



DATEN SIND DAS NEUE ELDORADO IM DIGITALEN ZEITALTER

Sind Daten Fluch oder Segen für Unternehmen? Wie sollen Firmen auf die gigantisch wachsende Datenflut reagieren? Und ist „Big Data“ wirklich der neue Megatrend fürs Business oder bloss ein IT-Hype? Diese Fragen standen im Fokus des 2. C-Level-Roundtables 2013.

Wie heisst es doch gleich? „Wissen ist Macht.“ Und der Weg, Wissen zu erlangen, führt stets über das Erheben, Auswerten und Verinnerlichen von Informationen und Daten. Das Sammeln von Daten stellt hierbei in unserer digitalisierten Welt das geringste Problem dar. Schliesslich verdoppelt sich das weltweit erfasste Datenvolumen etwa im Zweijahres-Rhythmus. Zudem ist der Aufwand, Daten zu sammeln und zu lagern, massiv kleiner geworden. In den letzten 50 Jahren haben sich die Kosten für eine digitale Datenspeicherung alle zwei Jahre halbiert; gleichzeitig ist die Datendichte auf das 50-Millionenfache angestiegen. Um dieser stetig wachsenden Datenflut Herr zu werden, scheinen sogenannte „Big Data“-Ansätze der erhoffte Ausweg aus dem schier unüberschaubaren Datenschub zu sein. „Big Data“-Technologien versprechen, grosse Datenmengen aus verschiedensten Quellen nahezu in Echtzeit zu analysieren, um dadurch wirtschaftlichen Nutzen zu generieren.

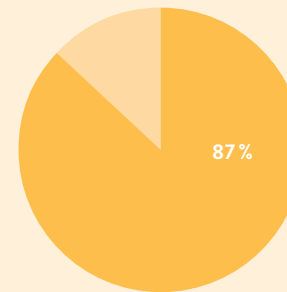
DATEN ALS TEIL DER WERTSCHÖPFUNG Dass Daten mächtig sind, ist auch Unternehmen hinlänglich bekannt. Nicht erst seit dem letztjährigen WEF, auf dem Daten zur eigenen Asset-Klasse erhoben wurden. Spricht man von Daten, so sprechen viele inzwischen sogar vom neuen Öl oder Gold unserer Zeit. Und tatsächlich scheint sich ein wahrer Goldrausch global auszubreiten, verfolgt man die Diskussionen, die unternehmensweit in Bezug auf Unternehmensdaten ge-

führt werden. Mehr noch sogar als Öl oder Gold scheinen Daten eine schier unerschöpfliche Ressource für Firmen zu sein. Ein Grossteil der Geschäftsmodelle der New Economy fusst von Natur aus auf einem datengetriebenen Ansatz. Google, Facebook oder Amazon sind die bekanntesten Vertreter dafür, wie man mit einem strategischen Ansatz Daten sprichwörtlich in Gold verwandeln kann. Nicht grundlos wird Google mitunter als Datenkrake tituliert, die alle Informationen ihrer Nutzer zu greifen scheint. Wenn der Vergleich aus dem Tierreich auch nicht zwingend schmeichelfhaft erscheint, so beweist Google doch auf beeindruckende Art und Weise, wie ein auf Daten basierendes Geschäftsmodell nicht nur ertragreich sein kann, sondern bei aller kritischen Würdigung auch echten Mehrwert für den Kunden generiert.

Ein Beispiel: Internetgigant Google wusste schon Wochen vor der Weltgesundheitsorganisation WHO, dass 2009 mit dem H1N1-Virus eine Grippewelle epidemischen Ausmasses und erhöhter Aggressivität ausbrechen würde. Das liegt nicht etwa daran, dass Google die besseren Ärzte beschäftigt, sondern an der automatischen Auswertung der aktuellen Sucheingaben: Internetuser in Grippegebieten hatten vermehrt nach Begriffen wie „Medikamente gegen Husten und Fieber“ gesucht; ein untrügliches Indiz. Der Datenkrake liess demzufolge ein mathematisches Berechnungsmodell zu einer Kombination von total 45 Begriffen laufen,

WIE WICHTIG IST DIE INTELLIGENTE NUTZUNG VON DATEN FÜR IHREN UNTERNEHMENSERFOLG?

