierung durch die CFDA (Chinese Food and Drug Administration) braucht Zeit. Angesichts der kulturellen und sozio-demographischen Besonderheiten ist der chinesische Fit der Produkte in jedem Fall abzuklären. Auch wenn die Produkthanforderungen funktionsbedingt in vielen Fällen die gleichen sind wie in den anderen internationalen Märkten, müssen verschiedene Adaptationen hinsichtlich Sprache und Dienstleistungen in die Vermarktungsüberlegungen einbezogen werden.

Letztlich kommt es zum Kardinalsentscheid: Mit welchem Distributionspartner lässt sich ein erfolgreicher und nachhaltiger Vertriebs Erfolg in China erzielen? Auf den schnellen Gewinn erpichte Geschäftsleute gibt es viele, branchenkundige und kommerziell langfristig ausgerichtete Distributoren als Marktpartner allerdings wenige. Flexibilität und Handlungsmöglichkei-

ten in der künftigen Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern sind von Anfang an in die China-Strategie einzubauen.

Produktion

Die Funktion von China als Werkbank für die globale Industrie ist immer noch gegeben. Auch die BSG-Erfahrungen etwa in der Automobil- und Textilindustrie zeigen: Chinesische Firmen bieten durchaus die branchennotwendige Produktqualität. Maschinenpark sowie Prozess- und Qualitätsmanagement dürfen hierbei nicht nach traditionellen chinesischen Low-Cost-Gesichtspunkten aufgestellt sein, sondern müssen den Anforderungen der jeweiligen Branche und des entsprechenden Unternehmens genügen. Zu beachten gilt: Die Produktion in China, vor allem in den östlichen Industriezentren, ist in den letzten Jahren aufgrund steigender Personalkosten massiv teurer geworden und die Kosten steigen weiter. Es gibt heute weltweit kostengünstigere Herstellungsländer, auch für chinesische Unternehmen, die nun vermehrt in südostasiatischen Ländern und in Afrika investieren. Die Produktion in China ist aber vielerorts schlicht ein Muss, um die notwendige Kundennähe sicherzustellen – sei es für Zulieferanten von in

China ansässigen ausländischen und inländischen Produktionsbetrieben oder für die Befriedigung von Kundenbedürfnissen nach Produkten des täglichen Bedarfs.

Entwickeln in China

Ebenso erfolgen die Entwicklung und Weiterentwicklung von in China hergestellten Produkten vornehmlich in den Zentralen der international tätigen Firmen. Und das ist auch gut und richtig so! Dennoch lassen sich gewisse, vor allem produktionsbedingte Weiterentwicklungen vor Ort in China vornehmen. Ob in der Elektronik, in Software-Projekten oder im Re-Engineering von bestehenden Produkten: Die chinesischen Entwickler zeigen sich weniger kreativ und weit weniger präzise und geduldig als ihre europäischen Kollegen. Sie sind keineswegs schlechter ausgebildet als in andern Ländern, aber sie haben ein ganz anderes Qualitätsverständnis: Schnell auf dem Markt und günstig muss ein Produkt sein, alles andere übernimmt die nächste Version.

Weiter auf dem chinesischen Weg

Erfahrungen und Ausblick zeigen: China entwickelt sich zu einem

>

normalen Markt. Seine Geschäfte und Rahmenbedingungen passen sich den global bekannten Rahmenbedingungen an, auch wenn kulturtypische Eigenheiten bestehen bleiben (eine Auswahl davon im Kasten nebenan).

Ob im chinesischen Markt etabliert oder Neueinsteiger, für Unternehmen stehen noch immer gute Geschäftsmöglichkeiten bereit – der Markt ist riesig. Das China-Engagement erfordert in aller Regel einen langen Atem in Form von Zeit und Geld. Und es braucht, natürlich, Chinesen und China-affine Führungskräfte und Mitarbeiter. Erfolg und Misserfolg im China-Geschäft ergeben sich in aller Regel aus dem Respekt gegenüber einer eigenständigen Geschäfts- und Kulturtradition und den zunehmend selbstbewussten chinesischen Geschäftspartnern.

Und noch ein P.S.:

Haben Sie in Bezug auf Ihre Geschäfte auch schon an Afrika gedacht?

Die Chinesen tun das jeden Tag, sie sind in Afrika mit Abstand die wichtigsten Importeure und Investoren.

Und auch andere internationale Akteure entwickeln gezielt ihre Aktivitäten in

Chinesische Geschäftspartner denken anders.

BSG-Erfahrungen – nicht allgemeingültig, nicht philosophisch, aber erlebt.

List macht Freude und ist geschäftliche Kultur. Geschäftslist ist keine Tugend, sondern Pflicht. Das gilt auch für den (ausländischen) Geschäftspartner.

*Konfuzius lehrt **Geduld**, die Chinesen handeln ungeduldig und schnell, oft zu schnell.*

Das Gesicht wahren oder das Gesicht nicht verlieren ist gelebte Kulturform, vor allem in Unternehmen.

Der Gesichtsverlust eines Einzelnen kann ein gemeinschaftliches Vorhaben erheblich beeinträchtigen.

Fehlverhalten gegenüber Autoritäten

ist gesellschaftlich und sozial tabu. Eigeninitiative und die damit einhergehende Verantwortung sind deshalb kaum vorhanden.

*Erfolg ist nur mit **Vertrauen** zwischen den Geschäftspartnern möglich – und der Aufbau des Vertrauens braucht oft sehr viel Zeit.*

afrikanischen Ländern. In Afrika soll die 3D-Drucktechnologie Bäuerinnen ermöglichen, selbst Arbeitsgeräte zu designen und zu entwickeln – ein Projekt der Bill & Melinda Gates Foundation. In Kenia benutzen mittlerweile über 17 Mio. Personen Mobiltelefone für die Abwicklung von grundlegenden Funktionen des Geldtransfers sowie des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und setzen dabei auf ein rein elektronisch geführtes Konto. H&M produziert in Kenia, die Produktionskosten sind tiefer als in den asiatischen Ländern, und die Nachfrage nach Bekleidung steigt mit zunehmender Kaufkraft auch in Afrika. Nein, Afrika ist nicht das nächste China, aber es ist das Erkunden und das Handeln wert – die Chinesen sind dabei Vorreiter.



Die Informationslawine und ihre Folgen

Dr. oec. Rudolf Baer

Das Saurer-Museum in Arbon durfte im vergangenen Jahr den Silletto-Preis entgegennehmen – eine der höchsten Auszeichnungen für ein Museum in Europa. Das ist schön. Die Begleitumstände gaben dem Autor dieses Artikels dennoch zu denken.

Tallinn, Estland, im Zarenpalast: Die europäische Auszeichnung für Museen, der European Museum Award of the Year EMYA, wird verliehen. Preisverleihung um 22:00 Uhr, Telefonat mit der Schweizerischen Depeschenagentur sda um 22:30 Uhr und um 23:00 Uhr kommt das erste SMS aus der Schweiz: „Saurer-Museum im Tagi online!“ Nun folgen die Meldungen im Minutentakt – „in der NZZ online“, „jetzt in zwanzig Medien“. Und um Mitternacht hatten tatsächlich über hundert

Online-Medien über den Silletto-Preis und das Saurer-Museum berichtet. Am Sonntag folgen sämtliche Sonntags-Printmedien und am Montag ein ausführlicher Artikel im St. Galler Tagblatt. Für das Saurer-Museum und für den Autor ein einmaliges Erlebnis, erstklassige Publizität – und eine Riesensfreude. Am Montag macht sich allerdings auch ein quälender Gedanke bemerkbar: Was, wenn es sich um eine negative Nachricht gehandelt hätte? Wenn ungefragt hundert Online-Medien und die Sonntagszeitungen über etwas berichteten, das, erstens, einen Menschen oder eine Firma in den Dreck zöge und, zweitens, gar nicht stimmte? Natürlich gibt es regelnde Gesetze und Verordnungen. Betroffene Personen haben das Recht auf Gegen-darstellung und können eine einstweilige Verfügung gegen eine solche Kampagne erwirken. Das war im Zeitungsalter wirksam und schützte durchaus. Aber: Wie erwirkt man eine einstweilige oder eine superprovisorische Verfügung an einem Samstagabend kurz vor Mitternacht? Kein Staatsanwalt ist vor Montag erreichbar. Natürlich könnte man auch direkt beim Verlag intervenieren. Aber wie erreicht man die Online-Redaktion des Simmentaler

Boten, die aus einem Computer besteht, der die Nachrichten der sda ungesehen übernimmt und publiziert?

