

YES

Das folgende Zitat wird oft dem britischen Premierminister Benjamin Disraeli zugeschrieben: «Es gibt drei Arten von Lügen: erstens die Notlüge, die entschuldbar ist, zweitens die gemeine Lüge, für die keine Entschuldigung gelten kann, und drittens die Statistik». Ähnlich verhält es sich mit der Bemerkung, mit Zahlen lasse sich alles beweisen – oder frei nach Goethe: «Mit Zahlen lässt sich trefflich streiten, mit Zahlen ein System bereiten».

## Erkenntnisse – durch Analysen, Zahlen und Fakten

Diesen Aussagen liegt die Auffassung zugrunde, dass Schlüsse, die auf statistischen Überlegungen oder Wahrscheinlichkeitsrechnungen beruhen, zumeist unsicher sind. Im gewöhnlichen Sprachgebrauch verwenden wir «wahrscheinlich» in mannigfacher Weise: Wir sagen, dass wahrscheinlich morgen früh die Sonne scheint – oder dass es wahrscheinlich regnen wird. Wir sprechen von grösserer oder geringerer Wahrscheinlichkeit oder auch von der Unwahrscheinlichkeit der Schuld eines Angeklagten oder der Richtigkeit einer Zeugenaussage. Wir geraten auch nicht in Verlegenheit, wenn jemand uns nach dem Sinn dieser Wahrscheinlichkeitsaussagen fragt – solange sich der Fragende mit unserer Antwort zufriedengibt.

In Zeiten der digitalen Revolution sind Informationen und Daten fast unbegrenzt zugänglich. Doch welchen Sinn und welche Bedeutung liefern sie uns? Realisieren wir, ob Worte und Zahlen verdreht, Hoffnungen wie Ängste gesteuert sind? Oft wird behauptet, dass unser Gehirn schlecht zwischen Fakten und Vorstellung unterscheiden könne, gar unfähig sei, Wahrscheinlichkeiten und Risiken zu verstehen. Wir ziehen schnelle und manchmal falsche Schlüsse, wir gewichten extreme Ereignisse zu stark oder wir suchen nach Mustern im Kaffeesatz.

Mit unserem diesjährigen Geschäftsbericht wollen wir Gegensteuer geben – mit Erkenntnissen, die auf Analysen, Zahlen und Fakten beruhen und deshalb wenig Raum für Interpretationen lassen.

*Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.*

## Unsere Themen

<b>Zwischen Wahrheit und Lüge</b> Felix Lämmler	12
<b>Vereinigung von strategischem Denken und operationeller Exzellenz</b> Maurus Fässler	18
<b>Loyalität oder Integrität – was ist wichtiger?</b> Anela Gantenbein	21
<b>Beschwerdewut im 21. Jahrhundert</b> Luca Rechsteiner	27
<b>Was ist ein «Digital Immune System»?</b> Dominic Beusch	32
<b>Die Mitwirkungspflicht des Kunden</b> Marco Solenthaler	37
<b>Künstliche Intelligenz – neue Wege in der Rechtsberatung</b> Romeo Minini	43
<b>Vom Schattendasein zum Erfolgsgaranten: Change-Management in IT-Projekten</b> Enes Hatipoglu	48
<b>Release-Management: Strukturen sichern, Transparenz gewinnen</b> Gioia Bolter	51
<b>Berufliche Sinnkrise – Fluch oder Segen?</b> Aline Janphet	57
<b>Die Marktstrategie für eine Lancierung will gut überlegt sein, besonders in B2B-Märkten</b> Marvin Hansen	62
<b>Assistenz 4.0: Sind die Tage der klassischen Assistenz gezählt?</b> Sabrina Beltrami	68

## Das BSG-Geschäftsjahr 2023 in Zahlen

	2023	2022
<b>Honorare</b> und andere Erträge	CHF 3 874 000.–	CHF 4 149 000.–
<b>Personalbestand</b> Ende Jahr	12	11
<b>Bilanzsumme</b>	CHF 1 099 000.–	CHF 1 634 000.–
<b>Finanzierungsverhältnis</b>		
– Fremdkapital in %	44	66
– Eigenkapital in %	56	34

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen und BSG (Liechtenstein) AG konsolidiert

Beraten heisst, die komplexen Probleme von heute

mit Blick auf morgen gemeinsam zu lösen.



**Felix Lämmler**

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

Partner  
Präsident des Verwaltungsrats

Strategisches Management  
Organisations- und  
Prozessmanagement  
Programm- und  
Projektmanagement



**Maurus Fässler**

M.A. HSG Banking and Finance

Partner  
Geschäftsführer und Mitglied  
des Verwaltungsrats

Projektmanagement  
Strategisches Management  
Interimsmanagement  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Organisations- und  
Prozessmanagement



**Anela Gantenbein**

EMBA, B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften, Soziologie  
M.A. Wirtschaftspsychologie

Partner  
Geschäftsführerin und Mitglied  
des Verwaltungsrats

Projektmanagement  
Strategisches Management  
Personal- und  
Organisationsmanagement  
Prozessmanagement



**Luca Rechsteiner**

M.Sc. FHO Business Administration

Partner

Projektmanagement  
IT-Evaluationen  
IT-Recht und Vertragsrecht  
Datenschutz und  
Informationssicherheit  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Prozessmanagement



**Dominic Beusch**

Exec. MBA Digital Transformation

Partner

Projektmanagement  
Softwareentwicklungsprojekte  
IT- und Digitalisierungsstrategien  
Implementierung von E-Services  
Requirements Engineering



**Marco Solenthaler**

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

Berater

Projektmanagement  
Informationsmanagement  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Organisations- und  
Prozessmanagement

# Wir bieten Managementberatung in den Bereichen

Engineering und Technologiemanagement, Projektmanagement, Strategisches Management, Organisations- und Prozessmanagement sowie Informationsmanagement



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

Rechtsberater  
IT-Recht, Vertragsrecht und  
Datenschutz  
Personal- und  
Organisationsmanagement  
Submissions- und Verwaltungsrecht



**Enes Hatipoglu**  
M.Sc. ETH ETIT

Berater  
Projektmanagement  
Informationsmanagement  
Engineering und  
Technologiemanagement  
Requirements Engineering



**Gioia Bolter**  
B.Sc. FHO Business Administration

Beraterin  
Projektmanagement  
Prozess- und  
Organisationsmanagement  
Strategisches Management  
Requirements Engineering



**Marvin Hansen**  
B.A. HSG Betriebswirtschaft

Junior Berater  
Strategisches Management  
Organisations- und  
Prozessmanagement  
Projektmanagement



**Aline Janphet**  
B.Sc. FHO Business Administration  
Dipl. Systemischer Coach

Leiterin Zentrale Dienste  
Mitglied der erw. Geschäftsleitung



**Sabrina Beltrami**  
MA UZH

Mitarbeiterin Zentrale Dienste  
Assistenz der Geschäftsleitung

## Engineering und Technologiemanagement

- Marktstudien • Machbarkeitsstudien
- System-Engineering
- Technische Analysen und Expertisen

Modernste Technologien in Fertigung und Innovation sind entscheidend für Ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Die BSG-Spezialisten übernehmen dabei die Umsetzung von technologischen Entwicklungs- und Fertigungslösungen.

## Projektmanagement

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

Viele Projekte sind regelmässig mit bedeutenden Risiken behaftet, wodurch hohe Anforderungen an die Projektführung gestellt werden.

Die BSG-Spezialisten sorgen in diesen Bereichen für den Erfolg Ihrer Projekte.

## Strategisches Management

- Geschäftsentwicklung • Gesamt- und Teilstrategien
- Innovationsmanagement • Corporate-Risk-Management
- Interimsmanagement

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

## Organisations- und Prozessmanagement

- Business-Analysen • Prozess- und Organisationsentwicklung
- Change-Management • Führungs- und Teamcoaching
- Personalmanagement

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

## Informationsmanagement

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

In der Informatik ist der Wandel eine Konstante, gleichzeitig nehmen Bedeutung und Komplexität der IT laufend zu. Die BSG kann auf bewährte und praxiserprobte Methoden zurückgreifen, die Ihre Projekte zum Erfolg führen.

## Zwischen Wahrheit und Lüge

### Felix Lämmli

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

**Es widerspricht zwar der Natur, aber dennoch scheint der Mensch eine besondere Vorliebe zu haben: Er bildet dauernd von allem Möglichen *Durchschnitte*. Aus Riesen und Zwergen macht man Durchschnittsgrössen; aus Zwei-Zentner-Schergewichtsboxern und Fünzigkilo-Filmsternchen Durchschnittsgewichte. Säuglinge zwingt man statistisch zum Biertrinken – beim durchschnittlichen Bierverbrauch pro Kopf der Bevölkerung. Selbst kinderlosen Ehepaaren weist die Statistik vor dem Pillenknick 2.7 Kinder zu und mit dem Kleinkind beginnt auch das Rechnen mit Durchschnitten.**

**Das Kind kam als 55'236. Säugling des Jahrgangs 1965 auf die Welt, war 49.3 cm lang und 2'900 Gramm schwer – und hoffte auf ein individuelles Leben. Aber schon wurde es in Durchschnitte gepresst. In der Geburtsstatistik heisst es dann: Das durchschnittliche Gewicht und die mittlere Grösse der Neugeborenen im Jahr 1965 betragen 3'033 Gramm beziehungsweise 51.2 cm.**

Dann mögen einige Jahre relativer Ruhe folgen, höchstens, dass sich Tante Emma einmal dahin äussert, der Knirps sei im Vergleich zu Fritzli und Hansli etwas klein geraten. Doch mit dem Eintritt in die Schule beginnt es nur so von Durchschnitten zu wimmeln. Selbst ohne Kenntnis davon, wie sich ein Durchschnitt errechnet, merkt man spätestens nach dem ersten Zeugnis, dass man ein *unterdurchschnittlicher* Schüler ist: Die Lehrerin sagt es, die Mutter klagt es und der Vater greift – heute gottlob nicht mehr – zum Stock. Und dann spürt man erstmals hautnah, dass unterdurchschnittlich nicht gut genug ist. Also wird man *durchschnittlich*, beendet nach neun Jahren oder etwas mehr die Schule als Durchschnittlicher, worauf fast nichts anderes übrigbleibt, als zu warten, bis die durchschnittliche Lebenserwartung von 73.8 Jahren (Kohorte des Jahrganges 1965/68) erreicht ist. Und dann hat man doch einmal Glück und wird überdurchschnittliche 95 Jahre alt.

Will man aus einer Reihe von Zahlen den Durchschnitt, in der Fachsprache *Mittelwert* genannt, errechnen, so zählt man die Zahlen zusammen und teilt diese durch deren Anzahl:

$$\text{Mittelwert } (\bar{x}) = \frac{x_1+x_2+\dots+x_n}{n}$$

$x_1, x_2$  etc. sind die Einzelwerte und  $n$  die Anzahl Werte. Der Mittelwert der beliebigen Zahlen 2, 7, 6, 1 und 9 ist demzufolge die Zahl 5.

### Streuung

Die Angabe von Mittelwerten allein genügt indessen nicht, denn Mittelwerte setzen sich aus Zahlen zusammen, die mehr oder weniger *streuen*. Oder anders gesagt: Die einzelnen Zahlen können weit auseinander liegen (grosse Streuung) oder nah beieinander (kleine Streuung). Die Streuung beschreibt also die Verteilung der einzelnen Zahlen rund um den Mittelwert. Auch macht es keinen Sinn, einen Mittelwert auf acht Stellen nach dem Komma zu berechnen, er wird dadurch nicht genauer. Absolut notwendig ist es jedoch, zu jedem Mittelwert *die Streuung anzugeben*. Die Streuung wird durch die Anwendung folgender Formel berechnet:

$$\text{Streuung } S = \sqrt{\frac{(x_1-\bar{x})^2+(x_2-\bar{x})^2+\dots+(x_n-\bar{x})^2}{n-1}}$$

Beim vorherigen *Zahlenbeispiel* haben wir somit eine Streuung von 3.39. Im Beispiel der durchschnittlichen Körpergrösse von Neugeborenen würde man etwa schreiben: Die mittlere Grösse der Neugeborenen im Jahre 1965 betrug 51.2 cm +/- 4.6 cm (46.6-55.8 cm). Dann wüsste sofort jedermann, dass er mit 49.3 cm nicht unbedingt zur Gattung der Gartenzwerge gehört.

