

«Digitalisierung ist pures Change-Management»

Das Schweizer IT-Unternehmen Netrics blickt auf eine Phase von Veränderungen zurück. Mit Pascal Kocher, seit Anfang 2023 neuer CEO, sprachen wir über Change-Management und die digitale Zukunft von KMU.

VON THOMAS BERNER

Die Netrics-Gruppe hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Sie besteht heute aus den übernommenen Vorgängerorganisationen nexellent, Netrics, PageUp und BlueStone, sowie der neu gegründeten Beratungsgesellschaft Alice Blue. Die Anbieterin von technologischer Infrastruktur beschäftigt heute über 140 Experten/-innen, die ihre Kunden befähigen, sinnvoll und gewinnbringend mit Technologie umzugehen. Doch immer mehr geht es auch darum, über technologische Themen hinauszudenken, wie wir im Gespräch mit Pascal Kocher erfahren.

Herr Kocher, wie und warum hat sich Netrics in den letzten Jahren verändert? Nur aufgrund der Dynamik des Marktes oder steckten da auch konkrete strategische Überlegungen dahinter?

Pascal Kocher: Dahinter stecken primär strategische Überlegungen. Es ging und geht darum, unsere Kräfte im Markt zu bündeln. Denn der Schweizer IT-Markt ist sehr fragmentiert. Viele IT-Unternehmen sind Ende der 1990er- und Anfang 2000er-Jahre gestartet, um Outsourcing anzubie-

«Als Führungskraft muss man für die Mitarbeitenden spürbar und sichtbar sein.»

ten. Denn die Technologie machte es nun möglich, kostengünstige IT-Lösungen bereitzustellen, insbesondere für KMU. Diese konnten von den Skaleneffekten profitieren; sie bezahlten das, was sie benötigten. Das hat über die Jahre gut funktioniert. Im Kern blieben viele Anbieter aber über-

schaubar, bewegten sich in Grössenordnungen zwischen 30 und 100 Mitarbeitenden. Mit den heutigen technologischen Möglichkeiten können wir auch grössere Kunden gezielt mit massgeschneiderten Lösungen bedienen. Das ist aber nur möglich, wenn dafür eine entsprechende Organisation zur Verfügung steht. Denn auch bei uns nahmen die Anfragen von grösseren Kunden zu. Es kam häufig aber nicht zu einem Geschäftsabschluss. Wir konnten die Bedürfnisse nur teilweise erfüllen, weil wir zu klein waren. Für uns hiess das also: Wir mussten uns auf dem Markt umschauen, um Möglichkeiten zu finden, unsere Kräfte zu bündeln. Wir wollten aber nicht auf strategische Allianzen setzen, sondern bewusst ein grösseres Unternehmen aufbauen durch Übernahmen. Damit wollten wir die entsprechende Grösse und Betriebsorganisation schaffen, um auch für grosse Kunden attraktiv zu



sein. Denn diese stehen vor den gleichen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung wie auch KMU.

Was waren die grössten Herausforderungen bei der Integration all dieser Vorgängerfirmen zu einer gemeinsamen Marke?

Die Herausforderung bestand darin, die Menschen, die mit den verschiedenen Firmen zu uns gestossen sind, für unsere Reise zu begeistern. Gerade kleinere Firmen bringen es mit sich, dass die Mitarbeitenden dort ein breites Tätigkeitsgebiet abdecken. Das verändert sich; mit zunehmender Unternehmensgrösse nehmen die Spezialisierungen zu. Das heisst, Menschen müssen sich in ihren angestammten Tätigkeiten anpassen und in neuen Strukturen und Prozessen unterwegs sein können. Auch neue Technologien kommen hinzu, die unternehmensübergreifend harmonisiert werden müssen. Diese Vorgänge gilt es zu führen, indem man die Menschen auf die «neue» Unternehmensreise mitnimmt. Wenn man sich strategisch weiterentwickeln und stärken will und voran geht, darf man die Leute nicht verlieren, sondern muss für ihren Anschluss sorgen.

