Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 82 (2004)

Heft: 1

Artikel: Mit strategischer Führung zum Erfolg

Autor: Gysling, Hannes / Shipton, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-876812

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Mit strategischer Führung zum Erfolg

Die Funktion des strategischen Denkers gibt es in vielen Unternehmen. Bei Swisscom ist dies eine zentrale Stelle. Sie setzt sich mit strategischen Fragen auseinander und stellt im Rahmen der Corporate Governance sicher, dass die wesentlichen Projekte auch gruppenübergreifend umgesetzt werden.

Hannes Gysling, Chefredaktor der Comtec, unterhielt sich mit Dr. Michael Shipton, Chief Strategy Officer und Chief Information Officer von Swisscom.

Herr Shipton, Sie vereinen eine ganze Reihe von unterschiedlichen Funktionen. Wie muss man sich einen Tag in Ihrem Geschäftsleben vorstellen?
Meine Tage sind immer sehr vielseitig und aufregend. Da kommt selten Langeweile auf. Aufgrund der Vielfalt der Themen und Problemstellungen, mit denen ich mich auseinander setzen muss, ist es wichtig, schnell hin und her wechseln zu können. Ich versuche mich jeweils uneingeschränkt einem Thema zu widmen, dieses zu bearbeiten, um mich dann der nächsten Fragestellung zuwenden zu können. Ohne ein hoch qualifiziertes Team wäre dies jedoch kaum möglich.

Sie sprechen von verschiedenen Themen. Ich kann mir vorstellen, dass es auch zu unterscheiden gilt zwischen dringenden und wichtigen Fragen.
Ja, das bekannte Führungsprinzip von Ike Eisenhower trifft hier voll zu. Was nur dringend ist, soll man delegieren, das Wichtige dagegen soll man selbst tun. Was weder wichtig noch dringend ist, legt man einfach auf die Seite. Bei der Vielzahl von Projekten muss man die Aufmerksamkeit je nach Phase variieren. Wenn ein Projekt gestartet wird, muss man viel Zeit investieren, um es richtig aufzugleisen. Und wenn der kritische Entscheidungspunkt naht, ist wiederum volle Konzentration gefragt.

Als ausgebildeter Software-Ingenieur haben Sie Erfahrung in der Abwicklung von komplexen Projekten. Können Sie dann in der Schlussphase die am Anfang investierte Zeit wieder kompensieren?
Bevor man sich mit einer Problemstellung auseinander setzt, ist es wichtig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, worin das Problem tatsächlich besteht. Was vorerst als Zeitverlust erscheint, stellt sich im Nachhinein als Zeitgewinn heraus. Wenn ich weiss, wie ich das Problem beschreiben kann, habe ich bereits die halbe Lösung gefunden. Hat man bloss eine vage Ahnung, wo das Problem liegt und taucht sofort ein, um es vermeintlich zu lösen, stellt man meistens am Schluss fest, dass man viel Zeit verschwendet hat.

Für mich sind deshalb stets folgende Fragen wichtig: Worin besteht das Problem? Warum müssen wir uns ausgerechnet mit diesem Problem befassen? Wieso ist es wichtig? Was passiert, wenn man nicht darauf eingeht? Entscheidend ist, dass die wesentlichen Fragestellungen für unser Unternehmen geistig voll und ganz durchdrungen werden. Ich muss für mich die Gewissheit haben: Jetzt habe ich verstanden, worin das Problem besteht, welche Konsequenzen es für uns hat. Dieses Vorgehen setzt eine gewisse Disziplin im Denken voraus.

Welchen Stellenwert nimmt das strategische Denken und Handeln bei Swisscom ein?
Das strategische Denken und Handeln nimmt bei Swisscom den gleichen Stellenwert ein, wie bei anderen ähnlich grossen Unternehmen. Die strategische Führung hat meines Erachtens in den letzten Jahren in den Unternehmen insgesamt an Bedeutung gewonnen. Fragen der Strategie werden bei Swisscom als zentral eingestuft, weil in einem infrastrukturlastigen Geschäft wichtige Entscheidungen von langfristiger Natur sind. Es ist für mich deshalb entscheidend, dass die Mitarbeiter in meinem Team auch über operative und nicht nur über analytische Erfahrungen verfügen. Nur so stellen wir sicher, dass die strategischen Fragen im Kontext der betrieblichen Realität gesehen und beantwortet werden können. Denn die Umsetzbarkeit der Massnahmen geniesst höchste Priorität.

