



«Wir haben die Fähigkeit, mit agiler Projektmethodik die Unternehmen unserer Kunden weiterzubringen.»

Namics-CEO Bernd Schopp über eine Kernkompetenz seines Unternehmens.

«Unser Geschäft besteht ausschliesslich aus Menschen»

Namics AG kann als «digitales Unternehmen der ersten Stunde» bezeichnet werden. Der neue CEO Bernd Schopp zeigt aber eindrücklich, dass Digitalisierung ohne Menschen auch in seinem Unternehmen gar nicht möglich ist.

VON THOMAS BERNER

Wir treffen Herrn Schopp am Standort der Namics AG in Zürich. Zuerst wollten wir das Interview in den neuen Räumlichkeiten in St.Gallen durchführen, doch kurzfristig mussten wir in die Büros beim Bahnhof Enge dislozieren. Ein Zeichen dafür, wie dynamisch das Geschäft derzeit läuft – mit einem CEO, der erst vor Kurzem diese Funktion übernommen hat.

Herr Schopp, Ihr Unternehmen hat zwei Standorte in der Schweiz, drei in Deutschland und neu auch einen in Belgrad. Das heisst: Sie sind wohl viel unterwegs?

Bernd Schopp: Ja, meine Arbeitswoche beinhaltet einen Tag St.Gallen, einen Tag Zürich und den Rest in Frankfurt, Hamburg oder München. Oder anders gesagt: Eigentlich weile ich etwa fifty-fifty in der Schweiz und in Deutschland. Wohnen tue ich aber seit 20 Jahren schon in St.Gallen, obwohl man dies an meinem Dialekt nicht hört ... (lacht).

Wirkt diese viele Reiserei nicht auch belastend?

Nein, ganz und gar nicht. Ich empfinde das Reisen sogar bereichernd. Zum einen deswegen, weil das, was wir machen, keine «Ländergrenzen» kennt; die Ergebnisse unserer Arbeit sind gleichsam international. Das passt auch zu unserem Mindset von Offenheit. Und deshalb gehört Reisen einfach dazu. Zum anderen: Ich reise, weil ich so direkt bei den Leuten sein kann. Denn bei aller Digitalisierung der Kommunikation, ist miteinander zu arbeiten, einander ins Gesicht zu gucken, zu spüren, ob jemand hinter einer Sache steht, immer noch unersetzlich. Unser Geschäft besteht nur aus Menschen.

Eine spannende Aussage, zumal mit der gesamten Roboterisierung und Automatisierung die Befürchtung aufkommen kann, der Mensch werde in immer mehr Bereichen quasi überflüssig.

Das stimmt. Aber den Menschen darf man auch in unserer Branche nicht vernachlässigen. Zu meinen, unser Geschäft liesse sich nicht so einfach digitalisieren, weil wir kreativ immer neue Lösungen entwickeln, greift zu kurz. Es gibt einen Aspekt, der auch bei uns digitalisierbar ist: Nämlich das Zusammenstellen von allen Fähigkeiten, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Das ist dann das, worin man sich differenzieren muss, nämlich jene Menschen zusammenzubringen, die interdisziplinär und erprobt sehr schnell Dinge hervorbringen können. Je methodischer man dies macht, desto mehr Mehrwert liefert man dann dem Unternehmen. Des-

halb ist die Digitalisierung eine Tendenz, die auch uns trifft. Es gibt bereits Firmen, die mehr auf Plattformen setzen, um Menschen zusammenzubringen. Wir hingegen setzen auf die richtigen Leute, die methodisch und erprobt unseren Kunden die Digitalisierung ermöglichen.

Eben: Sie unterstützen Kunden darin, ebenfalls zu automatisieren und disruptiv zu sein.