Szenenwechsel: Sie sind Reporter beim „Allgemeinen Tagblatt“. Es ist etwas geschehen, und Sie rücken aus. Sie beobachten das Ereignis (Brand im Saurer-Areal, Gasexplosion in Biel, Hochzeit der Miss Schweiz) und machen sich Notizen. Sie schiessen ein paar Bilder und fahren nach Hause, ins Büro, ins Hotel, tippen einen kurzen, knackigen Artikel in den Laptop, wählen die besten Schnappschüsse aus und senden das Ganze via Internet an die Redaktion.

Zur Entspannung schauen Sie danach kurz ins Facebook, und was sehen Sie dort? Einen, drei, nein, zehn Berichte über das von Ihnen eben geschilderte Ereignis, mit Bildern, einem Video und dem Link zu Youtube mit noch mehr Videos. Ihr Artikel ist also kein Primeur, die Bilder keine Sensation, alles „alte Fasnacht“. Was ist falsch gelaufen?

Das Internet gibt es schon lange. Bis vor 20 Jahren hat man die Daten via Modem an die Redaktion übermittelt, davor Artikel und Bilder auf Disketten

>>

Zinie



Mohn



via Kurier oder Post überbringen lassen. Diese Mittel standen schon damals allen zur Verfügung, dem Amateur wie dem Profi. Aber etwas hat sich fundamental geändert: Mit der allgemeinen Verbreitung des Mobiltelefons, das gleichzeitig Schreibmaschine, Videokamera, Fotoapparat und Faxgerät ist, kommentieren plötzlich viele Nutzer ein Ereignis. Keines ist zu banal, um nicht hundertfach darüber zu berichten. Der Leser als Reporter – vor nicht allzu langer Zeit ein Slogan des „Blick“, der Leser animieren sollte, die Zeitung anzurufen – wurde ersetzt durch den Facebook- und Twitterschreiber.

Heute vergeht keine Minute, bis die ersten Handyfotografen an einer Unfallstelle, einem Freudenfest oder beim Händchenhalten einer Celebrity auftauchen. Wer hätte einst gedacht, dass die hundert, ja tausend blitzenden Handykameras einen Rockstar mehr stören als die Bühnenscheinwerfer?

Die Veränderung ist fundamental – und irreversibel. Früher ging alles seinen gewohnten Gang: Ereignis – Reportage – Redaktion – Artikel in der nächsten Ausgabe. Darauf folgten Reaktionen, Dementis, Ergänzungen,

Leserbriefe und vielleicht sogar Repliken auf die Leserbriefe. Alles sequentiell, schön im Erscheinungstakt der Zeitung und zur Freude der Redaktion. Heute läuft alles parallel. Bereits Minuten nach dem Ereignis erscheinen erste Einträge, erste Videos und praktisch gleichzeitig erste Kommentare, erwünschte und unerwünschte. Es gibt keine Redaktion und keine Leserbriefredaktion mehr. Überlebt das die klassische Zeitung?

Am Anfang war die Zeitung, die abonnierte Zeitung, finanziert durch Abonnenten und Inserenten. Dann kam die Gratiszeitung, gratis für den Leser, bezahlt durch die Inserenten. Der Preis für das kostenlose Blatt: weder Hintergrundberichte noch Analysen, wenige und nur reisserische politische Themen – alles in allem eine fade Suppe, aber offenbar beliebt.

Online-Shopping und Online-Werbung sind eine weitere Herausforderung für die Printmedien. Haben Sie sich auch schon gewundert, warum Google zuoberst immer ungefragt Werbung platziert? Kaum sichtbar, ganz leicht gelb gefärbt. Online-Werbung ist eine der Haupteinnahmequellen für Google.

Dieses Geld fehlt den Inserenten natürlich im Werbebudget für Printmedien. Auch die Plakatwerbung darbt. Zurzeit macht eine Plakatfirma vor allem Werbung für sich selbst. Das lässt tief blicken.

Im Kampf gegen Leserschwund und Abwanderung in die gratis Onlinewelt macht der Begriff „Paywall“ von sich reden. Mit der Paywall, dem Bezahlen der Online-Ausgabe einer Zeitung, versuchen manche Verlage, die schwindenden Verkaufserlöse der Printausgaben zu kompensieren. Genaue Zahlen sind nicht bekannt, doch dem Vernehmen nach sind die Einnahmen aus diesen Kanälen verschwindend klein. Warum? Blättern Sie einmal in der Online-Ausgabe einer beliebigen Zeitung: Langsamer Bildaufbau, winziges Format, verschwommene PDF-Schrift, archaische Suchfunktion, eine katastrophale Navigation. Zu guter Letzt spiegelt sich auch noch die Sonne im Bildschirm und es ist vorbei mit dem Lesegenuss. Um die Online-Version zu finanzieren, pflastert der Verlag den Bildschirm zudem mit Reklame zu. Der gewünschte Inhalt belegt höchstens die Hälfte des Bildschirms – alles in allem ein Ärgernis.

Gesucht ist also etwas anderes. Allerdings nicht einfach eine elektronische Kopie der Papierausgabe. Wir haben im Tablet keinen 22-Zoll-Bildschirm mit einer superscharfen Auflösung. Also sollte man gar nicht erst versuchen, die Zeitungsseite elektronisch zu imitieren. Der Verleger muss sich lösen von der Fläche und vom Datenträger. Nicht Papier ist gefragt, sondern Information!

Man abonniert also Inhalte. Die eigene Zeitung, ohne unspezifische Reklame, ohne Schnickschnack. Diese Idee ist nicht neu, Murdoch hatte sie schon, ist aber gescheitert damit. Der Redaktor, der Reporter, der Verleger, sie alle müssen nochmals von vorne beginnen und sich zuallererst die Frage stellen: Worum geht es überhaupt? Es geht um Information. Information bedeutet Text, Bild, Video, Grafik, Ton. Alle Sinne müssen angesprochen werden. Nur die Haptik, das Blättern und schnelle Aufschlagen der Zeitung im richtigen Bund und der Geruch der frisch gedruckten Zeitung fehlen. Das kann und soll man nicht imitieren mit einer Blätterfunktion am Bildschirm. Als Wiedergabeinstrument, als Informationsträger stehen ein hochauflösender, aber eben kleiner Bildschirm und ein Lautsprecher zur

Verfügung. Das Übermittlungsnetz ist schnell, aber nicht rasend schnell. Wahlweise benützt der Leser einen etwas grösseren Bildschirm, aber keine Panorama-Leinwand. Also muss die „Zeitung“ kleiner sein und die gefragte Information präzise auf den Punkt bringen. Der Leser und die Informationsquelle müssen ständig interagieren. Kaum hat man mit Scrollen begonnen, müssen Hintergrundinformationen oder weitere Artikel zum Thema abrufbar sein. Google oder auch Amazon machen es vor: Andere Leser haben dies oder jenes gelesen. Kontextsensitiv nennt sich das.

Der Leser könnte aus einer Auswahl von Themen eigene Interessen anklicken, so quasi ein auf die persönlichen Interessen abgestimmtes Abonnement lösen. Dieses Abo müsste allerdings „intelligent“ sein und sich laufend seinem veränderten Leseverhalten anpassen. Für einen solchen Service könnte der Verlag sogar eine Gegenleistung verlangen. Das muss nicht, kann aber ein Micro-payment sein. Bezahlt wird pro Artikel oder pauschal per Flatrate. Eine weitere Gegenleistung des Nutzers könnte sein, eigene Daten und Beiträge zu liefern an diese Leser-Redaktionszeitung der Zukunft.

Indes: Was unterscheidet eine solche „neue Zeitung“ von Facebook oder Youtube? Die Redaktion. Natürlich nicht eine automatisierte Redaktion, die unbesehen die sda-Meldungen verbreitet.

Nein, es müsste eine echte Redaktion mit Reportern und Journalisten sein, die im Sekundentakt an sieben Tagen in der Woche das Material sichten; Mitarbeiter, die, unterstützt von mächtigen Suchmaschinen, Texte redigieren, filtern, Kommentare verfassen, Bilder auswählen und damit die gleiche Funktion übernehmen wie im Papierzeitalter. Diese Zeitung käme jede Sekunde neu heraus und würde alles zusammenfassen, was für den zahlenden Leser im Moment wichtig ist. Sie weiss, wann er zuletzt Zeitung gelesen hat und passt das Informationsangebot entsprechend an.

Im Informationszeitalter macht nicht das Papier oder der Offsetdruck die Qualitätszeitung aus. Es ist die Redaktion – Mensch und Maschine – und die von ihr auf das Wesentliche reduzierte Information. Massgeschneidert für jeden Leser.