### Die Rechnung der Autowerkstätte

Die Streuung zu kennen, bietet noch weitere Vorteile: Es gibt ein interessantes Gesetz der mathematischen Statistik, das besagt, dass sich die Einzelstreuungen nicht einfach addieren, sondern, dass die Summe der Streuungen gleich der Wurzel aus der Summe der Quadrate aller

$$\text{Einzelstreuungen ist: } s = \sqrt{s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_n^2}$$

Die Bedeutung dieses merkwürdigen Gesetzes soll an dem Beispiel aus dem Alltag verdeutlicht werden: Herr Schnell hat Pech. Er geriet nicht nur bei Glatteis mit seinem Auto von der Strasse ab, sondern es stand auch noch ein Baum im Weg. Das Resultat: Eine Beule am Kopf und eine am Auto. Erstere schmerzte und letztere soll nach Angabe der Autowerkstätte CHF 2'000.00 +/- 20% kosten. Die 20%, also der Betrag von CHF 400.00, stellen die Streuung «S» dar.

>

**Kostenvoranschlag für Herrn Schnell:**

Totalrevision CHF 2'000.00 +/- 20%;  
Rechnung zwischen CHF 1'600.00 und 2'400.00

Wer die *Sprache des Garagisten* kennt, weiss, dass Herr Schnell sehr wahrscheinlich CHF 2'400.00 von seinem Konto abheben muss. Fordert er dagegen den Garagisten auf, anstelle eines Pauschalbetrages einen detaillierten Kostenvoranschlag zu machen, bspw. mit vier Positionen mit gleicher Ungenauigkeit von +/- 20% *pro Position*, dann sieht die Sache anders aus:

**Kostenvoranschlag für Herrn Schnell:**

Spengler	500.00 +/- 20%
Maler	500.00 +/- 20%
Garagist	500.00 +/- 20%
Material	500.00 +/- 20%
Totalrevision	2'000.00

Streuung S =

$$\sqrt{(100)^2 + (100)^2 + (100)^2 + (100)^2 + (100)^2} = 223$$

Rechnung zwischen CHF 1'777.00 und 2'223.00

Der Mittelwert bleibt mit CHF 2'000.00 gleich. Die totale Streuung beträgt jedoch jetzt CHF 223.00 und nicht CHF 400.00 wie im ersten Fall. Somit lautet die obere Grenze der Rechnung CHF 2'223.00 und nicht CHF 2'400.00.

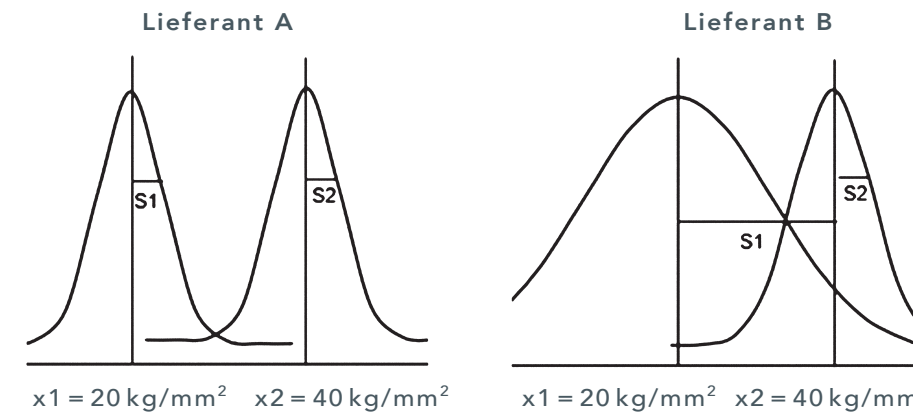
Natürlich hat dieses Gesetz erst Gültigkeit, wenn wir eine genügend grosse Anzahl Rechnungen anwenden; in einzelnen Fällen wird auch die Unterteilung in Einzelpositionen den Rechnungssteller nicht daran hindern, die 20% jedem Einzelposten zuzuschlagen, um auf den Mehrertrag von CHF 400.00 zu kommen.

**Anwendungen in der Praxis**

Mit Rücksicht auf das Additions-gesetz der Streuungen sollten also, wo immer möglich, Gesamtgrössen in einzelne Positionen unterteilt werden. So ist es bei der Ausarbeitung von Finanz-, Termin- oder Ressourcenplänen immer sinnvoll, eine möglichst detaillierte Unterteilung des Gesamtvorhabens vorzunehmen, denn dadurch wird die Gesamtabweichung vom Endziel erheblich reduziert.

Die Anwendung von Mittelwert und Streuung ist derart stark verbreitet, dass die Aufzählung einzelner Anwendungen zu weit führen würde. Wie wichtig jedoch die Streuung ist, soll an einem Beispiel aus der Qualitätskontrolle gezeigt werden: Eine Firma bearbeitet zwei Qualitäten von Blechplatten. Bei der einen beträgt die Bruchfestigkeit 20kg/mm<sup>2</sup>, bei der anderen 40kg/mm<sup>2</sup>. Zwei Lieferanten A und B bieten solche Blechplatten an. Die Prüfung der jeweiligen Materialproben der Lieferanten A und B ergibt, dass die Mittelwerte beider Blechsor-ten exakt den Anforderungen ent-

sprechen. Beachtet man jedoch die Streuung um den Mittelwert der offerierten Rohmaterialien, ergibt sich beim Lieferanten B eine grosse Streuung. Zur Verdeutlichung kann diese Tatsache in Form von Verteilungen dargestellt werden. Die bekannteste ist die sogenannte Normalverteilung, auch Gaußsche Verteilung genannt, die einem mathematischen Gesetz entspricht. Aus den Grafiken kann man entnehmen, dass die Bleche äusserlich gleich erscheinen, jedoch schwächer oder stärker sind. Das kann zu unliebsamen Überraschungen führen. Fabrikant A ist demzufolge zu bevorzugen.



Die BSG-Berater sind bewandert im Planen und Entscheiden mit *Operations Research*; sie wissen, wie man komplexe Entscheidungen systematisch anpackt – und anhand von Alltagsproblemen verständlich erklärt.

*Lassen Sie sich überzeugen!*



In vielen Organisationen existiert eine Kluft zwischen der strategischen Ausrichtung und ihrer Umsetzung in der täglichen Praxis. Das «top-down»-Prinzip der strategischen Planung steht oft im Kontrast zum «bottom-up»-Ansatz des operativen Managements.

## Vereinigung von strategischem Denken und operationeller Exzellenz

### Maurus Fässler

M.A. HSG Banking and Finance

**Die Herausforderung, zwischen strategischem und operativem Management eine zielführende Mischung zu etablieren, ist ein Balanceakt, der in Unternehmen unüberbrückbare Differenzen hervorbringen kann. Während das strategische Management den Blick tendenziell «top-down» lenkt, orientiert sich das operative Management am Tagesgeschäft, also «bottom-up». Wie können Unternehmen dieses Spannungsfeld auflösen?**

Diese Divergenz kann zu Ineffizienz und mangelnder Koordination führen und letztlich zum Verfehlen der Unternehmensziele.

### Prinzipien zur Überbrückung der Kluft

Die nachfolgenden einfachen Prinzipien haben BSG-Kunden und der BSG geholfen, diese Herausforderung zu bewältigen. Die Übersicht geht zudem auf das Projektmanagement ein, das als Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Management dient.

#### 1. Partizipative Strategieentwicklung

Beziehen Sie die operativen Teams frühzeitig in den strategischen Entscheidungsprozess ein. Mitarbeitende können bereits bei der Identifikation des Handlungsbedarfs wertvolle Beiträge leisten. Der Einbezug von Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchiestufen in strategische Projekte kann eine konstruktiv kritische Kultur im Unternehmen fördern.

#### 2. Klare Kommunikation und Schulungen

Etablieren Sie regelmässige Kommunikationskanäle und Schulungen, um die Mitarbeitenden über die Ergebnisse aus dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zu informieren; so können sie die strategischen Ziele nachvollziehen. Das bedeutet unter anderem, dass die konkreten Auswirkungen auf das operative Geschäft stufengerecht transportiert werden. Es ist erstaunlich, wie schnell Mitarbeitende einen «strategischen Radar» entwickeln und strategiekonformes wie nicht strategiekonformes Verhalten von Vorgesetzten aufdecken.

#### 3. Agile Anpassungsfähigkeit

Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die sich schnell an neue Rahmenbedingungen anpassen kann. Die Covid-19-Pandemie und die technologischen Entwicklungen zeigen deutlich, dass die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen und -strategien abgenommen hat. Agil bedeutet nicht chaotisch, sondern strukturiert. Überlegen Sie sich, welcher Sitzungsrhythmus auf welcher Stufe im Unternehmen Sinn macht, damit die optimale Handlungsfähigkeit und Agilität in Bezug auf Kunden und Konkurrenz gewährleistet ist.

#### 4. Förderung interdisziplinärer Teams

Bauen Sie Teams mit umfassenden Fachkompetenzen auf, um eine ganzheitliche Sichtweise zu gewährleisten. Eine Gruppe von Personen mit

der richtigen Mischung aus fachlichem Hintergrund, Enthusiasmus und starkem Intellekt ist eher fähig, eine konstruktive Meinungsverschiedenheit auszutragen. Die gezielte Erweiterung von Projektteams kann helfen, dass die Diversität nicht erst auf Stufe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, sondern schon in unteren Managementstufen gefördert wird. Doch Vorsicht: Der Nutzen einer höheren Diversität hat Grenzen, weil die unterschiedlichen Ansichten die Effizienz der Zusammenarbeit reduzieren können.

#### 5. Realistische Ressourcenplanung

Stellen Sie sicher, dass Finanz- und Personalressourcen realistisch budgetiert und eingeplant sind. So lassen sich die strategischen Prioritäten neben dem Tagesgeschäft mit ausreichender Energie verfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung einer neuen Software: Bis die neue Software eingeführt und optimiert ist, sind während der Projektdauer viele Prozesse und betriebliche Aufgaben mit einem Mehraufwand verbunden, der in der Planung meist nicht berücksichtigt wird.

#### 6. Klare Schnittstellen

**zwischen Strategie und Praxis**  
Definieren Sie klare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Dies gewährleistet einen reibungslosen Übergang, vermeidet Missverständnisse und gewährleistet eine effektive

>

Verfolgung der strategischen Ziele. Das bedeutet konkret: Die strategischen Ziele münden in ein Projektprogramm mit unterschiedlichen Projekten und die Projekte werden im operativen Betrieb verstetigt.

#### 7. Leistungsanalyse und Feedback-Schlaufen

Implementieren Sie ein effektives System zur Messung der Unternehmensleistung und etablieren Sie kontinuierliches Feedback. Haben Sie eher qualitativ geprägte Ziele, etablieren Sie zielführende Feedback-Schlaufen zu Kunden und Mitarbeitenden. Richten Sie die definierten und zu überwachenden Kennzahlen sowohl auf das Tagesgeschäft als auch auf die neue Strategie aus.

#### Vom Konzept zur Realität:

##### Betriebliche Übergabe in Projekten

Ein zentraler Hebel zur Überbrückung der Kluft zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung liegt im Übergang von der Strategie zur Praxis. Klare Schnittstellen und gut durchdachtes Projektmanagement sind entscheidend. Die strategischen Initiativen und Projekte müssen konkretisiert und mit der Linienorganisation verwoben sein. Häufig scheitern Strategien an der Umsetzung, wenn sie nicht ausreichend in die täglichen Abläufe eingebettet und mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen sind.

Ein frühzeitiger Einbezug operativer Teams und die Verankerung der Strategie auf allen Ebenen sind weitere wichtige Massnahmen.

Die Herausforderung beim Übergang in den Betrieb zeigt sich oft in Projekten, sobald neue Technologien eingesetzt werden: Neue Maschinen oder Anwendungen erfordern anfangs mehr Zeit für Betreuung und Optimierung. Management-Support, Anreize für Verhaltensänderungen und Zeitfenster für die Einarbeitung sind entscheidend. Diese Massnahmen fördern die professionelle Nutzung neuer Hilfsmittel und tragen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen bei.

#### Fazit

Die erfolgreiche Verbindung von strategischem Denken und operationeller Exzellenz erfordert ein ganzheitliches Verständnis des Unternehmens. Definieren Sie für sich, welche Prinzipien in Ihrer Organisation für eine geordnete Integration der strategischen Umsetzung sorgen. Durch klare Prinzipien, transparente Kommunikation und einen nahtlosen Übergang zwischen Projektmanagement und Betrieb schaffen Unternehmen Synergien zwischen der Strategie und ihrer Umsetzung. Ein integrativer Ansatz definiert die Ziele nicht nur, sondern verankert sie auch nachhaltig in der täglichen Praxis.