Sehr. Gerade wenn ich auf KMU schaue, ist es unser Anspruch, Gewinner im digitalen Wandel zu schaffen. Man sieht an vielen Beispielen, dass sich Geschäftsmodelle und Wertschöpfung verändern. Man denkt viel weniger in Produkten, sondern in Geschäftsmodellen und im Mehrwert, den man Kunden bieten muss. Und da eliminieren sich ganze Wertschöpfungsketten für die Kunden. Zum einen aus der Sicht, wie denn die zukünftige Customer Journey aussehen kann, zum anderen, welche Eigenschaften ein Produkt bzw. ein Service hat, den ich anbiete. Das nächste Level besteht darin, dies in Konzeption und Technik konkret umzusetzen. Ein Beispiel: Bei einem Pharmaunternehmen haben wir die gesamte Wertschöpfungskette eines Tierarztes in den Stall verlegt. Das heisst: Alles, was er bisher in fünf Tagen mit Laboren usw. machen musste, um festzustellen, ob eine Herde eine Krankheit hat, haben wir zusammen mit dem Kunden und weiteren Partnern auf anderthalb Stunden reduziert und in den Stall verlegt. Wir haben das Produkt kreiert, die Interfaces, die Customer Journey, zukünftige Geschäftsmodelle – also alles, womit man letztlich Geld verdienen kann, etwa, indem man Daten verkauft oder Geräte. Das Ziel: ein neues Geschäftsmodell aufbauend auf einer neuen Wertschöpfungskette.

Inwiefern müssen Ihre Kunden selbst auch etwas Pioniere sein? Oder geht es einfach darum, etwas Analoges in die digitale Welt zu transformieren?

Darum geht es eben nicht. Wenn man so denkt, dann wäre das der erste Schritt zum Verlieren. Weil: Das würde voraussetzen, dass das analoge Modell nach wie vor jenes für die Zukunft wäre. Das ist aber nicht der Fall. Denn durch die Digitalisierung entstehen ja erst neue Modelle und Dienstleistungen. Beispiele dazu finden sich etwa in der Mobilität. Ein Elektrofahrzeug ist zwar immer noch ein Auto, einfach mit einem anderen Motor. Es verändert aber die gesamte Wertschöpfung in dieser Industrie: Es wird weniger Garagisten geben, weil das Fahrzeug wartungsfreier ist usw. Und dann kommt noch autonomes Fahren dazu, und es verändert

sich noch mehr. So ist es bei jedem Produkt, einschliesslich unserer eigenen Dienstleistungen, die sich ebenfalls mit verändern.

Wohin wird uns die gesamte digitale Entwicklung noch führen? Welche Gedanken machen Sie sich hierzu?

Wie schon gesagt, müssen wir uns auch in unserer Branche genau überlegen, womit wir uns differenzieren können. Generell ist unsere Haltung gegenüber der Digitalisierung gar nicht so prophetisch. Unsere Grundhaltung ist einfach, Mut und Neugierde zusammenzubringen. Wir wollen verstehen und lernen, aber auch den Mut haben, einmal auch etwas wieder wegzuschmeissen. Das ist ohnehin etwas, was ich KMU empfehlen kann: Zu experimentieren, zuzulassen, dass auch Fehler passieren. Aber diese sind es, welche aufzeigen, dass man einen anderen Weg gehen muss. Wenn man diesen Schritt nicht macht, wird man nie lernen, welcher Weg denn der richtige ist.

Der digitale Wandel verlangt in der Führung mehr

Agilität. Wie sind Sie da als Unternehmen organisiert?

Jene Organisation, die wir für einen Kunden benötigen, bauen wir von Grund auf auf. Das kann gemäss einem Programm oder einem Projekt sein, aber auch agil. Viele Kunden kommen gerade deswegen auf uns zu, weil wir die Fähigkeit haben, mit agiler Projektmethodik auch deren Unternehmen weiterzubringen. Wir haben zudem keine klassischen Führungskonzepte. Jeder Mitarbeitende hat einen persönlichen Coach. Der Coach hat ein Ziel: Nämlich die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden zu fördern. Auch ich als CEO sehe mich mehr als Dienstleister für unsere Organisation, um das strategische Alignment zu bieten.

Namics ist ein Schweizer Unternehmen, ein «digitales Unternehmen der ersten Stunde», das zuerst den Schweizer Markt bedient hat und nun nach Deutschland expandiert. Wenn Sie sich zurückerinnern: Wie hat sich die «digitale Fitness» der Schweizer Wirtschaft inzwischen verändert, auch im internationalen Vergleich?

