

Innovation ist Chefsache

«Veränderung muss von oben kommen»

Das St. Galler Software-Unternehmen Abacus Research arbeitet in der Schweiz mit über 44 000 Kunden zusammen. Claudio Hintermann, Gründer und CEO, sowie Marcel Kupferschmied, CEO der Tochterfirma Abacus Business Solutions, zeigen auf, wie die Digitalisierung die ganze Gesellschaft in ihren Grundfesten treffen wird.

Die Digitalisierung verändert gerade die Welt. Wie beurteilen Sie die aktuelle Lage?

Claudio Hintermann: Ich schaue die Entwicklung in historischen Dimensionen an und würde von drei Epochen sprechen: Vom Pre-Printing-Zeitalter bis zur Erfindung der Druckmaschine durch Gutenberg und dann von der Epoche des bedruckten Papiers sowie der Vervielfältigung. Ohne die Druckmaschinen hätte Luther seine Thesen zur Reformation nicht verbreiten können. Und das gedruckte Wort hat auch die Industrialisierung erst möglich gemacht. In der Vergangenheit haben wir viele Prozesse auf Papier abgebildet. Jetzt steht die Gesellschaft vom Post-Printing-Zeitalter, in dem das Abbilden von Medien auf Papier verschwinden wird und sich jeder neu finden muss. Denn alle Prozesse werden anders ablaufen.

Was bedeutet das im Detail?

Hintermann: Das Hauptproblem besteht darin, die epochale Veränderung zu erkennen, die in einer Geschwindigkeit geschieht, wie man es noch nie gesehen hat. Als Folge daraus erfordert diese Entwicklung von allen ein fundamental anderes Denken - nicht mehr evolutionsmässig, sondern revolutionsmässig. Ein CEO muss kurzfristig Altes und Gewohntes vergessen, sodass er seine Firma im neuen Zeitalter richtig positionieren kann. Viele Leute verstehen nicht, dass wir am Ende einer Epoche stehen. Wenn eine Firma nur auf ihre Quartalszahlen schaut, dann optimiert sie bloss alte Prozesse.

Wie sollten Unternehmen mit dieser Zeitenwende umgehen?

Hintermann: In einer solchen Phase müssen Entscheide auf oberster Ebene gefällt werden. Wenn sie von unten kommen, werden sie von den Strukturen gebremst. Aufbau- und Ablauforganisation schützen sich selber und sorgen dafür, dass alles wie gewohnt funktioniert. Etwas Neues wird automatisch als Bedrohung angesehen, als falsch oder zu teuer bezeichnet. Deshalb muss Veränderung von oben kommen. Vielfach kann der

Kauf eines Start-ups die Lösung sein, weil die Abläufe im bestehenden Unternehmen Änderungen gar nicht zulassen.

Gibt es negative Beispiele?

Marcel Kupferschmied: Schauen wir die Geschichte der Firma Kodak an, welche die digitale Fotografie erfunden hat. Der Denkanstoss kam damals von den Technikern. Das Management wollte aber weiter Chemie und Papier verkaufen. Was ist passiert? Kodak wurde in kürzester Zeit vom Weltmarktführer zu einer unbedeutenden Firma in diesem Bereich. Ein weiteres Beispiel ist die Firma Nokia. Sie konnte den Paradigmenwechsel zum Smartphone nicht abdecken und verpasste deshalb als führende Marke den Anschluss an die Konkurrenz.

Hintermann: Es braucht in einem Unternehmen ein spezielles Team, das von oben geführt ist und neue Wege sucht. Dabei muss zum Teil auch das eigene Business hinterfragt werden. Und irgendwann muss man entscheiden, ob man die Konkurrenz von innen zulassen oder darauf warten will, bis ein anderes Unternehmen kommt und alles besser macht.

Wie gehen Sie intern mit solchen Situationen um?

Hintermann: Bei uns funktioniert es gut, weil Entscheide zur Veränderung auf höchster Ebene getroffen werden. Wenn der CEO einen Entscheid fällt, dann ist es schwierig, Widerstand zu leisten. Wenn aber der Anstoss aus einer Abteilung kommen würde, wären auch bei uns die Widerstände gross. Zudem haben wir den Vorteil, eine private Firma zu sein. Ein börsenkotiertes Unternehmen mit Shareholder Value muss immer auch das nächste Quartal und den Aktienkurs im Auge haben. So wird vielfach kurzfristig der Erfolg gesucht, statt langfristig investiert. Im Moment sind wir in einer disruptiven Phase, die sich rasend schnell entwickelt. Die industrielle Revolution ging wesentlich langsamer vonstatten. Wir sind mit einem Phänomen konfrontiert, das wir psychologisch



Claudio Hintermann (rechts), Gründer und CEO des Software-Unternehmens Abacus Research, und Marcel Kupferschmied, CEO der Tochterfirma Abacus Business Solutions: Die inhabergeführte Gruppe mit Sitz in St. Gallen beschäftigt über 460 Mitarbeitende und entwickelt seit mehr als 30 Jahren betriebswirtschaftliche Software für Unternehmen.

FOTO: MICHELE LUMINA

«Es steht sehr viel auf dem Spiel, denn im Moment entsteht eine neue Welt.»

kaum erfassen können und das jeden Industriesektor betrifft. Dabei wird es Gewinner und Verlierer geben.

Kupferschmied: Bei uns ist Claudio Hintermann als CEO einer der Treiber mit innovativen Ideen, die er einem Team zur Weiterentwicklung übergibt. Vielfach ist er dann beeindruckt, dass daraus etwas noch Besseres entstanden ist. So werden Ideen zwischen verschiedenen Teams ausgetauscht, bis ein neues Produkt entsteht. Ich bin davon überzeugt, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren unsere Gesellschaft durch die Digitalisierung stärker verändert wird, als es in den letzten 30 Jahren der Fall war. Wenn sich ein Unternehmen nicht bewegen will oder kann, wird es diese Phase nicht überleben.