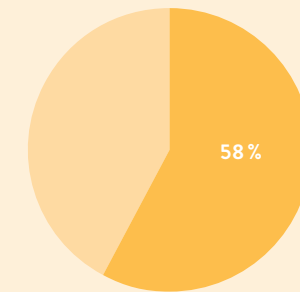
Für die meisten Unternehmen hat gutes Datenmanagement eine wettbewerbskritische Bedeutung.



Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

HABEN DIE ENDKUNDEN EINEN ECHTEN MEHRNUTZEN DURCH IHRE DATENANALYSE?

Die Mehrheit der Unternehmen bietet ihren Kunden einen echten Mehrwert.



das aus der Erfahrung der Vergangenheit stark mit offiziellen Grippefallzahlen korrelierte, und folgerten daraus, wie sich die Epidemie entwickeln würde. Währenddessen versuchten die WHO-Experten noch in mühsamster Kleinarbeit die Kranken weltweit zu erfassen und die Verbreitungsgebiete zu evaluieren.

Doch wie ist die Situation bei etablierten Grossunternehmen? Können sie von den dynamischen Inter-

netunternehmen lernen, wie man Daten erfolgreich als Teil der Wertschöpfung etablieren kann? Sind Daten zukünftig überhaupt für alle Unternehmen der entscheidende Erfolgsfaktor? Wie sollen Firmen konkret mit diesem Phänomen umgehen, das die Welt möglicherweise genauso verändert wie Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks vor 563 Jahren? Darüber diskutierten am 2. C-Level-Roundtable 2013 am 16. Mai im Clouds Zürich Eros Fregonas, Global Director for Industrialization bei UBS, Dr. Jürgen Galler, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Group Strategy & Innovation bei Swisscom, sowie Marcel Zoller, Mitglied der Geschäftsleitung und CFO der Raiffeisen Gruppe.

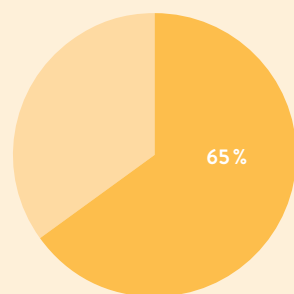
INTELLIGENTE NUTZUNG VON DATEN Reine Internetunternehmen zeigen, wie Daten heute geschickt für einen massiven Wissensvorsprung genutzt werden können. Dieser Vorsprung reicht weit in die unternehmerische Tätigkeit hinein und stellt die Wertschöpfung in etablierten Unternehmen perspektivisch teilweise komplett auf den Kopf.

Natürlich sind die Googles dieser Welt Firmen, die ohne Internet und ohne entsprechende Technologie gar nicht existieren könnten. Doch auch Old-Economy-Firmen können die Augen nicht vor der wachsenden



WIE WICHTIG IST IN IHREM UNTERNEHMEN DAS THEMA „BIG DATA“?

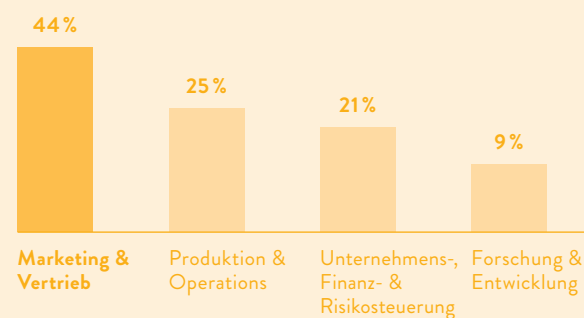
Zwei Drittel aller Unternehmen stufen „Big Data“ als Top-Thema ein.



Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

WO WIRD IHNEN „BIG DATA“ NÜTZEN?

Unternehmen erwarten besonders bei „Marketing & Vertrieb“ einen Nutzen von der gezielten Datenerfassung und -auswertung.



Datenflut sowie den damit verbundenen Chancen und Risiken verschliessen. Denn E-Commerce, mobile Geräte, Standortlokalisierung, Machine2Machine-Communication, Social-Media-Anwendungen, Überwachungskameras und Online-Videos sowie -Gamings sind schon heute Realität.

