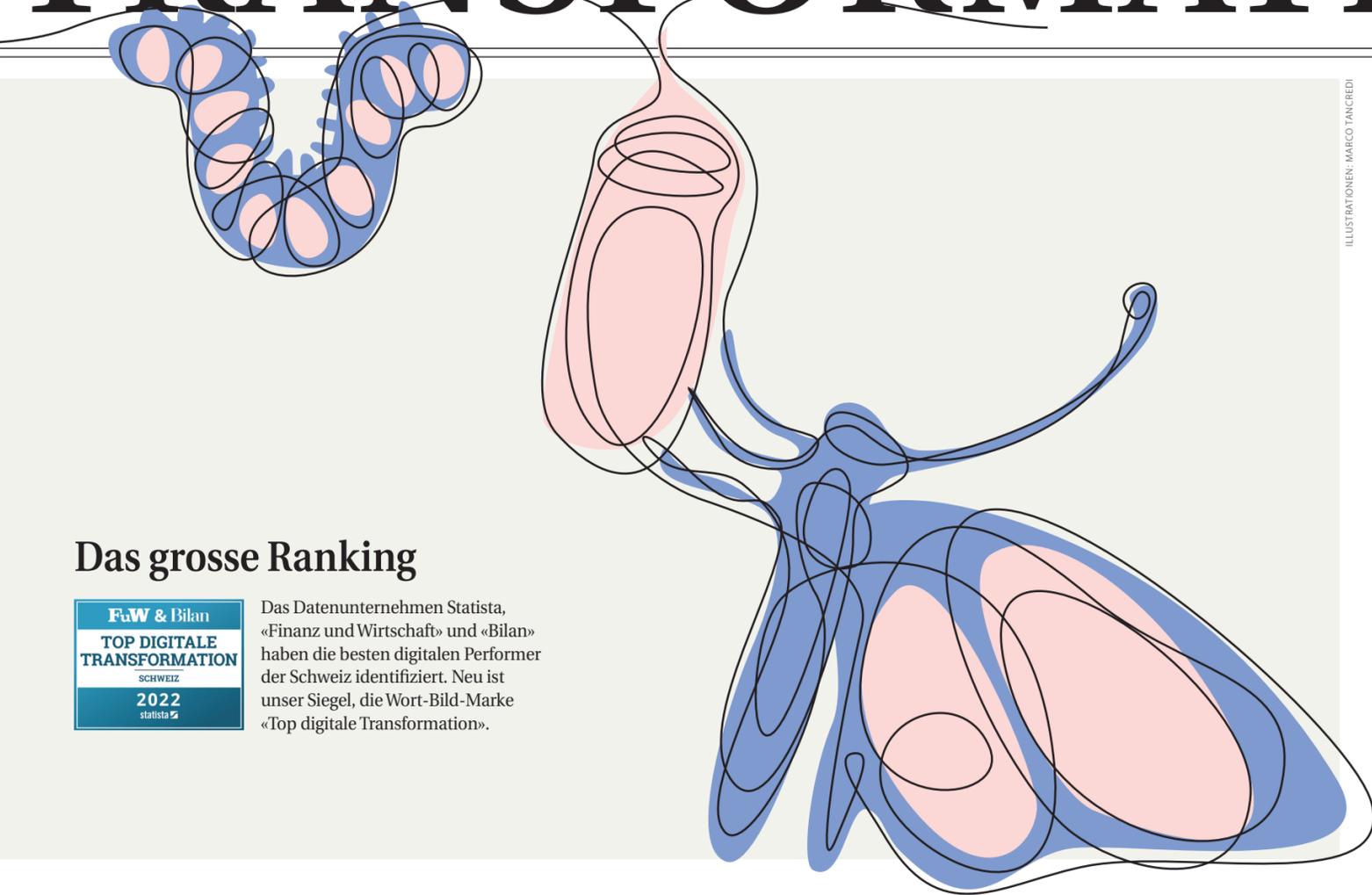


DIGITALE

TRANSFORMATION



ILLUSTRATIONEN: MARCO TANCREDI

Das grosse Ranking



Das Datenunternehmen Statista, «Finanz und Wirtschaft» und «Bilan» haben die besten digitalen Performer der Schweiz identifiziert. Neu ist unser Siegel, die Wort-Bild-Marke «Top digitale Transformation».

Versicherer mit Top-Score

**AUSWERTUNG** Bei welchen Unternehmen der Grad der Digitalisierung am ausgeprägtesten ist.

Zum ersten Mal kürt der Daten-spezialist Statista gemeinsam mit «Finanz und Wirtschaft» und «Bilan» Schweizer Unternehmen, die mit ihrer Digitalisierung am besten voranschreiten. Wir wollten wissen, bei wem der Grad der Digitalisierung am ausgeprägtesten ist und ob die Mitarbeiter mit den Prozessen zufrieden sind. Um Umfang und Erfolg der Transformation zu messen, wurden somit interne und externe Faktoren berücksichtigt.

Die Feldphase fand bereits im Sommer 2021 statt. Die Teilnehmer mussten Bewertungen etwa zu den technologischen Möglichkeiten ihres Unternehmens, der Offenheit für neue digitale Arbeitsmethoden sowie Schulungen und Wissen über neue Tools abgeben. Am Ende der Auswertung erhielt jedes Unternehmen einen Score (komplette Methodik vgl. Seite 3). Die Ergebnisse liegen nun mit dieser Beilage «Digitale Transformation» vor und sind auch auf fuw.ch als PDF und tabellarisch abrufbar.

Doch wie schlagen sich die Marktteilnehmer ganz konkret mit ihrem digitalen Geschäft? Wo sind ihre Stärken, wo ihre Schwächen? In den für die Schweiz wichtigen Branchen Gesundheit und Finanzen beispielsweise machen die Versicherer Swiss Re und Helvetia das Rennen. Unter den Pharmakonzerne ist Roche deutlich vorn und belegt im Gesamtranking sogar den zweiten Platz. Im Bereich Rohstoffe und Energie hebt sich BKW mit grossem Vorsprung ab.

Im Automobil- und Fahrzeugbau sind AMAG und Emil Frey weiter fortgeschritten als Mercedes Benz oder Robert Bosch (Schweiz). Unter den Unternehmensberatungen hat KPMG den höchsten Score erhalten und ist damit auch Gesamtsieger dieser Auswertung. **PA**

Überlebenswichtige Wandlung

**EDITORIAL** Die Digitalisierung läuft nicht in jeder Branche gleich. Vor allem etablierte Unternehmen müssen sich anstrengen.

Carla Palm

**D**igitale Champions sind innovativ, anpassungsfähig, durchaus divers und vor allem gute Arbeitgeber. Der Weg dahin ist allerdings lang. Besonders für etablierte Unternehmen, deren Geschäftsmodelle noch aus der Old Economy stammen. Sie müssen sich strecken und viel Geld investieren, wenn sie nicht abgehängt werden wollen. Digitalisierung beginnt zuerst von innen. Als Erstes machen oft Schlagwörter wie Change Management oder Disruption die Runde.

Damit läuft bereits der zweite Schritt, der Einzugs der Anglizismen am Arbeitsplatz. Vom Angestellten zum Officer, aus der Gruppe wird die Group. Schliesslich werden liebgeordnete Arbeitssysteme (Tools) zuerst ersetzt oder umgestellt und wenig später in die Cloud gehoben.

Von aussen gut zu beobachten ist der Wandel dann bei den Jobbeschreibungen. Wurden früher noch Verkäufer oder Computerspezialisten gesucht, sind es heute Senior Fullstack Developer oder Head Cloud Planer. Sind sie erst einmal komplett an Bord, ist die Digitalisierung eines Unternehmens so gut wie gelaufen. Aus der Larve wird der Schmetterling, wie die Illustrationen dieser Beilage sehr schön zeigen. Für viele Branchen ist diese Häutung, genau wie in der Natur, überlebenswichtig.

Doch wie schlagen sich die grossen und die kleinen Unternehmen in der Praxis? Welche Massnahmen haben sie umgesetzt und wo lag der Nutzen? Die Antwort darauf fällt sehr unterschiedlich

aus. Herausragende Lösungen hat jedoch die Finanzbranche gefunden, wie auch die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage von Statista, die von «Finanz und Wirtschaft» aufbereitet wurde, zeigen. Am innovativsten sind die Versicherer, die Digitalisierung ist für sie ein zentraler Treiber. Helvetia beispielsweise hat in den vergangenen Monaten intensiv an Cloud, Integration und Analytics gearbeitet, wie Martin Jara, CEO Schweiz, berichtet. Versicherungen werden über digitale Plattformen abgewickelt, die Kunden wollen, dass es einfach und schnell geht.

«Die Versicherungsbranche setzt gleich in mehrfacher Hinsicht auf die Digitalisierung. Einerseits ändert sich das Kundenverhalten. Andererseits haben unsere Mitarbeiter veränderte Anforderungen an die Arbeitswelt aufgrund der neuen digitalen Möglichkeiten», so Jara. Klingt einleuchtend und ist wohl mit ein Grund, warum die Digitalisierung bei den Versicherern auch intern geschätzt und entsprechend hoch bewertet wird.

Ebenfalls vorn mit dabei sind Energiegesellschaften. Weil diese Branche immer komplexer wird, müssen die Unternehmen sich etwas einfallen lassen, wie Corinne Montandon, Leiterin Energy Markets von BKW, erläutert. Denn unsere Energiesysteme stehen überall auf der Welt vor grundlegenden Herausforderungen. Die Stromnetzkapazitäten müssen an neue Realitäten (Dekarbonisierung) angepasst werden.

BKW war im zurückliegenden Geschäftsjahr sehr aktiv und hat im Bereich Infrastruktur eine neue digitale Methode entwickelt, die nun auch an Kunden im Ausland verkauft wird. Hier hat sich die Digitalisierung also gleich mehrfach auszahlt.

Die Digitalisierung verschont keine Branche. Welche Massnahmen lohnen sich?

Automatisierung, Cloud, Videoberatung, Applikationen und Onlinebuchungssysteme. Jede Branche setzt unterschiedliche digitale Werkzeuge ein. Es gilt, unnötige Risiken zu meiden und Chancen zu nutzen. Doch was wird bleiben, und was ändert sich? Vier Experten haben sich Gedanken gemacht, wie die Zukunft aussehen könnte. **SEITE 11**



MARTIN JARA Helvetia Versicherungen



MARTIN KULL Orange Business Services



SABINE MAGRI UBS Switzerland



CORINNE MONTANDON BKW

Schätzen und verkaufen

Neue digitale Plattformen sorgen für mehr Informationen und Transparenz. Immobilienkäufer und -verkäufer erhalten so mehr Entscheidungs- und Durchsetzungskraft. Die Transaktionen werden einfacher. **SEITE 8**

KMU-Starthilfe

Für kleine und mittelständische Unternehmen kann die Digitalisierung zur Herausforderung werden. Viele machen es sich zu einfach und schöpfen dadurch ihr volles Potenzial nicht aus. Das gilt besonders für Dienstleistungsunternehmen. **SEITE 9**



STEFAN PFISTER

«Computer werden uns nie ersetzen»

Der CEO von KPMG Schweiz spricht über die Digitalisierung der Prüfgesellschaft. Und warum der Mensch bei dieser Transformation nicht auf der Strecke bleiben darf. **SEITEN 6, 7**

Das Momentum der Krise

Fintech-Anbieter und digitales Banking waren während der Coronapandemie gefragt. Jetzt zeigt sich, welche Anwendungen auch darüber hinaus von Nutzen sind. Die Vernetzung muss stimmen. **SEITE 10**

Mitfahrgelegenheit

Versicherer bauen intern alles digital, um die Datenflut effizienter zu verarbeiten. Zugleich ist es so möglich, eigene Policen im Onlinevertrieb mit digitalen Angeboten von Partnerunternehmen zu verknüpfen. **SEITE 12**

BILDER: MARKUS FORTE (1), ZVG (4)