Kaktus



Aechmea



Aus kleinem Anfang entspringen alle Dinge.

Marcus Tullius Cicero

Skalierbarer Innovationsprozess

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

Jeder Innovationsprozess zwingt eine Innovation in ein starres Korsett und bringt lästige Papierarbeit mit sich – beides ist ein Graus für jeden Entwicklungsingenieur. Und trotzdem: Das Entwickeln einer Innovation braucht Schranken und einen klaren Prozess. Ein Innovationsprojekt hat gute Erfolgsaussichten, wenn es den gleichen Strukturen folgt wie alle anderen Projekte im Unternehmen.

Für den Erfolg einer Produktentwicklung sind nicht nur Kreativität und Erfindergeist gefragt, sondern auch solide Projektarbeit. Die Struktur dafür gibt typischerweise ein Stage-Gate-Prozess vor. Mit mehreren sequentiell durchlaufenen Entwicklungsphasen – abgetrennt durch Meilensteine – bildet ein solcher Prozess das Grundgerüst einer jeden Entwicklung. Diese Struktur erlaubt dem Management abzuschätzen, wie der Stand des Projektes ist, wo Fortschritte gemacht wurden und wo Handlungsbedarf besteht. Die Gates oder Tollgates stellen sicher, dass eine Phase nur dann abgeschlossen werden kann, wenn die geforderte Projektreife tatsächlich erreicht ist.

Bei der Ausgestaltung des oben beschriebenen Prozesses bewegt man sich allerdings immer im Dilemma zwischen dem nötigen Freiraum für kreatives Arbeiten und den strikten Prozessvorgaben und Richtlinien eines Unternehmens.

Wird zu viel Freiraum gelassen und fehlt ein geregelter Prozessablauf, droht die Innovation aus dem Ruder zu laufen. Beispielsweise fehlen detaillierte

Spezifikationen durch den Kunden oder die genauen Vorgaben und Kontrollen von Sachzielen, Terminen und Zielkosten. Dies führt unweigerlich zur Nichterfüllung der Kundenanforderungen, zu Verzögerungen im Projekt und zu Kostenüberschreitungen. Das Innovationsprojekt endet in solchen Fällen meist in einer Katastrophe.

Andererseits bewirken eine zu starke Einengung durch einen definierten Prozess oder zu viel Formalismus genau das Gegenteil: Sie lähmen die Schaffenskraft, die Motivation und letztlich das Engagement des gesamten Entwicklungsteams. Die Leidenschaft für die Innovation geht verloren und die Innovationskraft des Unternehmens bewegt sich gegen null.

Hinzu kommt: Jede Innovation ist unterschiedlich ausgeprägt und mehr oder weniger umfangreich. Kleinere Innovationen brauchen viel weniger Unterstützung und Führung durch einen Prozess und weniger Dokumentation als grosse und komplexe Vorhaben.

Wie soll ein Unternehmen mit diesem Spannungsfeld umgehen? Bei vielen grossen Unternehmen regelt das globale Qualitätssystem alles und jedes – und erstickt oftmals jede grössere Innovation im Keim. Für kleine und mittlere Unternehmen bietet der skalierbare BSG-Innovationsprozess einen einfachen, pragmatischen und wirkungsvollen Lösungsansatz: Jede Ausprägung einer Innovation wird mit der optimalen Menge an Prozess und Formalismus ausgestattet. Das bedeutet: Der Prozess wird für jede Innovation individuell skaliert und passt sich dadurch ihrem Umfang an.

Die Bewertung der jeweiligen Innovation bezüglich drei Dimensionen bildet die Basis für diese Skalierung:

Die erste Dimension „Technologien und Prozesse“ bewertet die Neuheit der Innovation hinsichtlich der dafür neu entwickelten und verwendeten Herstelltechnologien und Herstellprozesse. Bei Technologieprojekten ist die Ausprägung in dieser Dimension jeweils dominant.

Die zweite Dimension „Produkte und Dienstleistungen“ bemisst die Neuheit der Innovation anhand der neuen Produkte oder Dienstleistungen, die aus ihr hervorgehen. Die klassische Produktentwicklung ist hauptsächlich entlang dieser Dimension ausgeprägt.

„Märkte und Kunden“ bildet die dritte Dimension. Sie repräsentiert die Ausprägung der Innovation hinsichtlich neu zu erschliessender Märkte, Teilmärkte oder Marktsegmente und neu zu gewinnender Kunden. Werden mit bestehenden Technologien und Produkten neue Märkte erschlossen, dominiert diese Dimension eine Innovation.

Typischerweise besteht eine Innovation allerdings immer aus einer Kombination dieser drei einzelnen Ausprägungen, wobei eine Ausprägung normalerweise vorherrscht und dadurch den Grundtyp der Innovation bestimmt: Technologie- und Prozessinnovation, Produkt- und Dienstleistungsinnovation oder die Marktinnovation, das Erschliessen neuer Märkte. Die Summe aller Ausprägungen ist ein Mass für den Neuigkeitsgrad der Innovation und definiert, ob es sich um eine Verbesserung, einen Change,

eine Applikation, eine Neuentwicklung oder gar um eine Grundlagenentwicklung handelt.

Basierend auf der definierten Ausprägung und dem Neuigkeitsgrad wird der Innovationsprozess skaliert. Dies betrifft einerseits den Prozessablauf und andererseits die für die Phasenabschlüsse notwendigen Dokumente. Zusätzlich werden die passenden Werkzeuge und Methoden aus einem morphologischen Kasten herangezogen. Darüber hinaus dürfen Vorgaben und Hinweise bezüglich der bestmöglichen Rahmenbedingungen nicht fehlen: Welches Profil und welche Fähigkeiten müssen die einzusetzenden Mitarbeiter mitbringen? Wie sind sie nach innen und aussen vernetzt? Wie müssen die Innovationskultur, das innovative Umfeld und die Organisation im Unternehmen ausgestaltet sein? Und last but not least: Welche Ziele und KPI sind für dieses Projekt sinnvoll?

>>

Dahlie



Strohblume



Wer sich zu gross fühlt, um kleine Aufgaben zu erfüllen,
ist zu klein, um mit grossen Aufgaben betraut zu werden.

Jacques Tati, Schauspieler und Regisseur

Diese Skalierung bringt Vorteile für kleine und grosse Projekte: Kleine Vorhaben werden damit nicht durch ein Übermass an Strukturen und Formalitäten erschlagen und grosse erhalten dadurch die notwendige methodische Unterstützung. Trotz dieser Skalierung und der daraus abgeleiteten Anpassungen bleiben die Grundstrukturen und die Abläufe aller individuellen Innovationsprozesse identisch und erlauben auf diese Weise eine unternehmensweit einheitliche Begrifflichkeit und Vergleichbarkeit für sämtliche Innovationsvorhaben.

Fazit

Innovationen haben individuelle Ausprägungen und können deshalb nicht über einen Leisten geschlagen werden – sie bedürfen eines individuell angepassten Innovationsprozesses. Dieser skalierbare Innovationsprozess stützt eine Innovation mit den passenden Methoden, Werkzeugen und Rahmenbedingungen aus, immer abhängig von ihrem Neuigkeitsgrad und ihrer Ausprägung. Damit legt er bereits ganz zu Beginn den Grundstein für ihren Erfolg.



Change Management – den Wandel richtig gestalten

*Markus Mangiapane
MAS FHO in Business Information Management,
Wirtschaftsinformatik (VWA)*

Führungskräfte stehen in der heutigen Zeit mehr denn je vor der Aufgabe, Veränderungsprozesse zu gestalten, respektive den Bedarf dafür überhaupt zu erkennen. Durch kontinuierliches Anpassen wird versucht, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren oder Missstände zu beseitigen. Weitere Gründe für Veränderungen können eine bessere Auslastung der Mitarbeitenden sein oder Prozessoptimierungen, um eine klare Qualitätsverbesserung innerhalb der Organisation oder gegenüber Kunden zu erreichen.

Nicht immer klappt das indessen. Nur ungefähr die Hälfte aller Veränderungsprojekte erreicht die erwarteten Ziele. Einige scheitern sogar vollständig. Ein Grund für das Scheitern sind der fehlende Einbezug der Mitarbeitenden und nicht etwa mangelnde Methoden- oder Fachkenntnisse im Design der jeweiligen Lösung. Ein planvoller und bewusster Umgang mit den Mitarbeitenden, mit ihren Ängsten oder Widerständen fördert einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel. Dabei gilt es, drei Formen von Widerstand zu unterscheiden: den emotionalen, den rational begründeten und den politischen Widerstand. Im vorliegenden Artikel beziehen wir uns ausschliesslich auf den emotionalen Widerstand.