Die heute vorhandene digitale Datenmenge ist entsprechend gigantisch: Die 2013 weltweit vorhandene Datenmenge wird auf 1200 Exabytes geschätzt, wovon bloss 2 Prozent nicht digital sind. Das macht, auf CD-ROM gebrannt, fünf getrennte Stapel, die jeweils bis zum Mond reichen würden. Und die Datenmenge legt rasant weiter zu: Der Zahlenberg wächst viermal schneller als die Weltwirtschaft und die Prozessorkapazität der Computer sogar neunmal schneller. Kein Wunder, halten 87 Prozent der C-Level-Roundtable-Teilnehmenden die intelligente Nutzung von Daten ihres Unternehmens für einen wettbewerbskritischen Erfolgsfaktor, wie eine Erhebung anlässlich des letzten Forums ergab.

Für Jürgen Galler ist klar, dass heute global ein Stadium erreicht ist, in dem Daten und Informationen nebst Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffen den Status des neuen Öls erreicht haben. „Unternehmen, welche die richtigen Daten sammeln und einsetzen kön-

nen, haben einen Wettbewerbsvorteil. Gerade im Internetbereich gilt dies in besonderem Mass: Hier sind Dienste wie Amazon oder Google geradezu gezwungen, die Daten so gezielt einzusetzen, dass sie exakt im richtigen Moment das geeignete Produkt oder die passende Werbung an den Mann bringen“, sagte der ehemalige Google-Manager und heutige Strategiechef der Swisscom. Doch das sei nur ein Vorbote der künftigen Entwicklung: Dieses Phänomen werde auch in vielen anderen Branchen Einzug halten.

ZWEI STOSSRICHTUNGEN FÜR DEN STRATEGISCHEN UMGANG MIT DATEN Für Unternehmen ergeben sich laut Galler zwei mögliche Ansätze, um der Datenflut zu begegnen; einerseits der strategische und andererseits der taktische. Beim taktischen Ansatz installiert eine Firma eine Art Task Force mit wenigen, ausgewählten Leuten sowie entsprechenden Fähigkeiten, um Erkenntnisse aus den vorhandenen Daten zu gewinnen und Massnahmen daraus abzuleiten. Dabei werden die vorhandenen Produkte, Services, Strukturen und Prozesse nicht grundsätzlich infrage gestellt, sondern punktuell optimiert.

Gerade Letzteres ist heute oft in grossen, etablierten Firmen üblich. So berichtete eine Top-Managerin aus

dem industriellen Sektor während des Roundtables, dass Daten in bestimmten Bereichen wie etwa der Diagnostik sehr wohl gezielt ausgewertet und deren Bearbeitung weiterentwickelt würde. Aber letztlich hänge man sich von einer Technologieplattform zur nächsten und müsse sich immer wieder neu erfinden, da sich die Zielsetzungen dauernd veränderten. „Eine gezielte Ausrichtung an ‚Big Data‘ kann man nicht konzernweit durchsetzen. Dafür ist die Komplexität zu gross“, so ihre Erkenntnis aus dem betrieblichen Alltag.

DIE BUSINESS-SEITE STEHT IN DER VERANTWORTUNG

Wer demgegenüber einen strategischen Ansatz wählt, orientiert sich zum Vorneherein an der erfolgreichen Gewinnung und Verwertung von Daten. Das gesamte Geschäftsmodell wird hierbei auf dieses Ziel hin ausgerichtet und designt. Grundvoraussetzung für diesen Weg ist natürlich, dass sich die Unternehmensführung über den Wert von Daten bewusst ist. Beispiele dafür sind die bereits genannten klassischen Speerspitzen der Internetbranche, auf die die Heiligsprechung von Unternehmensdaten auf dem vergangenen WEF wie ein lange überfälliges Statement längst bestehender Realitäten wirken musste.

