



Datum: 16.11.2017

«Keine Angst vor der digitalen Revolution»

Die Digitalisierung verschärft den Wettbewerb um Marktanteile, innovative Ideen, Technologien und Mitarbeitende. Urs Honegger, CEO von PwC Schweiz und Beirat der ZHAW School of Management and Law, erklärt im Interview, welche Chancen dieser Konkurrenzkampf bietet.

Interview: Florian Wehrli

Was bedeutet Konkurrenz für Sie?

Urs Honegger: Ich bevorzuge den Begriff Wettbewerb, der grundsätzlich positiv besetzt ist. Wettbewerb spornt an, hilft, innovativ zu bleiben, Bewährtes zu hinterfragen und laufend zu optimieren.

Wie erleben Sie den Wettbewerb als Person – etwa bei Ihrer Wahl zum CEO von PwC?

Wettbewerb spornt auch hier an. Aber ich glaube nicht daran, dass in der heutigen Zeit eine «Ellenbogen-Kultur» die Karriere fördert. Alleine kann man ohnehin wenig bewegen. Für eine erfolgreiche Führung braucht es ein motiviertes Umfeld und ein starkes Team.

Hat sich der Wettbewerb in der Wirtschaftsprüfung und -beratung in den letzten Jahren verschärft?

In unseren verschiedenen Geschäftsfeldern ist das sehr unterschiedlich. In der Wirtschaftsprüfung gibt es auf globaler Ebene nach wie vor die vier grossen Anbieter, aber auch regional immer mehr Mitbewerber. Der Markt im Beratungsgeschäft und in den digitalen Angeboten ist dage-

gen viel fragmentierter – in allen Kundensegmenten.

Was ist einfacher: ein paar wenige grosse Mitbewerber oder ein stark fragmentierter Markt?

Beides ist kompetitiv. Es geht darum, sich zu differenzieren und dem Kunden einen direkten Mehrwert zu bieten.

Die Wahl der Mittel und der Taktik ist in den beiden Marktszenarien dann aber unterschiedlich.

Was braucht es, um in solch hart umkämpften Märkten kompetitiv zu bleiben?

Man muss schlicht besser sein als die Mitbewerber. Wer hat das bessere Preis-Leistungs-Verhältnis, wer setzt die fortschrittlichere Technologie ein, wer kann einen höheren Mehrwert generieren? Das Geschäft von PwC ist ein

«People Business» – letztlich geht es darum, wer die besser qualifizierten Mitarbeitenden hat, wie effizient diese zusammenarbeiten und wie sie gegenüber Kunden auftreten.

Was macht für Sie gute Mitarbeitende aus?

Gute Mitarbeitende können dem Kunden aufzeigen, dass sie ähnliche Probleme bereits lösen konnten. Wer nach-



Datum: 16.11.2017

vollziehbar macht, wie er dabei im Team gearbeitet und den Kunden eingebunden hat, der qualifiziert sich besonders. Es wird auch immer wichtiger, mit welchen Technologien und Methoden man zum Ziel kommt.

Welche Möglichkeiten bieten sich da durch die Digitalisierung?

Die Digitalisierung bietet klare Möglichkeiten zur Differenzierung. Dies sowohl in der Art der Serviceerbringung als auch in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Darüber hinaus kann die Digitalisierung auch kostenseitig entscheidende Vorteile bringen. Bereits standardisierte Prozesse, beim Kunden oder bei uns, können digitalisiert und damit automatisiert werden. Dadurch wird mehr Arbeitsleistung frei für kreative Prozesse.



Bild: Peter Maurer

Urs Honegger: «Wir müssen dafür sorgen, dass digitale Pioniere in der Schweiz das richtige Umfeld vorfinden, um weiter zu gedeihen.»

Braucht es dafür in Zukunft generell weniger Mitarbeitende? Durch die Digitalisierung werden repetitive und standardisierte Arbeiten durch Computer oder Roboter ausgeführt. Die menschliche Arbeit nimmt aber nicht ab, sondern entfällt auf andere Bereiche. Dies zeigt die Erfahrung aus vorangegangenen Umwälzungen im Arbeitsmarkt, die auch eine qualitative Verbesserung der Arbeit mit sich gebracht haben. Wir brauchen also keine Angst zu haben vor der digitalen Revolution.