Der emotionale Widerstand

Der emotionale Widerstand resultiert aus der Angst vor dem Neuen und dem Gefühl der Überforderung. Weil er sich einer rationalen Argumentation entzieht, ist diesem Widerstand schwer beizukommen. Es gilt, Befürchtungen und Ängste zu thematisieren und Schritt für Schritt abzubauen.

Damit dies gelingt, muss eine Führungskraft verstehen, dass Veränderungen mehr sind als lose Prozess- und Organisationsanpassungen – sie wirken sich auch auf vorhandene Kraftfelder und soziale Gefüge aus. Die Folgen von Veränderungen haben somit direkt oder indirekt divergierende Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Deshalb lassen sich Veränderungsprozesse nur erfolgreich durchführen, wenn die Mitarbeitenden aktiv in die Veränderungen einbezogen werden.

Patrick Lencioni bietet eine fundierte Methode, um die Zusammenhänge innerhalb einer Organisation darzustellen. In seinem Buch „The Five Dysfunctions of a Team“ bezieht er sich im Wesentlichen auf eine von ihm entwickelte Pyramide, mit der er die zentralen Komponenten eines Teams in fünf Problemfelder einteilt.

Mit dieser Pyramide lassen sich Probleme innerhalb einer Organisation besser und schneller einordnen. Sie verdeutlicht, wie sich das Verhalten eines Teams in der Organisation auswirkt.

Im Detail betrachtet, sagt die Methode Folgendes aus: Bei der Optimierung eines Teams geht es viel zu oft einzig um die Leistungsfähigkeit – also die Spitze der Pyramide. Der Erfolg solcher Optimierungsmaßnahmen wird häufig nur eindimensional betrachtet und an einem schnellen maximalen Output festgemacht. Langfristige Erfolge können aber nur erzielt werden, wenn die Basis der Pyramide stabil ist.

Teams mit folgenden Eigenschaften erzielen langfristige und nachhaltige Ergebnisse:

- Die Teammitglieder vertrauen sich gegenseitig und können rückhaltlos miteinander reden.
- Die Mitglieder diskutieren freimütig, unbefangen und kontrovers über wichtige Probleme.



Team-Pyramide, angelehnt an Patrick Lencioni

- Das Team geht erst auseinander, wenn alle Entscheidungen klar von den Teammitgliedern spezifiziert worden sind.
- Die Mitglieder sprechen sich gegenseitig auf Versäumnisse und Fehlverhalten an.
- Die Mitglieder sind auf das Team konzentriert. Sie stellen die kollektiven Interessen und Bedürfnisse über jene des eigenen Verantwortungsbereichs.

Ein gesundes Team sieht den Veränderungsprozess eher als Herausforderung denn als Bedrohung. Eine gute Teamarbeit ist demnach ein wichtiger Pfeiler für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Ein weiterer Pfeiler ist die Planung und Durchführung von Veränderungen. Hier müssen Führungskräfte mitunter klare Ziele vermitteln, transparent kommunizieren, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen und den Fokus auf die Vermittlung der Sinnhaftigkeit legen. Für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen haben sich fünf Tipps aus der Praxis bewährt, die im Folgenden näher beschrieben werden:

Notwendigkeit und Unumkehrbarkeit der Veränderung nachvollziehbar erläutern

Die Frage nach dem „Warum“ steht immer im Zentrum und bezieht sich grundsätzlich auf das Ziel und den Sinn einer Veränderung. Als Nächstes steht das „Was“, das definiert, welche Produkte und Prozesse konkret angegangen werden. Am Ende steht das „Wie“, das beispielsweise Techniken und Methoden erläutert. Trotz der essenziellen Bedeutsamkeit des „Warum“ erläutern Führungskräfte dieses Thema in Veränderungsprozessen meist ungenügend. Stattdessen stellen sie Fakten wie Kosteneinsparungen oder strategische Notwendigkeit in den Vordergrund der Kommunikation. Dabei ist das „Warum“ entscheidend für die Akzeptanz der geplanten Veränderung und letztlich für den Erfolg des Unternehmens.

Nach der Vermittlung des „Warum“ ist ein gemeinsames Problembewusstsein die Basis für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses. Dabei ist es wichtig, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung für alle Beteiligten zu verdeutlichen. Hier gilt es, den Mitarbeitenden klarzumachen: Es gibt keinen Weg zurück.

Klar, transparent und verständlich kommunizieren

Eine klare und offene Kommunikation muss den gesamten Prozess der Veränderung begleiten. Sie sollte so früh wie möglich initiiert werden, um potenziellen Gerüchten vorzubeugen. Bei der Kommunikation hat sich gezeigt, dass der direkte Austausch am zielführendsten ist. Eine klare, verständliche, bildhafte Kommunikation, möglichst in der Sprache der Betroffenen, schafft einen Austausch auf Augenhöhe – und Vertrauen für den anstehenden Veränderungsprozess.

Erste Erfolge sichtbar machen

Um die Mitarbeitenden in ihrer Motivation und ihrer Initiative zu bestärken, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Erfolgskontrollen stattfinden und erste Erfolge sichtbar gemacht werden. Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens sollten daher leicht zu realisierende Massnahmen stehen, die möglichst schnell erste Erfolge gewährleisten.

Aus Fehlern lernen

Wer etwas Neues lernt, macht Fehler. Das gilt für Unternehmen, für Führungskräfte und für Mitarbeitende. Fehler sind Teil jedes Lernprozesses. Diese Tatsache wird berücksichtigt mit einer Prozesssteuerung, die sich flexibel den neuen Bedingungen anpasst. In der Kommunikation sollte die Führungskraft explizit auf die Erprobung neuer Verhaltensweisen und die damit zwangsläufig verbundenen Fehler hinweisen und eine positive Fehlerkultur vertreten. Im Dialog über Schwierigkeiten und kritische Aspekte der Neuerungen lässt sich der Veränderungsprozess kontinuierlich verbessern.

Als Führungskraft präsent und ansprechbar sein

Gerade in Phasen des Umbruchs und des Wandels müssen Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen, Präsenz zeigen und Fürsorge für die Betroffenen signalisieren. Vertrauen in die Führung ist ein entscheidender psychologischer Faktor. Wenn die Mitarbeitenden der eigenen Unternehmensführung vertrauen, akzeptieren sie auch deren Pläne, Erklärungen und Handlungen.

Als Initiator der Veränderung ist es immens wichtig, im gesamten Prozess als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und die Durchführung zu verantworten.

Fazit

Veränderungsprozesse sind elementar für jede Organisation. Mit der richtigen Herangehensweise lässt sich eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens schaffen. Hierzu müssen Führungskräfte in der Lage sein, Veränderungsbedarf zu erkennen und die Veränderung über ein strukturiertes, methodisches Vorgehen während der gesamten Laufzeit aktiv zu managen.

Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt, ist das soziokulturelle Verhalten innerhalb eines Teams. Hier ist vor allem ein gesundes Vertrauen zwischen den einzelnen Teammitgliedern aktiv zu fördern. Dies ist die Basis für ein funktionierendes Miteinander, für eine zielführende Konfliktkultur und letztlich für den Erfolg des Teams und somit des gesamten Veränderungsprozesses.

Die beschriebenen Methoden und Prozesse hören sich einfach an. Im Alltagsstress und unter Ergebnisdruck ist es

jedoch sehr aufwändig, sich ihrer anzunehmen, da sie nicht direkt ergebnisorientiert sind. Die für den Veränderungsprozess verantwortlichen Personen müssen sich auf ihre Aufgaben fokussieren. Nur so können sie mittel- und langfristig von einem gesunden, leistungsfähigen Team profitieren – und von den Früchten seiner Arbeit.

Literaturempfehlung

„The Five Dysfunctions of a Team“,
Patrick Lencioni

„Change Management“,
Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

„Who Moved My Cheese?“,
Dr. Spencer Johnson

*„Emotionen im Visier –
Neue Wege des Change Managements“*,
Stephan Roth



Calla



Pfingstrose



Man sieht nur mit dem Herzen gut.

Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.

Antoine de Saint-Exupéry, Der Kleine Prinz

Private Banking – eine traditionelle Branche im Wandel

Maurus Fässler

B.A. HSG Business Administration

Das traditionelle Geschäftsmodell der Privatbanken, das sich stark auf das Schweizerische Bankgeheimnis abstützte, ist dem Untergang geweiht. Das FATCA-Abkommen mit den USA und der Automatische Informationsaustausch (AIA) der OECD ab 2017 läuten für die Schweizer Finanzdienstleistungsindustrie eine neue Zeitrechnung ein. Wer als Privatbank dauerhaft erfolgreich bleiben will, muss sein Geschäftsmodell frühzeitig anpassen.