Strategisches Ausrichten, was heisst das genau?
Es ist das stetige Bemühen, genau zu wissen, wo man steht, wo man warum hin will, und was man genau tun muss, um dies zu erreichen. Damit eine Strategie auch nachhaltig ist, müssen die Bedürfnisse aller Stakeholders befriedigt werden. Die Kunden müssen die Produkte und Dienstleistungen schätzen. Die Mitarbeiter müssen sich voll engagieren und Spass an ihrer Arbeit haben. Die Investoren müssen eine angemessene Rendite erhalten. Für ein Unternehmen wie Swisscom ist es ausserdem wichtig, dass auch die Erwartungen der breiten Öffentlichkeit erfüllt werden. Nur wenn alle Beteiligten davon profitieren können, ist das anvisierte Ziel wirklich erreichbar.

Peter Mosimann, Bern

«Eine ausgeprägte Kundenorientierung und ein grosser Innovationsgeist sind der Garant dafür, dass Swisscom sich auch langfristig im Schweizer Markt gut behaupten kann.»

Sie legen grossen Wert auf die Umsetzung der Strategie?
Absolut. Wir legen grossen Wert darauf, dass die Umsetzung stark in unserer Unternehmenskultur verankert ist. Für den Wissenschaftler ist oft das Problem gelöst, wenn er es verstanden hat. Für mich als Ingenieur hingegen ist das Problem erst dann gelöst, wenn die Lösung funktioniert und dies zu vernünftigen Kosten. Das heisst, die Lösung bzw. das Vorgehen muss im Kontext der eigenen Firma machbar sein. Machbar ist ein Vorgehen erst dann, wenn es von den breiten Managementkreisen innerhalb des Unternehmens verstanden und akzeptiert wird. Sonst läuft man Gefahr, eine wunderbare Strategie zu haben, diese aber gar nicht umsetzen zu können.

Swisscom ist von der Tradition her eine Telefongesellschaft, die heute auch Dienste zur Datenübertragung anbietet. Technologisch wächst heute Vieles zusammen. In welchen geschäftlich interessanten Konvergenzgebieten könnte Swisscom eine erweiterte Rolle spielen?
Es bestehen verschiedene Arten von Konvergenzen. Eine der prägenden Konvergenzen in der heutigen Informationstechnologie ist zweifellos das Internet-Protokoll, IP. Es eröffnet viele neue Möglichkeiten sowohl im kommerziellen wie auch im technologischen Bereich. Für den Kunden heisst dies beispielsweise, dass er die verschiedenen Kommunikationsformen wie Sprache, Daten und Bild am gleichen Gerät problemlos integrieren kann.

Nebst dem IP-Trend haben neuere Technologien es ermöglicht, dass alles breitbandiger wird, und dies unabhängig davon, ob man stationär oder mobil ist. Im Bereich Wireless LAN erkennt man zum Beispiel klar, wie die Themen Breitbandigkeit und Mobilität zusammengewachsen sind. Die neuen Technologien zeigen auf, dass Konvergenz auf eine andere Art und Weise erfolgen wird, als man es vielleicht ursprünglich gedacht hat. Diese Entwicklungen beruhen auf enormen Fortschritten im Halbleiterbereich, die Computing und Communication nun vereinen. Diese Entwicklung ist bei weitem noch nicht am Ende, dies macht die ganze Telekommunikationsbranche so interessant und anregend.

Welche Art von Partner braucht Swisscom zusätzlich zu den traditionellen Lieferanten von Telefonieausrüstungen?
Vorerst sind alle traditionellen Ausrüstungslieferanten wie Siemens, Cisco, Ericsson oder Alcatel weiterhin für uns von grösster Bedeutung. Darüber hinaus brauchen wir auch vermehrt Partner aus der Software-Industrie, wie beispielsweise Microsoft. Im Hinblick auf die grundsätzlichen technologischen Entwicklungen sind neu auch Partnerschaften mit Chip-Herstellern wie Intel von zunehmender Bedeutung, weil sie uns mit ihren Visionen und Entwicklungen in einem gewissen Sinn einen Einblick in die Zukunft ermöglichen.