Wie machen Sie das in Ihrem Unternehmen?

Voraussetzung ist ein starkes Führungsgremium, das sich der verschiedenen Themen annimmt. Die Führung muss nahe bei den Menschen bleiben. Wir müssen also den Mitarbeitenden Orientierung geben, nicht nur Sinnstiftung. Als Führungskraft muss man für die Mitarbeitenden spürbar und sichtbar sein. Diesen Aspekt haben wir am Anfang unterschätzt. Deshalb muss die Führung an den verschiedenen Standorten mehr präsent sein, damit die Menschen dort auch einen Bezug zu ihr erhalten. Denn es besteht ein grosser Unterschied zu früher: Damals galt die Gleichung «1 Standort = 1 Unternehmen» mit einem hohen Anteil an informellem Austausch. Die verschiedenen Standorte mit diesen Prozessen zu führen funktioniert heute nicht mehr. Deshalb ist es uns wichtig, dass unser Führungsgremium dennoch für Visibilität sorgt. Das erlaubt es den Mitarbeitenden, uns auch direkt Fragen zu stellen. Daraus ergeben sich immer wieder wichtige Impulse für die Unternehmensentwicklung.

Sie waren zuvor schon CFO des Unternehmens. Mit welchen Ansprüchen sind Sie selbst an Ihre neue Aufgabe als CEO herangetreten?

Mein Vorteil war gewiss, dass ich den Werdegang von Netrics kenne und auch die Menschen, die hinter den verschiedenen Firmen stehen, die zu uns gestossen sind. Eine Herausforderung war es aber, mich neu als CEO zu positionieren. Das ist nicht ganz einfach, wenn man von den Finanzen her kommt. Als Finanzchef ist man häufig jene Person, die sich auf Themen konzentriert, die als eher wenig menschenorientiert wahrgenommen werden. Ich musste mich also in einer neuen, strategischen und menschenorientierten Rolle festigen. Aber zu meinen Schwerpunkten: Wir haben drei Jahre mit diversen Firmenzusammenlegungen hinter uns. Es geht mir nun also darum, das Unternehmen gegen innen zu stabilisieren, damit wir ein organisatorisches Fundament haben, um uns nach vorne zu entwickeln. Das heisst, wir benötigen eine gemeinsame Organisation und nicht mehr eine standortbezogene. Das Ziel ist, dass Netrics nicht als Konglomerat von verschiedenen Firmen wahrgenommen wird. Nach aussen wollen wir entsprechend die Positionierung unseres Unternehmens schärfen. In diesem Zusammenhang konnten wir unsere Marktstellung bereits deutlich verbessern. Geholfen dabei hat uns, dass wir die Menschen verstärkt ins Zentrum gerückt haben durch unsere Beratungsdienstleistungen. In diesen Kontext fällt auch die Gründung unserer neuen Beratungsfirma Alice Blue. Mit ihr bieten wir digitalisierungsnahe Beratung an. Denn dort geht die Reise hin. Denn die grössten Fragezeichen setzen unsere Kunden hinter die Unsicherheit, was die vielen Veränderungen, die Dynamik und

«Der kritische Erfolgsfaktor bleibt immer noch der Mensch.»

Zur Person

Die Netrics-Gruppe fokussiert sich als Partner für die digitale Transformation auf die Themen Cloud und Modern Workplace mit flächendeckender Präsenz in der Schweiz. Pascal Kocher ist seit Anfang 2023 deren CEO. Zuvor war er schon fast zehn Jahre bei Netrics beschäftigt und verantwortete als CFO und Mitglied des Strategic Management der Gruppe die Bereiche Finanzen, HR und Administration. Bevor Pascal Kocher zu Netrics stiess, war er bei EY als Senior Manager tätig. Er verfügt über einen Bachelor of Business Administration in Banking & Finance.