Exemplarisch zeigt sich hierbei aber auch die Transformation der Finanzbranche. Mit ihren digitalen und virtuellen Produkten sind Informationen und Daten eigentlich das „A und O“ des Banken-Business, so Marcel Zoller, Finanzchef der Raiffeisen Schweiz. Trotzdem spürte die Finanzbranche in den „fetten Jahren“ keinen Zwang, ihre Daten optimal zu nutzen. Die Geldinstitute tätigten laufend Akquisen und konnten sich leisten, diese als separate Silos nebeneinander herlaufen zu lassen, statt alle Systeme zu vereinheitlichen. Dies war nicht zuletzt eine Folge des lange fehlenden Kosten- und Effizienzdrucks.

„Natürlich ist durch den wachsenden Ergebnisdruck jetzt auch die Forderung stärker geworden, diese Silos aufzubrechen mit dem Ziel, sich reifer und industrialisierter aufzustellen, um somit als Bank generell an Schlagkraft, Agilität und Effizienz zu gewinnen“, so die Feststellung des UBS-Managers und ehemaligen CEO von Swisscom IT Services, Eros Fregonas. Dennoch wäre es seines Erachtens falsch, die nötige Industrialisierung des Bankings nur taktisch an einzel-



Eros Fregonas, UBS AG



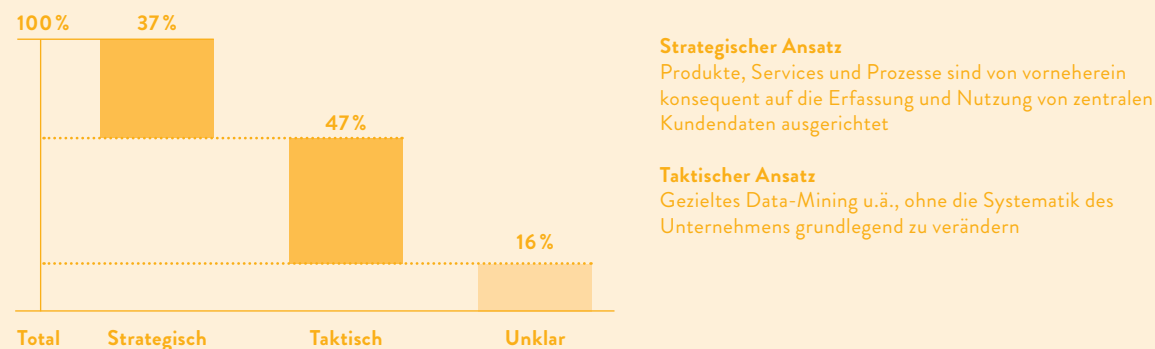
Marcel Zoller, Raiffeisen Schweiz



Dr. Jürgen Galler, Swisscom AG

WELCHEN ANSATZ VERFOLGEN SIE BEIM MANAGEMENT VON KUNDENDATEN?

Nur ein Drittel der Schweizer Unternehmen richtet das Geschäftsmodell konsequent auf Basis von Kundendaten aus.



Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

nen technologischen Baustellen auszurichten. Fregonas' Befürchtung: „Wenn das Phänomen ‚Big Data‘ stark IT-getrieben wird, würden die Silos bloss repariert werden, um deren Interaktion zu verbessern. Stattdessen müssen wir aber grundsätzlich fragen: ‚Brauchen wir diese Silos überhaupt noch?‘“

Aus seiner Sicht muss das Thema „Big Data“ in der Finanzbranche strategisch von der Business-Seite her aufgerollt werden. Gefordert sei vor allem anderen der Beizug von kompetenten Business-Architekten, die die künftige strategische Ausrichtung der Firma auf Basis einer strategischen Top-down-Gesamtsicht designen.

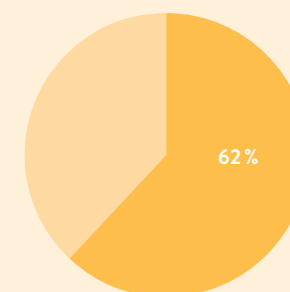
Dabei sollten die wichtigsten Stakeholder gut eingebunden sein, damit sie die künftige Ausrichtung auch mittragen. Erst auf dieser Basis könne dann ein sinnvoller Umsetzungsplan aufgesetzt werden. „Würde man das Ganze hingegen über einzelne technische Lösungen aufziehen, bestünde die Gefahr, das Silodenken noch weiter zu zementieren und geschützte Werkstätten in der IT zu kultivieren“, so Fregonas' Schluss.

GEÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN MENSCH UND TECHNIK Die Umfrage unter den Teilnehmenden des Roundtables zeigte, dass 47 Prozent einen taktischen



WIE STARK HILFT IHRE IT-ABTEILUNG BEI DER AUSSCHÖPFUNG DES DATENPOTENZIALS?

Die Unternehmens-IT wird mehrheitlich als gut funktionierender Enabler wahrgenommen.



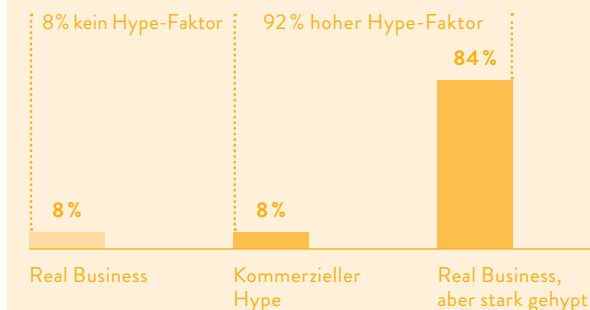
Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

und 37 Prozent einen strategischen Ansatz wählen. Aber unabhängig davon, welcher Ansatz für das Angehen der Datenproblematik gewählt wird: Die Firmen in der Schweiz kämpfen mit denselben technischen Herausforderungen. So fehlen laut Fregonas heute in vielen Unternehmen skalierbare Plattformen für das Vernetzen, Visualisieren und Analysieren der Informationen. Zudem sind die heutigen IT-Infrastrukturen oft nicht flexibel und skalierbar genug. Die Netzwerkkapazität und Performance der Systeme wiederum ächzen unter der Datenlast. Und die traditionellen Datenbank- und Storage-Systeme erschweren oder verhindern sogar die Analyse in Echtzeit sowie die Auswertung von grossen und unstrukturierten Datenmengen.

Die Menge an neu gewonnenen Daten stellt jedoch nicht nur die technische Infrastruktur in Firmen vor grosse Herausforderungen. Auch die Anforderungen an Management und Mitarbeitende in den Unternehmen ändern sich. So gaben 89 Prozent der teilnehmenden Top-Executives an, dass notwendiges Know-how, Daten als strategische Wettbewerbswaffe einzusetzen, in den Führungsetagen von Schweizer Firmen nur unzureichend vorhanden sei. Eine besorgniserregende Einschätzung, die einen erheblichen Handlungsbedarf aufzeigt.

IST „BIG DATA“ MEHR ALS EIN HYPE?

Die Mehrheit der Unternehmen anerkennt „Big Data“ als Business-relevanten Bereich.

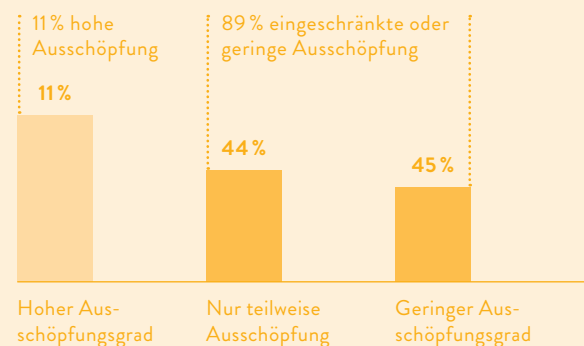


SICH AUF DIE WESENTLICHEN DATEN FOKUSSIEREN: „SMART“ STATT „BIG DATA“ Berücksichtigt man das enorme Datenvolumen, so kommt auch deren richtiger Granularität eine besonders hohe Bedeutung zu. Deshalb ist es wichtig, das richtige Mass zu finden – also weder in hektischen „Big Data“-Aktivismus zu verfallen, noch den Kopf in den Sand zu stecken und das Thema zu negieren. „Man muss auch mal Mut zur Lücke zeigen und den Fokus auf die langfristigen Zahlen legen“, ist Marcel Zollers Devise. Denn gerade was die Unternehmenssteuerung anbelange, sei Weitsicht gefragt statt ein unstetes Hüft und Hott.