In welchen Berufsfeldern sehen Sie besonders viel Potenzial für die Zukunft?

Abgesehen von der Bereitstellung neuer Technologien sehe ich viel Potenzial in der Schnittstelle zwischen Technologie und Anwendung. Gerade in einem Land wie der Schweiz, mit hohem Bildungsniveau und den technischen Möglichkeiten, ist das eine grosse Chance. Um diese nicht zu verpassen, müssen wir rechtzeitig diese neuen Berufsbilder definieren und entsprechende Ausbildungen bereitstellen oder anpassen.

Was müssen KMU tun, um die digitale Transformation nicht zu verschlafen?

Es braucht einen gewissen Mut, Bewährtes zu hinterfra-



Datum: 16.11.2017

gen und generell offen zu sein für Veränderungen. Oftmals bedingt dies die Anstellung von neuen und die Weiterbildung von bestehenden Mitarbeitenden mit veränderten Berufsbildern, welche mit neuen Ansätzen an traditionelle Geschäftsfelder herangehen. Das ist übrigens keine Frage der Unternehmensgrösse, sondern der Diversität von Teams, um das nötige Wissen bereitzustellen. Ausserdem darf man nicht davor zurückschrecken, auch mit Mitbewerbern zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Es braucht Offenheit, sich zu vernetzen – wir müssen nicht immer alles selbst neu erfinden.

Gehen durch diese Kooperation nicht auch Wettbewerbsvorteile verloren?

Natürlich sollte die Zusammenarbeit nicht unbedingt in den Bereichen erfolgen, welche für die Differenzierung des Geschäfts notwendig sind. Aber gerade in grundlegenden Prozessen spüren Kunden kaum einen Unterschied zwischen verschiedenen Anbietern – warum also nicht eine gemeinsame Lösung oder Plattform anstreben? Der Trend geht in die Richtung, sich als Unternehmen auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren, welche die Differenzierung im Wettbewerb ausmachen. Im kreativen, innovativen Bereich sind auch Kooperationen mit Start-ups oder branchenfremden Unternehmen erfolgversprechend.

Wo sehen Sie die Wettbewerbsvorteile des Wirtschaftsstandorts Schweiz in dieser Entwicklung?

Einer der Vorteile ist gewiss die Nähe von Forschung, Bildung und Wirtschaft – ein Aspekt, der unbedingt weiter gepflegt werden sollte. Die Zusammenarbeit von Universitäten, Fachhochschulen und Unternehmen ist zentral für die Innovationskraft der Schweiz. Heute ist digitale Pionierarbeit gefragt – etwa im Bereich Fintech und Blockchain. Wir müssen dafür sorgen, dass solche digitalen Pioniere in der Schweiz das richtige Umfeld (wie beispielsweise das Crypto Valley in Zug) vorfinden, um weiter zu gedeihen.

Wo sehen Sie die Gefahren der Gegentrends zur Globali-

sierung wie Renationalisierung, Protektionismus und nationale Regulierungen?

Die Vielfältigkeit ist eine der Stärken der Schweiz, die wir auf jeden Fall verteidigen oder sogar ausbauen sollten.



Datum: 16.11.2017

Wer sich abkapselt, sägt längerfristig am eigenen Ast. Wenn solche Start-ups Erfolg haben, sind sie ab einem Regulierung halte ich dagegen nicht generell für wettbewerbshemmend. Wir müssen aber vermeiden, internationale Regulierungen noch ein «Swiss finish» aufzusetzen, das wettbewerbsverzerrend wirken kann.

Welche Länder sehen Sie als Konkurrenten zum Schweizer Wirtschaftsstandort?

Früher haben wir uns vor allem mit den umliegenden Ländern in Europa und allenfalls auch den USA verglichen.

Heute legen asiatische Länder die Messlatte. Mit dem Tempo und der Dynamik von Ländern wie zum Beispiel Singapur mitzuhalten, ist nicht einfach. Die Schweiz mag vielleicht Innovationsweltmeister sein, in der Geschwindigkeit der Ausarbeitung von neuen Gesetzen und deren Umsetzung sind wir es aber bestimmt nicht.