> www.netrics.ch

die zunehmende Komplexität im Zuge von neuen Technologien mit sich bringen.

Das heisst, der Beratungsaufwand steigt?

Genau. Wir wollen eine neue Bedeutung erhalten bzw. eine neue Rolle einnehmen, um die Kunden nach vorne zu bringen. Beratung bildet da einen immer wichtigeren Bestandteil. Denn es geht nicht mehr nur um reines Outsourcing, sondern es steht mehr das eigene Business der Kunden im Zentrum. Es geht um die Frage, welche direkte Implikation Technologien auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben. Das beginnt bei der Beratung, bei der Abklärung von Bedürfnissen und führt dann zur Frage, wie wir als Managed-Service-Provider die Kunden bei ihren Bestrebungen unterstützen. Wir wollen uns gemeinsam auf die Digitalisierungsreise begeben. Diese beginnt längst nicht mehr allein bei einer technischen IT-Infrastruktur.

Als wie «beratungsoffen» bzw. «beratungsresistent» erleben Sie in



© LINDA POLLARI

Pascal Kocher: «Viele Unternehmen sind noch weit von einer digitalen Maturität entfernt.»

diesem Zusammenhang Ihre KMU-Kunden?

Als sehr offen. Vieles bei der Digitalisierung ist für sie wie eine Blackbox. Entsprechend zeigen sich viele überfordert mit der Fülle an neuen Themen. Gerade die KI: Diese war zuvor eher noch ein abstraktes Thema. Nun beginnt sie, unsere Arbeitswelt zu beeinflussen. Das bedeutet, Unternehmen merken, dass KI in der täglichen Arbeit eine entscheidende Rolle zu spielen beginnt. Und Netrics bietet ja Werkzeuge für den digitalen Arbeitsplatz. Unser Ziel ist es, die Employee Experience zu verbessern: Mitarbeitenden sollen jene Tools zur Verfügung haben, mit denen sie effektiver und effizienter arbeiten können. Es geht dabei nicht nur um die Erhöhung von Produktivität, sondern auch um motivierende Arbeitsplätze. KI spielt nun eine grosse Rolle dabei, Arbeiten auch abnehmen zu können. Die Hauptfrage für Unternehmen besteht darin, wie sie all die Technologien, die auf sie zukommen, wirkungsvoll einsetzen können. Deshalb sind sie sehr offen geworden für Beratung.

Gerade bei den Einsatzmöglichkeiten von KI stellt sich ja auch die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft, wenn man nun nicht auf diesen Zug aufspringt.

Ja, da bestehen gewisse Ängste. Wir gehen davon aus, dass jedes Business in irgendeiner Form zu einem digitalen Business wird. Das heisst, jedes Unternehmen wird in Zukunft zu einem datengetriebenen Unternehmen. Gerade KMU, welche vielfach nur über beschränkte Ressourcen verfügen, fragen sich, was sie in Sachen Digitalisierung benötigen, um nicht ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Fortgeschrittenere Unternehmen stellen sich auch schon die Frage, wie sie dank neuer Technologien ihre Wettbewerbsfähigkeit sogar noch verbessern können. Relevant zu bleiben oder sich zu verbessern: Hier wollen wir als Netrics Unternehmen unterstützen und als Partner mit einem 360°-Portfolio wahrgenommen werden – immer verstanden im Kontext der Employee Experience. Denn alles beginnt mit einem digitalen Workplace als Fundament, wenn man datengetrieben arbeiten will.

Dieses umfassende 360°-Portfolio, das Sie erwähnen: Wie geht das zusammen mit dem Verkauf Ihrer eigenen Rechenzentren?