Fragt man Personalverantwortliche nach den gewünschten Eigenschaften eines Mitarbeitenden, so wird oft «Loyalität» genannt. Aber trifft diese Antwort wirklich zu, und vor allen Dingen: Ist Loyalität als zentrale Eigenschaft tatsächlich zielführend? Unsere Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Loyalität durch Integrität ersetzt wird.

## Loyalität oder Integrität – was ist wichtiger?

### Anela Gantenbein

EMBA, B.A. Politik-,  
Verwaltungswissenschaften, Soziologie  
M.A. Wirtschaftspsychologie

#### Warum die Integrität einer Person bei der Selektion zentral ist.

Was genau bedeutet Integrität eigentlich?  
Woran denken wir spontan bei diesem Begriff?  
Und was ist genau der Unterschied zwischen Loyalität und Integrität?

Die meisten Menschen verbinden Integrität mit Vertrauen und Ehrlichkeit. Manche verwenden die Begriffe Integrität und Loyalität synonym. Dabei handelt es sich um zwei völlig unterschiedliche Werte. Loyale Mitarbeitende identifizieren sich im positiven Falle intrinsisch motiviert und freiwillig mit dem Unternehmen, der Führungskraft oder einer anderen Bezugsperson. In der Regel ist Loyalität zu einem Subjekt hin gerichtet und entfaltet ihre Wirkung somit immer in der Interaktion mit jemand anderem. Sich loyal zu verhalten, hat zunächst aber nichts mit den eigenen Werten und

>>

Überzeugungen zu tun. Vielmehr bedeutet es, die eigenen Bedürfnisse zu Gunsten des Loyalitäts-Empfängers zurückzustellen. Zum Beispiel redet ein loyaler Mitarbeitender nicht schlecht über seinen Arbeitgeber, auch wenn er mit einzelnen Entscheidungen oder der Gesamtsituation unzufrieden ist. Es fällt auf, dass sich Loyalität-Geber und -Empfänger oft nicht auf Augenhöhe befinden und Loyalität insbesondere in hierarchisch geprägten Organisationen eine grössere Rolle einnimmt als in Organisationen mit flachen Hierarchien.

#### **Gilt ein loyaler Mensch auch gleichzeitig als integer?**

Um diese Frage zu beantworten, ist es wichtig, den Begriff Integrität anhand von drei charakteristischen Merkmalen zu verstehen.

#### **1. Worte und Taten sind kongruent**

Integrität bedeutet, dass Worte und Taten kongruent sind. Das, was man sagt, meint man auch so und das eigene Verhalten entspricht diesen Worten. Wenn zwischen den Absichten und dem Verhalten jedoch eine Kluft besteht, führt das zu Unsicherheiten beim Gegenüber. Oft sind wir uns eines solchen Verhaltens selbst gar nicht bewusst – es entspringt unserer

Gewohnheit. Versprechungen, die nicht eingehalten werden, führen zu einem Vertrauensverlust; die Integrität der Person leidet. Integrität ist somit stark in der Persönlichkeit eines Menschen verankert und kann nur schwer vorgetäuscht werden. Hingegen ist Loyalität nur das beobachtete oder wahrgenommene Verhalten und kann auch einfach simuliert werden. Für die meisten bedeutet Integrität Ehrlichkeit. Doch das allein zeichnet Integrität nicht aus. Integrität ist der Mut, das Richtige zu tun, auch wenn es schwer fällt. Es bedeutet, sich in einer bestimmten Situation dazu zu entscheiden, die Wahrheit zu sagen, weil man davon überzeugt ist, selbst wenn sie unangenehm ist oder sogar weh tut. Das braucht Mut und das Vertrauen, dass man mit den Reaktionen und Konsequenzen umgehen kann. Während Integrität somit Kongruenz zwischen den eigenen Werten und Taten bedeutet, kann Loyalität als reine Treue einer Person gegenüber verstanden werden.

#### **2. Individuelle Moralität**

Ein zweites unabdingbares Merkmal von Integrität ist die individuelle Moralität. Hierunter versteht man das Bemühen einer Person, nicht nur sich selbst, sondern auch allen anderen gerecht zu werden, gleichsam also einen fairen Ausgleich zwischen verschiedenen und häufig divergenten Interessen anzustreben. Integrität ist somit ohne ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und Gerechtigkeitsempfinden unvorstellbar.

#### **3. «Consistency in Adversity»**

Als drittes Merkmal der Integrität gilt die Standhaftigkeit angesichts von Widerständen («consistency in adversity»). Dahinter steht die These, dass es im beruflichen Alltag immer wieder Situationen gibt, in denen es schwierig ist, seinen moralischen Werten und Überzeugungen entsprechend zu handeln. Grund hierfür kann sein, dass bestimmte Handlungen, die uns richtig erscheinen, mit persönlichen Nachteilen verbunden sind. Integrität bedeutet dann, solche Nachteile bewusst in Kauf zu nehmen. Ein Beispiel hierfür sind die «Whistleblower», die im allgemeinen Interesse Missstände aufdecken und dafür in der Regel schwerwiegende persönliche Nachteile zu tragen haben. Ein Handeln gemäss den eigenen Werten wird zudem auch dann problematisch, wenn moralisch fragwürdige oder gar gesetzeswidrige

Handlungsweisen mehr Erfolg, Aufmerksamkeit oder höhere Belohnung versprechen. Wer sich hier gegen seine inneren Werte entscheidet, um Vorteile zu erhalten, lässt sich korrumpieren und verliert seine Integrität.

#### **Wollen Sie loyale oder integre Mitarbeitende?**

Der Idealfall: Mitarbeitende, die integer sind und sich gleichzeitig stark mit dem Unternehmen, den Führungspersonen und Kollegen identifizieren. Und was wollen Mitarbeitende bzw. welche Anforderungen haben Mitarbeitende an ihre Führungspersonen? Integrität spielt im Bereich Führung eine enorm wichtige Rolle. Integre Führungskräfte handeln klar, nachvollziehbar, sind vertrauenswürdig und bleiben auch in schwierigen Situationen standhaft. Integre Führungspersonen zeichnen sich durch Charakterstärke aus und fungieren als Vorbilder. Solche Führungskräfte stehen zu ihren Überzeugungen, leben danach und strahlen Authentizität aus. Integre Führungspersonen delegieren neue Aufgaben viel einfacher ins Team und können besser Verantwortung und Ergebnisse einfordern, weil zwischen Mitarbeitenden und Führungsperson ein hohes Mass an Vertrauen herrscht.

&gt;

Um herauszufinden, wie es um die eigene Integrität steht, stellen sich folgende Fragen:

- Kenne ich meine Überzeugungen und Werte? Habe ich ein positives Gefühl, wenn ich für sie eintrete?
- Halte ich mich an Zusagen und Versprechungen?
- Stimmt mein Handeln mit meinen Werten und Überzeugungen überein?
- Bemühe ich mich wirklich, anderen (und mir selbst) gegenüber ehrlich zu sein?
- Bin ich offen für neue Impulse und innovative Ideen?
- Bin ich bereit, meine eigenen Werte zu hinterfragen oder sogar neu zu definieren?

#### Was können Organisationen tun?

Da Integrität eine persönliche Eigenschaft ist, wird in der Regel von einer integren Person und selten von einer integren Organisation gesprochen. Organisationen können jedoch gute Rahmenbedingungen für Integrität schaffen, indem sie flache Hierarchien vorgeben und die Unternehmenskultur von integren Führungspersonen gestaltet und gelebt wird.

Wer als Führungsperson erfolgreich sein will, sollte integer sein! Zumindest lassen sich damit die Führung und Steuerung massiv vereinfachen und Veränderungen besser bewerkstelligen.

Eine integre Führung befördert das Vertrauen der unterstellten Mitarbeitenden, steigert ihre Zufriedenheit, begünstigt ihre Integritätsentwicklung und schafft so die Grundlagen für eine deutlich gesteigerte Teamleistung.

Ob Integrität, Loyalität oder Treue: Eine Organisation und ihre Personalverantwortlichen müssen die gewünschten Charakterzüge und Persönlichkeitsmerkmale ihrer Mitarbeitenden kennen und ihre Stellenausschreibungen, Anforderungsprofile und die Rekrutierung danach ausrichten.

*Wir unterstützen Sie gerne dabei.*

## Beschwerdewut im 21. Jahrhundert

### Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

**Bund, Kantone, Gemeinden und andere öffentliche Institutionen sind gesetzlich verpflichtet, Leistungen auszuschreiben, die klar definierte Schwellenwerte überschreiten. Diese Ausschreibungen umfassen Kartoffellieferungen an die Armee ebenso wie hochkomplexe IT-Systeme für die Kantone. Im Rahmen des Gesetzes haben marktwirtschaftliche Anbieter pro Ausschreibung mindestens zwei Mal die Chance, eine Beschwerde zu erheben. Und die Anzahl der Beschwerden steigt und steigt. Kommt das gut?**

Im Jahr 2019 wurde die neue und revidierte interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (IVöB) verabschiedet. Seither ist diese gesetzliche Grundlage in einem Grossteil der Schweizer Kantone in Kraft; in den übrigen Kantonen läuft das Beitrittsverfahren. Mit der IVöB 2019 wurden die Schwellenwerte leicht angepasst. Im Bereich der

Dienstleistungen wurde die Untergrenze von CHF 100'000 auf CHF 150'000 erhöht. Das heisst: Bis zu einem Betrag von CHF 150'000 darf die Institution neu freihändig beschaffen. Für Ausschreibungen über CHF 150'000 gilt, abhängig vom erwarteten Beschaffungswert, das Einladungsverfahren, das offene resp. selektive Verfahren (unter CHF 250'000) oder das offene Verfahren im Staatsvertragsbereich (ab CHF 350'000). Zusammengefasst: Ab einem erwarteten Auftragswert von CHF 150'000 ist ein beschwerdefähiges Verfahren durchzuführen. In vorliegendem Bericht beschränken sich die Ausführungen auf die Beschaffungsart «Dienstleistungen».

Bei Beschaffungen von IT-Systemen zeigt sich: Die Anzahl der Beschwerden steigt. Potenzielle Anbietende haben bereits bei der Publikation einer Ausschreibung die Möglichkeit, Beschwerde gegen die Beschaffung zu erheben. >>

Das geschieht selten bis nie. Hingegen sind sämtliche Verfügungen, die im Rahmen eines Submissionsverfahrens erlassen werden, beschwerdefähig. Dazu gehören sowohl Ausschluss- als auch Zuschlagsverfügungen. Bei beiden Verfügungen lässt sich beobachten, dass es häufig zu einer Beschwerde gegen einen Entscheid kommt.

Die Gründe für Beschwerden sind vielfältig. Dazu gehören: Intransparenz der Beschaffungsstelle, Fehler in der Verfahrensabwicklung, Bevorteilung von einzelnen Anbietenden und das subjektive Gefühl der Benachteiligung resp. das Infragestellen des obsiegenden Angebots. Die ersten drei Gründe versprechen der Beschwerdeführerin eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, da diese von Gesetzes wegen geahndet werden können. Den letzten Beschwerdegrund möchten wir nachfolgend im Detail betrachten, da er Beschaffungsstellen vor grosse Herausforderungen stellt.

Bei öffentlichen Submissionen können die Vergabesummen schnell einmal in die Millionen gehen. Entsprechend sind Anbietende sehr an diesen Aufträgen interessiert. Wenn nun ein negativer Entscheid von der Beschaffungsstelle eintrifft, stellen sich den Anbietenden diverse Fragen: Ist die vom Zuschlagsempfänger angebotene Lösung überhaupt in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen? Erfüllt der

Zuschlagsempfänger die Teilnahmebedingungen und die Eignungskriterien? Wurde mein Angebot systematisch benachteiligt?

Diese Fragen führen zur Überlegung, ob sich eine Beschwerde für den Anbietenden lohnt. Denn mit der Beschwerde erhält die Beschwerdeführerin Akteneinsicht und kann sich ein Bild über die Evaluation machen. Hinzu kommt ein wichtiger Faktor: Eine Beschwerde ist im Verhältnis zum möglichen Auftragsvolumen mit geringen Kosten verbunden. Es fallen lediglich Kosten für die Rechtsvertretung an und, im Falle einer Niederlage, Gerichtskosten von circa CHF 5'000 bis 15'000. Deswegen sind unterlegene Anbietende oftmals geneigt, Beschwerde einzureichen.