# UNSERE FOREN 2022 IM ÜBERBLICK

**27.1.**  
**VISION BANK #17**

**7.4.**  
**FUND EXPERTS FORUM**

**10.5.**  
**NACHHALTIG INVESTIEREN**

**31.5.**  
**BLOCKCHAIN FINANCIAL SERVICES**

**21.6.**  
**INDEXING**

**29.6.**  
**FINTECH & SFAN**

**5.7.**  
**CORPORATE GOVERNANCE EXCELLENCE**

**7.7.**  
**SMART CITY**

**23.8.**  
**VERSICHERUNGSBROKER-FORUM**

**30.8.**  
**MERGERS & ACQUISITIONS**

**8.9.**  
**VISION BANK #18**

**28.9.**  
**HEALTH**

**26.10.**  
**FUTURE OF INDUSTRIES**

**3.11.**  
**OPPORTUNITIES**

**16.11.**  
**STRUKTURIERTE PRODUKTE**

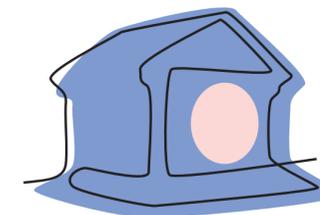
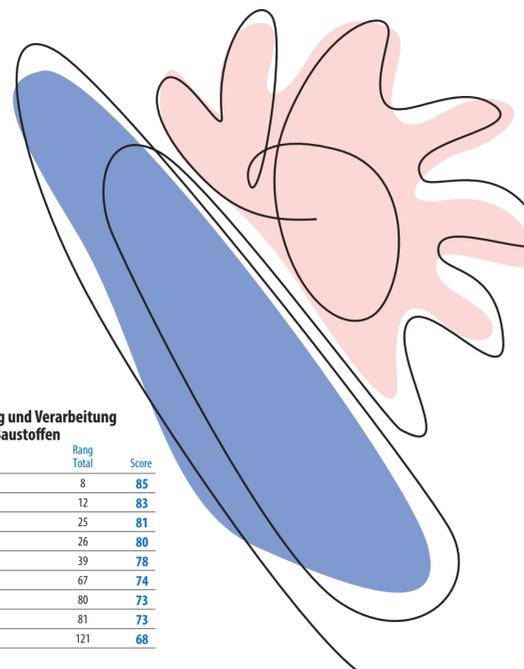
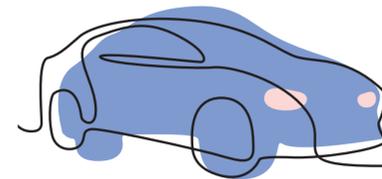
**www.fuw-forum.ch**

Weitere Informationen und Anmelde-möglichkeiten: [www.fuw-forum.ch](http://www.fuw-forum.ch)

**Automobil und Fahrzeugbau**

Hersteller, Zulieferer und Handel

Unternehmen	Rang Total	Score
AMAG	33	79
Emil Frey	34	79
Mercedes-Benz	63	75
Siemens	75	73
Rheinmetall	83	73
Robert Bosch	90	72



**Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen**

Unternehmen	Rang Total	Score
SFS Group	8	85
Geberit	12	83
Holcim	25	81
Sika	26	80
Hilti	39	78
V-Zug	67	74
Jansen	80	73
Schott	81	73
Strabag	121	68

**Grossbanken**

Unternehmen	Rang Total	Score
Pictet Group	46	77
HSBC	51	76
Edmond de Rothschild	61	75
UBS	62	75
Credit Suisse	79	73
Julius Baer	102	70
Bank Vontobel	111	69
Swissquote Bank	125	68
PostFinance	157	64

**Übrige Banken**

Unternehmen	Rang Total	Score
St.Galler Kantonalbank	41	78
Schwyz Kantonalbank	58	75
Aargauische Kantonalbank	69	74
Migros Bank	73	74
Berner Kantonalbank	77	73
Zürcher Kantonalbank	101	70
Basler Kantonalbank	107	69
Bank Cler	124	68
Basellandschaftliche Kantonalbank	142	66
Valiant Bank	145	66
Genfer Kantonalbank	146	65
Lucerner Kantonalbank	156	64
Raffaelsen Gruppe	171	63

**AUTOREN**

Carla Palm  
Thomas Hengartner  
Thorsten Riedl  
«Finanz und Wirtschaft»

Daniel Fasnacht Universität Zürich

Jasser Kassab MoneyPark

Christian Mikolasch  
Michael Schweiger Bangs

**IMPRESSUM**

Sonderbund «Digitale Transformation» zur Ausgabe Nr. 28 der «Finanz und Wirtschaft» vom 9. April 2022

**HERAUSGEBERIN**  
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG  
Werdstrasse 21, 8004 Zürich  
[www.fuw.ch](http://www.fuw.ch)  
**Verleger** Pietro Supino

**REDAKTION**  
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG  
Telefon 044 248 58 00  
[redaktion@fuw.ch](mailto:redaktion@fuw.ch)

**Chefredaktor** Jan Schwalbe  
**Leitung Beilagen** Carla Palm  
**Art Director** Andrea Brändli  
**Illustrationen** Marco Tancredi  
**Produktion** Regina Gloor  
**Korrektorat** Malgorzata Gajda, Roman Brunold

**VERLAG**  
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG  
Telefon 044 248 58 00, [verlag@fuw.ch](http://verlag@fuw.ch)  
**Leitung** Marcel Tappeiner  
**Goldbach Publishing** Philipp Mankowski (Chief Sales Officer), Adriano Valeri, Urs Wolperth  
**Anzeigen** Goldbach Publishing AG  
Werdstrasse 21, 8021 Zürich  
Tel. 044 248 40 11, [anzeigen@fuw.ch](mailto:anzeigen@fuw.ch)  
**Abonnemente** Telefon 044 404 65 55  
[abo@fuw.ch](mailto:abo@fuw.ch), [www.fuw.ch/abo](http://www.fuw.ch/abo)

**TECHNISCHE HERSTELLUNG**  
DZZ Druckzentrum Zürich AG  
Werdstrasse 21, 8021 Zürich

Ein Angebot von Tamedia

## Methodik und Hinweise



**ZWECK UND UMFANG**

Digitalisierung verändert unsere Welt radikal – auch die Arbeitswelt. Das ist für alle Unternehmen eine Herausforderung im 21. Jahrhundert, aber besonders für die, die schon im 20. Jahrhundert existiert haben, in der «analogen Ära»: Sie müssen sich stark verändern, um erfolgreich zu bleiben, sich transformieren. Gerade für grössere Unternehmen ist das oft ein Kraftakt. Um festzustellen, wer das bislang besonders gut geschafft hat, wurden Firmen, die vor 2002 gegründet wurden, mit über 200 Mitarbeitern in der Schweiz, untersucht: 1700 Unternehmen aus neunzehn Branchen. Rund 10% davon wurden als Top-Player der digitalen Transformation ausgemacht.

**ANSATZ**

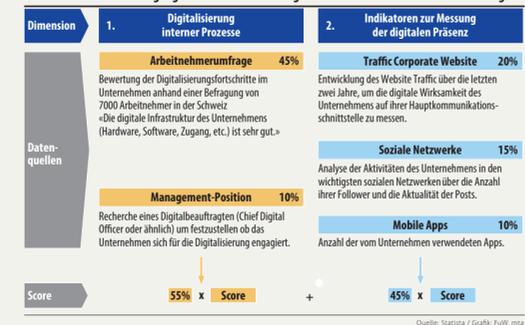
Um den Umfang und den Erfolg der digitalen Transformation zu messen, wurden interne und externe Faktoren berücksichtigt. Kern der internen Evaluierung bildete eine Befragung von Mitarbeitern bei den analysierten Unternehmen. Sie wurden über ein unabhängiges Online-Survey-Panel erreicht – und konnten ihre Meinung somit anonym und ohne Einflussnahme abgeben. Die Feldphase fand im Juni und Juli 2021 statt. Die Teilnehmer wurden gebeten, ihre Bewertung zu unterschiedlichen Aspekten abzugeben, etwa zum Ausmass der Digitalisierung ihres Unternehmens im Rahmen der technologischen Möglichkeiten (Infrastrukturaspekt), zur Offenheit für das

Ausprobieren neuer digitaler Arbeits- und Produktionsmethoden (Unternehmenskulturaspekt) sowie zu Schulungen und zum Wissen über neue Tools (Know-how-Aspekt). Das Ausfüllen des Fragebogens dauerte durchschnittlich acht bis zehn Minuten. Insgesamt konnten die Bewertung von über 7000 Beschäftigten eingeholt werden. Zusätzlich wurde untersucht, ob es im Unternehmen eine Führungsposition gibt, die explizit für digitale Transformation verantwortlich ist, etwa einen Chief Digital Officer oder einen Head of Digital Transformation. Die externe Evaluierung wurde anhand unterschiedlicher Indikatoren vorgenommen – vom Website Traffic und von seiner Entwicklung in den letzten zwei Jahren über Präsenz und Aktivitäten auf den wichtigsten sozialen Netzwerken (LinkedIn, Twitter, Instagram, Facebook) bis zum Einsatz von Apps.

finalen Score, nämlich 45%. Die Existenz eines digitalen Verantwortlichen im Unternehmen schlug mit 10% zu Buche, der Traffic und die Traffic-Entwicklung auf der Unternehmens-Website mit 20%, die Aktivitäten in sozialen Netzwerken mit 15% und die vom Unternehmen genutzten mobilen Anwendungen mit 10%. Die 175 Gesellschaften mit dem höchsten Score wurden als «Top digitale Transformation 2022» ausgezeichnet.

**Disclaimer**  
Diese Liste der «Top digitale Transformation in der Schweiz» wurde in einem aufwendigen und komplexen Verfahren erstellt, doch sie spiegelt ausschliesslich Unternehmen in der Schweiz, für die wir genügend Bewertungen von Beschäftigten erhalten haben. Selbstverständlich wird die Qualität aller Unternehmen, die nicht in der Liste aufgeführt sind, nicht in Frage gestellt.

**Dimensionen zur Messung digitaler Transformation gehen mit unterschiedlicher Gewichtung ein**



**BEWERTUNG**

Dass der Grad der Digitalisierung und die Identifizierung der Top-Player aus den traditionellen Unternehmen von der Branche und der Tätigkeit (etwa B2C oder B2B) abhängig sind, versteht sich von selbst. Entsprechend sind die Branchenlisten bei den Ergebnissen besonders interessant. Trotzdem wurde ein einheitliches Scoring vorgenommen und die Methodik entsprechend konzipiert. Bei der Mitarbeiterbefragung beispielsweise wurden alle Fragen einheitlich und universell ausgespielt, die Antworten folgten stets einer Bewertungsskala. Die Beurteilung der Beschäftigten hatte das grösste Gewicht bei der Berechnung des

**STATISTA**

Statista ist ein weltweit führendes Daten- und Marktforschungsunternehmen mit 2,5 Mio. registrierten Nutzern. Gegründet 2007, betreibt die mittlerweile zur Ströber-Gruppe gehörende Gesellschaft mit Hauptsitz in Hamburg die Plattform Statista.com, über die Abonnenten Zugang zu Millionen von Daten aus Tausenden Quellen zu Zehntausenden Themen finden können. Daneben betreibt sie individuelle Marktforschung für Kunden und veröffentlicht gemeinsam mit Medienpartnern weltweit Rankings und Unternehmens-Toplisten.