Damals waren wir vor allem Idealisten. Das Internet war noch weit weg davon, geschäftskritisch zu sein. Inzwischen hat jede Gesellschaft, jede Organisation begriffen, dass die Digitalisierung sie stark verändert. Entsprechend hat sich auch der Status unserer Dienstleistungen verändert, und auch die Verantwortung, die damit zusammenhängt. Da hat ein grosser Shift stattgefunden. Ich glaube, die Schweiz war schon immer sehr fortschrittlich und ist es immer noch. Sie hatte immer eine gute Grundinfrastruktur für die Digitalisierung, etwa im Vergleich zu Deutschland, wo es vielerorts noch schlecht darum steht. Inzwischen wird dort die Digitalisierung allerdings seit rund zwei bis drei Jahren gesellschaftlich stärker wahrgenommen und ist letztlich zu einem Wahlkampfthema und damit «Chefsache» geworden. Das merken wir auch als Unternehmen. Deshalb werden wir bald auch in Deutschland genauso viele Mitarbeitende haben wie in der Schweiz. Wir wachsen dort gegenwärtig um 20 Prozent.

Wie «schweizerisch» sind Ihre Dienstleistungen noch?

Wir führen alle Projekte aus der Schweiz. Alle Schlüsselrollen sind hier in der Schweiz. Auch die Mitarbeitenden in Belgrad sind fest in diese Projekte integriert. Dieser Standort ist also nicht einfach nur eine Werkbank. Weil das Qualitätsdenken

BERND SCHOPP

Dr. Bernd Schopp hat im Juli 2017 die Funktion des CEO der Namics AG übernommen. Seit 15 Jahren in diesem Unternehmen tätig, hatte er zuvor schon die verschiedensten Funktionen, auch in der Geschäftsleitung, inne.

So zählte der Aufbau von Kunden im Markt Deutschland mit zu seinen Aufgabenbereichen neben der Stellvertretung seines Vorgängers Jürg Stuker, der sich nun voll auf seine Aufgabe im Verwaltungsrat von Namics konzentriert. Die 1995 gegründete Namics AG zählt zu den führenden Fullservice-Digitalagenturen für E-Commerce, Websites & Portals, Digitale Kommunikation, Mobile Business Apps, Customer Relationship Management und Managed Services im deutschsprachigen Raum. An den Standorten in Frankfurt, Hamburg, München, St.Gallen, Zürich und Belgrad arbeiten rund 500 Personen.



auf diese Weise hoch bleibt, wird vielleicht nicht ganz dieselbe Skalierung bezüglich Kosten möglich, wie man es von anderen Software-Engineering-Projekten kennt. Wir sind schon stolz darauf, es als Schweizer Unternehmen geschafft zu haben, im deutschsprachigen Raum zu den Top-Digitalagenturen zu gehören.

Wie schwer ist es für Sie, genügend Fachkräfte zu rekrutieren? Hier in Zürich dürften Sie auf dem Arbeitsmarkt Firmen wie Google als Wettbewerber haben?

Durch unsere Marktposition haben wir in der Schweiz einen guten Stand. Wir finden immer wieder sehr gute Leute, die bei uns auch eine Perspektive für ihre berufliche Entwicklung sehen. Im Engineering-Umfeld sind Google und viele Startups Konkurrenten auf dem Talentmarkt, keine Frage. Das hängt von der Denkweise der Leute ab: Wer eher produktorientiert arbeiten will, geht vielleicht lieber zu Google, wer mehr interessiert ist am Dienstleistungsgeschäft, kommt zu uns. In Deutschland ist das anders, weil wir a) nicht diese Marktposition haben und b) die Konkurrenzlandschaft noch regionaler ist. Es ist sicher ein Vorteil, dass wir in Hamburg, Frankfurt und München sind. Doch in diesen Metropolen befinden sich auch BMW, die Deutsche Bahn und andere, die sehr viele Fachkräfte «absaugen».

Welche strategischen Ziele haben Sie sich gesetzt?

Bei der Formulierung unseres wichtigsten strategischen Ziels sind wir sehr aussergewöhnlich. Das hat nämlich nichts mit Umsatz, Rentabilität usw. zu tun. Unser oberstes Ziel ist, dass jeder Namicsler jeden Tag mit Freude an seiner Tätigkeit, seinen Kunden und Arbeitskollegen hierherkommt. Das ist ein grosses Ziel, fast unmöglich zu erreichen, aber eben nur fast. Wenn wir es dann erreichen, haben wir genau jenes kulturelle Setting, das in der Digitalisierung so wichtig ist: Die besten Mitarbeitenden arbeiten mit den besten Kunden zusammen.