Eine Beschwerde stoppt die Submission für einen längeren Zeitraum, da das Gericht in der Regel die aufschiebende Wirkung gewährt. Konkret bedeutet das: Das Projekt steht für drei bis sechs Monate still und es dürfen keine Verträge abgeschlossen werden. In mehreren Schriftwechseln haben sowohl die Beschwerdeführerin (Anbieterin) als auch die Beschwerdegegnerin (Beschaffungsstelle) Gelegenheit, sich zum Sachverhalt zu äussern. Das Gericht erwägt die Argumente und trifft einen Entscheid. Diese zusätzliche Schlaufe kostet Zeit, Ressourcen und Geld, die der Steuerzahler zu berappen hat. Wie lassen sich Beschwerden also im Vorhinein vermeiden?

Die wichtigsten Regeln im Submissionswesen sind: die Gleichbehandlung, die Gewährleistung des Wettbewerbs, die Transparenz und die Dokumentation. Insbesondere den Bedingungen einer Submission ist ein besonderer Fokus zu schenken. Je detaillierter die Erwartungen an die Anbietenden beschrieben sind, desto eher lassen sich die Angebote vergleichen und ein klarer Sieger identifizieren. Konkret ist die Erwartungshaltung an die einzureichenden Angebote umfassend darzulegen, dies garantiert dem Anbietenden, dass die Beschaffungsstelle Äpfel mit Äpfeln vergleicht. In der Praxis stellt das oftmals eine Herausforderung dar, da es immer Interpretationsspielraum gibt. Umso wichtiger ist die Verfahrensdokumentation. Diese hilft in zweierlei Hinsicht: Einerseits lässt sich damit ein Zuschlag umfassend begründen, andererseits – im Falle einer Beschwerde – ausführlich nachweisen, dass keine Verfahrensfehler vorliegen.

Die Gründe und Konsequenzen von Beschwerdeverfahren sind hier nun dargelegt. Des Weiteren stellt sich die Frage: Wie lässt sich die Zahl der Beschwerden nachhaltig senken? Aus unserer Sicht gibt es drei Stossrichtungen zu verfolgen:

1. Professionalisierung der Submissionspraxis, sodass Beschwerden im Vorhinein vermieden werden können.

2. Erhöhung der Schwellenwerte für öffentliche Beschaffungen, sodass weniger Verfahren überhaupt beschwerdefähig sind.
3. Erhöhung der Gerichtskosten zu Lasten der Anbietenden, deren Beschwerden offensichtlich unbegründet sind.

Die **Professionalisierung der Submissionspraxis** wird von den Institutionen bereits mit grossem Effort vorangetrieben. Entsprechend verzichtet der vorliegende Artikel auf eine Auseinandersetzung mit dieser Stossrichtung. Die **Erhöhung der Schwellenwerte** könnte dazu führen, dass IT-Systeme, die nicht mehrere Millionen Franken kosten, schnell und effizient beschafft und eingeführt werden können. Dies würde die kantonalen und kommunalen Organisationen sowie auch die Steuerzahler entlasten. Die **Erhöhung der Gerichtskosten** ist kontrovers zu betrachten: Grundsätzlich sollten alle Anbietenden die Möglichkeit erhalten, ihre Anliegen von Amtes wegen prüfen zu lassen. Wenn aber offensichtlich unbegründete Beschwerden dazu führen, dass die Beschaffungsstelle Ressourcen und Geld aufbringen muss, um zu beweisen, dass das Verfahren ordnungsgemäss abgewickelt wurde, sollten Auftraggebende der Beschwerdeführerin die verursachten Kosten weiterverrechnen können.

Um dieser ständigen Bedrohung zu begegnen, spielt das Konzept des «Digitalen Immunsystems» eine entscheidende Rolle.

Dieser Artikel erläutert das digitale Immunsystem und beleuchtet anhand konkreter Beispiele, wie es dazu beiträgt, digitale Umgebungen vor Bedrohungen zu schützen.

## Was ist ein «Digital Immune System»?

**Dominic Beusch**

Exec. MBA Digital Transformation

In einer Welt, die zunehmend von digitalen Technologien geprägt ist, wird der Schutz digitaler Systeme und Daten zu einer der grössten Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen. Ob es sich um persönliche Informationen, Finanztransaktionen oder geschäftskritische Daten handelt, die Gefahr von Cyberangriffen ist allgegenwärtig.

Ein digitales Immunsystem umfasst eine Vielzahl von Sicherheitsmassnahmen und -technologien, die digitale Systeme vor Bedrohungen schützen. Es ist vergleichbar mit dem menschlichen Immunsystem, das den Körper vor Infektionen schützt. Nachfolgend sind einige Schlüsselemente eines digitalen Immunsystems aufgeführt:

- **Firewalls und Intrusion-Detection-Systeme (IDS)**  
Firewalls überwachen den Datenverkehr zwischen einem internen Netzwerk und dem Internet, während IDS verdächtige Aktivitäten erkennen. Ein gutes Beispiel sind Firewalls und IDS-Systeme, die in Unternehmen zum Schutz sensibler Finanzdaten eingesetzt werden.

- **Zugangskontrollen und Berechtigungen**

Durch die Definition von Berechtigungen und Zugriffsbeschränkungen können Systemadministratoren den Zugriff auf bestimmte Applikationen und Daten in digitalen Systemen einschränken.

Beispiel: Ein Mitarbeiter hat nur Zugriff auf die Daten, die er für seine Arbeit benötigt.

- **Security Information and Event Management (SIEM)**

SIEM-Systeme sammeln, analysieren und korrelieren Sicherheitsinformationen und Ereignisprotokolle, um Bedrohungen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Beispiel: Prüfung der Protokolle nach verdächtigen Aktivitäten, um einen Angriff zu identifizieren und nötigenfalls abzuwehren.

- **Sicherheitsschulung und Sensibilisierung**

Schulung und Sensibilisierung der Benutzer sind entscheidend, um sicherzustellen, dass sie sich der potenziellen Gefahren und sicherheitsbewussten Praktiken bewusst sind.

Beispiel: Schulungen, in denen die Mitarbeitenden ermutigt werden, auf verdächtige E-Mails zu achten und keine sensiblen Informationen preiszugeben.

- **Incident Response und Krisenmanagement**

Ein Plan für den Umgang mit Sicherheitsvorfällen, der sicherstellt, dass Bedrohungen schnell erkannt und eingedämmt werden.

Beispiel: Ein gut vorbereitetes Krisenmanagement-Team, das sofort auf einen Sicherheitsvorfall reagiert.

- **Disaster Recovery und Backup-Strategien**

Planung für den Fall eines schwerwiegenden Sicherheitsvorfalls, um Systeme bei einem Katastrophenfall wiederherstellen zu können.

Beispiel: Regelmässige Backups und Wiederherstellungspläne zur Vermeidung von Datenverlusten.

- **Machine-Learning-basierte Bedrohungserkennung**

Viele Unternehmen nutzen Machine Learning und künstliche Intelligenz, um Bedrohungen in Echtzeit zu erkennen. Diese Systeme analysieren riesige Datenmengen und identifizieren ungewöhnliche Aktivitäten, die auf potenzielle Angriffe hinweisen.

- **Zero-Trust-Security-Modelle**

Zero Trust ist ein Sicherheitskonzept, das nicht vertrauenswürdige Netzwerke oder Benutzer blockiert. Jeder Benutzer und jedes Gerät muss sich bei jedem Zugriffsversuch authentifizieren und der Zugriff wird auf ein Minimum beschränkt.

>>

### Reale Beispiele für ein digitales Immunsystem

Die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen, wie das digitale Immunsystem digitale Umgebungen vor Bedrohungen schützen kann.

#### Swisscom (2018)

Die Swisscom, der grösste Telekommunikationsanbieter der Schweiz, war Ziel eines Angriffs, bei dem die persönlichen Daten von rund 800'000 Kunden gefährdet waren. Dieser Angriff zeigte die Notwendigkeit für Schweizer Unternehmen, ihre Sicherheitsmassnahmen zu verstärken und ihre digitalen Immunsysteme zu optimieren.

#### Schweizer Regierung (2022)

DDoS (Distributed Denial of Service) ist ein Cyberangriff, der versucht, eine Website durch Überfluten mit schädlichem Traffic zu überlasten, sodass sie nicht mehr betrieben werden kann. Ein solcher DDoS-Angriff erfolgte auf die Website der Schweizer Regierung und führte zu einer vorübergehenden Unterbrechung der Site. Der Angriff wurde durch den Einsatz von DDoS-Schutzdiensten abgewehrt.

#### SBB (2023)

Einen Cyberangriff gab es ebenfalls bei der SBB im Februar 2023. Cyberkriminelle haben Schadsoftware über E-Mails verbreitet. Dabei ist es

den Angreifern gelungen, in einen Teil des Unternehmensnetzwerks der SBB einzudringen. Die SBB haben den Cyberangriff analysiert und die Sicherheitsmassnahmen erhöht.

#### Key Takeaway

Ein digitales Immunsystem ist unerlässlich, um digitale Systeme und Daten vor den ständig wachsenden Bedrohungen (Phishing, Malware, DDoS etc.) zu schützen. Es besteht aus einer Vielzahl von Sicherheitsmassnahmen und -technologien, die einen Schutzwall um digitale Lebensräume bilden. Die hier aufgeführten Massnahmen zeigen, wie diese Sicherheitsmassnahmen in der Praxis funktionieren und wie sie dazu beitragen, digitale Umgebungen sicherer zu machen.

In einer Zeit, in der die Abhängigkeit von der digitalen Welt laufend zunimmt, ist ein starkes digitales Immunsystem unerlässlich, um Daten und Privatsphäre zu schützen.

In einem Projekt arbeiten mehrere Personen mit unterschiedlichen Rollen zusammen, die typischerweise in eine Steuerungs-, Führungs- oder Ausführungsebene unterteilt sind. Daraus entstehen auf der einen Seite Rollen und Aufgaben, die eher an Externe ausgelagert werden, wie etwa Projektleitung, Projekt-

unterstützung, Business Analyst oder Testverantwortliche. Auf der anderen Seite bestehen Rollen, die vielfach oder gar in jedem Fall intern vom Kunden wahrgenommen werden (sollten): u.a. Auftraggeber, Tester, Anwendervertreter.

## Die Mitwirkungspflicht des Kunden

### Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

**Zur federführenden Umsetzung oder zur Unterstützung von Projekten werden oft externe Beratungsunternehmen und weitere Dienstleister wie bspw. Softwarelieferanten beigezogen. Dadurch kann beim Auftraggeber eine Erwartungshaltung entstehen, dass kundenseitig keine oder nur wenige interne Aufwände anfallen. Der vorliegende Artikel beleuchtet die Massnahmen und Vorteile der Mitwirkungspflicht des Kunden sowie deren Bedeutung für den Projekterfolg.**

#### Bedeutung

Damit die externen Rollen ihre Beratungsleistungen im Rahmen eines Mandatsverhältnisses unter Einhaltung der Leistungs-, Qualitäts-, Zeit- und Kostenvorgaben erbringen können, sind sie auf die Mitwirkung des Kunden angewiesen. Die Mitwirkungspflicht des Kunden bezieht sich auf die aktive Beteiligung resp. auf konkrete Aufgaben in allen Projektphasen. Die Rollen und Aufgaben in einem Projekt werden zu Beginn festgehalten und können je nach Projekttyp und Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Kunde variieren. >

Der Mandatierte übernimmt nach der Projektfreigabe und der Kick-off-Veranstaltung vielfach den Lead, führt Analysen durch oder erarbeitet Lieferergebnisse wie Ausschreibungsunterlagen oder Projektmanagementpläne. Kundenseitig kann die Mitwirkung an diesem Punkt bereits abnehmen. Dies ist teils auf die begrenzten Ressourcen des Kunden oder die mangelnde Erfahrung in der Projektumsetzung zurückzuführen – was ohnehin vielfach die Gründe für den Beizug von Externen sind. Zu Beginn ist dieser Umstand noch nicht weiter hinderlich, doch obschon ein Mandatierter Leistungen erbringt, bedeutet dies im Projektverlauf nicht, dass alle Leistungen vollständig ausgelagert sind. So ist der Mandatierte angewiesen auf:

- die fachlichen und technischen Rückmeldungen (bspw. beim Review von Dokumenten oder der Verifizierung von Anforderungen)
- das Vorhandensein und das Anwenden des spezifischen Know-hows resp. die Qualifikationen des Kunden (bspw. beim Mitwirken in der Datenmigration oder in der Testphase)
- das Verständnis des Kunden der eigenen Organisation und der Abläufe (bspw. beim Erwirken von Freigaben).