Der Raiffeisen-Finanzchef setzt daher auf wenige Zahlen und konzentriert sich auf die richtigen Zahlen zur richtigen Zeit am richtigen Ort. „Man muss immer wieder etwas aus dem Wunschkatalog herausstreichen. Ansonsten würde man im Chaos versinken.“ Eine weitere wichtige Herausforderung ist laut Zoller, die Vergleichbarkeit von Zahlen sicherzustellen. Ansonsten bestünde die Gefahr, in unzureichend kritischem Zahlenglauben fälschlicherweise „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen. Raiffeisen kommt entgegen, dass die Gruppe (ausser in der Zentrale und bei Notenstein) ein einheitliches IT-System verwendet, was Daten vergleichbar und interoperabel macht.

WIE STARK NUTZEN SIE BEREITS STRUKTURIERTE DATEN IM UNTERNEHMEN?

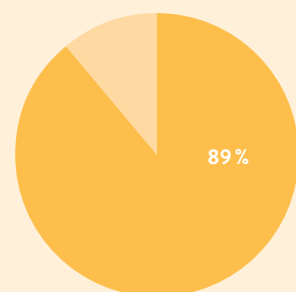
Erst ein Bruchteil der Unternehmen in der Schweiz wertet strukturierte Daten optimal aus.



Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

REICHT DAS KNOW-HOW IHRES KADERS FÜR EIN STRATEGISCHES DATENMANAGEMENT?

Bei der grossen Mehrheit der Unternehmen in der Schweiz ist nicht genug Datenwissen im Management.



Zollers Statement stiess bei den anwesenden Vertreterinnen und Vertretern der C-Level-Community auf Zustimmung. „Oft werden Konzernleitungsmitglieder und Verwaltungsräte zu Google eingeladen. Dann kommen sie zurück und fordern von ihren Mitarbeitenden: ‚Das machen wir auch.‘ Doch im Zeit- und Erfolgsdruck wird oft nicht genügend hinterfragt, ob ein solches Vorgehen wirklich Ertrag bringt oder bloss die Komplexität steigert“, gab ein Top-Manager der Schweizer Versicherungsbranche in der Diskussion zu bedenken. Die Realität unter den Roundtable-Teilnehmenden zeigt denn auch, dass es nur 58 Prozent der vertretenen Unternehmen gelingt, mit der Nutzung der Kundendaten tatsächlich einen deutlichen und anerkannten Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen.

„BIG DATA“ – EINE KUNST, DIE NICHT JEDER SOFORT BEHERRSCHT Eine andere Wortmeldung lautete: „Auch ein Klavier hat nur 88 Tasten. Aber man muss darauf spielen können. Gleich ist es mit ‚Big Data‘. Wie legt man Google auf eine Versicherung um? Wie bringt man einen Zusammenhang hinein? Das können nur wenige Unternehmen. Das ist nämlich kein Handwerk mehr, sondern eine sehr hohe Kunst, die nur wenige beherrschen.“

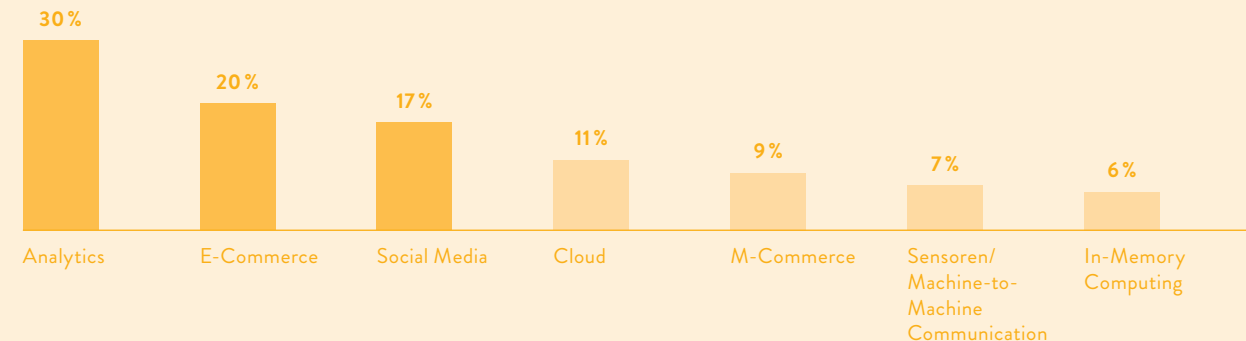
Entsprechend zurückhaltend waren auch die Meldungen aus dem Publikum auf die Frage von Moderator und Gründer der Boydak Management Consulting, Selçuk Boydak, inwieweit die Unternehmen sich neben den in ihren Systemen strukturiert abgelegten Daten auch schon an das Thema der sogenannten unstrukturierten Daten heranwagen würden.