Der Grund für den Verkauf war: Wir konzentrieren uns auf die Wertschöpfung an der Front: Wir wollen unseren Kunden die bestmögliche Lösung für digitale Arbeits-

plätze anbieten, basierend auf einem Cloud-Fundament. Aber die Frage, in welchem Datacenter diese Cloud besteht, ist für uns eigentlich irrelevant. Denn eigene Datacenter helfen uns nicht, uns gegen vorne zu differenzieren, im Gegenteil. Denn die Entwicklung der Infrastrukturen geht immer mehr in Richtung Public Clouds, zu sogenannten Hyperscales wie Amazon, Google oder Microsoft. Wir können nun «befreit» die Leistungen dort einkaufen, wo es für unsere Lösungen und für Kunden am meisten Sinn macht. Der Verkauf unserer Datacenter im Jahr 2022 gibt uns strategische Flexibilität.

Auf der anderen Seite haben Sie – wie erwähnt – die Beratungsfirma Alice Blue gegründet. Weshalb hat man da eine eigene Marke geschaffen?

Das hat mit unserer Positionierung zu tun. Netrics ist bekannt als Anbieter von Lösungen für Cloud- und digitale Arbeitsplatzlösungen, das heisst, wir werden wahrgenommen zu einem Thema, das ausserhalb von Beratungsleistungen liegt. Mit dem Brand Alice Blue können wir uns am Markt neu positionieren. Auch wenn Alice Blue unter dem Dach von Netrics angelegt ist, soll es ein unabhängiges Unternehmen sein. Das heisst, wir bedienen auch Kunden mit Beratung, die nicht schon Leistungen von Netrics beziehen. Im Idealfall kann es aber auch dazu führen, dass Kunden von Alice Blue auch zu Netrics-Kunden werden. Dennoch will Alice Blue nicht eine «Verkaufsorganisation» sein, ist aber natürlich Teil unseres 360°-Portfolios.

Sie zählen KMU zu Ihrer zentralen Kundenzielgruppe. Worin liegen die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von mittelständischen Unternehmen?

Die Kunden suchen in der Regel ein «Rundum-sorglos-Paket». Sie wollen sich auf funktionierende Lösungen stützen, um sich auf ihr eigenes Business, auf ihre Kernprozesse konzentrieren zu können. Das hat sich über die Jahre nicht gross verändert. KMU suchen aber nun verstärkt nach einem Partner, der nicht nur einen digitalen Workplace einrichtet, sondern der auch ihre Mitarbeitenden befähigt, mit neuen Technologien umzugehen. Die Vergangenheit hat uns immer mehr neue Technologien beschert, immer mit dem Ziel, für



© LINDA POLLARI

KMU auf ihre digitale Reise mitzunehmen ist das Credo von Netrics-CEO Pascal Kocher.

Entlastung zu sorgen. Digitalisierung ist eigentlich dazu da, Menschen zu unterstützen, damit sie ihre Aufgaben noch besser erledigen können.

Aber in Tat und Wahrheit hat die Komplexität zugenommen und Mitarbeitende fühlen sich zusehends überfordert.

Genau. Alle diese gängigen Arbeitsplatz-Tools können sehr viel, bedingen aber auch, dass wir unsere eigenen Arbeitsprozesse verändern müssen. Das benötigt in Unternehmen neue Strukturen. Festzustellen ist, dass die Einführung neuer Technologien zu einer abnehmenden Produktivität geführt hat. Dies deshalb, weil wir mit den neuen Technologien immer noch gleich umgehen wie mit den alten. Und vielfach wird neben der digitalen sogar noch viel analoge Technologie parallel verwendet. Viele Unternehmen haben deshalb nun einen Punkt erreicht, wo sie mit dieser Komplexität nicht mehr allein klarkommen. Deshalb benötigen sie einen Partner, der ihnen nicht nur ein Set an Technologien liefert, sondern sie auch unterstützt, etwa bei der Erstellung von Kollaborationskonzepten. Das ist pures Change-Management. Man hat mit viel Elan – auch im Zuge der Pandemie, wo viele dazu gezwungen worden sind – sich die nötigen Technologien an Bord geholt, um etwa im Homeoffice arbeiten zu können, und erkennt nun, dass sich die Welt trotzdem nicht verbessert hat. Im

Gegenteil: Man ist weniger produktiv als zuvor.