Obwohl teils Aufgaben mit wenig kundenseitigem Aufwand verbunden sind, ist es entscheidend, dass der Kunde über die gesamte Projektlaufzeit hinweg die nötige Zeit und Aufmerksamkeit aufbringt, damit das Projektteam effektiv und effizient zusammenarbeiten kann. Eine Nichterfüllung der Mitwirkungspflicht kann zu Projektverzögerungen oder Qualitätsverlusten führen, was mit zusätzlichen externen Kosten oder erhöhtem internen Aufwand verbunden ist. Um die terminlichen Vorgaben zu erfüllen und um im Verlaufe des Projekts eine konsistent hohe Qualität zu gewährleisten, ist eine hinreichende Mitwirkung des Kunden einzuhalten.

#### **Massnahmen und Vorteile**

Die aktive Mitwirkung des Kunden lässt sich mit verschiedenen Massnahmen fördern und einfordern. Diese Massnahmen können vor, während und nach einem Projekt umgesetzt und angewendet werden und bieten zahlreiche Vorteile für den Projekterfolg:

#### **• Klar kommunizieren**

Wenn der Kunde seine Anforderungen und Erwartungen an das Projekt klar kommuniziert, können die Projektmitglieder und die Mandatierten besser verstehen, was im Projekt erreicht werden soll und was dazu benötigt wird.

Der Auftraggeber spielt bei der Festlegung des Projektsetups wie Zielsetzung, Projektumfang, Aufgaben und Bewertung des Projekterfolgs eine Schlüsselrolle. Weiter umfasst seine Mitwirkung typischerweise die rechtzeitige Bereitstellung von Informationen und Ressourcen sowie die Entscheidungsfindung im Verlauf des Projekts. Der Mandatierte wiederum hat die Aufgabe, den Kunden ausreichend anzuleiten und auf die Mitwirkung hinzuweisen, damit der Kunde seiner Pflicht nachkommen kann. Dies ist insbesondere bei fehlender Projekterfahrung ein zu berücksichtigender Faktor. Zu Beginn eines Projekts müssen die Rollen und Aufgaben besprochen und klar verteilt werden. Sowohl der Mandatierte als auch der Kunde müssen von Beginn weg eine klare Kommunikation etablieren und sowohl Erwartungen als auch Ziele abgleichen (u.a. mit regelmässigen Meetings/Workshops, Projektstatusberichten).

#### **• Projektplanung abstimmen**

Die Projektplanung muss den internen Ressourcen gegenübergestellt und auf deren Kapazitäten abgestimmt sein. Es ist wenig zielführend, wenn die kundenseitigen Arbeiten auf eine ohnehin hektische Phase des Kunden fallen (bspw. sollten eine Testphase und die Erstellung eines Endproduktes zeitlich nicht zusammenfallen). Damit sie ihren Mitwirkungspflichten

nachkommen können, müssen sowohl anbieter- als auch kundenseitig die benötigten Ressourcen reserviert bzw. die Key User gar vom laufenden Tagesgeschäft entlastet werden. Nebst der abgestimmten Projektplanung sollte dem Kunden bewusst sein oder gemacht werden, dass sein Engagement und seine Entscheidungen und Zwischenentscheidungen (bspw. zur Phasenfregabe, zur Abnahme) zeitnah benötigt werden. So lassen sich Verzögerungen im Projekt vermeiden.

#### **• Probleme frühzeitig erkennen**

Wenn der Kunde eng in den Prozess eingebunden ist, lassen sich mögliche Probleme oder Hindernisse frühzeitig erkennen und beheben, bevor sie sich zu grösseren Herausforderungen entwickeln. Dies soll aber nicht bedeuten, dass der Mandatierte die Verantwortung an den Kunden überträgt, sondern, dass der Mandatierte und der Kunde einen gemeinsamen und lösungsorientierten Weg gehen und Probleme in enger Kooperation beheben – und zwar bis das Endergebnis, etwa eine IT-Anwendung, den Bedürfnissen des Kunden entspricht.

>>



- **Kollaborationsmöglichkeiten bereitstellen**

Nebst der tatsächlichen Mitarbeit benötigt eine zielführende Zusammenarbeit weitere Grundlagen: So muss zu Beginn bspw. eine Kollaborationsplattform zur Verfügung stehen. Über diesen einheitlichen Kanal werden Dokumente und Informationen bereitgestellt und ausgetauscht. Weiter werden Zugriffsberechtigungen auf Programme (bspw. auf eine Testumgebung) erteilt, damit das Projektteam aktiv und uneingeschränkt mitarbeiten kann. Fragen rund um die Projektkollaboration sollten bereits zu Beginn eines Projektes geklärt werden.

- **Eigenverantwortliches Handeln fördern**

Durch seinen Einbezug fühlt sich der Kunde stärker in den Projektverlauf eingebunden und hat die Möglichkeit, das Ergebnis, zum Beispiel eine IT-Anwendung, seinen Wünschen entsprechend zu gestalten. Dies führt grundsätzlich zu einer höheren Zufriedenheit. Es liegt aber auch im Interesse und in der Verantwortung des Kunden, dass der Betrieb nach Abschluss des Projekts sichergestellt und das eigenverantwortliche Handeln gestärkt ist. Denn spätestens mit dem Projektabschluss und dem Ende der Zusammenarbeit mit dem Mandatierten geht die Verantwortung an den Betrieb über. Der Betrieb und die dazu notwendigen Vorleistungen müssen also frühzeitig aufgegleist und sichergestellt sein.

### Fazit

Unsere Beraterinnen und Berater sind bestrebt, ihre Kunden bestmöglich zu unterstützen und ihnen bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Die erfolgreiche Umsetzung von Projekten erfordert jedoch nicht nur das Engagement und die Leistung der Mandatierten, sondern auch die aktive Beteiligung und Mitwirkung der Auftraggeber. Diese Mitwirkungspflicht ist für den Projekterfolg entscheidend, denn sie fördert die Zusammenarbeit zwischen internem Projektteam und Mandatiertem. Sollte die Mitwirkung nicht wie gewünscht erbracht werden, ist es die Aufgabe der Projektleitung, das Projektteam frühzeitig zu sensibilisieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten.

Eine klare Kommunikation, rechtzeitige Entscheidungen und eine engagierte Zusammenarbeit führen zu einem effizienten Projektverlauf – und zu einem erfolgreichen Projekt.

### Beschaffung von Daten

Eine Rechtsberatung ist eine Dienstleistung zwischen zwei Parteien. Die eine Partei erwartet eine Beratung oder eine Antwort auf die unterbreiteten Fragen. Die beratende Partei greift diese Themen auf, weist auf gesetzliche Grundlagen hin, erläutert die Gerichtspraxis oder empfiehlt Vorgehensschritte.

## Künstliche Intelligenz – neue Wege in der Rechtsberatung

### Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

**Künstliche Intelligenz (KI) beeinflusst unsere Arbeitswelt in zunehmendem Mass. KI löst unterschiedliche Reaktionen aus. Erwartungen an eine höhere Qualität der Leistungen oder an eine Steigerung der Effizienz im Arbeitsprozess stehen Ängsten gegenüber, dass KI die menschliche Arbeitsleistung teilweise ersetzt. KI ist in der Rechtsberatung<sup>1</sup> nicht mehr wegzudenken. Welchen Nutzen bringt ihr Einsatz und worauf gilt es zu achten? Diese Fragen werden nachstehend aufgegriffen.**

Dabei muss die beratende Partei die geltenden Gesetzesbestimmungen sowie die aktuelle Gerichtspraxis kennen und anwenden. Heute sind die dazu nötigen Daten weitgehend digital verfügbar und ohne besonderen Aufwand abrufbar.

### Anwendung auf einen Sachverhalt

Die Beschaffung von Daten stellt in der Rechtsberatung stets den ersten Schritt dar. Als Ergebnis liegt oftmals eine Fülle von Daten über Gesetze und Gerichtsentscheide ohne direkten Bezug zum Beratungsthema vor. Der Gegenstand der Beratung ist vorab in einen direkten Zusammenhang zu den beschafften Daten zu stellen. In der Rechtsberatung ist der vorliegende Sachverhalt unter einen bestimmten Rechtssatz oder einen Gerichtsentscheid zu subsumieren. >

Die Forschungstätigkeiten in der KI-Rechtsberatung befassen sich intensiv mit der Anwendung von KI auf konkrete Sachfragen. Passen Daten direkt zu einem Sachverhalt oder lässt sich eine Gesetzesbestimmung unmittelbar unter eine Rechtsfrage subsumieren, dann liegt darin ein Nutzen der Anwendung von KI. Zurzeit ist davon auszugehen, dass der juristische Subsumptionsprozess überwiegend in menschlichen Händen liegt.

#### **Herausforderungen bei der Anwendung von KI**

Bereits bei der Anwendung von KI auf einfache Fragestellungen stellen sich erste Herausforderungen. Die Parteien erstellen zum Beispiel einen IT-Dienstleistungsvertrag auf der Grundlage eines KI-Textvorschlags. Die wesentlichen Vertragselemente sind in der Regel in der Vorlage enthalten. Oftmals fehlen jedoch wichtige Vertragsbestimmungen oder der Vertragstext gibt den Willen der Parteien nicht vollständig wieder. Die Parteien sind daher gezwungen, den vorliegenden KI-Vertragsentwurf inhaltlich zu verbessern.

Liegen KI-Antworten über Firmen oder Personen vor, muss der Rechtsberater die Verwendung dieser Daten überprüfen. Eine Aussage kann sprachlich korrekt und inhaltlich plausibel sein und dennoch nicht mit der Realität übereinstimmen, weil durch KI auch falsche Aussagen geschaffen werden können. Die Rede ist von KI-Halluzinationen. Wenn, gestützt auf eine KI-Antwort, die Gefahr einer Persönlichkeitsverletzung oder einer Rufschädigung einer Firma besteht, darf der Berater KI-Antworten nicht verwenden.

Gesetzliche Bestimmungen sind oftmals auszulegen, damit sie sich unter einen Sachverhalt subsumieren lassen. Ein Gesetzestatbestand verlangt beispielsweise, dass ein wichtiger Grund vorliegen muss, um ein Vertragsverhältnis aufzulösen. Was aber ist unter einem wichtigen Grund zu verstehen? Antworten von KI können Beispiele von wichtigen Gründen aufzeigen oder auf Gerichtssentscheide verweisen. Die Erwartungen an eine verwertbare Antwort von KI dürfen bei dieser Abfrage nicht zu hoch gesteckt sein. KI liefert zwar eine Datenfülle, beantwortet die konkrete Frage aber oftmals nicht. Die Antwort enthält allenfalls wiederum unbestimmte Begriffe, die auszulegen sind. Dieses Dilemma ist in der KI-Rechtsforschung bekannt. Daher werden grosse Anstrengungen unternommen, um die Qualität der KI-Antworten zu verbessern.

Die Suche nach Gerichtssentscheiden nimmt bei KI-Abfragen einen bedeutenden Stellenwert ein. Die Auswertungsergebnisse sind zu überprüfen. Es ist nicht auszuschliessen, dass KI einen neuen Gerichtssentscheid schafft, der erfunden ist. Dieser Entscheid enthält zwar die gesuchten Kriterien, beruht jedoch auf keinem bestehenden Gerichtssentscheid. Zudem werden die Gerichtssentscheide oftmals nicht korrekt zitiert und sind daher in formeller Hinsicht zu korrigieren.

#### **Schlussfolgerung und Fazit**

Die technische Entwicklung schreitet fort. Die Systeme sind künftig in der Lage, nicht nur Daten zu beschaffen, sondern vermehrt auch Sachverhaltsanalysen vorzunehmen und eine juristisch logische Argumentation aufzubauen.

In der Rechtsberatung spielt die Sozialkompetenz eines Beraters neben seiner fachlichen Kompetenz eine zentrale Rolle. Idealerweise baut der Rechtsberater ein Vertrauensverhältnis mit der Kundschaft auf. Dann gelingt es dem Berater, relevante Informationen für eine Gesamtbeurteilung der rechtlichen Fragestellungen zu erhalten, die allenfalls nicht direkt zum Beratungsthema gehören.

Als Fazit ist festzuhalten: In der Rechtsberatung kann KI den Menschen in Zukunft nicht ersetzen. KI leistet jedoch auf jeden Fall einen wesentlichen Beitrag zu einer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Rechtsberatung.

<sup>1</sup> Nadja Braun Binder / Thomas Burri / Melinda Florina Lohmann / Monika Simmler / Florent Thouvenin / Kerstin Noëlle Vokinger, *Künstliche Intelligenz: Handlungsbedarf im Schweizer Recht*, in: Jusletter 28. Juni 2021  
Claudio Fritsche, *Kognitive Fähigkeiten von ChatGPT bei juristischen Aufgabenstellungen*, in: *Aktuelle Juristische Praxis (AJP)*, 5/2023, S. 567 ff.

einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen eine gewaltige Herausforderung dar. An dieser Stelle gewinnt das Change-Management an Bedeutung, da es den Erfolg dieser Projekte massgeblich beeinflusst und den erforderlichen Wandel aktiv gestaltet und begleitet.