Die Rechtsfälle der UBS-Vermögensverwaltung in Frankreich und die Milliardenbussen für Banken schlugen hohe Wellen. Aufgrund der zahlreichen negativen Schlagzeilen festigt sich das Bild des unehrlichen und uneinsichtigen Bankers in der Wahrnehmung der Schweizer Öffentlichkeit und in der publizierten Meinung. Obwohl primär Grossbanken im Fokus liegen, sind auch viele Privatbanken mit der Vergangenheitsbewältigung beschäftigt. Die Rückstellungen für die ungelösten Rechtsfälle in Kombination mit den neuen Compliance-Anforderungen treiben die Kosten in die Höhe, ohne dass dabei für Bank oder Kunde ein Mehrwert entsteht.

Zu den steigenden Kosten kommen tiefere Erträge aus dem Zinsgeschäft und dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft hinzu. Erstere sind auf das Tiefzinsumfeld der von Notenbanken gefluteten Kapitalmärkte zurückzuführen. Die Erträge aus den Kommissionen und Dienstleistungen hängen stark von der Entwicklung der globalen und lokalen Finanzmärkte ab. Die sinkenden Nettoneugeldzuflüsse, die 2013 hauptsächlich bei Grossbanken zu verzeichnen waren, und die

überwiegend abnehmenden Eigenkapitalrenditen illustrieren die Verschärfung des Wettbewerbs sowie die damit verbundene Schwierigkeit, gute Erträge zu erwirtschaften.

Ein weiterer Trend bedrängt die Schweizer Banken von ganz anderer Seite her: Seit einiger Zeit steigen Unternehmen, deren Kernkompetenzen in der Beherrschung der Informationstechnologien liegen, ins Bankgeschäft ein. Beispielsweise wird der Zahlungsverkehr von verschiedenen Unternehmen besetzt (u.a. Apple, eBay). In China hat sich der Grosskonzern Alibaba im Zahlungsverkehr etabliert und dringt nun mit der Finanzapplikation „Yu’e-bao“ in das Anlagegeschäft vor. Hinter vorgehaltener Hand wird auch über eine Applikation namens „Robin Hood“ gesprochen. Sie soll im Jahre 2015 den Aktienhandel automatisiert anbieten und den Kostenvorteil an die Kunden weitergeben.

Darüber hinaus haben zwei Entwicklungen dem Bedürfnis der Kunden nach Transparenz einen enormen Impuls versetzt:

Erstens, die Preisstrategien erfolgreicher Online-Händler wie Amazon oder Alibaba, zweitens, das Web 2.0 mit seinen Möglichkeiten zum Preisvergleich und Kommentieren von Produkten in sozialen Netzwerken oder Foren. So sind Preisvergleiche für Finanzdienstleistungen auf Internetseiten mittlerweile keine Seltenheit mehr. Die erhöhte Transparenz und auch Sensibilität verlangt nun also auch von den Banken, sich neuerdings über den Preis zu differenzieren.

Diese Beispiele zeigen eindrücklich: Die fetten Jahre sind mit dem faktischen Fall des Bankgeheimnisses vorbei. Neue Alleinstellungsmerkmale sind gefragt. Der Kunde ist vermehrt nur noch bereit, für Dienstleistungen zu bezahlen, die ihm einen merklichen Mehrwert bringen. Services in der Vermögensverwaltung, wie die Ausarbeitung einer individuellen Anlagestrategie und das Portfolio-Management durch kompetentes und kundentreues Bankpersonal werden auch in Zukunft gefragt sein. Geschäfte, wie das Abhandeln von Börsentransaktionen, die keiner spezifischen Dienstleistung mehr

bedürfen, lassen sich zu günstigeren Anbietern verschieben. Der sich konsolidierende Markt verschärft zudem den Wettbewerb und zwingt die Privatbanken, Kosten zu senken. Kostenreduktionen und das Ausnutzen von Skaleneffekten durch Zukäufe oder Fusionen sind unabdingbar, um die Sockelkosten auf eine breitere Basis abwälzen zu können.

Vor allem kleinere Privatbanken weisen im Vergleich zu den operativen Erträgen einen hohen Verwaltungsaufwand auf. Das verringert ihren Spielraum zum Verteilen der Sockelkosten. Kleinere Privatbanken erzielen Kosteneinsparungen, wenn sie neue Technologien in Geschäftsapplikationen einsetzen und damit Prozesse automatisieren, die bislang unbeachtet blieben. Beispielsweise lassen sich der Online-Kanal auf weitere Dienstleistungen ausbauen und neue Technologien wie Unified Communications in die Online-Plattform einbeziehen. Zudem müssen kleinere Privatbanken, die weder über eine kritische Grösse von verwaltetem Vermögen noch über eine ausreichende Kapitalbasis verfügen, Lösungen finden für die hohen Kosten des Back Office und der Informatik. Mithilfe von Kooperationen

können sich kleinere Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter in diesen Bereichen zusammenschliessen und so die fixen Kosten von Back Office und Informatik gemeinsam tragen oder an einen spezialisierten Outsourcing-Partner abtreten. Dabei können sowohl Aufbauorganisationen (gewöhnliches Outsourcing) als auch Ablauforganisationen (Business Process Outsourcing) ausgelagert werden. Nur die externe Unterstützung erlaubt einen konkurrenzfähigen Skalenvorteil.

Aus diesen Gründen ist es für die Schweizer Privatbanken entscheidend, sich mit den neuen Möglichkeiten der aktuellen Informationstechnologie auseinanderzusetzen und diese zu nutzen, ohne dabei ein einfach zu ersetzender Marktteilnehmer zu werden. Ein Grund, weswegen die Informatikabteilung der Privatbanken in der Vergangenheit nicht oder nur ungenügend an den Lauf der Zeit angepasst wurde, liegt in der strukturellen Einordnung vieler IT-Abteilungen oder im Faktum, dass viele Banken ihre IT an externe Dienstleister ausgelagert haben, ohne die funktionale Hoheit zu behalten.

>>

Rose



Margerite



Ich sehe etwas, das wie ein Wunder erscheint;
ich sehe das Göttliche in den gewöhnlichen Dingen.

Diane Arbus, Fotografin

Diese Distanz zu den Geschäftsprozessen führt dazu, dass die Informatik nicht als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden kann. Hinzu kommt: Die Informatikkosten wurden als Reaktion auf die Finanzkrise bei vielen Banken reduziert. Darunter hat vor allem die Neu- und Weiterentwicklung von Applikationen gelitten. Trotz aller Sparmassnahmen belief sich die durchschnittliche Cost-Income-Ratio¹ der Schweizer Privatbanken 2013 noch immer auf hohe 80.7%. Verglichen mit anderen Regionen² veranschaulicht diese Prozentzahl einen grossen Spielraum für weitere Kostenreduktionen.

Fazit

Die politischen Entscheide der letzten Jahre zwingen die Schweizer Privatbankiers, ihr traditionelles Geschäftsmodell nachhaltig anzupassen. Künftig werden nur noch diejenigen Dienstleistungen nachgefragt, die dem Kunden einen spürbaren Nutzen bringen.

Ein zukunftssträchtiges Geschäftsmodell der Schweizer Privatbank weist ein für den Kunden nachvollziehbares Preismodell auf. Standardisierte Services, die nicht zwingend durch die Bank selbst erbracht werden müssen, werden zu

einem geringen Preis verfügbar sein. Dies bedingt eine verbesserte Nutzung von Economies of Scale dank Partnerschaften, Outsourcing oder anorganischem Wachstum. Das Ausnutzen der Skaleneffekte wiederum verlangt eine Informatik, die sich nahe am Kerngeschäft bewegt. Um das verlorene Vertrauen der Klienten zurückzugewinnen, ist zudem ein gut vernetztes, fachkompetentes und kundenloyales Bankpersonal unerlässlich. Und schliesslich ist es aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs notwendig, in Märkten mit steigendem Wirtschaftswachstum präsent zu sein und damit das eigene Wachstum sicherzustellen.

Es ist höchste Zeit, diese Opportunitäten auszuschöpfen. Diejenigen Privatbanken, welche die strategischen Herausforderungen proaktiv angehen, werden einen zeitlichen und strategischen Vorteil aus der frühen Transformation ziehen und erfolgreich fortbestehen.

¹ Cost-Income-Ratio = $\frac{\text{Verwaltungsaufwendungen}}{\text{Operative Erträge}}$

² Regionenvergleich der Cost-Income-Ratio:
Westeuropa 72%, Nordamerika 67%,
Asien 80%



Big Data – ganz gross?