Peter Mosimann, Bern

«Nebst der Kundenzufriedenheit muss sich Swisscom auch in ihren Leistungen von den anderen Mitbewerbern klar abheben. Diese Differenzierung erfolgt über die Innovationen in den Prozessen und Produkten.»

Swisscom gehört zur Gruppe der kleinen Telcos. Ist Swisscom überhaupt ein interessanter Partner für Weltfirmen wie Siemens, Microsoft oder Intel?
Im Weltmassstab gehören wir zu den kleineren Telcos. Wir sind aber finanziell äusserst gesund und können uns etwas leisten und in unserem Markt etwas bewegen. Klein sein hat Nach-, aber auch Vorteile. Dadurch, dass wir klein sind, ist die Zusammenarbeit mit uns relativ einfach und bereichsübergreifend unkompliziert. Man erkennt dies zum Beispiel beim Projekt IP-TV. Eine der ersten IP-TV-Installationen in Europa erfolgte mit Swisscom. Warum gerade mit uns? Wir haben hier in der Schweiz einen gut überblickbaren Markt, und mit Swisscom lässt sich problemlos eine Partnerschaft eingehen, um eine Problemstellung integriert anzugehen.

Ein weiteres spektakuläres Projekt stellt die Kooperation mit Microsoft im Bereich des Public Wireless LAN dar – was übrigens eine Weltneuheit war. So haben Swisscom und Microsoft eine Partnerschaft zur Erarbeitung mobiler Lösungen für Geschäftskunden vereinbart. Erstes Ziel ist es, Benutzern mobiler, Windows-basierter Geräte einen vereinfachten Zugang zu den europaweiten Hotspots von Swisscom Mobile und Swisscom Eurospot anbieten zu können. Swisscom stellt zudem für viele dieser Partner-Unternehmen eine ausgezeichnete Referenz dar, da wir einen sehr guten Ruf geniessen.

Unterhält Swisscom auch einen Austausch mit Unternehmen, mit denen sie nicht in direkter Geschäftsbeziehung steht, beispielsweise um Märkte zu entwickeln oder sich gegenseitig zu informieren?
Ja. Die einzige Möglichkeit herauszufinden, was in dieser Welt geschieht und vielleicht geschehen wird, ist, mit Persönlichkeiten und Entscheidungsträgern möglichst vieler Firmen zu sprechen.

Beispielsweise pflegen wir eine sehr intensive Interaktion mit Intel, obwohl unsere Geschäftsbeziehungen nicht gross sind. Dies gilt auch für andere Telekomunternehmen in anderen geografischen Märkten. Wir besuchen sie oft und tauschen unsere Ansichten über die verschiedensten Entwicklungen in unserem Sektor aus. Dies ermöglicht uns besser zu erkennen, wohin der Trend führt.

Inwieweit engagiert sich Swisscom in europäischen Forschungsprojekten?
Unser Engagement wurde in den letzten Jahren einer Wandlung unterzogen. Früher beteiligten wir uns an vielen Projekten, die uns aber leider nicht immer den erhofften Nutzen brachten. Um die Effizienz zu steigern, wenden wir uns heute nur Themen zu, die für unser Unternehmen eine bestimmte Relevanz aufweisen. Wir sind momentan gemeinsam mit anderen Unternehmen in rund sechs Projekten engagiert. Dies gibt uns die Möglichkeit, in einer Art Forum gemeinsam mit diesen Partnern über neue Entwicklungen zu sprechen und diese zu gestalten. Dabei ist es wichtig, dass man diese Plattformen nicht bloss zur Informationssammlung missbraucht, sondern sich voll einbringt. Nur so können die gewonnenen Erfahrungen im eigenen Unternehmen zu Gunsten unserer Kunden umgesetzt werden.

Welchen Nutzen kann Swisscom daraus ziehen und was für eine strategische Bedeutung nehmen diese Forschungsprojekte für das Unternehmen ein?
Wir sind kein Forschungsunternehmen. Es ist nicht unser Ziel, Forschung zu betreiben, um zu neuen Technologien zu gelangen. Swisscom geht es darum, neue Anwendungen zu erkennen und diese für unsere Kunden bereitzustellen.