## Vom Schattendasein zum Erfolgsgaranten: Change-Management in IT-Projekten

**Enes Hatipoglu**

M.Sc. ETH ETIT

**Die Welt der Informationstechnologie ist geprägt von einer einzigartigen Dynamik und einem kontinuierlichen Wandel. Für Unternehmen ergibt sich daraus die zwingende Notwendigkeit, ihre IT-Systeme und -Prozesse stetig zu optimieren, zu aktualisieren und den neuesten Technologiestandards anzupassen. IT-Projekte nehmen in diesem Kontext eine Schlüsselrolle ein, sind sie doch unmittelbar mit der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Organisationen verflochten. Gleichzeitig stellen diese Projekte aufgrund der mit ihnen**

Die Komplexität von IT-Projekten, verbunden mit schnellen technologischen Entwicklungen und häufig unklaren Anforderungen, führt zu einer Vielzahl von Herausforderungen. Zugleich lastet der Druck auf den Beteiligten, schnell konkrete Ergebnisse nachweisen zu müssen. Das Change-Management ist in diesem Kontext unverzichtbar. Es hilft, Unsicherheiten zu reduzieren, die Herausforderungen zu bewältigen und den nachhaltigen Erfolg des Projekts zu sichern.

### Von einer Randerscheinung zur Unverzichtbarkeit

In den vergangenen Jahren hat sich das Change-Management stetig von einer Randerscheinung zu einem zentralen Erfolgsgaranten in IT-Projekten entwickelt. Es spielt eine entscheidende Rolle bei der Überwindung von Widerständen, schafft Akzeptanz und fördert eine positive Einstellung gegenüber den anstehenden Veränderungen. Diese Aspekte sind von grosser Bedeutung, da die erfolgreiche Umsetzung von IT-Projekten substantiell von der Akzeptanz und dem Einsatz der beteiligten Mitarbeitenden abhängt.

Insbesondere in Grossprojekten müssen die Change-Prozesse noch gezielter adressiert werden. Dazu werden für das Change-Management eigene Teilprojekte vorgesehen. In diesen Teilprojekten nimmt der Change-Manager eine Schlüsselrolle ein. Er ist explizit dafür verantwortlich, Veränderungsprozesse zu planen, zu steuern und zu begleiten. Er arbeitet eng mit dem Projektmanagement sowie den betroffenen Mitarbeitenden zusammen und trägt massgeblich dazu bei, den kulturellen Wandel im Unternehmen aktiv zu gestalten. Durch die Implementierung von dedizierten Change-Management-Teilprojekten wird eine verstärkte Fokussierung auf die menschlichen Aspekte des Wandels erreicht – und das führt letztlich zu einer höheren Erfolgsquote bei IT-Projekten.

### Die sechs Erfolgsfaktoren für ein effektives Change-Management

Die folgenden Faktoren tragen dazu bei, dass das Change-Management zum Katalysator für den Erfolg von IT-Projekten wird.

#### 1. Frühzeitige Einbindung des Change-Managements

Es ist entscheidend, das Change-Management von Beginn an in das IT-Projekt zu integrieren. Dies ermöglicht dem Change-Manager, Widerstände der Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und erhöht dank dessen die Chance auf eine positive Grundhaltung der Mitarbeitenden gegenüber den Veränderungen im Unternehmen.

#### 2. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten

Alle Beteiligten der Linien- und Projektorganisation sollten genau wissen, welche Rollen sie im Change-Prozess einnehmen und welche Verantwortlichkeiten damit verbunden sind. Dies schafft Struktur und Klarheit.

#### 3. Führungskräfte als Vorbilder

Führungskräfte müssen Veränderungen aktiv unterstützen und vorleben. Ihre Vorbildrolle motiviert Mitarbeitende zur aktiven Teilnahme am Wandel und dies wiederum fördert dessen Akzeptanz.

>

#### 4. Kommunikation und Transparenz

Eine offene, klare und kontinuierliche Kommunikation über die Ziele, den Nutzen und den Fortschritt des Projekts ist unerlässlich. Sie hilft, Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden abzubauen.

#### 5. Beteiligung der Mitarbeitenden

Die Partizipation der Mitarbeitenden erlaubt dem Change-Manager, wertvolles Feedback zu erhalten und die Steuerung des Change-Managements im Laufe des Projekts bedarfsgerecht zu adaptieren.

#### 6. Befähigung der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden müssen auf die neuen Systeme und Arbeitsweisen vorbereitet und durch gezielte Schulungen und Supportmassnahmen unterstützt werden.

Diese Erfolgsfaktoren ermöglichen nicht nur die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen, sondern sorgen auch für deren nachhaltige Verankerung in der Unternehmenskultur. Dadurch werden Unternehmen befähigt, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, die Chancen der digitalen Transformation voll auszuschöpfen und sich langfristig am Markt zu behaupten.

#### Fazit

Ein strukturiertes und effektives Change-Management ist für den Erfolg von IT-Projekten unerlässlich. Es gewährleistet, dass technologische Innovationen nicht nur technisch implementiert, sondern auch von den Mitarbeitenden angenommen und im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Somit wird das Change-Management zum Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation und trägt massgeblich zum nachhaltigen Unternehmenserfolg bei.

In einer Zeit, in der der schnelle Wandel die einzige Konstante ist, wird die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen effektiv zu adaptieren und als Chance für Wachstum und Innovation zu nutzen, zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Die letzten Jahre haben die Arbeitswelt verändert. Die Digitalisierung ist in aller Munde und schreitet rasant voran, die Arbeitsweise passt sich der veränderten Umwelt an, die IT-Architekturen werden komplexer und die Prozessgeschwindigkeit und Nutzeranforderungen haben deutlich zugenommen. Dies führt, kombiniert,

## Release-Management: Strukturen sichern, Transparenz gewinnen

### Gioia Bolter

B.Sc. FHO Business Administration

**Wie der fortschreitende Wandel der Arbeitswelt, die agile Arbeitsweise und die Dynamik im Arbeitsalltag nach strukturierten Release-Prozessen rufen und welche Punkte Release-Manager beim Aufsetzen dieser Prozesse beachten müssen.**

zu einer höheren Bedeutung des Release-Managements, das den strukturierten Prozess zur Planung und Durchführung von Softwareaktualisierungen umfasst. Ziel des Release-Managements: den Nutzern die aktualisierte Software rechtzeitig und mit zusätzlichen Funktionen bzw. ohne Mängel bereitzustellen. Dabei liegt der Fokus auf der Minimierung von Störungen, um zu gewährleisten, dass die Software in der produktiven Umgebung, also der Umgebung der Nutzer, stabil und verlässlich funktioniert.

### Strukturen sichern

Innerhalb des Release-Management-Prozesses wird einer Person die Verantwortung übertragen, den gesamten Ablauf zu betreuen und zu überwachen. Dieser Release-Manager muss klar definiert sein. Um die Strukturen zu sichern,

>>

hat sich der Release-Manager mit unterschiedlichen Aufgaben zu befassen. Zum einen ist er dafür verantwortlich, sich einen Überblick über sämtliche Releases zu verschaffen, die wichtigsten Termine zu planen und beides zur klaren Übersicht allen Beteiligten bereitzustellen. Zum anderen ist er für die Kommunikation und regelmässige Abstimmung mit der Geschäfts- oder Projektleitung verantwortlich. Er agiert als primäre Kontaktperson im Falle von Schwierigkeiten und arbeitet an deren Lösung. Eine mangelnde Koordination und Zusammenarbeit zwischen Release-Manager und Geschäfts- oder Projektleitung kann zu Fehlplanungen, Verzögerungen und Qualitätsproblemen führen. Überdies ermöglichen die strukturierte Aufbereitung und Überwachung des Release-Prozesses auch, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu minimieren.

#### **Release-Management als Lösung – was beinhaltet es?**

Planen, koordinieren, testen, bereitstellen, überwachen – die Phasen des Release-Managements scheinen klar und logisch zu sein, beinhalten aber wichtige Feinheiten, die zur pünktlichen Implementierung einer stabilen Software berücksichtigt werden müssen.

Die *Planung* umfasst die Identifikation und Rangfolge der zu implementierenden Features (Funktionen und Neuerungen), die Abstimmung des Zeitrahmens sowie die Festlegung der erforderlichen Ressourcen. Wichtig ist: Der Release-Manager versteht die zu implementierenden Neuerungen, er steht in engem Kontakt mit den Beteiligten und er holt die erforderlichen Genehmigungen ein. Dies verschafft der Planung Stabilität und den Projektmitgliedern ein Bewusstsein für den Prozess.

Die zweite und zeitintensivste Phase ist die *Koordination*. Die Aufgaben werden den Beteiligten zugewiesen und die eigentliche Software-Entwicklung beginnt. Um optimal auf die bevorstehende Testphase vorbereitet zu sein, ist es ratsam, bereits in der Entwicklungsphase mit der Identifizierung von Fehlern zu starten und diese zu verbessern, bevor die neuen Features in die Test-Umgebung eingebaut werden.

Die *Testphase* ist möglicherweise die bedeutendste. Sie stellt sicher, dass die Software einwandfrei funktioniert. In dieser Phase sollten die Nutzer der Software unbedingt in den Prozess einbezogen werden. Je mehr Personen bei der Verifikation der Neuerungen mithelfen, desto eher ist der Enderfolg garantiert.

Nicht zu vernachlässigen sind die Regressions-tests, bei denen bereits bewährte Funktionen erneut überprüft werden. Diese Phase kann bei umfangreichen Änderungen zeitintensiv sein und verlangt umso mehr eine transparente und koordinierte Organisation sowie eine Qualitätskontrolle durch den Release-Manager.

In den letzten Phasen wird die Software in der jeweiligen Produktionsumgebung *bereitgestellt*. Die Softwareintegrationen sind kontinuierlich zu *prüfen* und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Zudem sind die Nutzer über die Neuerungen zu informieren und während der Einführung intensiv zu betreuen. Diese Phase nennt sich darum auch die *Hypercare-Phase*.

#### **Transparenz gewinnen**

Der Release-Management-Prozess sollte an die Art und Methode des Releases angepasst werden. Von einem *Major Release* spricht man, wenn die Software grundlegend – beispielsweise durch eine neue Funktion – verändert wird. Kleine Verbesserungen mit geringen Auswirkungen auf den Nutzer sind *Minor Releases* und notfallmässige Behebungen sind *Emergency Releases*. Die Wahl der Release-Methode hängt von der Komplexität der Software und von der Grösse und Erfahrung des Teams ab. Während in der *agilen Entwicklung* Softwareversionen schrittweise, in Sprints oder Iterationen,

geplant werden, sind die Aufgaben beim Einsatz der *Wasserfall-Methode* linear organisiert. Jede Aufgabe ist also an eine Abhängigkeit gebunden und die nachfolgenden Aufgaben können erst beginnen, wenn die vorherigen abgeschlossen sind. Dieses Vorgehen ist gegenüber der agilen Methode weniger flexibel, bringt dafür aber eine grössere Planungssicherheit.

Es gibt nicht die eine, richtige Vorgehensweise, wie das Release-Management betrieben werden sollte, wichtig ist, dass es betrieben wird. Der Prozess und die Verantwortlichkeiten helfen, die einzelnen Phasen einer Softwarebereitstellung überschaubar zu gestalten; beides ist stets den Umständen anzupassen.

Das Rezept für ein gelungenes Release-Management kann von den gängigen Erfolgsfaktoren des Projektmanagements abgeleitet werden. Die Rollen, Aufgaben und Ziele des Projekts sollen klar definiert sein und die Kommunikation muss kontinuierlich sowie angepasst an die Stakeholder erfolgen. Persönliche Interaktionen und Würdigungen halten die Motivation des

&gt;

Projektteams hoch. Es sollte jedoch auch Platz für kritisches Hinterfragen und, wo nötig, das klare (Durch-)Setzen von Vorgaben und Leitlinien geben.