Cyrill Helg, BSc ZFH EE

Eine abschliessende und allgemein akzeptierte Definition von Big Data ist nicht ausfindig zu machen. Trotzdem fehlt es nicht an vollmundigen Versprechen, wie Big Data unsere Welt verbessern wird: Mit Leichtigkeit könnten Firmen aus riesigen Datensammlungen unvorhersehbare Erkenntnisse und Wettbewerbsvorteile gewinnen. Sie müssten nur im grossen Stil in eine der angesagten Technologien investieren und schon würden sie in wenigen Monaten die Konkurrenz weit hinter sich lassen.

Wir haben die wiederkehrenden Aussagen zu Big Data zusammengetragen und kritisch hinterfragt.

Die Glaskugel ist endlich Realität

Einmal mehr glaubt man, das Werkzeug für den Blick in die Zukunft gefunden zu haben. Auch wenn gewisse Prognosen exakter werden, darf man nie aus den Augen verlieren, woher die Daten stammen: aus der Vergangenheit. Zudem bilden sie ein Ereignis nur indirekt ab. Zum Beispiel verhält sich die Zahl der Kaufabschlüsse direkt proportional zur Anzahl Kurznachrichten auf Twitter oder Suchanfragen bei Google. Dieser Zusammenhang mag korrekt sein, aber nicht zwingend, nicht in allen Fällen und auch nicht für alle Zeiten. So ist bis heute jede Firma gescheitert, die versucht hat, Börsenkurse aufgrund solcher scheinbarer Zusammenhänge vorauszusagen.

Mehr Daten liefern genauere Ergebnisse

Diese Annahme setzt irrtümlicherweise Daten mit Information gleich. Bei Big Data wird davon ausgegangen, dass mit jedem zusätzlichen Datensatz auch wirklich mehr Information hinzukommt. Meist ist dies aber nicht der Fall.

Zu Beginn kommt mit jedem eindeutigen Sample auch Neues dazu, aber mit zunehmender Anzahl Stichproben steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer Überlappung zu Vorhandenem. Man denke nur an die Datensammlung zu Hause auf dem eigenen Computer: Oft speichern wir dieselben Dokumente an unterschiedlichen Orten, erstellen Backups, versenden Daten an weitere Personen und legen Kopien auf portablen Speichermedien ab. Obschon die totale Menge an Daten zunimmt, enthält sie nicht zwingend mehr Information. Dies entkräftet die typische Big-Data-Aussage, aufgrund riesiger Datenmengen könne auch Unvorstellbares zu Tage gefördert werden.

N = alle

Eine der Schlüsselannahmen bei Big Data besagt: Anstelle einer kleinen Stichprobe werden alle verfügbaren Daten verwendet und daher wird bei den Analysen davon ausgegangen, dass N = alle gilt. Dies ist insbesondere bei jenen Erhebungen, die auf Daten aus dem Web und den sozialen Netzwerken beruhen, ein Trugschluss. Unterschiedliche Bevölkerungsgruppen sind unterschiedlich stark vertreten – und schlicht-

weg nicht alle Personen sind auf den Plattformen oder gar im Internet aktiv.

Das Ende der exakten Modelle

Big-Data-Analysen liefern keine Erklärung für die Zusammenhänge, die sie zu Tage fördern – sie stehen lediglich für das „Was“ und nicht für das „Warum“ eines Ergebnisses. Es wird sogar behauptet, das klassische Bild der Wissenschaft sei bedroht: Eine exakte Methode und Grundlagenforschung werde mit Big Data hinfällig und der Frage nach Kausalität müsse nicht mehr Rechnung getragen werden. Dabei wird eines vergessen: Ohne Erfahrung und ohne eine fundierte Beurteilung der neuen Zusammenhänge lassen sich die Ergebnisse nicht in die Praxis umsetzen. Es braucht, insbesondere für zukunftsweisende Entscheidungen, ein kausales Verständnis – und dafür ist das „Warum“ unerlässlich.

Es funktioniert überall

Auch wenn Big Data in einem Bereich einen konkreten Nutzen gebracht hat, lässt sich der Nutzen nicht automatisch auf andere Gebiete übertragen. Die neu entdeckten Infektionssymptome bei Frühgeborenen, die ohne Hypothesen von medizinischen Forschern >

aus Big-Data-Korrelationen und anschliessender Bewertung erarbeitet wurden, sind ein häufig zitiertes und erfreuliches Beispiel. Es ist aber verkehrt anzunehmen, dass genau dieses Vorgehen aus der Medizin auch für die Analyse von Märkten, das Verhalten von Konsumenten oder die Bewertung von Unternehmen nützlich ist. Denn die zugrundeliegenden Daten sind jeweils vom Kontext abhängig – und somit auch die darauf basierenden Folgerungen.

Ein Echtzeit-Selbstläufer

Die lokale Vorhersage der Grippewelle durch Googles „Flu Trend“ hat zwar kurz nach der Freigabe beeindruckende Resultate geliefert; sie liegt aber nach jüngsten Auswertungen bis zu 100 % daneben. Dies zeigt: Die aufwändige Auswertung von Millionen von Korrelationen war zwar für einen bestimmten Zeitraum richtig, aber die Variable der Zeit konnte nicht in das finale Modell einfließen. Deshalb müssen Unternehmen Massnahmen aufgrund von Big-Data-Auswertungen stetig hinterfragen und neu beurteilen. Dafür braucht es einen Entscheider, also eine Person, welche die Verantwortung trägt und die Beschlüsse umsetzt.

Fehlende Daten sind leicht zu beschaffen

Behördendaten wie Einwohnerstatistiken, Wahlresultate oder Strassenkarten mit Unfallhäufigkeiten werden in der Schweiz online zur Verfügung gestellt. Das Bundesamt ist bestrebt, die Menge und Vielfalt an Datensätzen weiter zu erhöhen und erhofft sich davon einen transparenteren und effizienteren Staat sowie einen Beitrag an die Innovationskraft der Schweizer Wirtschaft. Die Nutzungsbedingungen für den kommerziellen Gebrauch sind je nach Art der Daten verschieden, aber grundsätzlich bewilligungspflichtig und mit einer Nutzungsgebühr versehen. Für Unternehmen gestaltet sich die Verwendung von Kundendaten hingegen viel komplizierter: Das Sicherstellen von Datenschutz, Anonymisierung und dem Schutz vor Manipulation ist eine grosse Herausforderung. Den Aufwand dafür zu rechtfertigen ist ebenfalls heikel, denn niemand kann voraussehen, was bei der Analyse dieser externen Daten in Kombination mit den Daten aus dem eigenen Unternehmen herauskommt. Dieser Umstand widerspricht zudem der grundlegenden Idee des Daten-

schutzes: Die einwilligende Person soll genau wissen, wie ihre Daten verwendet werden.

Befreit von den diskutierten Mythen, lässt sich das Potenzial von Big Data für ein Unternehmen nüchtern betrachten. Dabei steht nicht die Datenmenge oder eine komplexe IT-Lösung im Vordergrund, sondern die Fähigkeit eines abteilungsübergreifenden, schlanken Projektteams, das sich einer klaren und geschäftsrelevanten Fragestellung annimmt. Das Team muss in der Lage sein, unerwartete Resultate zu beurteilen und in den richtigen Kontext zu setzen. Weitaus anspruchsvoller zeigt sich das Identifizieren relevanter Daten und deren Strukturierung, denn es ist an der Tagesordnung, wichtige Geschäftsdaten in Spreadsheets verteilt über historisch gewachsene Ordnerstrukturen zu speichern. Der erste Schritt besteht also darin, herauszufinden, wo, wie und wie häufig die unerlässlichen Daten abgelegt werden, um sie dann in eine Form zu bringen, die es erlaubt, vernünftige und kosteneffiziente Auswertungen durchzuführen. Haben Sie diesen Grundstein gelegt und Ihre Daten im Griff?



Resistent, resistenter, Gesundheitswesen

Gerhard Lechner
Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO
in Health Service Management

Seit Jahren klagt die Schweiz über die ungebremste Kostensteigerung im Gesundheitswesen. Und seit Jahren machen sich kluge Köpfe unentwegt Gedanken, wie der Anspruchsinflation unserer Gesellschaft, den Doppelspurigkeiten und der Verschwendung in unserem Gesundheitssystem beizukommen ist.

Was dabei herauskommt: Kompromisse, die mehr auf Symptombekämpfung als auf Ursachenbeseitigung abzielen, aber den Administrationsaufwand kontinuierlich erhöhen.