2022

RANKING DIGITALE  
TRANSFORMATION

SCHWEIZ

Unternehmen	Score	Anzahl Mitarbeiter*	Stand	Quelle	Hauptsitz	Branche
1 KPMG	88	2000	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
2 Roche	88	12 000	2021	LinkedIn	Basel	Chemie und Pharma
3 Decathlon	88	>200	2022	LinkedIn	Genf	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
4 Swiss Re	87	3200	2022	LinkedIn	Zürich	Versicherungen und Krankenkassen
5 Atupri Gesundheitsversicherung	86	223	2020	Unternehmensangabe	Bern	Versicherungen und Krankenkassen
6 Merck KGaA	86	783	2022	LinkedIn	Zug	Chemie und Pharma
7 BKW	86	993	2022	LinkedIn	Bern	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung
8 SFS Group	85	640	2022	LinkedIn	Heerbrugg	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
9 Sensirion	84	409	2022	LinkedIn	Stäfa	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
10 Helvetia	84	2500	2022	LinkedIn	Basel	Versicherungen und Krankenkassen
11 Swisscom	83	>200	2022	LinkedIn	Bern	Internet, Telekommunikation und IT
12 Geberit	83	645	2022	LinkedIn	Rapperswil-Jona	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
13 Abraxas	83	864	2022	Unternehmensangabe	St. Gallen	Internet, Telekommunikation und IT
14 Allianz	83	>200	2022	LinkedIn	Wallisellen	Versicherungen und Krankenkassen
15 Universität Bern	83	7362	2020	Unternehmensangabe	Bern	Bildung und Forschung
16 Coop	83	5612	2022	LinkedIn	Basel	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
17 Swiss Life	82	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Versicherungen und Krankenkassen
18 DHL	82	>200	2022	Unternehmensangabe	Regensdorf	Verkehr und Logistik
19 PwC	82	3250	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
20 Philip Morris International	82	3548	2022	LinkedIn	Neuchâtel	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
21 Nestlé	82	8495	2022	LinkedIn	Vevey	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
22 Schweizerische Bundesbahnen SBB	81	33 500	2020	Unternehmensangabe	Bern	Verkehr und Logistik
23 Debrunner Koenig	81	1400	2022	Unternehmensangabe	St. Gallen	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
24 Swica	81	1700	2021	Sonstige	Winterthur	Versicherungen und Krankenkassen
25 Holcim	81	913	2021	LinkedIn	Zürich	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
26 Sika	80	1948	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
27 CSS	80	2700	2020	Unternehmensangabe	Luzern	Versicherungen und Krankenkassen
28 Sanitas	80	870	2020	Sonstige	Zürich	Versicherungen und Krankenkassen
29 Ikea	80	>200	2022	LinkedIn	Spreitenbach	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
30 Schindler	80	2800	2021	Unternehmensangabe	Ebikon	Maschinen- und Anlagenbau
31 Rolex	79	2800	2020	Sonstige	Genf	Uhren / Schmuck
32 TUI	79	452	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Gastronomie, Tourismus, Beherbergung, Entertainment und Freizeit
33 AMAG	79	650	2021	Unternehmensangabe	Cham	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
34 Emil Frey	79	3000	2018	Sonstige	Zürich	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
35 ISS	79	1358	2022	LinkedIn	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
36 Dell EMC	79	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Internet, Telekommunikation und IT
37 Cartier	79	2454	2022	LinkedIn	Villars-sur-Glâne	Uhren / Schmuck
38 Lonza	79	635	2021	Sonstige	Basel	Chemie und Pharma
39 Hilti	78	226	2020	Unternehmensangabe	Adliswil	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
40 Visana	78	1290	2020	Sonstige	Bern	Versicherungen und Krankenkassen
41 St.Galler Kantonalbank	78	628	2021	LinkedIn	St. Gallen	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
42 Deloitte	78	2199	2021	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
43 Breitling	78	264	2017	LinkedIn	Grenchen	Uhren / Schmuck
44 Baloise Group	78	3850	2020	Unternehmensangabe	Basel	Versicherungen und Krankenkassen
45 Edelweiss Air	77	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Verkehr und Logistik
46 Pictet Group	77	3008	2021	Unternehmensangabe	Genf	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
47 Bürgenstock Hotels & Resort	77	>200	2020	Sonstige	Obbürgen	Gastronomie, Tourismus, Beherbergung, Entertainment und Freizeit
48 Bouygues Energies & Services	77	4100	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
49 Novartis	77	11 900	2021	Unternehmensangabe	Basel	Chemie und Pharma
50 Helsana	77	3439	2020	Unternehmensangabe	Dübendorf	Versicherungen und Krankenkassen
51 HSBG	76	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
52 Accenture	76	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
53 Randstad	76	300	2021	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
54 Hornbach	76	>200	2021	Karriere- und Unternehmensportale	Sursee	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
55 Universitätsspital Genf	76	13 557	2020	Unternehmensangabe	Genf	Gesundheit und Soziales
56 Die Schweizerische Post	76	5542	2020	LinkedIn	Bern	Verkehr und Logistik
57 Zurich	76	6100	2021	Unternehmensangabe	Zürich	Versicherungen und Krankenkassen
58 Schwyzer Kantonalbank	75	>200	2022	LinkedIn	Schwyz	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
59 H&M	75	1754	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
60 Migros	75	89 139	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
61 Edmond de Rothschild	75	763	2020	Unternehmensangabe	Genf	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
62 UBS	75	19 174	2022	LinkedIn	Zürich	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
63 Mercedes-Benz	75	584	2021	Unternehmensangabe	Schlieren	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
64 Skyguide	75	900	2022	LinkedIn	Genf	Verkehr und Logistik
65 Adecco	75	500	2022	LinkedIn	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
66 EY	75	2492	2021	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
67 V-Zug	74	1999	2020	Unternehmensangabe	Zug	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
68 Axa	74	871	2022	LinkedIn	Winterthur	Versicherungen und Krankenkassen
69 Aargauische Kantonalbank	74	>200	2022	LinkedIn	Aargau	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
70 B. Braun Medical	74	1100	2021	Unternehmensangabe	Sempach	Chemie und Pharma
71 TX Group	74	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Medien, sonstige Dienstleistungen
72 CSEM	74	525	2021	Unternehmensangabe	Neuchâtel	Bildung und Forschung
73 Migros Bank	74	1696	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
74 Tecan	74	669	2020	Unternehmensangabe	Männedorf	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
75 Siemens	73	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
76 Universität Genf	73	4645	2021	Unternehmensangabe	Genf	Bildung und Forschung
77 Berner Kantonalbank	73	1200	2022	Unternehmensangabe	Bern	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
78 SIG	73	1642	2021	Unternehmensangabe	Vernier	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung
79 Credit Suisse	73	16 040	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
80 Jansen	73	>200	2021	Karriere- und Unternehmensportale	Oberriet	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
81 Schott	73	750	2021	Karriere- und Unternehmensportale	St. Gallen	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
82 Bobst	73	1118	2022	LinkedIn	Mex	Maschinen- und Anlagenbau
83 Rheinmetall	73	1118	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
84 SRG SSR	73	6900	2022	Unternehmensangabe	Bern	Medien, Werbung, Marketing
85 MSD Merck Sharp & Dohme	72	1000	2021	Unternehmensangabe	Luzern	Chemie und Pharma
86 Ente Ospedaliero Cantonale	72	4000	2022	Unternehmensangabe	Bellinzona	Gesundheit und Soziales
87 Rieter	72	402	2022	LinkedIn	Winterthur	Maschinen- und Anlagenbau
88 Johnson & Johnson	72	4400	2021	Unternehmensangabe	Zug	Chemie und Pharma

\*Stand Dezember 2021

Quelle: Statista; Rückfragen an: sven.reimers@statista.com; camille.simon@statista.com

Unternehmen	Score	Anzahl Mitarbeiter*	Stand	Quelle	Hauptsitz	Branche
89 Dormakaba	72	>200	2022	LinkedIn	Rümlang	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
90 Robert Bosch	72	2000	2020	Unternehmensangabe	Solothurn	Automobil und Fahrzeugbau (Hersteller, Zulieferer und Handel)
91 DSM	72	1281	2022	LinkedIn	Sisseln	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
92 Bachem	71	>200	2022	LinkedIn	Bubendorf	Chemie und Pharma
93 EM (Elektro-Material)	71	278	2022	LinkedIn	Zürich	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
94 Barry Callebaut	71	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
95 IKRK Internationales Komitee vom Roten Kreuz	71	1624	2020	LinkedIn	Genf	Gesundheit und Soziales
96 ti (Öffentliche Verkehrsmittel der Lausanner Region)	71	1300	2020	Unternehmensangabe	Renens	Verkehr und Logistik
97 Valora	71	>200	2022	LinkedIn	Muttenz	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
98 Groupe Mutuel	71	2547	2020	Unternehmensangabe	Martigny	Versicherungen und Krankenkassen
99 Dosenbach-Ochsner	71	1200	2021	Unternehmensangabe	Dietikon	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
100 EMPA	71	778	2022	LinkedIn	Dübendorf	Bildung und Forschung
101 Zürcher Kantonalbank	70	3604	2022	LinkedIn	Zürich	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
102 Julius Baer	70	3437	2020	LinkedIn	Zürich	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
103 Lindt & Sprüngli	70	1000	2020	Unternehmensangabe	Kilchberg	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
104 Centre hospitalier universitaire vaudois	70	5724	2022	LinkedIn	Lausanne	Gesundheit und Soziales
105 Chocolat Frey	70	485	2022	LinkedIn	Buchs	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
106 Apo	69	1643	2022	LinkedIn	Baden	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung
107 Basler Kantonalbank	69	609	2022	LinkedIn	Basel	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
108 Syngenta	69	1999	2022	LinkedIn	Basel	Chemie und Pharma
109 Elektrizitätswerk der Stadt Zürich	69	1200	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung
110 Möbel Pfister	69	1200	2022	Unternehmensangabe	Aarau	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
111 Bank Vontobel	69	1640	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
112 Leica Geosystems	69	666	2022	LinkedIn	Heerbrugg	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
113 Manor	69	>200	2022	LinkedIn	Basel	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
114 Die Mobiliar	69	3245	2022	LinkedIn	Bern	Versicherungen und Krankenkassen
115 Universitätsspital Zürich	68	>200	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Gesundheit und Soziales
116 Proctectas	68	3500	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Beratungen, Wirtschaftsprüfung und sonstige Dienstleistungen
117 Avalog	68	1110	2022	LinkedIn	Zürich	Internet, Telekommunikation und IT
118 Bühler	68	1393	2022	LinkedIn	Uzwil	Maschinen- und Anlagenbau
119 Universitätsspital Basel	68	>200	2022	Unternehmensangabe	Basel	Gesundheit und Soziales
120 Sunrise	68	2092	2022	LinkedIn	Opfikon	Internet, Telekommunikation und IT
121 Strabag	68	967	2020	Unternehmensangabe	Schlieren	Bau, Herstellung und Verarbeitung von Werk- und Baustoffen
122 Suva	68	1797	2022	LinkedIn	Luzern	Versicherungen und Krankenkassen
123 UPC	68	1500	2020	Unternehmensangabe	Wallisellen	Internet, Telekommunikation und IT
124 Bank Cler	68	271	2022	LinkedIn	Basel	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
125 Swissquote Bank	68	703	2022	LinkedIn	Gland	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
126 Longines	68	>200	2022	LinkedIn	Saint-Imier	Uhren / Schmuck
127 Jaisli Xamax	68	450	2022	Unternehmensangabe	Dietikon	Verkehr und Logistik
128 Touring Club Schweiz	68	>200	2022	LinkedIn	Vernier	Gastronomie, Tourismus, Beherbergung, Entertainment und Freizeit
129 Hirsland	68	2535	2022	LinkedIn	Zürich	Gesundheit und Soziales
130 Kantonsspital Winterthur	67	3800	2022	Unternehmensangabe	Winterthur	Gesundheit und Soziales
131 Jaeger-Le Coultre	67	1860	2022	LinkedIn	Luzern	Uhren / Schmuck
132 Planzer	67	761	2022	LinkedIn	Seewen	Verkehr und Logistik
133 Flughafen Zürich	67	1700	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Verkehr und Logistik
134 Givaudan	67	>200	2022	LinkedIn	Vernier	Chemie und Pharma
135 Swatch Group	67	4176	2022	LinkedIn	Biel	Uhren / Schmuck
136 Concordia	67	700	2022	Unternehmensangabe	Luzern	Versicherungen und Krankenkassen
137 Kantonsspital Aarau	67	4600	2022	Unternehmensangabe	Aargau	Gesundheit und Soziales
138 APG SGA	67	500	2022	Unternehmensangabe	Zürich	Medien, Werbung, Marketing
139 Universität Zürich	66	>200	2020	Unternehmensangabe	Zürich	Bildung und Forschung
140 FFHS Fernfachhochschule Schweiz	66	650	2021	Unternehmensangabe	Brig-Glis	Bildung und Forschung
141 BASF	66	1600	2021	Unternehmensangabe	Basel	Chemie und Pharma
142 Basellandschaftliche Kantonalbank	66	621	2022	LinkedIn	Liestal	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
143 Stämpfli	66	300	2022	Unternehmensangabe	Bern	Medien, Werbung, Marketing
144 Victorinox	66	398	2022	LinkedIn	Schwyz	Uhren / Schmuck
145 Valiant Bank	66	777	2022	LinkedIn	Bern	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
146 Genfer Kantonalbank	65	636	2022	LinkedIn	Genf	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
147 Kantonsspital Baden	65	635	2022	LinkedIn	Baden	Gesundheit und Soziales
148 Abacus Research	65	>200	2022	LinkedIn	Wittenbach	Internet, Telekommunikation und IT
149 Luzerner Kantonsspital	65	7391	2022	Unternehmensangabe	Luzern	Gesundheit und Soziales
150 Universität Neuenburg	65	1089	2020	Unternehmensangabe	Neuchâtel	Bildung und Forschung
151 Müller	65	>200	2021	Unternehmensangabe	Oberentfelden	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
152 Conforama	64	1200	2021	Unternehmensangabe	Ecublens	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
153 Hamilton Bonaduz	64	350	2022	LinkedIn	Bonaduz	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
154 Universität Lausanne	64	3499	2020	Unternehmensangabe	Lausanne	Bildung und Forschung
155 Franke Gruppe	64	>200	2022	LinkedIn	Aarburg	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
156 Luzerner Kantonalbank	64	1226	2020	Unternehmensangabe	Luzern	Banken: Raiffeisenbanken; Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen
157 PostFinance	64	2465	2022	LinkedIn	Bern	Banken: Grossbanken; internationale Banken; Börsen-, Effekten-, Vermögensverwaltungsbanken sowie Privatbankiers
158 Kliniken Valens	64	>200	2020	Unternehmensangabe	Valens	Gesundheit und Soziales
159 Digitec Galaxus	64	1577	2022	LinkedIn	Zürich	Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen
160 Mettler-Toledo	64	1070	2022	LinkedIn	Greifensee	Elektronik und Elektrotechnik, elektronische und medizinische Geräte
161 Komax	64	354	2022	LinkedIn	Dierikon	Maschinen- und Anlagenbau
162 ABB	64	4000	2022	LinkedIn	Zürich	Maschinen- und Anlagenbau
163 Centris	64	280	2021	Unternehmensangabe	Solothurn	Internet, Telekommunikation und IT
164 Acino	64	227	2022	LinkedIn	Zürich	Chemie und Pharma
165 Ferring Pharmaceuticals	64	664	2022	LinkedIn	Morges	Chemie und Pharma
166 Assura	64	1450	2022	Unternehmensangabe	Lausanne	Versicherungen und Krankenkassen
167 Traitafina	64	250	2021	Unternehmensangabe	Lenzburg	Herstellung von Lebens- und Genussmitteln, sonstige Verbrauchsgüter
168 IBM	63	>200	2022	LinkedIn	Zürich	Internet, Telekommunikation und IT
169 Swissport International	63	1137	2022	LinkedIn	Opfikon	Verkehr, Logistik
170 Liebherr	63	>200	2022	LinkedIn		