Ist eine gewisse Trägheit auch Teil der Schweizer Mentalität?

Ich denke, es herrscht ein gewisser Perfektionismus in der Schweiz vor, der in vielem förderlich ist. Was darin aber verloren geht, ist die Fehlertoleranz, die auch ein Scheitern erlaubt. Wer hierzulande drei Mal mit einer Idee gescheitert ist, wird als Verlierer abgestempelt. Im Silicon Valley sind viele solcher «Loser» sehr erfolgreich.

Wie fördern Sie Innovation bei PwC?

Durch eine wertebasierte Innovationskultur. Weiterentwicklungen von bestehenden Services laufen bei uns sowohl innerhalb als auch ausserhalb der gewohnten Strukturen ab. Die ganzen Aspekte der digitalen Transformation treiben wir zum Beispiel in einer eigenständigen und breitsübergreifenden Form voran. Wir arbeiten in vielen Bereichen auch mit Start-ups zusammen und engagieren uns in diversen Programmen, welche das Unternehmertum fördern.

Sehen Sie Start-ups aus dem Fintech-Bereich als Konkurrenz zu traditionellen Banken?

gewissen Zeitpunkt auf ein grösseres Vertriebsnetz angewiesen. Ich sehe deshalb das grösste Potenzial in der Kombination von Start-ups und etablierten Unternehmen – was beiden Vorteilen bringt. Es gibt einige Start-ups, die aus eigener Kraft in der obersten Liga mitspielen, doch das sind die wenigsten. Die Geschwindigkeit des Marktzugangs ist hier entscheidend. Viele Start-ups gehen in grösseren Unternehmen auf und helfen diesen, Innovation rascher voranzutreiben. Das ist eine Win-win-Situation.

Verliert der Wettbewerb durch diese neuen Formen der Zusammenarbeit an Relevanz?

Es gibt ein Buhlen um die besten Start-ups, die innovativsten Technologielösungen, die am besten qualifizierten Mitarbeitenden. Das verschärft den Wettbewerb in der Tendenz.

Welche Rolle spielt dabei die Aus- und Weiterbildung?

Unsere Kunden nehmen PwC durch die Menschen wahr, welche Dienstleistungen für sie erbringen. Neben einer guten Fachausbildung benötigen sie dafür vor allem auch Sozialkompetenzen und Teamfähigkeit. Glücklicherweise stellen uns die Universitäten und Fachhochschulen Fachkräfte mit diesen Fähigkeiten zur Verfügung.

Wenn Sie an Ihre eigene Studienzeit an der HWV zurückdenken, was würden Sie heute anders machen?

Ich würde den Fokus wahrscheinlich noch stärker auf technologische Fähigkeiten legen. An der HWV habe ich eine gute betriebswirtschaftliche Generalistenausbildung genossen. Heute sehe ich das grösste Potenzial in der Kombination von verschiedenen Kompetenzen – etwa von Technologie und Betriebswirtschaft –, gepaart mit Sozialkompetenzen.

Was wünschen Sie sich von den Bildungsinstitutionen?

Die Wirtschaft braucht Menschen mit der Fähigkeit zum vernetzten und systemischen Denken sowie dem richtigen Verhältnis von Breiten- und Tiefenwissen. Gerade die



Datum: 16.11.2017

Fachhochschulen haben mit Ingenieuren, Betriebswirtschaftlern, Juristen und Sozialwissenschaftlern unter demselben Dach die ideale Voraussetzung, die verschiedenen Aspekte miteinander zu verknüpfen und interdisziplinäre Ausbildungen anzubieten. Mitarbeitende mit solchen Erfahrungen sind in der Wirtschaft gefragt.

Urs Honegger

Urs Honegger ist CEO von PwC Schweiz und Alumnus der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV (heute ZHAW). Er ist Mitglied des Beirats der ZHAW School of Management and Law.

PwC

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz. Als unabhängiges Mitglied im internationalen Netzwerk von PwC unterstützt es Unternehmen und Einzelpersonen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatung und Digital Services.