Auf den Technologieschub folgt nun also die Ernüchterung...

Das ist so. Technologie wird aber immer mehr zu einem Gamechanger. Sie kann Unternehmen vorwärtsbringen. Doch der kritische Erfolgsfaktor bleibt immer noch der Mensch. Deshalb wandeln wir uns vom reinen Technologieanbieter zu einem Dienstleister, bei welchem Change-Management im Zentrum steht. Wir müssen die Menschen bei der Hand nehmen und sie begleiten.

Was bedeutet das für die Kompetenzen und Skills Ihrer Mitarbeitenden?

Das ist ein wichtiger Punkt. Es braucht neue Kompetenzprofile. Wir benötigen neben den technischen Profilen immer mehr Change-Manager und Berater. Darin liegt ein weiterer Grund, dass wir die Firma Alice Blue gegründet haben. Sie hat denn auch zwei Aufgaben: erstens etwas Licht ins Dunkle zu bringen im Sinne von «Wo führt uns die Digitalisierung hin, was ist ihr Nutzen?» und zweitens den Kunden zu helfen, ihre Kollaborations- und Kommunikationsprozesse in neue Strukturen zu überführen, einschliesslich sie in den neuen Technologien zu schulen. Das benötigt unterschiedliche Profile von unseren Mitarbeitenden.

Wohin geht die Reise der Digitalisierung weiter?

Die Schweiz steht noch am Anfang der Digitalisierungsreise. Es passiert derzeit zwar sehr viel mit einer hohen Dynamik, aber wir stellen auch fest, dass viele Unternehmen noch weit von einer digitalen Maturität entfernt sind.

Wie sieht denn ein «digital reifes» Unternehmen aus?

Das beginnt beim Mindset. Man muss verstanden haben, dass die Digitalisierung unausweichlich ist. Sie kann die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen, wenn man sich ihr verschliesst. Die Reife fängt dort an, wo Unternehmen strategisch vorgehen, um datengetriebener zu werden. Sie setzen Daten für die Verbesserung ihrer Prozesse ein, nutzen Daten für die Markteinschätzung und können Kunden besser kennenlernen aufgrund von Daten. Daten verleihen einen präziseren Blick auf das eigene Geschäft und die Kunden. Digital reife Unternehmen arbeiten mit Datenmodellen, auf denen ihre Entscheidungen basieren. Für viele andere Unternehmen ist dies alles noch sehr abstrakt; sie hätten zwar die Daten zur Verfügung, lagern sie aber in verschiedenen Silos. Auf diese Weise können sie die Daten nicht zu ihrem Vorteil nutzen.

Was sind Ihre nächsten Ziele?

Wir wollen die Nr. 1 für digitale Arbeitsplatzlösungen in der Schweiz werden und auch unseren Fussabdruck im Cloud-Markt weiter vergrössern. Im Kern bedeutet das: noch mehr Schweizer Unternehmen auf ihrer digitalen Reise weiterzubringen. Sie sollen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern durch den richtigen Einsatz von digitalen Technologien. Selbstverständlich wollen auch wir weiter organisch wachsen, halten aber unsere Augen offen für weitere Akquisitionen, die unser Portfolio ergänzen könnten. Vor allem wird der Bereich Security immer wichtiger, dort wollen wir uns deshalb ebenfalls verstärken. Das ist ein strategisches Thema für uns. Aktuell sind alle unsere Lösungen «secured by design», wie wir es nennen. Das heisst: Die Kunden erhalten eine Lösung, die in sich sicher ist. Doch weil immer mehr Prozesse digitalisiert werden, nehmen die Anforderungen an die Sicherheit weiter zu. Deshalb schauen wir nach Opportunitäten, um uns diesbezüglich sinnvoll erweitern zu können.