# «Digitalisierung ist keine Frage des Alters»

**STEFAN PFISTER** Der CEO von KPMG Schweiz erklärt, wie sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens auf dem Weg in die Digitalisierung am besten mitnehmen lassen, warum Technik dabei eine Hilfe sein kann und wieso persönliche Treffen durch nichts zu ersetzen sind. Big Data und der Einsatz von künstlicher Intelligenz sorgen seiner Meinung nach für Wettbewerb und Beschleunigung, müssen jedoch durch die gründliche Arbeit eines Wirtschaftsprüfers ergänzt werden. Das gilt auch beim Aufdecken von Betrugsdelikten, wie etwa im Fall Wirecard.



BILD: MARKUS FORTE

## ZUR PERSON

Anfang Dezember haben die KPMG-Partner Stefan Pfister für eine dritte Amtszeit als CEO von KPMG Schweiz wiedergewählt. Seit 2014 führt der 54-Jährige nun die hiesige Niederlassung der Wirtschaftsprüfer. Pfister studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und hat einen Abschluss in Corporate Real Estate Management der European Business School (EBS). 2005 stiess er zu KPMG. Davor unterstützte er Staatsfonds in der Entwicklung ihrer Immobilienstrategien und leitete Portfoliotransaktionen für Private-Equity- und Unternehmenskunden. Wein und Kochen nennt er als seine Hobbys, ebenso wie morgendliche Touren mit dem Mountain Bike, die ihm Energie für den Tag geben würden.

**Herr Pfister, Sie führen KPMG Schweiz als CEO seit acht Jahren. Was hat die Digitalisierung verändert?** Die Digitalisierung hat verändert, wie wir zusammenarbeiten. Die Datenfülle wird immer komplexer. Entsprechend wollen unsere Kunden neue Erkenntnisse aus diesen Daten für ihr Geschäft gewinnen. Anhand von Methodologien wie Data Mining visualisieren wir die Daten und schaffen Zusammenhänge, die vorher nicht sichtbar waren. In unserer Branche sehe ich in allen Bereichen einen Digitalisierungsschub. Im Bereich Steuern beispielsweise modellieren Programme Steuerprobleme teils eigenständig. Oder im Audit: Statt mit Datentransfers können wir via Schnittstellen direkt im Netzwerk des Kunden arbeiten. Persönlich erstaunt hat mich die Geschwindigkeit, mit der wir während der Lockdowns auf einen virtuellen Modus umgestiegen sind.

**Braucht es Treffen in persona überhaupt noch?** Ja, ich denke, schon. Natürlich kann ein eingespieltes Team in virtuellen Brainstorming-Räumen weiterhin funktionieren, sogar über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Doch die oft entscheidende informelle Ebene funktioniert nur, wenn man sich real austauscht. Es entsteht eine andere Dynamik. Nicht zu vergessen: Junge Mitarbeiter fühlen sich oft verloren, wenn sie ihren ersten Job von zu Hause starten. Da fehlt der Austausch mit den Kollegen, vor allem mit den erfahrenen. Wir haben festgestellt, dass sich dies sich unter anderem auf die Einarbeitungszeit auswirkt.

**«Erstaunt hat mich die Geschwindigkeit, mit der wir auf einen virtuellen Modus umgestiegen sind.»**

Viele Berater haben es aber sicher genossen, auf Reisen zu verzichten – und ihr Privatleben entdecken. Die Reisetätigkeit werden wir künftig auf das Nötigste beschränken, weil das Effizienzgewinne für alle Beteiligten mit sich bringt und auch besser für die Umwelt ist. Wir leben bei uns ein hybrides Arbeitsmodell. Unsere Mitarbeiter arbeiten

etwa zur Hälfte beim Kunden und zur Hälfte im Office oder von zu Hause aus. Man darf nicht vergessen: Wir Menschen brauchen Interaktion und den Austausch mit anderen. Die wenigsten sind auf lange Sicht zufrieden, wenn sie nur daheim für sich im stillen Kämmerlein arbeiten.

**Es gibt also kein Zurück zur Arbeit vor Corona?** Wenn die Pandemie etwas Gutes gehabt hat, dann war es die Etablierung von hybriden Arbeitsmodellen. Das «Old Normal» bildet die Bedürfnisse in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr ab.

**In der Pandemie ist auch die Idee des Metaversums entstanden: einer digitalen Parallelwelt, in der wir uns nur noch virtuell treffen. Ist das sinnvoll?** Wir verfolgen die Entwicklungen. Im Geschäftsleben taugt der Einsatz von Metaversen in der Breite noch nicht. So sind Virtual-Reality-Brillen technisch noch nicht ausgereift. Parallelwelten benötigen exorbitante Rechenleistung. Zudem: Nach zwei Jahren virtuellen Arbeitens schätzen unsere Kunden nun den persönlichen Kontakt.

**Hat die Digitalisierung auch das Geschäftsmodell von KPMG per se verändert?** Unser Geschäft bleibt im Kernauftrag bestehen, nämlich Problemstellungen unserer Kunden zu lösen. Was sich gewandelt hat, ist die Geschwindigkeit, mit der neue Lösungen vom Markt gefordert werden. Schneller, besser, individueller – so lautet jetzt der allgemeine Tenor.

**Das Geschäft mit Cyberrisiken boomt. Das gab es bis vor kurzem so ja noch gar nicht.** Wir beraten unsere Kunden seit mehr als einer Dekade zu Cyberrisiken. Doch ich stimme mit Ihnen überein, dass die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen und Beratung in den vergangenen Jahren mit der fortschreitenden Digitalisierung regelrecht explodiert ist. Die Arbeit zu Hause, neue Geräte, die sich ins Firmennetz einwählen – das alles eröffnet neue Angriffspunkte.

**Rivalen wie Capgemini gehen einen Schritt weiter, beraten nicht nur in Sachen Digitalisierung, sondern gestalten auch. Ist das für KPMG denkbar?** Für die Big Four der Prüfbranche – neben KPMG sind das EY, Deloitte und Pricewater-

houseCoopers – macht das allein schon aufgrund regulatorischer Vorgaben wenig Sinn. Würden wir aktiv in die Geschäftsführung eines Kunden eingreifen, hätten wir spätestens bei Ausübung eines Prüfmandats ein Unabhängigkeitsproblem.

**«Unser Grundmodell funktioniert seit Jahrzehnten, denn wir brauchen die Jungen wie die Erfahrenen.»**

**Computer verändern die Analyse von Informationen: Big Data gekoppelt mit künstlicher Intelligenz. Wer braucht da noch Wirtschaftsprüfer?** Die Digitalisierung übernimmt zunehmend Routinearbeiten und schafft die bestmögliche Entscheidungsbasis, doch oft besteht ein Ermessensspielraum. Hier ist die Erfahrung des Prüfers gefragt. Künstlicher Intelligenz fehlt der gesunde Menschenverstand. Ersetzen wird sie uns nicht.

**Beim Dax-Konzern Wirecard wurden die Bilanzen bewusst manipuliert, lange hat niemand es gemerkt. Wird so etwas in Zukunft noch möglich sein?** Die Digitalisierung hilft, solche Ausreisser visibel zu machen. Dann braucht es aber die persönliche Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, um solche kriminellen Fälle richtig einordnen zu können. Es wird auch künftig weiterhin Wege geben, zu betrügen – aber es wird deutlich schwieriger werden.

**Sie sprechen viel von der Erfahrung Ihrer Angestellten. Im Schnitt sind die Mitarbeiter bei KPMG in der Schweiz aber gerade mal 34 Jahre alt.** Wir sehen uns als verlängerten Arm der Lehre und bieten Hochschulabsolventen eine Plattform, damit sie sich nach dem Studium zum Steuerexperten, zum Wirtschaftsprüfer oder zum Treuhänder weiterbilden. Anschliessend wollen viele die bei uns gewonnenen Fertigkeiten mit Auslandsauftrag oder einem Wechsel auf die Kundenseite ergänzen – und kommen im besten Fall zu uns zurück. Dieses Grundmodell funktioniert seit Jahrzehnten, denn wir brauchen sowohl die jungen als auch die erfahrenen Kollegen.

**Was müssen Berufsanfänger heute mitbringen?** Hauptsächlich Neugier.

**Das hat sich in den vergangenen Dekaden ja nicht geändert. Unterscheiden sich die Bedürfnisse der jungen Generation in Sachen Digitalisierung?** Die Ansprüche der Generationen bei der Digitalisierung unterscheiden sich nicht so wesentlich, wie man denken könnte. Die Jungen wollen vor allem lernen, sich weiterentwickeln. Aber auch für ältere Kollegen ist es wichtig, auf den neuesten Stand zu kommen, um die Qualität ihrer Leistung sicherzustellen. Wir haben deshalb eine grosse Online-Lernplattform, die individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters abgestimmt ist. Eine solche Personalisierung wäre ohne Digitalisierung nicht möglich gewesen.

**Was sind die wichtigsten Lektionen, die Sie durch die Digitalisierung bei KPMG gelernt haben?** Erstens dass Digitalisierung keine Frage des Alters oder der Erfahrung ist. Zweitens: Ist das Verständnis vorhanden, folgt die Begeisterung automatisch. Dies bedingt jedoch, dass man den Mitarbeitern Zeit einräumt, sich einzudenken und einzuarbeiten. Drittens kommen wir nicht umhin, mit den grossen Software- oder Cloud-Anbietern zusammenzuarbeiten. Durch solche Allianzen können wir Problemstellungen unserer Kunden ganzheitlicher und schneller lösen.

**Big-Tech-Konzerne wie Google oder Microsoft werden in vielen Branchen aber auch zu neuen Rivalen für alteingesessene Betriebe. Für KPMG auch?** Die Digitalisierung bietet Chancen für neue Marktteilnehmer, wie jeder tiefgreifende Wandel. Die grossen Technologiekonzerne erhöhen vor allem das Tempo für Innovationen. Ab einer gewissen Grösse kommen Unternehmen aber nicht mehr ohne die Unterstützung von Beratungsgesellschaften wie KPMG aus, vor allem wenn sie international operieren.

**Wo liegen Erfolgsfaktoren digitaler Unternehmen?** Unternehmen, die sich als digitales Ökosystem verstehen, sind erfolgreicher. Sie setzen dabei bereits bei ihren internen Prozessen an. Wir haben bei KPMG eine Abteilung, die sich ausschliesslich mit digitaler Innovation befasst – wobei nicht

alle Ideen letztlich umgesetzt werden können. Der Lernprozess ist wichtig. Digitalisierung entwickelt sich je länger, je mehr von einer strategischen Priorität zu einer dauerhaften Kernkompetenz.