Einfacher gesagt als getan? Fokussieren Sie sich in einem ersten Schritt auf die *Transparenz*. Dank transparenter Release-Prozesse entscheiden Führungskräfte und Teams auf der Grundlage von klaren Informationen. Dies wiederum hilft, unnötige Verzögerungen und Fehler zu vermeiden. Transparente Kommunikation mit den Stakeholdern über den Fortschritt und den Status von Releases kann das Vertrauen stärken und den Stakeholdern das Gefühl geben, dass ihre Erwartungen und allfälligen Bedenken berücksichtigt und ernst genommen werden. Durch eine klare Dokumentation lassen sich überdies Missverständnisse vermeiden, was zu einer reibungslosen Zusammenarbeit zwischen den Teams führt. Letztlich ermöglicht die Transparenz dem Unternehmen, Probleme frühzeitig zu erkennen und schnell darauf zu reagieren.

Die zunehmende Nachfrage nach einfacher, nutzerfreundlicher Software sowie die sich ständig weiterentwickelnden Technologien setzen klare Prozesse im Release-Management voraus.

Dank eines professionellen Release-Managements wird die Softwareaktualisierung zur Erfolgsgeschichte, und dabei begleiten wir Sie gerne.

Lange galt die ungeschriebene Regel: höheres Alter = höherer hierarchischer Rang. So wurden etliche Personen quo Alter in die nächste Führungsstufe befördert, was in Zeiten, als Arbeitskräfte ein Leben lang beim selben Unternehmen tätig waren, eine probate Massnahme zur Mitarbeiterbindung war.

## Berufliche Sinnkrise – Fluch oder Segen?

### Aline Janphet

B. Sc. FHO Business Administration,  
Dipl. Systemischer Coach

**Warum eine berufliche Umorientierung, beispielsweise der Rückzug aus einer Führungsrolle, nicht zwingend das Ende der Karriere bedeutet und wie Sie gestärkt daraus hervorgehen.**

Die Zeiten haben sich geändert; heutzutage bietet sich uns eine riesige Auswahl an Möglichkeiten, wie, inwiefern und für wen wir tätig sein wollen. Dieser Wandel prägt auch die Anforderungen an eine Arbeitsstelle: Nebst dem Broterwerb soll eine Arbeit auch der Persönlichkeitsentwicklung dienen, den eigenen Werten entsprechen und sinnstiftend sein. Im Rahmen solcher Überlegungen können Führungskräfte zum Schluss kommen, dass der bisher eingeschlagene (Karriere-)Weg nicht mehr dem entspricht, womit sie einen Grossteil ihres Tages verbringen möchten. Zu erkennen, dass die aktuelle Position nicht mehr zu einem passt, kann zu einer ernsthaften Sinnkrise führen. Sich einzugestehen, dass der eingeschlagene Weg nicht mehr stimmig ist und vieles, was bisher gut und richtig für einen war, plötzlich in Frage gestellt ist, kann erst einmal mit

>>

Verlustängsten und Gefühlen der Frustration und der Unsicherheit verbunden sein. Doch muss es das? Kann die Erkenntnis, den Fokus weniger auf «müssen» und vielmehr auf «wollen» zu setzen, nicht auch befreiend sein? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, mit einer solchen Situation konstruktiv und positiv umzugehen. Die folgenden Absätze liefern einige Impulse, wie es gelingen kann, gelassener mit einer beruflichen Neu- bzw. Umorientierung umzugehen:

#### **Selbstreflexion**

Nehmen Sie sich Zeit, um die Situation zu reflektieren und Ihre eigenen Stärken, Erfolge und Fähigkeiten anzuerkennen. Sich einzugehen, dass einem eine Führungsrolle nicht mehr zusagt, heisst nicht zwangsläufig, dass man als Führungskraft versagt hat. Vielleicht erkennen Sie für sich, dass die eigenen Stärken mehr in der fachlichen Expertise liegen. Sich ehrlich einer Auslegeordnung zu stellen und sich klar zu werden über die eigenen Stärken, Fähigkeiten, aber auch Schwächen, hilft, sich passend für die Zukunft auszurichten.

#### **Offene Kommunikation**

Sobald Sie für sich selbst Klarheit geschaffen haben, wo Sie stehen und wo Sie hinwollen, ist eine offene und respektvolle Kommunikation mit der Geschäftsleitung oder den Vorgesetzten hilfreich.

Sie kann dazu beitragen, Missverständnisse auszuräumen und Möglichkeiten zu erkunden, ob Sie an anderer Stelle gewinnbringender eingesetzt werden können. Damit bietet sich Ihnen auch die Chance, Ihre Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit und Ihr Engagement für das Unternehmen zu betonen (sofern Sie dies wollen).

#### **Weiterbildung und Entwicklung**

Die Zeit der Neuordnung bietet auch eine Chance für persönliches und berufliches Wachstum. Nutzen Sie diese Zeit, um Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern, indem Sie Schulungen, Weiterbildungen oder Mentoring-Programme in Anspruch nehmen. Dies kann dazu beitragen, das eigene Profil zu stärken und sich neue, passendere Karriere-möglichkeiten zu schaffen.

#### **Netzwerkaufbau und berufliche Neuausrichtung**

Die persönliche Auslegeordnung kann auch ein Wendepunkt sein, um neue berufliche Wege zu erkunden. Nutzen Sie Ihr Netzwerk, um sich mit anderen (Fach-)Personen auszutauschen und möglicherweise neue Türen zu öffnen. Nutzen Sie die (beruflichen) Netzwerke auch, um sich mit Menschen auszutauschen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben oder Ratschläge

geben können. Allenfalls ist es auch der richtige Zeitpunkt, eine neue berufliche Richtung einzuschlagen? Nehmen Sie sich die Zeit für sich zu entscheiden, wie es weitergehen soll.

#### **Suchen Sie sich Unterstützung**

Last but not least: Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie eine solche Veränderung nicht zwangsläufig allein stemmen müssen. Der Übergang von einer Führungskraft zu einer anderen Rolle kann herausfordernd sein, insbesondere, wenn der Wechsel nicht ganz freiwillig ist. Es ist daher wichtig, sich Unterstützung zu suchen. Ein Coach oder Mentor kann Ihnen dabei helfen, Ihre Gedanken zu ordnen, Fakten zu strukturieren, Sinn und Bedeutung zu gewichten und sich so in die geänderte Rolle einzufinden und sich neue Ziele zu setzen.

#### **Fazit**

Eine Umorientierung bedeutet nicht das Ende der Karriere. Sie kann eine Herausforderung sein, aber auch eine Gelegenheit für persönliches Wachstum und berufliche Neuausrichtung. Sehen Sie es als Chance, sich auf Ihre Stärken zu besinnen und überlegen Sie sich, wie Sie sie zukünftig gewinnbringend einsetzen können.

Indem Sie sich selbst reflektieren, offen kommunizieren, sich allenfalls weiterbilden und Ihr Netzwerk nutzen, können Sie die Situation positiv beeinflussen und einen neuen Sinn für Ihre berufliche Laufbahn finden. Ein Coaching-Prozess kann dabei helfen, diese Veränderung erfolgreich zu bewältigen und den Übergang zu erleichtern. Letztlich liegt es in der Hand jedes Einzelnen, die berufliche Zukunft in die gewünschte Richtung zu lenken und aus vermeintlichen Rückschlägen das Positive zu ziehen.

*Mehr zu unserem Mentoring- und Coaching-Angebot finden Sie unter: [www.bsg.ch](http://www.bsg.ch)*

Welches sind die Zielgruppen und welche Wettbewerber buhlen um Marktanteile? Die finanziellen, personellen oder zeitlichen Ressourcen sind beschränkt – ein Grund mehr, die richtigen Fragen zu stellen und zu beantworten. Doch: Welches sind die richtigen Fragen?

## Die Marktstrategie für eine Lancierung will gut überlegt sein, besonders in B2B-Märkten

**Marvin Hansen**

B. A. HSG Betriebswirtschaft

**Unsere Umwelt unterliegt konstanter Veränderung. Unternehmen und ihre Produkte/Dienstleistungen müssen sich ständig weiterentwickeln, um relevant und attraktiv zu bleiben. Die Erfüllung von neuen Bedürfnissen in B2B-Märkten<sup>1</sup> durch neue Angebote unterliegt der Frage, wie die Marktstrategie eines Produkts oder einer Dienstleistung aussehen soll. Das heisst: Was sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und wie lassen sie sich erfüllen?**

### Die ganzheitliche Betrachtung

Der Grund, wieso die Marktstrategie gut überlegt sein muss, ist, weil sich Kunden in B2B-Märkten rationaler verhalten und Kaufentscheide weniger durch Emotionen beeinflusst werden. Darum muss der Vertrieb (und das Marketing) eine «gut überlegte Strategie wählen».

<sup>1</sup> Unternehmen, die ihre Produkte an andere Unternehmen absetzen

Kategorie	Zentrale Fragen
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist der Markt (und das Umfeld)?</li> <li>• Wie gross ist das Marktpotenzial?</li> </ul>
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Wettbewerber gibt es? Wie sind sie positioniert?</li> <li>• Was machen sie anders oder besser? Was können wir von ihnen lernen?</li> </ul>
Kunden, Segmentierung und Positionierung	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind unsere Zielsegmente?</li> <li>• Welche sind neu (vs. Bestandsgeschäft)?</li> <li>• Welches sind die Bedürfnisse der Kundschaft? Welche Lösungen erfüllen diese Bedürfnisse?</li> <li>• Welche potenziellen Kundinnen und Kunden gehen wir noch nicht an?</li> <li>• Wie sollte die Positionierung aussehen?</li> <li>• Passt das neue Angebot zum bestehenden Angebot? Gibt es Synergieeffekte, Cross-Selling- oder Upselling-Möglichkeiten?</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können wir das bestehende Potenzial ausschöpfen?</li> <li>• Wie können wir mehr Leads/Verkäufe generieren und den Vertrieb optimieren?</li> <li>• Was sind mögliche Marketingmassnahmen?</li> </ul>

### Markt

Die klassischen Modelle (extern: PESTLE, 5-Forces / intern: SWOT und VRIO) analysieren den Markt sowie die Charakteristika des Unternehmens und geben einen guten Überblick über die vorherrschende externe und interne Dynamik. Die Modelle helfen uns, das Problem wie folgt einzuordnen:

### PESTLE

stellt die relevanten politischen, wirtschaftlichen (economical), sozialen, technologischen, rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) globalen Entwicklungen dar. Oftmals wird die eigene Einbettung ins grosse Ganze, in Anbetracht der eigenen «Grösse», vernachlässigt. Doch diese Betrachtung wäre nützlich: Sie erlaubt einem Anbieter, sich an das vorherrschende Marktverhalten anzupassen. Im besten Fall zu seinem Vorteil, im schlimmsten Fall, um grösseren Schaden abzuwenden. >>



**(Porter's) 5-Forces** richtet den Blick weg von den grösseren Zusammenhängen hin zu den Eigenschaften des Wettbewerbs. Das Verständnis über die eigene Branche, die Wettbewerber, Kundinnen, Lieferanten und Ersatzprodukte zeigt dem Unternehmen den Spielraum und die Möglichkeiten auf. Abhängig von den eruierten Eigenschaften, kann das Unternehmen dieses Wissen nutzen, um beispielsweise eine allfällige schwache Stellung der Kunden durch eine Margenerhöhung auszunutzen.

**SWOT** ist eine simplifizierte Art der internen und externen Analyse. Sie zeigt die (internen) Stärken und Schwächen sowie die (externen) Chancen und Gefahren. Obwohl die SWOT-Analyse externe Elemente enthält, eruiert sie, unter Einbezug externer Faktoren, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens.

**VRIO** entwickelt die erkannten kompetitiven Vorteile (Stärken und Chancen) aus der SWOT weiter und ergänzt sie unter Umständen um weitere Kriterien. Jedes Kriterium wird auf folgende Eigenschaften geprüft: Wert, Rarität, Imitierbarkeit und Organisation. Schneidet ein Kriterium in allen Bereich gut ab, zeigen sich die einzigartigen Vorteile eines Unternehmens. Dieses Wissen lässt sich zur Stärkung der (Produkt-)Positionierung und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern nutzen.

### Wettbewerb

Um die Wettbewerbssituation einzuschätzen, unternimmt das Unternehmen als Erstes eine Online-Recherche bezüglich der Konkurrenz und vergleicht im Anschluss das eigene Angebot mit jenem der Konkurrenz hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Wie positionieren sich die Mitbewerber am Markt? Es lohnt sich, die Konkurrenzprodukte mit dem eigenen Produkt zu vergleichen. Wo ist das eigene Unternehmen besser, wo schlechter? Mit diesem Wissen lässt sich die eigene Positionierung schärfen und durch die Differenzierung die Wettbewerbsintensität verringern.