Früher besass Swisscom eine selbstständige «Forschungs- und Entwicklungs»-Abteilung. Heute heisst diese Stelle «Innovations». Sie sind nebst den Strategieaufgaben auch für den Bereich Swisscom Innovations verantwortlich. Was sind die Erwartungen an einen solchen Bereich in einem Dienstleistungsunternehmen?
Die Namensänderung soll ausdrücken, was die heutige zentrale Aufgabe dieses Bereichs ist: Swisscom Innovations soll innerhalb von Swisscom Innovationen unterstützen und zur Marktreife bringen. Swisscom Innovations hat klare Funktionen und Aufgaben zu erfüllen. Dies ist einmal der Blick nach vorn, das ist sozusagen unser Radar. Wir möchten sehen und erkennen, was bei den Technologien und ihren Einsatzmöglichkeiten geschieht. Swisscom Innovations soll das Geschehen erfassen, beurteilen und auf seine Relevanz für Swisscom überprüfen. Falls eine Idee oder eine bestimmte Entwicklung als relevant beurteilt wird, eignet sich Swisscom Innovations das Know-how an, um dieses in unsere Geschäftsbereiche transferieren zu können. Wir sollten nie von einer Entwicklung überrascht werden.

Hat Innovations heute noch die Möglichkeit, eigene Ideen aufzunehmen und sie dann den Gruppengesellschaften anzubieten?
Für Swisscom Innovations steuern die Gruppengesellschaften zwei Drittel und die Swisscom Holding ein Drittel bei. Damit erhält Innovations genügend Unabhängigkeit in der Themenwahl, um sich auch frei nach links und rechts umschauen zu können. Mit den durch die Gruppengesellschaften finanzierten Umsetzungsprojekten bringt Innovations dann dieses erworbene Know-how zu Gunsten des operativen Geschäfts nutzbringend ein. Freiheit auf der einen und Verpflichtung auf der andern Seite drücken sich damit auch im Finanzierungsmodell aus. Und dieses Modell motiviert und fordert Innovations gleichzeitig. Wir sind mit diesem Finanzierungsmodell und seiner Wirkung sehr zufrieden.

Kann Swisscom auch exklusive oder pionierhafte Leistungen anbieten oder ist Swisscom bloss «Nachahmer»?
Ja, auf jeden Fall erbringen wir auch pionierhafte Leistungen. Ich habe bereits das Beispiel von Microsoft erwähnt. Ausserdem reichen wir aus den gemeinsamen Umsetzungsprojekten mit den Gruppengesellschaften immer wieder Patentanmeldungen ein. Erwähnenswerte Beispiele findet man im Bereich Wireless LAN und im «Seamless Handover» zwischen den verschiedenen Funktechnologien wie Bluetooth, GPRS, UMTS und Wireless LAN. Dieser «Seamless Handover» ist vor Kurzem gemeinsam von Swisscom Mobile und Innovations entwickelt worden und stellt ein eigentliches Weltspitzenprodukt dar.

Wie findet Swisscom auf dem Markt die notwendigen qualifizierten Fachleute, um ihre strategischen Ziele zu erreichen?
Es gab Phasen vor dem Jahr 2001, wo es schwierig war, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. In den letzten Jahren jedoch hatten wir wenige Probleme, genügend gute Betriebswirtschaftler, Ingenieure oder Informatiker zu finden. Aber für uns zählen nicht nur die rein beruflichen Qualifikationen, sondern auch die menschlichen Qualitäten. Die Mitarbeiter müssen eine gewisse emotionale Intelligenz und Teamfähigkeit mitbringen. Unser Unternehmen kann sehr gute Talente gewinnen, und wir versuchen, sie auch entsprechend zu fördern.

Was für einen Stellenwert hat für Swisscom die Zusammenarbeit mit den Fach- und den universitären Hochschulen der Schweiz, und wie wird diese Zusammenarbeit gepflegt?
Wir pflegen ausgezeichnete Kontakte zu den Fach- und universitären Hochschulen. Dies gibt uns die Gelegenheit, Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu sehen oder etwas Neues zu erkennen. Diese Beziehung wirkt sich vorteilhaft aus, weil man sich auch auf der persönlichen Ebene besser kennen lernt. Die Professoren und Studenten sehen sich nicht bloss mit einem anonymen Firmennamen konfrontiert. ■

Michael Shipton, dipl. El.-Ing., Dr. sc. techn., Mitglied der Gruppenleitung, Chief Strategy Officer (CSO) und Chief Information Officer (CIO); berufliche Stationen: Britisch Telecom, Hasler AG, Ascom AG, Telekom PTT, Swisscom AG.