Die Ausgangslage scheint klar: Versicherte ärgern sich jährlich über Prämien-erhöhungen, erwarten aber uneingeschränkten Zugang zu einer medizinischen Versorgung auf höchstem Niveau. Das Gesundheitssystem selber ist stark fragmentiert – auf der einen Seite durch den ambulanten und stationären Sektor, auf der anderen Seite durch die föderalistische Kompetenz- und Aufgabenabgrenzung. Hinzu kommen die verschiedenen Akteure, die in diesem System divergierende Interessen und Ziele verfolgen. Die Konsequenz: Angebotsüberhang, redundante Versorgungsstrukturen, unzureichende Koordination der Prozesse zwischen Sektoren und Akteuren. Und stetig steigende Kosten.

Mit kleinen Schritten auf grosse Reise
Bei der Absicht, unser Gesundheitssystem effizienter und kostengünstiger zu gestalten, sind Fortschritte im grossen Stil auf Grund der verschiedenen Interessen und der beinahe schon legendären Resistenz gegenüber Veränderungen schwierig. Zielführender wäre es, den strukturellen und politischen Rahmen als gegeben zu betrachten und die Effizienz- und Kostenverbesserungen in der Prozess- und Informationsvernetzung zwischen den verschiedenen Inseln und Schnittstellen des Gesund-

heitswesens zu suchen. Genau diesen Pfad beschreitet die vom Bund und von den Kantonen seit geraumer Zeit propagierte eHealth-Strategie. Sie umfasst eine ganze Reihe von IT-Projektinitiativen wie etwa die elektronische Gesundheitskarte (eGK).

Die seit 2010 gesetzlich vorgeschriebene Krankenversicherungskarte enthält auf dem integrierten Chip bereits heute alle notwendigen administrativen Daten einer KVG-versicherten Person. Sie erlaubt den einfachen und raschen Datenaustausch im Verkehr mit Arztpraxen, Spitälern oder Apotheken und reduziert den zeitlichen und personellen Administrationsaufwand bei der Patientenerfassung. Schon heute ermöglicht die Krankenversicherungskarte die Speicherung freiwilliger Notfalldaten wie beispielsweise Blutgruppe, Allergien oder Medikationen. Sie reduziert also nicht nur Aufwand und Kosten, sondern ist auch ein sehr nützliches, wenn nicht gar lebensrettendes Medium.

Alle wollen Transparenz, aber keiner mag sie

Das Zeitalter der totalen Digitalisierung und Datenvernetzung ist in vielen

>>



Lebensbereichen spielerischer Alltag. Immer und überall sind wir digital vernetzt und auf dem neusten Stand. Mit zwei, drei Klicks überwinden wir komplexe Prozesse in Sekundenbruchteilen. Alles ist smart, easy, ganz normal. Nur in Gallien wehrt sich ein Dorf standhaft gegen die Römer!

So scheinen auch die eGK-Bemühungen wie Rom zu sein, gegen das sich die gallischen Dörfer des Gesundheitswesens verteidigen und national bedeutende Vorhaben über Jahre ausbremsen. Schliesslich gehe es um sensible Gesundheitsdaten, die – einmal in falschen Händen – den „gläsernen Patienten“ kreierte, so ein Argument des ablehnenden Lagers. Als wären wir im globalen Cyber Space nicht längst schon gläsern!

Die Vorteile liegen auf der Hand

Dabei überwiegt der Nutzen einer eGK deren Risiken, auch aus volkswirtschaftlicher Sicht. Generell birgt eHealth die grosse Chance, der Zersplitterung im Gesundheitswesen entgegenzuwirken und Redundanzen und Missbräuche einzuschränken. Die eGK als einer der eHealth-Pfeiler führt auf lange Sicht zu signifikanten Kostenersparnissen.

Ärzte gewinnen Zeit und Sicherheit. Sie können sich rasch, zuverlässig und lückenlos über die Anamnese des Patienten informieren. Patienten müssen sich nicht stets aufs Neue erklären und sich wiederholt unangenehmen oder unnötigen Untersuchungen aussetzen, wenn sie vom Hausarzt zum Facharzt oder ins Spital überwiesen werden. Zudem kann der Patient bei einem Notfall sicher sein, dass seine Anamnese dem Notfallarzt zur Verfügung steht. Dabei bestimmt der Patient, welche Daten für einen Leistungserbringer einsehbar sind. Schliesslich ist er Herr seiner Daten, und als solcher kann er sowohl seine Patientensicherheit als auch seinen Datenschutz selber beeinflussen.

Kostenträger können anhand anonymisierter Patientendaten schwarze Schafe unter den Leistungserbringern erkennen und sicherstellen, dass Mehrfachuntersuchungen nur noch dort möglich sind, wo es der Patient wünscht, etwa bei einer Zweitmeinung. Macht der Patient seine Daten dem Kranken- oder Unfallversicherer zugänglich, könnte er dafür mit einer tieferen Prämie oder einem geringeren Selbstbehalt belohnt werden.

I have a dream

In ferner Zukunft wird jede Bürgerin und jeder Bürger über ein IT-basiertes Patientendossier verfügen, das Informationen aus unterschiedlichen Einrichtungen des Gesundheitswesens vereint. Die eGK als Datenträger wird zugleich Zugangsschlüssel zum schweizweit konsolidierten Gesundheitsnetz und zur Systemdrehscheibe. Nur der Patient hat den Schlüssel zu seiner elektronischen Akte und entscheidet, wer was sehen darf – und nicht der Techniker, Programmierer oder Datenschützer und auch keine Krankenkasse.

Insgesamt bietet die eGK die Chance, Gewohnheiten von Patienten und Leistungsbringern zu ändern und leistet damit einen wesentlichen Beitrag an die bereits heute schon propagierte Vision einer modernen, integrierten Gesundheitsversorgung. Als Mittel zur Datenübertragung sowie als elektronischer Netzschlüssel wird die Karte zum reinen Steuerungs- und Harmonisierungsinstrument in einem neuen Gesundheitsnetz. Darüber hinaus stellt sie das Wichtigste in den Mittelpunkt des ganzen Gesundheitssystems – den Menschen. I have a dream.



Was haben Apfelbäume mit Unternehmen gemeinsam?

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

Ein herzhafter Biss in einen frischen, knackigen Apfel – wir schätzen dieses Stück Natur und die Gewissheit, uns ein gesundes Lebensmittel zu gönnen. Das Geniale an diesem Stück Natur: Apfelbäume bringen bei entsprechender Pflege jedes Jahr reiche Ernte.

Eine der wichtigsten Pflegemassnahmen ist der Rückschnitt. Er sichert die Ertragsfähigkeit des Baumes und seine Vitalität. Was nun, wenn dieser Rückschnitt nicht erfolgt? Der Baum wächst, wuchert und bildet immer mehr Äste, welche die Fruchtbildung behindern und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krankheiten schwächen. Gefragt ist ertragsfähiges Fruchtholz – und nicht möglichst viele Äste! Vitalität bedingt Beschränkung und Pflege.

Wie der Apfelbaum ist jedes Unternehmen laufend mit der Aufgabe konfrontiert, die eigene Ertragsfähigkeit und Vitalität zu erhalten. Allerdings gestaltet sich die Messbarkeit hier weit schwieriger als beim Apfelbaum. Darum werden der Einfachheit halber meist nur Personalkosten und Stellenprozente gemessen. Im Obstbau würde dies dem Düngeraufwand und der Kronengrösse des Apfelbaumes entsprechen. Mit dieser Messmethode wird der Baum jedoch nur in der Grösse beschränkt, statt ihn an den einzelnen Ästen zurückzuschneiden. Dies wäre aber für seine Ertragsfähigkeit viel wesentlicher. Nicht selten erkennt man bei einem solchen Baum vor lauter Ästen die Früchte nicht mehr. Viele kleinere Äste hatten einmal

eine wichtige Bedeutung als Fruchtag und damit für den Gesamtertrag. Setzen wir den Ast des Baumes mit einem Prozess im Unternehmen gleich, heisst das: Ob ein Prozess unter sich ändernden Umständen noch die gleiche Funktion hat, hängt von der Entwicklung des Unternehmens ab.

Das Erhalten der Ertragsfähigkeit und Vitalität einer Unternehmung ist eine wiederkehrende Aufgabe. Dazu gehört, die einzelnen Prozesse im Hinblick auf das Unternehmenswachstum zu überprüfen. Dies erfordert Zeit, Überblick und den Mut, Prozesse und Abläufe stets aufs Wesentliche auszurichten. Es lohnt sich, die Prozesse regelmässig und gründlich unter die Lupe zu nehmen und allenfalls einen „Rückschnitt“ vorzunehmen. Die Vitalität und Ertragsfähigkeit des Unternehmens wird dadurch erhalten und gefördert. Das grösste Risiko bei dieser Arbeit sind die Menschen im Unternehmen: Sie empfinden den Rückschnitt oft als „ein Sägen am eigenen Ast“ – und verkennen dadurch die Chance, danach auf gesunden, starken und fruchtbaren Ästen zu sitzen.