### Kunden, Segmentierung und Positionierung

Die Erfassung von Bedürfnissen der Neukunden ist oft schwierig, weil der Zugang zu ihnen fehlt. Öffentliche Marktstudien beschreiben Neukunden nicht immer treffend, können aber trotz allem erste Einblicke liefern. Eine eigene Marktstudie kann mehr Klarheit bringen. Einfacher verhält es sich mit bestehenden Kunden. Unternehmen und Kunde kennen sich und dadurch sind Kunden eher bereit, ihre Meinung zu teilen. Durch Umfragen lassen sich Kunden besser verstehen, Bedürfnisse adressieren und in Segmente einteilen. Im besten Fall beleuchtet eine solche Umfrage eine uner-schlossene Kundengruppe oder ein neues Bedürfnis. Zusätzlich ergeben sich aus diesem Verständnis Synergien oder Möglichkeiten für Cross- oder Upselling.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde schafft einen Vertrauensbonus, der Kunde fühlt sich gehört und die Beziehung festigt sich weiter. Dies macht einen Anbieterwechsel unwahrscheinlicher (Lock-in-Effekt). Das Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden ist zentral, denn aus Kundensicht sind mit 34% die Produkt-/Servicefeatures<sup>2</sup> das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Anbieters. Die Verlässlichkeit des Anbieters steht mit 19% auf dem dritten Platz.<sup>2</sup>

### Vertrieb

Wie erwähnt ist das zentrale Element das Produkt oder die Dienstleistung. Doch mit 25% Wichtigkeit ist die Verkaufserfahrung (Sales Experience) das zweitwichtigste Kriterium im Verkaufsprozess<sup>2</sup>. Obwohl Kunden angeben, dass der Preis 24% der Kaufentscheidung ausmacht, zeigte eine McKinsey-Studie<sup>2</sup>, dass er tatsächlich nur mit 10% ins Gewicht fällt und somit den letzten Platz der Kriterienliste im Kaufprozess einnimmt, hinter den Service- und Support-Möglichkeiten (12%). Stimmen Produkt und Verlässlichkeit, ist der Kunde auch bereit, für gute Qualität zu bezahlen. Wird das Produkt oder die Dienstleistung mit der Sales Experience aufgewertet, ergibt sich ein abgerundeter

Prozess und eine hohe Kundenzufriedenheit. Ein Beispiel dafür wäre die Verbesserung des Customer Journey Insight, in welchem der Kaufprozess des Kunden, des Segments oder intersegmentale Prozesse besser verstanden werden, um diese Kanäle danach zu optimieren. Nicht zuletzt sollten Anbieter sich stark auf ihren Webauftritt fokussieren, um die Verkaufszahlen zu verbessern, denn immerhin sind 46% aller B2B-Einkäufer Millennials<sup>3</sup>, und diese Gruppe bevorzugt mit 74% Präferenz Onlineeinkäufe<sup>4</sup>.

### Fazit

Durch das Verständnis für den Kontext (Markt, Wettbewerb und Kunden) verbessert sich der Vertrieb. Denn für Kunden sind die wichtigsten Kaufentscheidungskriterien:

1. 34% - Produkt- und Servicefeatures (Markt, Wettbewerb, Kunden)<sup>2</sup>
2. 25% - Verkaufserfahrung (Vertrieb)<sup>2</sup>
3. 19% - Verlässlichkeit des Produkts (Markt, Wettbewerb, Kunden)<sup>2</sup>

Diese drei Kriterien decken 78% eines Kaufentscheidungs ab. Es lohnt sich also, in Features, Customer Experience und Verlässlichkeit zu investieren.

<sup>2</sup> McKinsey & Company, *GTM customer insights database, United States and western Europe, 2009*

<sup>3</sup> O'Neil, P., Hoar, A. *Threats To Their Traditional Sales Force Will Change the Focus For B2B Marketers – Death Of A (B2B) Salesman, 2015*

<sup>4</sup> Snyder, K., Hilal, P. *The changing face of B2B marketing – Think with Google, 2015*

Diese Innovationen sorgen jedoch zwangsläufig für Bedenken und Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf die langfristige Zukunft und Relevanz gewisser Berufe. Dazu zählt auch die Administration, die gemäss sich abzeichnenden Trends und Annahmen stark betroffen sein wird. Es erstaunt somit nicht, dass Assistenzen, trotz der vielen Vorteile, diese Technologien als potenzielle Bedrohung für ihre berufliche

## Assistenz 4.0: Sind die Tage der klassischen Assistenz gezählt?

Sabrina Beltrami

MA UZH

**ChatGPT hat für jede Menge Aufsehen gesorgt und gezeigt, wie fortgeschritten KI bereits ist. Viele Nutzende wenden sich an diese innovative Software, um Recherche-Aufgaben effizient zu bewältigen oder um E-Mails und diverse Texte zu verfassen. Aber ChatGPT ist nur die Spitze des Eisbergs. Die rasante Entwicklung im Bereich der Künstlichen Intelligenz hat eine Flut von Anwendungen hervorgebracht, die darauf abzielen, nicht nur Sektoren wie Industrie, Transport- oder Gesundheitswesen zu revolutionieren, sondern auch den Büroalltag zu vereinfachen und zu optimieren.**

Existenz sehen. Diese Tatsache steht wiederum im Kontrast zu Arbeitgebern, die mit der Einführung von KI-gesteuerten Systemen eine Chance sehen, Prozesse schlanker zu gestalten und Betriebskosten zu reduzieren.

Hier stellt sich die Frage: Welche Aufgaben sind durch KI tatsächlich gefährdet? KI-Systeme sind besonders geeignet für repetitive, datenintensive, komplexe oder unterstützende Tätigkeiten. So können beispielsweise Tätigkeiten wie Buchhaltung, Dateneingabe oder standardisierter Kundenservice von automatisierten Systemen übernommen werden. Dank ihrer Fähigkeit, riesige Datenmengen in rekordverdächtiger Zeit zu analysieren und dabei Zusammenhänge zu entdecken und zu visualisieren, die dem menschlichen Auge entgehen können, eröffnet KI ganz neue Perspektiven.

Die Technologieentwicklung bedeutet aber nicht, dass Menschen einfach durch Programme ersetzt werden. Vielmehr bietet sie die Chance,

traditionelle Rollen zu überdenken und neue Wege einzuschlagen. Wo früher Assistenzen in erster Linie einzelne Routineaufgaben ausführten, können sie heute die Position der strategischen Koordination und Überwachung automatisierter KI-Prozesse einnehmen. Dies eröffnet einen grösseren Raum für Kreativität, Organisation und strategische Planung. Anstatt als reine Helfer im Hintergrund zu agieren, haben Assistenzen in der modernen Berufswelt die Gelegenheit, sich intensiv mit KI-Technologien auseinanderzusetzen, fortgeschrittene Tools zu nutzen und bei der Implementierung dieser Systeme in Unternehmen eine Schlüsselrolle einzunehmen. So haben sie die Möglichkeit, die unternehmerische Zukunft entscheidend mitzuprägen.

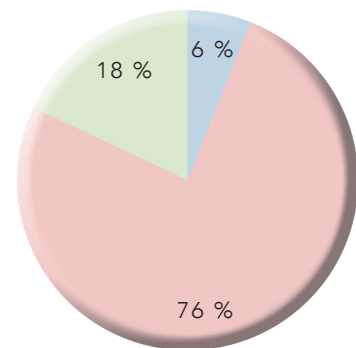
Trotz dieser beeindruckenden Leistungen und Fortschritte in der Technologie sollten wir jedoch stets beachten, dass die menschliche Urteilsfähigkeit unersetzlich bleibt. Maschinen und Algorithmen, so intelligent und lernfähig sie auch sein mögen, operieren letztlich nur auf der Grundlage der Daten, die ihnen von uns vorgegeben werden. Ihre Entscheidungsfindung beruht auf Mustern und Informationen, die sie in diesen Daten erkennen. Menschen hingegen sind in der Lage, Kontext zu verstehen, zwischen den Zeilen zu lesen und Entscheidungen zu treffen, die auf einer Vielzahl von Faktoren basieren – einschliesslich emotionaler und sozialer Intelligenz. Darüber hinaus verfügen wir über einen eingebauten moralischen Kompass, der uns bei ethischen Herausforderungen leitet.

In einem Zeitalter, in dem die Technologie ständig die Grenzen dessen verschiebt, was möglich ist, wird es umso wichtiger, sicherzustellen, dass menschliche Werte und Grundsätze den technologischen Entwicklungen nicht zum Opfer fallen. Daher sollten, wie fortgeschritten ein automatisiertes System auch sein mag, die massgebenden Entscheidungen immer in den Händen eines Menschen liegen, um ethische und gesellschaftliche Fragen, die im Zusammenhang mit Datenschutz, Sicherheit und Arbeitsplatzveränderungen stehen, verantwortungsbewusst zu beantworten.

### Fazit

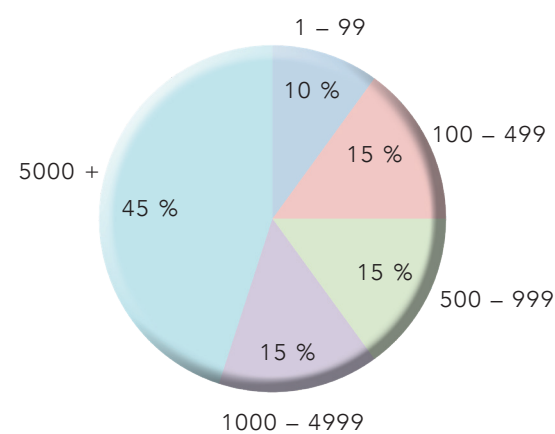
In der Ära von Assistenz 4.0 ist es ratsam, dass Assistenzen proaktiv Strategien entwickeln, um ihre Relevanz zu wahren. Dies bedeutet, dass sie nicht nur auf dem neuesten Stand der Technik bleiben, sondern auch Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Beziehungsmanagement und Führung weiterentwickeln müssen. Trotz aller technologischen Entwicklungen bleibt unsere Fähigkeit, Emotionen zu verstehen und zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen, ein wertvolles Unterscheidungsmerkmal. Es bietet Assistenzen einen wichtigen Vorteil gegenüber rein technischen Systemen. Daher sollten sie sich nicht auf blosser Ausführungsorgane reduzieren lassen, sondern als strategische Akteure im Geschäftskontext neue Technologien wie KI als Mittel zur Optimierung ihrer Arbeit einsetzen und so ihre essenzielle Rolle im digitalen Zeitalter unterstreichen.

## BSG-Auftraggeber



### BSG-Kunden – Umsatz nach Branche

- 6 % Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik
- 76 % Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen
- 18 % Dienstleistungsunternehmen



### BSG-Kunden – Umsatz nach Firmengrösse

- 10 % 1 – 99 Mitarbeitende
- 15 % 100 – 499 Mitarbeitende
- 15 % 500 – 999 Mitarbeitende
- 15 % 1000 – 4999 Mitarbeitende
- 45 % 5000 + Mitarbeitende

## Publikationen

### Felix Lämmler

Unternehmensberatung  
systematisch – illustriert – praktiziert,  
Fachbuch, 190 Seiten, 2023.

### Luca Rechsteiner

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

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

«Digitalisierung – wie geht es weiter?»,  
BSG-Publikation, März 2017

### Anela Gantenbein

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

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

### Maurus Fässler

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

## Überbetriebliche Vorträge

### Romeo Minini

Tagung 14. Januar 2020 ISACA/SVIR, Zürich:  
Thema Technologie und Regulierung -  
Referat: IT-Compliance, Datensicherheit und  
Datenschutz im rauen Wind der digitalen  
Transformation

BSG – 44. Geschäftsjahr vom 1. Januar 2023 bis 31. Dezember 2023

**BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen**

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

**BSG (Liechtenstein) AG**

Im alten Riet 156, FL-9494 Schaan  
 T +423 399 02 24 info@bsg.ch www.bsg.ch

**Geschäftsleitung**

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking and Finance  
 Anela Gantenbein, EMBA, B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften, Soziologie  
 M.A. Wirtschaftspsychologie

**Rechtsform und Aktienkapital**

Aktiengesellschaft, CHF 200 000.–

**Bankverbindung**

UBS AG, 9100 Herisau

**E-Mail-Adressen**

Beltrami Sabrina	sabrina.beltrami@bsg.ch
Beusch Dominic	dominic.beusch@bsg.ch
Bolter Gioia	gioia.bolter@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Gantenbein Anela	anela.gantenbein@bsg.ch
Hansen Marvin	marvin.hansen@bsg.ch
Hatipoglu Enes	enes.hatipoglu@bsg.ch
Janphet Aline	aline.janphet@bsg.ch
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch



Die BSG ist ISO27001 zertifiziert.