**Sehen Sie durch die Pandemie Nachholbedarf?** Grosso modo ist die Wirtschaft gut durch die Pandemie gekommen. Natürlich sind Projekte aufgeschoben worden, insbesondere dort, wo eine enge Abstimmung vor Ort unentbehrlich war, zum Beispiel beim forensischen Aufarbeiten von Schadenfällen. Aus meiner Sicht wird die Lieferkettenproblematik noch länger einen momentan schwer abschätzbaren Einfluss auf die Wirtschaftsentwicklung haben. Wenn die produzie-

rende Industrie nicht wie gewohnt arbeiten kann, bremsst dies auch Transformationsprojekte.

**Hatte die Coronakrise Einfluss auf die Preise?** Der Margendruck ist da und hat in der Pandemie zugenommen. Die steigende Inflation und die Verknappung aufgrund von Lieferkettenunterbrüchen führen generell zu einem höheren Preisniveau und werden sich damit auch in unseren Dienstleistungspreisen niederschlagen.

**Wo liegen die Besonderheiten des Beratungsgeschäfts im Hochlohnland Schweiz?** Gut ausgebildete Mitarbeiter sind in der Schweiz mit einer Arbeitslosenquote von rund 2% Man-

**«Höhere Inflation sowie Verknappung durch Lieferkettenunterbrüche sorgen für ein höheres Preisniveau.»**

gelware. Schon heute könnten wir problemlos hundert Berater mehr für unsere Projekte einstellen, doch der Arbeitsmarkt ist in diesem Bereich ausgetrocknet, und die Gesetzgebung erschwert es, auf Fachkräfte aus dem Ausland zu-

rückzugreifen. In den nächsten Jahren wird für uns deshalb Offshoring zunehmend an Bedeutung gewinnen, aber auch Nearshoring, zum Beispiel in Deutschland.

**Schauen Sie trotz allem optimistisch in die Zukunft?** Die Pandemie spielt bereits eine weniger wichtige Rolle und wurde von der aktuellen geopolitischen Krise ausgehend von der Ukraine abgelöst. Mit Blick auf KPMG Schweiz lautet die entscheidende Frage für mich, welchen Einfluss diese Entwicklungen auf die Schweizer Unternehmen zeitigen werden und damit auch auf unsere Gesellschaft.

*Interview: Thorsten Riedl*

Anzeige

KONFERENZ

## BLOCKCHAIN IN FINANCIAL SERVICES 2022

### DIE ZUKUNFT IST DEZENTRAL

31. Mai 2022  
Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon

SONDERPREIS FÜR FuW-ABONNENTEN

**DIE THEMEN**

**DeFi:** Was verspricht die Dezentralisierung des Finanzwesens und wie können sich traditionelle Finanzinstitute damit auseinandersetzen?

**Strategische Chancen und Risiken:** Wie lässt sich eine Blockchain-Strategie entwickeln und bewerten? Welches Potenzial haben DeFi-Anwendungen? Wie spielt Compliance in die Strategiebewertung hinein?

**Know-how:** Die Zukunft fordert neue und zusätzliche Kompetenzen. Welche sind das und wie können traditionelle Unternehmen diese Fähigkeiten auf- und ausbauen?

**Crypto Nation Switzerland:** Wie kann die Blockchain-Schweiz die Führungsrolle ausbauen? Was wären die Folgen für den Schweizer Finanzsektor, wenn wir ins Hintertreffen geraten?

**TOP-REFERENTEN**

**Wolfgang Beltracchi** Künstler

**August Benz** Stv. CEO sowie Leiter Private Banking und Asset Management Schweizerische Bankiervereinigung

**Mathew McDermott** Global Head of Digital Assets Goldman Sachs

**Prof. Dr. Fabian Schär** Professor für DLT (Blockchain) & FinTech und Managing Director Center for Innovative Finance Universität Basel

**Prof. Dr. Cornelia Stengel** Partner Kellerhals Carrard und Co-Director Swiss FinTech Innovations

**FINANZ und WIRTSCHAFT FORUM**

INSELN DER AUFMERKSAMKEIT

**PARTNER**

CRYPTO FINANCE

Swissquote Bank

**Fireblocks**

SDA

targens

**SEBA BANK**

SwissBorg

**CO-PARTNER**

Basler Zeitung

INSIDE IT

**MEDIENPARTNER**

FINTECH

SWISS FINTECH INNOVATIONS

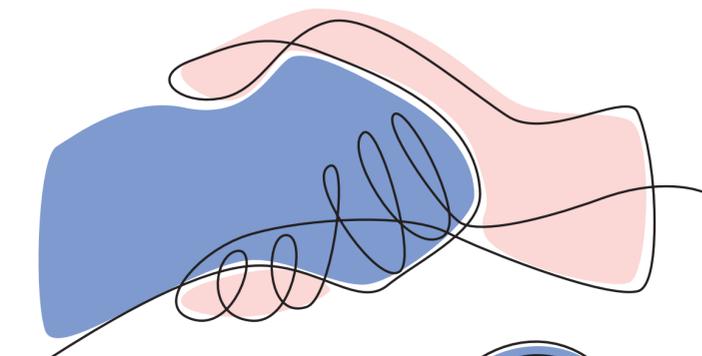
**KOOPERATIONSPARTNER**

CV VC

START UP MITT

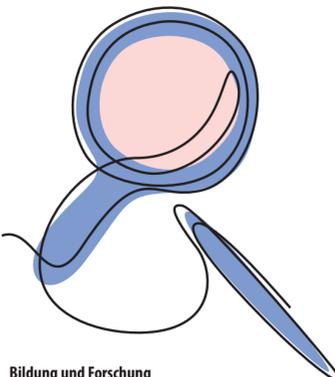
Swiss Banking

Zürcher Bankenverband



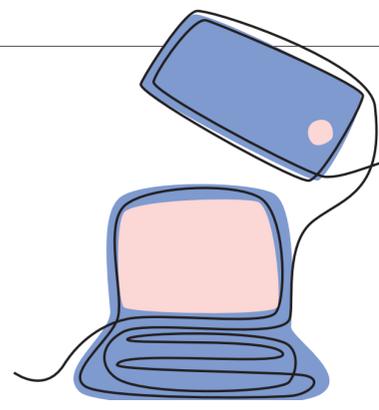
**Beratungen, Wirtschaftsprüfung**

Unternehmen	Rang Total	Score
KPMG	1	88
PwC	19	82
ISS	35	79
Deloitte	42	78
Bouygues Energies & Services	48	77
Accenture	52	76
Randstad	53	76
Adecco	65	75
Ernst & Young	66	75
Protectas	116	68
BDO	175	62



**Bildung und Forschung**

Unternehmen	Rang Total	Score
Universität Bern	15	83
CSEM	72	74
Universität Genf	76	73
EMPA	100	71
Universität Zürich	139	66
Fernfachhochschule Schweiz	140	66
Universität Neuenburg	150	65
Universität Lausanne	154	64

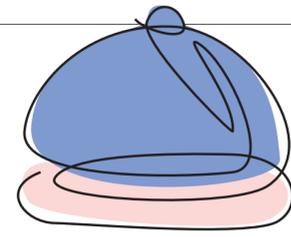
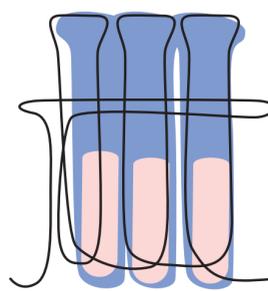


**Elektronik und Elektrotechnik**

Unternehmen	Rang Total	Score
Sensirion	9	84
Tecan	74	74
Dormakaba	89	72
Leica Geosystems	112	69
Hamilton Bonaduz	153	64
Franke Gruppe	155	64
Mettler-Toledo	160	64

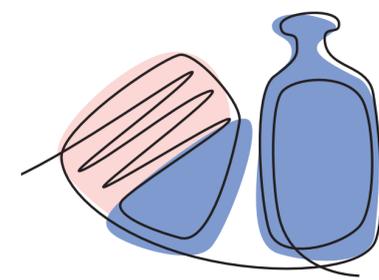
**Chemie und Pharma**

Unternehmen	Rang Total	Score
Roche	2	88
Merck KGaA	6	86
Lonza	38	79
Novartis	49	77
B. Braun Medical	70	74
MSD Merck Sharp & Dohme	85	72
Johnson & Johnson	88	72
Bachem	92	71
Syngenta	108	69
Givaudan	134	67
BASF	141	66
Acino	164	64
Ferring Pharmaceuticals	165	64



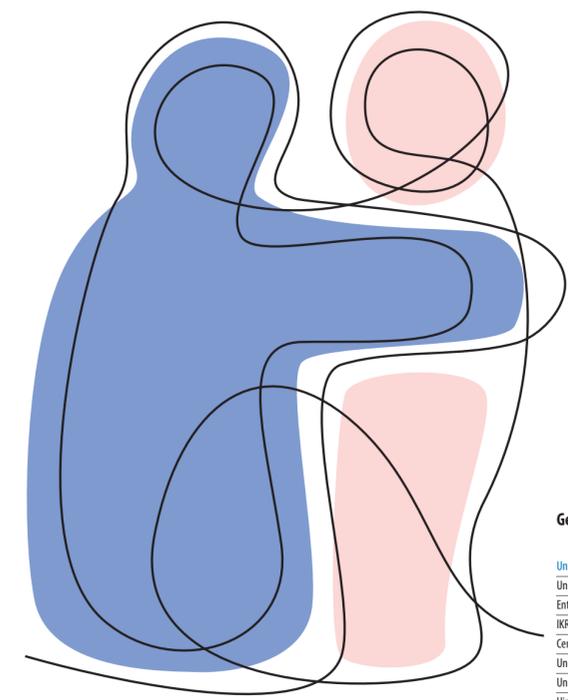
**Gastronomie, Tourismus, Beherbergung, Entertainment**

Unternehmen	Rang Total	Score
TUI	32	79
Bürgenstock Hotels & Resort	47	77
Touring Club Schweiz	128	68
Mövenpick Group	173	63



**Lebens- und Genussmittel, sonstige Verbrauchsgüter**

Unternehmen	Rang Total	Score
Philip Morris International	20	82
Nestlé	21	82
DSM	91	72
Barry Callebaut	94	71
Lindt & Sprüngli	103	70
Chocolat Frey	105	70
Trautafina	167	64
Bell	174	62



**Gesundheit und Soziales**

Unternehmen	Rang Total	Score
Universitätsspital Genf	55	76
Ente Ospedaliero Cantonale	86	72
IKRK Internationales Komitee vom Roten Kreuz	95	71
Centre hospitalier universitaire vaudois	104	70
Universitätsspital Zürich	115	68
Universitätsspital Basel	119	68
Hirslanden	129	68
Kantonsspital Winterthur	130	67
Kantonsspital Aarau	137	67
Kantonsspital Baden	147	65
Luzerner Kantonsspital	149	65
Kliniken Valens	158	64

# Immobilien schätzen und verkaufen

**BIG DATA** Dank der Digitalisierung stehen Immobilienkäufern und -verkäufern immer mehr Informationen und Entscheidungshilfen zur Verfügung. Was im Hypothekemarkt bereits gut funktioniert, setzt sich auch im Immobilienmarkt Schritt für Schritt durch.

Jasser Kassab

Die ins Eigenheim investierten Eigenmittel sind oft eine der grössten, wenn nicht sogar die grösste Anlage, die eine Privatperson besitzt. Und dennoch kennt jeder vierte Eigentümer gemäss einer repräsentativen Umfrage von MoneyPark, Helvetia und alaCasa den aktuellen Wert der eigenen Immobilie nicht. Rund 63% kennen ihn nur ungefähr. Während der Wert des Anlagedepots nur ein paar Klicks entfernt in der Banking-App ruht, liegt der Wert des Eigenheims verborgen im Dickicht aus Plattformen, Maklerwesens und Kreditgebern. Dass die Immobilienpreise in unermessliche Höhen gestiegen sind, weiss jeder, was das aber konkret für das Eigenheim bedeutet, kann kaum jemand in Zahlen ausdrücken.

**PLATTFORM BRINGT TRANSPARENZ** Neue, auf Big Data basierende Immobilienplattformen bringen Licht ins Dunkel: Eigentümer können nicht nur mit wenigen Klicks den bisherigen Wertverlauf ihrer Immobilie verfolgen und den zukünftigen Wert einschätzen, sondern erhalten darüber hinaus eine Vielzahl von objekt- und lagerelevanten Daten.