Für Jürgen Galler ist das nicht weiter erstaunlich: „Wersich schon mit strukturierten Daten schwertut, für den sind unstrukturierte Daten wie mündliche Konversationen, Videos oder Social Media erst recht unerreichbar.“ Ohne standardisierte Formate seien die vorhandenen Daten nämlich nicht ohne Weiteres nutz- und auswertbar. Und tatsächlich sahen die anwesenden C-Level-Executives das Potenzial der Nutzung von strukturierten Daten in ihren Unternehmen erst zu 11 Prozent ausgeschöpft. 89 Prozent erkennen dagegen entscheidenden Nachholbedarf.

Fregonas sieht einen klaren Grund für den grossen Nachholbedarf. „Jedes Projekt, das keinen Return on Investment in spätestens 18 Monaten bringt, ist nichts, womit sich ein Manager profilieren kann. Deshalb tun sich viele Unternehmen so schwer damit, eine grundlegend neue Datenarchitektur zu bauen und Ordnung in den Laden zu bringen.“

WELCHE TECHNOLOGIEN SIND IN IHREM UNTERNEHMEN BESONDERS WICHTIG BEZÜGLICH „BIG DATA“?

Unternehmen müssen sich vor allem verstärkt mit dem Onlinegeschäft und der gezielten Datenanalyse beschäftigen.



Quelle: Umfrage bei 44 Top-Executives der C-Level-Community, 16. Mai 2013

Somit gipfelt das Fazit der Top-Executives am C-Level-Roundtable im simplen Schluss eines Managers aus der Transport- und Logistikbranche: „Mit ‚Big Data‘ ist es heute noch wie mit Teenager-Sex. Alle reden darüber. Wenige haben es. Und die, die es haben, fragen: ‚War das alles?‘“

Unter den Teilnehmenden des 2. C-Level-Roundtables 2013 herrscht dennoch die Erkenntnis vor, dass



„Big Data“ ein klares Top-Thema von übergreifender Tragweite ist. 65 Prozent bejahten dies in der Umfrage. Und obgleich 92 Prozent der Befragten einen hohen Hype-Faktor rund um „Big Data“ ausmachen, bleibt die hohe Bedeutung von „Big Data“ als Business-relevantes Thema für die gleiche Anzahl von Top-Executives ungenommen. Diese Einschätzung erstaunt auf den ersten Blick. Denn vor dem Hintergrund des in vielen Schweizer Unternehmen noch nicht in ausreichendem Masse vorhandenen Know-hows im Bereich des strategischen Datenmanagements, der bereits bei strukturierten Daten geringen Potenzialausschöpfung und dem offensichtlichen und sich weiter zuspitzenden Engpass an Fachkräften (Data Scientists) ist evident, dass der Wirtschaftsstandort Schweiz noch viel Nachholbedarf auf diesem Gebiet hat. An diesen Hebeln gilt es zukünftig anzusetzen, wollen sich Schweizer Firmen auch in Zukunft erfolgreich im globalen Wettbewerb positionieren.

Gelingt es Schweizer Unternehmen zudem, sich durch Sammeln und Veredeln von Kundendaten in wettbewerbskritischen Bereichen zu verbessern und ihren Kunden dadurch einen echten Nutzen zu bringen, dann sind Daten wahrhaftig ein Segen.

TURHAN BOYDAK/ELISABETH RIZZI ■■■