Was waren die Hauptentwicklungen in den letzten 30 Jahren?

Hintermann: Die Prozesse haben sich grundsätzlich nicht geändert, aber sie wurden rationalisiert. Wir haben beispielsweise die Buchführung von manuell auf maschinell umgestellt. Hier wurde jedoch nur der Papierprozess abgebildet. In Zukunft gibt es wegen den veränderten Prozessen nichts mehr auf Papier. So muss die Software im Hintergrund ein ganz anderes Problem lösen als bis jetzt - und dies erst noch in Echtzeit, ortsunabhängig und sehr schnell. In der Baubranche ist es extremer. Da muss CAD mit der Berechnungslogik verbunden werden. Dadurch wird die Verschmelzung von bisher eigenständigen Produkten Realität.

Was kommt in den nächsten Jahren konkret auf die Baubranche zu?

Kupferschmied: Computer anschaffen, aber die Prozesse gleich lassen. Das wurde in der Baubranche lange Zeit unter Digitalisierung verstanden. Offerten wurden ausgedruckt und verschickt, ein Aussendienstvertreter besuchte die Kunden und nahm Bestellungen auf. Diese Prozesse werden verschwinden. Unstrukturierte Daten bekommen eine Struktur. Der Computer lernt immer mehr und löst Prozesse selber aus. In der Bauindustrie ist das Verständnis, dass die Daten das Gold der Zukunft sind, noch nicht überall angekommen. Bei einem Hausbau sind etwa 40 Handwerker involviert. Wenn drei Jahre später ein Wasserschaden auftritt, kommt ein Handwerker vorbei und schaut, wo es tropft. Er hat kein Dossier und keine BIM-Angaben - es fehlt ihm die gesamte Historie des Kunden und des Gebäudes. In Zukunft wird der Handwerker über viel mehr Informationen verfügen und von sich aus anrufen, weil zum Beispiel der Boiler entkalkt werden muss. Diese Informationen stellen wir bei Abacus Business Solutions über unsere ganzheitliche Abacus-ERP-Lösung zur Verfügung.

Hintermann: Unabhängig von der Branche gibt es zwei grosse Tendenzen. Daten und Prozesse werden integriert, standardisiert und in Echtzeit verarbeitet. Eine Kreditanfrage bei einer Bank wird sofort beantwortet. Nur wer den Übergang in die Echtzeit-Epoche schafft, hat eine Zukunft. Bei der Planung eines Hauses will ich doch sofort auch die Abrechnung sehen und wissen, was es kostet. Digital heisst nicht, ein PDF zu erstellen und dieses per E-Mail zu verschicken. Ein PDF ist zweidimensional, die Daten sind jedoch mehrdimensional.

Kupferschmied: Viele Handwerker erledigen noch heute die Büroarbeit eher widerwillig und am Wochenende. Investitionen in die IT sind unbeliebt, dabei gehört ihr die Zukunft. Auf der Baustelle ist das Optimierungspotenzial nicht so gross, aber im Büro ist es enorm. Wir reden von 20 bis 30 Prozent Effizienzsteigerung, wenn mit einer durchgängigen Software gearbeitet wird, die alle Abläufe automatisiert und dezentrales Arbeiten ermöglicht.

Was spürt man von dieser Gesamtentwicklung schon?

Hintermann: Im Moment entstehen weltweit Wissenszentren - in Zürich, Dubai, New York, Singapur und Mailand. Alle suchen die besten Talente. Um relevant zu bleiben, muss ein solcher Wissens-Hub sein, wo Firmen gegründet werden, welche die nächste Epoche mitgestalten. Es steht sehr viel auf dem Spiel, denn im Moment entsteht eine neue Welt. Banken und Versicherungen, wie wir sie heute kennen, wird es in zehn, zwanzig Jahren nicht mehr geben. Und das Smartphone wird als Endgerät noch wichtiger, als es heute schon ist.

Was sind die langfristigen Folgen davon?

Hintermann: Die Megatrends zu verstehen, ist entscheidend. Es stellt sich auch die Frage, ob das Ende der Demokratie naht. Gutenberg beendete die Vormachtstellung des Katholizismus. Demokratie und Kommunismus sind Resultate der industriellen Revolution. Es ist gut möglich, dass sich in der neuen Epoche wieder einiges grundlegend verändern wird. Ich glaube zum Beispiel, dass es in der neuen Welt keine Vollbeschäftigung mehr geben wird. Die Maschinen werden die Arbeiter zunehmend ersetzen, was dazu führt, dass immer mehr Jobs wegfallen. Das wird Auswirkungen auf das Sozialsystem und die Gesellschaft haben. Und plötzlich ist ein bedingungsloses Grundeinkommen wieder ein politisches Thema.

Interview: Michael Baumann

Unsere Vision 2050 ...

«Handwerk wird immer noch goldenen Boden haben. Es wird aber moderner und einfacher gebaut. Normierung und Vorfertigung werden an Bedeutung gewinnen, wobei fixfertige Bauteile in China hergestellt werden. Und die Visualisierung mit Augmented Reality wird bei der Planung und im Verkauf wichtiger. Offerten lassen sich viel genauer erstellen, weil man den Zeitaufwand besser budgetieren kann.»

Hintermanns und Kupferschmieds Selbsteinschätzung

Wie digital fit sind Sie selbst?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie digital fit ist Ihre Firma?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie sehr disruptieren neue Technologien Ihre Branche?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie sehr investieren Sie in die technologische Zukunft?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skala: 1 = Tiefstwert / 10 = Höchstwert