Dazu können sie je nach Plattform geplante und bewilligte Bauvorhaben in der Umgebung und ähnliche Objekte, die in der Region zum Verkauf stehen, einsehen und teilweise auch nach vergleichbaren Objekten suchen. Alles sehr relevante Daten, die den Wert der eigenen Immobilie sichtbar und erlebbar machen. Und die

Informationen stehen nicht nur parat, wenn man sie abrufen will: Big-Data-Plattformen machen ihre Nutzer mit Notifications auch proaktiv auf Veränderungen des Immobilienwerts, geplante Bauvorhaben in der Umgebung und vieles mehr automatisch aufmerksam.

Nur wer Angebot und Nachfrage kennt, ist in der Lage, gute Entscheide über Kaufen, Halten oder Verkaufen des Eigenheims zu treffen. Big-Data-Plattformen zeigen das Marktangebot mit ähnlichen Objekten in der Umgebung und einige auch die Nachfrage anhand der Anzahl an qualifizierten Käufern, die für die jeweilige Immobilie in Frage kommen. Dazu erhalten die Anwender, abhängig vom gewünschten Verkaufspreis, eine Einschätzung der Verkaufsdauer in Tagen.

All diese Informationen zusammenkommen schaffen eine nie dagewesene Entscheidungsgrundlage und lassen die

ins Eigenheim investieren Eigenmittel plötzlich viel liquider erscheinen. Diverse Rechner lassen Eigentümer auch ihr Kaufbudget berechnen, wenn sich etwa das Einkommen ändert oder die Immobilie verkauft werden soll.

**TECHNOLOGIE MIT BERATUNG** Die emotionale Belastung beim Kauf und beim Verkauf eines Eigenheims ist meist viel höher als bei anderen Vermögensanlagen. Umso wichtiger ist die Kombination einer datengestützten Grundlage mit der individuellen, persönlichen Beratung.

Viele Eigentümer scheuen sich vor langwierigen und aufwendigen Kauf- und Verkaufsprozessen. Wie eine Befragung zeigt, ist Expertenrat insbesondere bei gleichzeitigem Verkauf der bestehenden Immobilie und Kauf einer neuen, bei der Grundstücksgewinnsteuer, bei der Qualifizierung der Käufer und bei der Auflösung oder der Ab-

lösung der eigenen Hypothek gefragt. Immobilienplattformen verschaffen auch hier Zugang zu Finanzierungsanbietern und ermöglichen so die Beobachtung der persönlich besten Konditionen am Markt. Für sehr spezifische Themen wie die Grundstücksgewinnsteuer oder der gleichzeitige Kauf und Verkauf sind dann aber ergänzend zur Plattform Experten gefragt.

## «Diverse Rechner lassen auch das Kaufbudget ermitteln.»

Die Plattformen entwickeln sich ständig weiter und werden mit neuen Funktionen versehen. Verschiedene Rechner für Steuern oder Hypothekarzinsen sind weit verbreitet und hilfreich und deshalb bei den Nutzern auch besonders beliebt: Auch Budget-, Vorfälligkeits-, Sanierungs- und Grundstücksgewinnsteuerrechner sowie Informationen für bestehende Hypotheknehmer über eine mögliche vorzeitige Verlängerung oder einen Wechsel der Hypothek sind gefragt.

**EINIGE BEISPIELE**

So sind Big-Data-Immobilienplattformen ein interessantes digitales Hilfsmittel für alle, die einen Bezug zu Wohneigentum haben. Und sie vereinen die verschiedenen Etappen und Stufen von Kauf oder Verkauf, für die sonst jeweils verschiedene Experten kontaktiert werden müssen. Da ist zum Beispiel Familie G. Die Kinder des

Paars sind erwachsen und sind aus dem Elternhaus ausgezogen. Für die Eltern ist es Zeit für einen Tapetenwechsel: Sie wollen ihr jetziges Haus verkaufen und ein altes Bauernhaus oder ein Chalet kaufen und renovieren. Und dabei wollen sie jederzeit und völlig transparent sehen, was ihr aktuelles Eigenheim wert ist, wie viele potenzielle Käufer es sich tatsächlich leisten könnten und was für eine Verkaufsdauer zu erwarten ist. Zudem können sie gleichzeitig auf derselben Plattform schnell und einfach evaluieren, wo ein Bauernhaus oder ein Chalet auf sie warten würde, wie und mit welchen Anbietern es sich finanzieren liesse und was mit dem Wert und auch mit den Steuern – Stichwort werterhaltend oder wertvermehrend – passiert, wenn sie renovieren.

Oder das Beispiel von Frau H. Sie will ihre Eigentumswohnung verkaufen und stattdessen ein Haus mit zwei Wohnungen kaufen: eine für sich selbst und eine für ihre Tochter. Auch sie kann einfach und schnell alle Informationen zu ihrem aktuellen Wohneigentum auf der Plattform abrufen und so den Verkaufsprozess starten. Und gleichzeitig recherchiert sie auf derselben Plattform, wo, zu welchem Preis und mit welchen Finanzierungsmöglichkeiten ein Mehrgenerationenhaus mit zwei Wohnungen zu finden ist. Sie schätzt vor allem die Kombination: die Transparenz durch alle verfügbaren Informationen und den einen, zentralen Ansprechpartner für die konkrete Beratung und Umsetzung ihres Projekts.

Jasser Kassab, Chief Product Officer (CPO), MoneyPark

# Gerade die Dienstleister sträuben sich noch

**STRATEGIE** Worauf kleinere und mittelständische Unternehmen bei ihrer Digitalisierung achten müssen.

Christian Mikolasch und Michael Schweizer

Der Vorteil der Digitalisierung ist unbestritten. Viele Dienstleister nutzen schon digitale Lösungen, um Prozesse erfolgreicher zu entwickeln und produktiver zu werden. Allerdings haben gerade die Dienstleistungsunternehmen die digitale Transformation noch nicht so stark vorangetrieben wie andere Geschäftszeile.

Das könnte vor allem daran liegen, dass die anderen Branchen aufgrund der Pandemie gezwungen waren, zu handeln und ihre Prozessketten zu digitalisieren. Ein weiterer Grund ist, dass viele Dienstleister glauben, es gebe keine Möglichkeit der Transformation, oder es sei nicht notwendig. Fakt ist aber, dass die Digitalisierung jedes Unternehmens einholen wird. Dabei müssen sie verhindern, dass die Konkurrenz an ihnen vorbeizieht, was zur Herausforderung werden kann.

**FALSCHER VORSTELLUNGEN**

Gerade bei den kleineren und mittelständischen Unternehmen ist immer wieder zu beobachten, dass sie eine wenn nicht vollkommen falsche, so doch zumindest eher unvollständige Vorstellung von Digitalisierung haben.

Denn viele von ihnen denken, sie müssten nur eine Webseite und eine E-Mail-Adresse haben, und damit sei ihr

Potenzial in puncto Digitalisierung schon ausgeschöpft. Doch weit gefehlt. Die Digitalisierung für kleine und mittelständische Gesellschaften hat weit mehr zu bieten als das. Denn das wahre Potenzial kann man erst dann ausschöpfen, wenn man die Gesamtheit der Prozesse digitalisiert. Erst wenn der gesamte Businessprozess analysiert und für den digitalen Einsatz optimiert wurde, ist das gesamte Potenzial ausgeschöpft.

Prozesse, die auf digitaler Ebene schneller, kostengünstiger und nach einer kurzen Eingewöhnungszeit auch einfacher ablaufen. Im Idealfall ist es nämlich so, dass der Unternehmer für seine geschäftlichen Abläufe im Grunde gar keinen PC am Arbeitsplatz mehr benötigt, sondern alles bequem von seinem Smartphone oder Tablet von zu Hause aus steuern kann.

Dies ist in den letzten Jahren auf der User-Seite fast selbstverständlich geworden. An vielen Supermarktkassen können wir mit dem Handy zahlen, und viele von uns erledigen auch andere Einkäufe und gar ihre Steuererklärung vom Handy aus. Doch das Ziel sollte sein, den Betrieben aufzuzeigen, wie sie diese Einfachheit auch von der Unternehmensseite her integrieren können.

Denn diese Digitalisierung der Prozesse wird auch mittel- bis langfristig gesehen für einen grösseren Kundenstamm und mehr Umsatz sorgen. Dabei gibt es praktisch nichts, was sich nicht digital-

sieren liesse: Vertrieb, Aufträge, Marketing, Sales, HR und Projektmanagement sind nur einige der zahlreichen Beispiele. Vielerorts herrscht auch Unkenntnis darüber, mit welcher Software sich dieses Angebot denn überhaupt realisieren lässt.

Diese Bedenken kann man aber ganz leicht zerstreuen, da sich mit modular aufgebauten Implementierungslösungen wie SAP CAS (Mittelbetriebe) oder Cloud-Lösungen wie Salesforce oder auch ZoHo für kleine Gesellschaften effizient und kostengünstig digitalisierte Abläufe und eine optimierte Umgebung erstellen lassen.

**ON-SITE- ODER CLOUD-LÖSUNG**

Hierbei ist auch immer zwischen einer Software as a Service (SaaS) und einer vollen Softwarelizenz zu unterscheiden, da muss man im Einzelfall sehen, was Sinn macht. Gerade bei hoch sensiblen Daten hat sich die On-Site-Speicherung gegenüber den Cloud-Lösungen, die von überall aus zugänglich sind, eher bewährt. Aber für jeden dieser speziellen Fälle gibt es einen Weg, ihn auf digitaler Ebene zu realisieren.

Die Digitalisierung erleichtert es in vielerlei Hinsicht auch, auf die Belange der Mitarbeiter einzugehen, was auch zu einer grösseren Zufriedenheit innerhalb des Kollegiums führt. So muss man für Schulungszwecke beispielsweise nicht immer alle in einem Raum versammeln, sondern kann genauso gut,

wenn nicht sogar besser die Termine auch online veranstalten. Bei Weiterbildungen können die Teilnehmer innerhalb eines bestimmten Zeitfensters selbst entscheiden, wann sie ein Modul belegen, was die Motivation erheblich steigern kann. Auch buchhalterisch bringt die Digitalisierung riesige Vorteile, da die Zeit der riesigen Aktenordner passé ist. Mittlerweile ist es der QR-Code, der Tür und Tor zu einem neuen Umgang mit Daten öffnet.

**ALLES ÜBER DAS SMARTPHONE**

Genauso wie wir in unserer Banking-App von einer Rechnung nur noch diesen Code scannen müssen, damit die Anwendung alle notwendigen Daten für die Überweisung übernimmt, ist es für das Unternehmen auch möglich, seine Serviceleistungen, die Produktwartung, Versicherungen und dergleichen ebenso von einem einzigen Smartphone mit einem Account aus zu steuern, um ein weiteres Beispiel zu nennen.

Die Digitalisierung ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken und bietet auch für kleine und mittelständische Unternehmen enorme Vorteile, die sie oft auf den ersten Blick gar nicht erkennen. Doch viele Abläufe, von denen der User profitiert, werden sich auch für den Betrieb bezahlt machen.

Christian Mikolasch und Michael Schweizer, Bangs

DER BUND BETREIBT EINE PRIVATE CLOUD-INFRASTRUKTUR MIT RUND 13 000 PROZESSORKERNEN UND

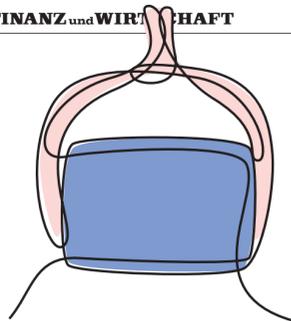
# 360 TERABYTE

ARBEITSSPEICHER. (QUELLE: COMPUTERWORLD)

IM BACKEND DER SCHWEIZER BANKEN KÖNNTE DIE DIGITALISIERUNG DIE KOSTEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN UM

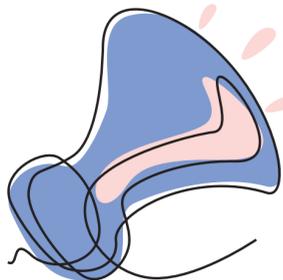
# 50 PROZENT

SENKEN.