Luna Rose



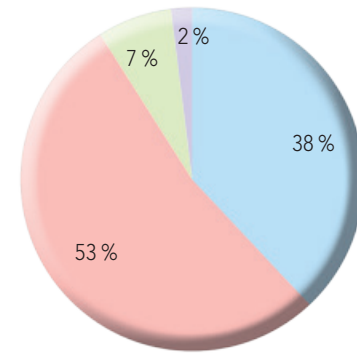
Akelei



Der Zauber steckt immer im Detail.

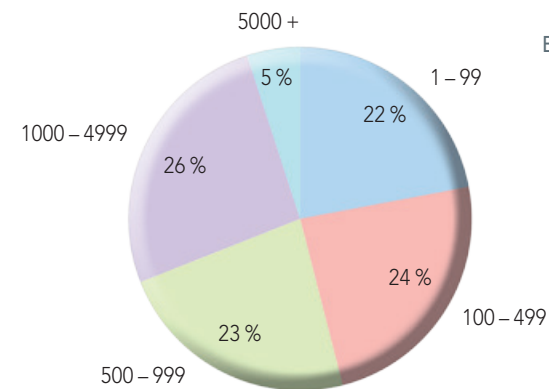
Theodor Fontane

BSG-Klienten



BSG-Kunden nach Branche

Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik: 38 %
 Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen: 53 %
 Dienstleistungsunternehmen: 7 %
 Andere: 2 %



BSG-Kunden nach Firmengrösse

Publikationen ab 2009

Rudolf Baer Dr. oec.

„Lässt sich die Zukunft berechnen? – Vom Umgang mit Risiken“, ISSS-Vortrag, publiziert in www.youtube.com, unter „ISSS“ und „Baer“ abrufbar, 12/2009.

„Informatiksicherheit im Alltag“, ein digitales Lehrmittel, herausgegeben durch BSG und bint AG, Oktober 2009, gemeinsam mit Roman Büchler und Martin Dietrich.

„Rechtsfragen für Informatiker“, Wiki, publiziert unter www.bsg.ch, gemeinsam mit Karin Christensen, lic. oec. HSG, aktuelle Website BSG.

Roman P. Büchler Master of Business Management / Informatiker mit eidg. Fachausweis

Mit Compliance-Prozessen den Überblick wahren: Netzguide E-Security, 03/2009.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 2: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 01/2009, S. 2–4.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 3: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 02/2009, S. 43–45.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 4: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 03/2009, S. 43–45.

Compliance in der Praxis: „Systematische Umsetzung mit Action Plan“, CIS Austria, Newsletter Juni 2009.

These: Die grössten Risiken im Spital liegen heute in der IT SIR medical – Fachzeitschrift für IT im Gesundheitswesen 3–4/09, August 2009.

Risikoanalyse in der Praxis: „Rentable Investitionen für IT-Sicherheit“ CIS Austria, Newsletter Oktober 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Maurus Fässler B.A. HSG Business Administration

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

Markus Mangiapane MAS FHO in Business Information Management, Wirtschaftsinformatik (VWA)

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

Adieu Burg Swiss ICT Magazin / ISACA Nr. 03 / September 2013.

IT Managementprozess von KMU – Reifegradanalyse Management und Qualität Juni 2013.

Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse IT Management April 2013.

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

Publikationen vor 2009 auf Anfrage

Lehrverpflichtungen 2014

Rudolf Baer Dr. oec.

Prüfungsexperte an der ZHAW (Fachhochschule Zürich für angewandte Wissenschaften) für Masterarbeiten im Bereich Informatik.

Roman P. Büchler Master of Business Management / Informatiker mit eidg. Fachausweis

Wirtschaftsinformatikschule Schweiz WISS, St. Gallen:
Projektmanagement, Informationssicherheit

Wirtschaftsförderungsinstitut WIFI, Dornbirn (A):
IT-Strategiewerkzeuge, IT-Controlling und Benchmarking, IT-Security

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

Executive MBA in Entrepreneurial Management,
Strategisches Projektmanagement, Sommersemester 2014,
Universität Liechtenstein

Markus Mangiapane MAS FHO in Business Information Management, Wirtschaftsinformatik (VWA)

Dozent an der Stiftung Wirtschaftsinformatikschule Schweiz (WISS)

Autor für den Fernlehrgang „Prozessmanagement kompakt“ des Management Circles

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

Lehrauftrag Volkswirtschaftslehre, Agrotechnik HF, bzb Rheinhof

Lehrauftrag Personalführung, Betriebsleiterschule, bzb Rheinhof

Lehrauftrag Agrarpolitik, Grundbildung EFZ, bzb Rheinhof

Erfindungen mit Patentanmeldungen für Kunden

Stefan Menzl Dipl. El.-Ing. ETH

Die nachfolgende Liste zeigt die veröffentlichten Patentanmeldungen, bei welchen Stefan Menzl Erfinder oder Miterfinder war.

Digital communication method and system
CN1339238

Fully or Partially Implantable Hearing System
US2012016181; WO2009065971

Hearing aid and method of implanting a hearing aid
US2013006044; WO2011113468

Hearing device and method for activating a hearing device
EP1976335

Hearing device partially insertable into an ear canal
EP1653776

Hearing device to be at least partially inserted into an ear canal
US2007121980

Hearing Instrument and Method for Providing Hearing Assistance
US2012014545; WO2010108537

Høreapparat og fremgangsmåde til aktivering af et høreapparat
DK1976335

Implantable hearing aid and system and method for implanting the same
WO2010089420

Independent Volume Control in Electro-Acoustic Stimulation Systems
EP2651493; WO2012082125

Method and system for adjusting a hearing device
EP1701585; US2007230711

Method for activating a hearing device
DK1443801; DK1638368; EP1443801; EP1638368; US2005220315

Method for deploying hearing instrument fitting software, and hearing instrument adapted therefor
EP1473969

Method for operating a hearing device as well as a hearing device
EP1513371; US2006083386; US2010092018

Method for recording of information in a hearing aid and such a hearing aid
EP1414271; US2013178855

Method of acclimatizing a hearing device user to a hearing device
EP2595415

Method of deploying hearing instrument fitting software, and hearing instrument adapted therefor
US2011188682

Method of operating a hearing device as well as a hearing device
US2010092018

Method to log data in a hearing device as well as a hearing device
US2004190739; US2008107296

Method to operate a hearing device as well as a hearing device
US2007127749

Noise filter in a hearing aid
DK1501200; EP1501200

Partially implantable hearing assistance system
WO2011144238

Partially implantable hearing system
US2013172662

Process for digital communication and system communicating digitally
US2002054684

Independent Volume Control in Electro-Acoustic Stimulation Systems
WO2012082125; EP2651493

Domizil und Adressen

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

Teufener Strasse 11
 CH-9000 St. Gallen
 T +41 71 243 57 57
 F +41 71 243 57 43
 info@bsg.ch
 www.bsg.ch

Geschäftsleitung

Felix Lämmler, Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA
 Roman P. Büchler, Master of Business Management

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, Fr. 200 000.–

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

E-Mail-Adressen

Name	E-Mail-Adresse
Baer Rudolf	rudolf.baer@bsg.ch
Büchler Roman P.	roman.buechler@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Helg Cyrill	cyrill.helg@bsg.ch
Lämmler David	david.laemmler@bsg.ch
Lämmler Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Lechner Gerhard	gerhard.lechner@bsg.ch
Mangiapane Markus	markus.mangiapane@bsg.ch
Menzl Stefan	stefan.menzl@bsg.ch
Oertle Heinz	heinz.oertle@bsg.ch
Schmid Josef	josef.schmid@bsg.ch
Schnyder Iwan	iwan.schnyder@bsg.ch
Sekretariat	info@bsg.ch



Die BSG Unternehmensberatung ist
 ISO27001 zertifiziert.

Alles hat seine Schönheit,
aber nicht jeder sieht sie.

Konfuzius



Redaktion Stefan Menzl

Konzeption, Gestaltung und Realisation
petergartmann.ch
sabinaroth.ch

Lektorat Adverba, Cathrin Moser

Porträts Seiten 4–7
hansjerrygross.ch

Bilder zum Thema Blumen
petergartmann.ch
sabinaroth.ch