**Maschinen- und Anlagenbau**

Unternehmen	Rang Total	Score
Schindler	30	80
Bobst	82	73
Rieter	87	72
Bühler	118	68
Komax	161	64
ABB	162	64
Liebherr	170	63

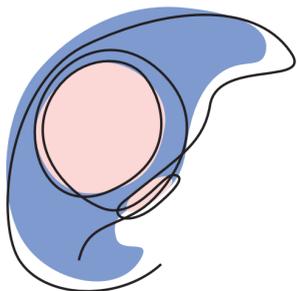


**Medien, Werbung, Marketing**

Unternehmen	Rang Total	Score
TK Group	71	74
SRG SSR	84	73
APG SGA	138	67
Stämpfli	143	66

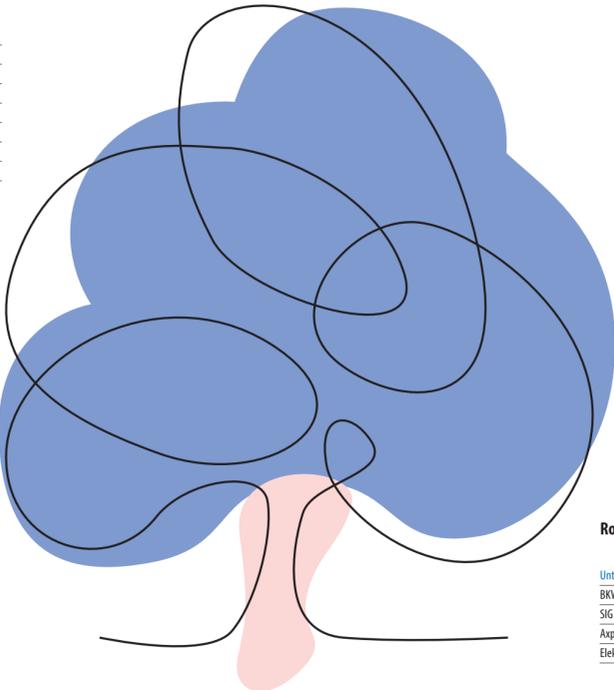
**Uhren / Schmuck**

Unternehmen	Rang Total	Score
Rolex	31	79
Cartier	37	79
Breitling	43	78
Longines	126	68
Jaeger-Le Coultre	131	67
Swatch Group	135	67
Victorinox	144	66



**Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung**

Unternehmen	Rang Total	Score
BKW	7	86
SIG	78	73
Axpo	106	69
Elektrizitätswerk der Stadt Zürich	109	69



# Das Momentum der Krise

**DIGITALES BANKING** Fintech hat von der Pandemie profitiert. Jetzt muss die Vernetzung stimmen.

Daniel Fasnacht

Digitale Lösungen haben in den vergangenen zwei Jahren der Pandemie zu einem verantwortungsvollen Verhalten beigetragen, mit dem man sich selbst und andere schützt. Was passiert aber, wenn die Menschen gemipft sind oder eine Herdenimmunität einsetzt? Die Ansteckungsgefahr wäre dann gebannt, und die Verantwortung bliebe ein temporäres Phänomen. Damit wäre auch die Nutzung von Fintech-Apps von vorübergehender Natur. Tech-Giganten, E-Commerce und Social-Media-Firmen spielen heute eine grosse Rolle bei der Konvergenz von Technologie und Branchen. E-Commerce-Firmen haben es geschafft, ihre Produkte und Dienstleistungen nahtlos mit Zahlungssystemen zu verbinden, und soziale Medien sind über Influencer stark kommerzialisiert.

**UNSER LEBEN MIT DEN APPS**

Bei der zukünftigen erlebnisorientierten Kundenreise auf dem Smartphone erhalten Nutzer von digitalen Plattformen beim Kauf von Gütern und Dienstleistungen personalisierte Angebote, die gerade in die aktuelle Bedürfnissituation passen. Die Services sind digital, mobil, in Echtzeit und kennen keine Branchengrenzen. Ein Kredit über Alibaba oder das Eröffnen einer Bankbeziehung über Amazon werden bald zum Standard. Studien des Instituts für Banking und Finance der Universität Zürich belegen, dass Covid-19 die Nutzung von Apps exponentiell beschleunigt hat. Demzufolge haben sich die Adoptionsraten bei

Fintech-Apps für den Zahlungsverkehr, Investitionen, Kredite und Einlagen oder bei der Bankinfrastruktur in der Schweiz mehr als verdoppelt. In kurzer Zeit haben wir uns an das mobile und kontaktlose Bezahlen mit Apple Pay, Google Pay oder Twint gewöhnt. Letztere konnte im Jahr 2021 die Nutzerzahl von 1 Mio. auf 4 Mio. steigern und dabei neue Services einführen, die über Bezahlleistungen hinausgehen. Das Ziel ist, etwa mit Twint Super Deals oder dem Twint-Marktplatz, wo Tickets oder Espressokapseln gekauft werden können, den Alltag der Menschen zu vereinfachen.

Branchenübergreifenden Ökosystemen, in denen die Nutzer alltägliche Dinge online erledigen können, gehört die Zukunft. In Asien beherrschen so-

**«Super-Apps werden zu digitalen Warenhäusern, inklusive Bankfiliale.»**

nannte Super-Apps bereits die Bereiche Gesundheit, Essen, Mobilität, Ferien, Freizeit und Finanzen und verbinden das öffentliche Leben. Die WeChat-Super-App von Tencent etwa hat über 1 Mrd. tägliche Nutzer. Auch Metaverse wird mit Super-Apps den nächsten Wachstumsschub einleiten. Finanzdienstleistungen werden dann nur einen kleinen Teil der Wertschöpfung ausmachen. Die Super-Apps werden zu grossen digitalen Warenhäusern, inklu-

slussendlich wichtig für die langfristige Akzeptanz einer Innovation. Denn wenn die Marktteilnehmer nicht miteinander koordiniert sind, ergibt sich kein Mehrwert. Ein hoher Vernetzungsgrad der Benutzer ist wichtig, weil über soziale Plattformen Informationen und Meinungen zu Produkten und Dienstleistungen global verbreitet werden.

Erst wenn die Masse von einer App überzeugt ist, kann als Nächstes die Vernetzung der Alltagsgeschäfte über eine Super-App angegangen werden.

**ÜBER DIE KRISE HINAUS**

Um Kundennutzen zu generieren, braucht es offene und agile Wertschöpfungsmodelle, die digitale Innovationen und Kundenergebnisse verknüpfen. Firmen müssen von der Öffnung von Schnittstellen in anderen Sektoren profitieren und in branchenübergreifenden Ökosystemen zusammenarbeiten. So kann das Momentum der Coronakrise genutzt werden. Fintechs haben jetzt die Möglichkeit, das Vertrauen ihrer Nutzer mit neuen Partnerschaftsformen in nachhaltigen Mehrwert umzusetzen.

Kriterien wie Vertrauen, Qualität, Kosten und Koordination müssen entsprechend von den Fintech-Apps eingehalten werden, damit sie sich über die Krise hinaus als Alternative beweisen können. Neben der Nutzenüberlegung der Kunden ist der Netzwerkeffekt

schliessend wichtig für die langfristige Akzeptanz einer Innovation. Denn wenn die Marktteilnehmer nicht miteinander koordiniert sind, ergibt sich kein Mehrwert. Ein hoher Vernetzungsgrad der Benutzer ist wichtig, weil über soziale Plattformen Informationen und Meinungen zu Produkten und Dienstleistungen global verbreitet werden.

Erst wenn die Masse von einer App überzeugt ist, kann als Nächstes die Vernetzung der Alltagsgeschäfte über eine Super-App angegangen werden.

**ZU SCHNELLES WACHSTUM**

Auch wenn Fintech-Firmen einen zweiten Frühling erleben und anhand der Zahl der Neugründungen und der Investitionssummen grosse Erfolge feiern, gilt für viele «too small to survive». Sie müssen skalieren und schnell wachsen. Das rasante Wachstum von Apps bringt zwar mehr Kunden, allerdings muss damit auch Geld verdient werden. Wie das geht, wissen Banken meist besser.

Um Kundennutzen zu generieren, braucht es offene und agile Wertschöpfungsmodelle, die digitale Innovationen und Kundenergebnisse verknüpfen. Firmen müssen von der Öffnung von Schnittstellen in anderen Sektoren profitieren und in branchenübergreifenden Ökosystemen zusammenarbeiten. So kann das Momentum der Coronakrise genutzt werden. Fintechs haben jetzt die Möglichkeit, das Vertrauen ihrer Nutzer mit neuen Partnerschaftsformen in nachhaltigen Mehrwert umzusetzen.

Daniel Fasnacht, Program Director und Dozent am Institut für Banking und Finance, Universität Zürich

# Die Chancen langfristig nutzen

**UMFRAGE** Die Digitalisierung verschont keine Branche. Es gilt, ihre Chancen zu nutzen. Doch wie gross sind die Anstrengungen, und welche Massnahmen bewähren sich auch langfristig? Vier Experten aus unterschiedlichen Bereichen antworten.

1 Die Energiebranche ist sehr komplex. Ihre Digitalisierung ist zentral, die Systemkomplexität kann nur dank digitaler Systeme und leistungsfähiger Infrastruktur beherrscht werden. Auch führt die Digitalisierung zu einer Verflechtung der verschiedenen Märkte und Branchen. Die Bereiche Energie, Gebäude und Infrastruktur etwa rücken zusammen. Die Kunden wollen einfache, schnelle Lösungen und denken nicht an System- oder Prozessgrenzen. Digitale Standardprozesse werden zum Erfolgsfaktor.

Corinne Montandon  
Mitglied der Konzernleitung, Leiterin des Geschäftsbereichs Energy Markets & Group Services, BKW



**«Es zeichnet sich eine Entwicklung in Richtung zellulärer Energiesysteme ab.»**

1 Die Digitalisierung ist ein zentraler Treiber und Erfolgsfaktor für die Versicherungsbranche. Wir stellen eine steigende Nachfrage nach digitalen Lösungen fest. Als Versicherer müssen wir unsere Angebote digital zugänglich machen, die Kontaktmöglichkeiten den Wünschen der Kunden entsprechend ermöglichen – und das einfach und klar. Unsere digitalen Ökosysteme und Angebote sind auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

2 Wir haben intensiv an den Grundlagen wie Cloud, Integration und Analytics gearbeitet. So stellen wir sicher, dass wir mittel- bis langfristig über das richtige technische Fundament verfügen. Inhaltlich haben wir den Fokus vor allem auf die Schnittstellen zu unseren Kunden gerichtet. Etwa mit nützlichen Online-Services für Unternehmen im BVG-Geschäft oder mit neuen Offertools für Privatkunden. Zusätzlich haben wir mit Partnern zukunftsweisende Kooperationen entwickelt, etwa mit Polestar oder mit der Migros Bank. Bei diesen Partnern können die passenden Versicherungen direkt beim Autokauf oder bei der Kreditaufnahme über unsere digitale Plattform abgeschlossen werden. So bieten wir digital affinen Kunden den Zugang zu einfachen, flexiblen Versicherungslösungen. Zudem verfügen wir mit Smile über den führenden Digitalversicherer der Schweiz.

3 Viele Kunden nutzen sehr weitgehend die neuen digitalen Möglichkeiten, die meisten schätzen aber das Zusammenspiel von digitalen Angeboten und persönlicher Beratung. Digital ist mittlerweile in unseren Beratungs- und Abschlussprozessen etabliert. Kunden buchen online direkt einen Beratungstermin, treffen sich persönlich oder virtuell mit ihrem Berater und schliessen den Vertrag dann in Ruhe zu Hause ab – gleich digital per Bestätigungsknopf oder mit elektronischer Unterschrift. Bei einfachen Fragen hilft ein Chatbot auf der Website oder per SMS, eine gute Übersicht liefern unsere Online Checks.

Martin Jara  
CEO Schweiz, Helvetia Versicherungen



**«Das Bewusstsein für Cyber-Risiken steigt rasant.»**

4 Unser Energiesystem steht vor grundlegenden Herausforderungen: Die Stromproduktion wird dezentraler, der Trend der Dekarbonisierung führt zu mehr Stromverbrauch, und die Stromnetzkapazitäten müssen an neue Realitäten angepasst werden. Das Energiesystem wird komplexer, es zeichnet sich eine Entwicklung in Richtung zellulärer Energiesysteme ab. Damit dies funktioniert, braucht es eine leistungsfähige Vernetzung von Energielieferanten, Infrastrukturbetreibern und den Gebäuden der Endverbraucher. Das geht nur über Daten. Daten sind der Kern des Energiesystems der Zukunft. Daten-Know-how wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Energie- und Infrastrukturunternehmen.

**VIER FRAGEN AN VIER EXPERTEN**

1 **Wie wichtig ist die Digitalisierung in Ihrer Branche?**

2 **Welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr vorangetrieben?**

3 **Wie reagieren Ihre Kunden?**

4 **Mit Blick auf die Digitalisierung: Wie wird es weitergehen? Was bringt die Zukunft?**

Umfrage: Carla Palm

Sabine Magri  
Chief Operating Officer, UBS Switzerland



**«Die Bank verlagert sich mehr und mehr in die App.»**

1 Banking funktioniert nicht ohne Digitalisierung. Die Pandemie hat zusätzlich einen enormen Digitalisierungsschub ausgelöst – bei allen Kunden und über fast alle Servicebereiche hinweg. Dank unseren langfristigen Investitionen in Technologie können wir diesen wachsenden Bedürfnissen entsprechen und unsere Stellung als führende digitale Bank in der Schweiz weiter ausbauen.

2 Digitale Services für alle unsere Kunden stehen seit Jahren im Zentrum unserer Strategie. Ob für einfache oder für komplexe Anliegen: Wir passen unsere Angebote und Beratungsmodelle laufend an die Bedürfnisse unserer Kundschaft an. Unsere Kunden bestimmen, wie sie mit uns zusammenarbeiten wollen – sei dies über E- und Mobile Banking, Videoberatung durch Spezialisten oder persönliche Beratung. Damit wir ihnen neue Lösungen noch schneller zur Verfügung stellen können, haben wir unsere Organisation im vergangenen Jahr konsequent auf agile Teams umgestellt, die interdisziplinär und segmentübergreifend an der Erweiterung unseres Produkt- und Serviceangebots arbeiten.

3 Bereits über 70% unserer Kunden wickeln ihre Bankgeschäfte mit UBS digital ab; die Bank verlagert sich mehr und mehr in die App. Auch die Nachfrage nach unserem neuen Angebot einer qualitativ hochstehenden Videoberatung steigt, da sie bequem von zu Hause oder vom Büro aus in Anspruch genommen werden kann – tagsüber, abends und an Samstagen. Unsere Kunden schätzen zudem, dass wir ihr Feedback bei der Entwicklung neuer Produkte einbinden und sie schneller von innovativen Produkten profitieren.

4 Nachdem bereits heute für alltägliche Bankgeschäfte mehrheitlich digitale Kanäle genutzt werden, steigt die Nachfrage, bei komplexeren Anliegen den gleichen Service zu erfahren. Deshalb investiert UBS konstant in Technologie und Innovation, und das wird auch in Zukunft so sein. Digitalisierung ist ein wichtiger Pfeiler unseres Zieles, ein globales Ökosystem für Investitionen zu schaffen, in dem wir unsere Kunden mit Menschen und Ideen zusammenbringen und ihnen das Beste liefern, was wir zu bieten haben.

1 Sie ist sehr wichtig, denn es steckt weit mehr dahinter, als man zunächst vermutet. Die Digitalisierung umfasst beispielsweise die Automatisierung, das aktive Monitoring und ein umfassendes Self Debugging, also das autonome Erkennen und Beheben von Softwarefehlern. Ohne solche Möglichkeiten ist ein effizienter Betrieb integrierter Services gar nicht mehr möglich.

2 Dazu gehören proaktive Self-Debugging-Applikationen, der Einsatz von Softwarerobotern (so genannten Bots) zur Automatisierung von Arbeitsprozessen, digitale Twins für Entwicklung, Testing und Optimierung unserer Prozesse und Produkte. Auch Metaverse steht bei uns auf der Agenda – eine digitale Welt, die von uns als echte Individuen geformt und gelebt wird.

3 Die Kunden sind sehr interessiert und dankbar, dass wir ihnen als Partner bei der digitalen Transformation aktiv helfen.

4 Die nächsten Schritte sind integrierte Plattformen mit Fokus auf Customer Experience. Solche Plattformen sind datengetrieben, voll automatisiert und orchestriert aus der Cloud. Unser Business wird vollständig virtualisiert und spielt in einer völlig neuen Liga von Business-Agilität. Hier vollzieht sich eine dynamische Evolution und Innovation mit Nutzung von Advanced Analytics, um bessere und schnellere Entscheidungen treffen und neue Services schneller anbieten zu können.

Martin Kull  
Managing Director Alpine & Eastern Europe, Orange Business Services



**«Die nächsten Schritte sind integrierte Plattformen, voll automatisiert und orchestriert aus der Cloud.»**



**Versicherungen und Krankenkassen**

Unternehmen	Rang Total	Score
Swiss Re	4	87
Atupri	5	86
Helvetia	10	84
Allianz	14	83
Swiss Life	17	82
Swica	24	81
CSS	27	80
Sanitas	28	80
Visana	40	78
Baloise	44	78
Helsana	50	77
Zurich	57	76
Axa	68	74
Groupe Mutuel	98	71
Die Mobiliar	114	69
Suva	122	68
Concordia	136	67
Assura	166	64

**Internet, Telekommunikation und IT**

Unternehmen	Rang Total	Score
Swisscom	11	83
Abraxas Informatik	13	83
Dell EMC	36	79
Avaloq	117	68
Sunrise	120	68
UPC	123	68
Abacus Research	148	65
Centris	163	64
IBM	168	63

**Gross- und Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen**

Unternehmen	Rang Total	Score
Decathlon	3	88
Coop	16	83
Debrunner Koenig	23	81
Ikea	29	80
Hornbach	54	76
H&M	59	75
Migros	60	75
EM (Elektro-Material)	93	71
Valora	97	71
Dosenbach-Ochsner	99	71
Möbel Pfister	110	69
Manor	113	69
Müller	151	65
Conforama	152	64
Digitec Galaxus	159	64
Media Markt	172	63

**Verkehr und Logistik**

Unternehmen	Rang Total	Score
DHL	18	82
Schweizerische Bundesbahnen SBB	22	81
Edelweiss Air	45	77
Die Schweizerische Post	56	76
Skyguide	64	75
tl (Transports publics de la région Lausannoise)	96	71
Jaisli Xamax	127	68
Planzer	132	67
Flughafen Zürich	133	67
Swissport	169	63

# Auf digitalen Kanälen mischen Versicherer überall mit

**VERTRIEB** Policen werden als Ergänzung in die Angebote von Partnerunternehmen eingeschleust.

Thomas Hengartner

**E**rfolg im Versicherungsgeschäft geht nicht ohne jederzeit verfügbare Daten. Risiken müssen aktualisiert und zuverlässig modelliert werden, damit vor Abschluss oder Verlängerung von Verträgen verlässlich ein kostendeckender Preis kalkuliert werden kann. Enorme Summen investieren die Branchenunternehmen deshalb, um die teils antiquierte Informationstechnik rasch zu verbessern.

Die Versicherer bauen zudem für ihre Kundschaft digitale Schnittstellen, damit Privatpersonen und das Gewerbe online Angebote für Versicherungsdeckung abfragen und gleich rund um die Uhr Standardverträge selbständig abschliessen können.

**START-UPS FEHLT DURCHSCHLAG** Bei manchen Onlineverträgen gilt gar das Versprechen einer Sofortbezahlung erlittener Schäden, wozu oft ein simples Hochladen von Schadenbildern über das Smartphone genügen soll. Start-ups mit Stossrichtung Versicherungsgeschäft witterten früh Chancen. Doch nicht jede Idee wird gross und bleibt es auch – manche haben erst begrenzte Erneuerungskraft entwickelt in einer Branche, die in den 400 Jahren ihrer Entwicklung noch immer am Kundenvertrauen hängt. Denn Merkmal ist, dem Kunden eine Vorauszahlung in

Form von Versicherungsprämien abzuverlangen gegen einzig das Versprechen, nach einem Schadenereignis eine begrenzte Zahlung zu erhalten oder – im Falle von Lebensversicherungen – eine Rente zu einem noch fernen Zeitpunkt.

**AUF PLATTFORMEN DER GROSSEN** Als Insurtech-Jungunternehmen einen Namen gemacht hat sich etwa Wefox, die nach weiterer Kapitalerhöhung im vergangenen Jahr auf einen Unternehmenswert von mehr als 3 Mrd.\$ geschätzt wurde. Aber der Digitalversicherer muss sich auf das finanzielle Fundament des weltgrössten Rückversicherers Münchener Rück stützen. Eigenständig zu operieren, würde ein wesentlich grösseres Kapitalkleid verlangen.

Nun beginnen gar Produktanbieter verschiedenster Branchen und auch E-Commerce-Konzerne, über ihre Absatzwege ergänzend online Versicherungskontrakte unter eigenem Namen zu vertreiben. Das zu ermöglichen, hat der Schweizer Rückversicherer Swiss Re zu seinem Digitalgeschäftsplan gemacht. Die dazu entwickelte Technologieplattform ist bereits an mehr als fünfzig Partnerunternehmen lizenziert, darunter Ikea, Immoscout24 und UBS.

**NEUE VERTRIEBSNETZE KNÜPFEN** En vogue bei etablierten Kundenversicherern ist die Vertriebskooperation mit Jungunternehmen, die ein digitales Geschäftsmodell betreiben. Denn Interes-

senten, die sich auf digitalen Plattformen Offerten für den Wohnungsumzug oder die Hausrenovation ausstellen lassen, haben auch Bedarf für Transport- oder Gebäudeversicherung. Am Autokauf Interessierte benötigen nach einem Fahrzeugwerb die Haftpflichtversicherung, und wer digital Hypothekangebote anfordert, wird je nach Darlehensumfang und familiärer Situation vom Kreditgeber um Hinterlegung einer Todesfallrisikopolice gebeten.

Wenn auf Handelsplattformen passende Versicherungen mit nur einem Mausklick als Zusatzleistung erworben werden können, erhält die Kundschaft

**«Im Onlineabsatz kooperieren, aber den Beratervertrieb auch digital fit halten.»**

mühelos umfassende Leistungen. Die Versicherer gewinnen in einem solchen Verbund – im Branchenjargon Ökosystem genannt – zu geringen Gebühren Hinweise auf Konsum- oder Investitionsabsichten und folglich die Chance, Produktangebote zu unterbreiten und Neukunden zu gewinnen. Die mittelgrossen Schweizer Versicherer kooperieren bereits mit einer Vielzahl von jungen Digitalunternehmen. Baloise, Helvetia

und Vaudoise investieren gleich oft noch direkt in die Partner, um die Zusammenarbeit zu untermauern.

Der digitale Produktvertrieb ist zwar noch längst nicht der bedeutendste Absatzweg. Doch die Angaben von Versicherungsmanagern lassen erahnen, dass etwa ein Siebtel der Autoversicherungs-policen online abgeschlossen wird und dass die Zahl von digital vereinbarten Gegenstandsversicherungen, etwa für Wertsachen wie Uhren, Musikinstrumente oder teure elektronische Geräte, rasch zunimmt.

**BERATUNG BLEIBT WESENTLICH** Interessant ist für die Anbieter das Potenzial, aus solchen Initialverträgen mit aufmerksamer Begleitung über die Zeit weitere Policen abzuschliessen und die geschäftliche Beziehung zu Onlinekunden tragfähiger zu gestalten.

Nicht überraschend ist folglich, was das Beratungsunternehmen McKinsey in der Studie 2022 zur globalen Versicherungsbranche unter den Empfehlungen für geschäftlichen Erfolg den Managern ans Herz legt: kooperiere mit Insurtech-Unternehmen und vernetze eigene digitale Angebote in einem Ökosystem mit Verbundunternehmen, aber halte gleichzeitig den Beratervertrieb durch digitale Hilfen fit, denn weiterhin bevorzugten die meisten Kunden – auch die digital affinen – für komplexe Versicherungsthemen eine Beratung von Mensch zu Mensch.

IM «DIGITAL RISER REPORT 2021» ZUR ALLGEMEINEN DIGITALEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT LIEGT DIE SCHWEIZ AUF DEM

**24. PLATZ**

VON INSGESAMT 39 (EUROPA UND NORDAMERIKA).

SCHLECHTER ALS DIE SCHWEIZ SCHNEIDET ÖSTERREICH MIT PLATZ 26 AB. DEN

**38. PLATZ**

BELEGT WEIT ABGESCHLAGEN DEUTSCHLAND. DAS SCHLUSSLICHT IST ALBANIEN, PLATZ EINS GEHT AN LITAUEN.

