

# Kreativer Clash

Wie wohnen und arbeiten  
die Menschen in Zukunft?  
Adrian Bührer vom Swiss Life  
Lab auf Spurensuche im  
Stadtmodell von Zürich.



Bereit für die digitale Transformation:  
Wie sich der Versicherungskonzern  
Swiss Life von zwei Internetpionieren  
auf neue Ideen bringen lässt.

Jost Dubacher (Text) und Florian Kalotay (Bilder)



# Adrian Bühler schraubt eine Flasche ungesüssten Eistee auf, lehnt sich in seinem Stuhl zurück, nimmt einen Schluck und meint: «Der Job hier macht Spass, nicht wahr, Myke?»

Der Angesprochene heisst mit vollem Namen Michael Näf und gehört zu den raren Stars der Schweizer Digitalszene. Der 43-jährige ETH-Ingenieur baute die Terminplanungsplattform doodle.com auf, etablierte sie weltweit und verkaufte das Unternehmen schliesslich an Tamedia, die Muttergesellschaft des Tages-Anzeigers.

Näf und Bühler, auch er ein Internetpionier mit Start-up-Erfahrung, teilen sich ein Büro in einem mittelalterlichen Haus in der Zürcher Innenstadt. Zusammen mit einem ehemaligen Kreativdirektor der Designschmiede IDEO bilden sie das Kernteam des Swiss Life Lab (SLL). Unterstützt werden sie von einem Projektmanager, einem App-Entwickler, einem Programmierer sowie einer Anwältin.

Ihre Aufträge erhalten sie von Swiss Life, dem Versicherungskonzern, dessen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen. Bei der Gründung als «Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt» sass noch Alfred Escher im Verwaltungsrat. Heute ist Swiss Life mit einem Prämienvolumen von 17,4 Milliarden Franken der drittgrösste Versicherungsanbieter mit Sitz in der Schweiz.

Das operative Zentrum der Schweizer Einheit von Swiss Life befindet sich im Zürcher Aussenquartier Binz. Hier hat Peter Moor sein Büro. Er rapportiert direkt an Markus Leibundgut, den CEO von Swiss Life Schweiz, und ist Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation. Der 54-Jährige gilt als der geistige Vater und Initiant des SLL.

## Erster Versuch ging daneben

«Vor ungefähr fünf Jahren», erinnert sich Moor, «verabschiedeten wir unter dem Dach der digitalen Transformation ein Strategiepapier, welches das Thema Innovation ganz oben auf die Prioritätenlisten setzte.» Auf höchster Ebene wurde beschlossen, einen Ideeninkubator für Kundenorientierung und Innovation aufzubauen. Das

Ziel war die Ausweitung des Innovationshorizonts auf neue Technologien und Geschäftsmodelle. Man verabschiedete ein Budget, rekrutierte Software- und Businessspezialisten und wies ihnen Ressourcen zu. Doch das Projekt kam nicht wie erhofft in die Gänge.

Peter Moor selbstkritisch: «Wir haben es uns leicht gemacht und das Innovationsteam wie eine weitere Konzernfunktion behandelt.» Das gleiche IT-Netzwerk wie die operativen Abteilungen, die gleichen Finanzpläne, Reportingvorschriften und Anreizsysteme. «Und genau das», sagt Moor rückblickend, «war wohl der Fehler.»

## Kultureller Grundkonflikt

Die Implementierung einer sogenannten Frühphaseninnovation in bestehende Konzernstrukturen ist heikel und Patentrezepte existieren keine. Weil es aber kaum Grossfirmen gibt, die es nicht schon versucht hätten, ist das Thema recht gut erforscht und wissenschaftlich beschrieben.

Daniel Huber ist Professor für Innovationsmanagement an der Berner Fachhochschule (BFH). Als ehemaliger stellvertretender Leiter von Swisscom Innovation kommt er aus der Praxis. Er spricht von einem Grundkonflikt: «Konzerne arbeiten mit wenigen komplexen Werkzeugen, kreative Köpfe hingegen mit vielen einfachen.» Das führe zu Verständigungsproblemen. Und wo keine Verständigung möglich sei, entstehe Misstrauen.

«Die meisten Grossunternehmen», so Huber, «versuchen dann die Kreativen mit klar definierten Zielvorgaben an die Kandare zu nehmen.» Mit der Folge, dass genau das verloren geht, was sie sich von den Inkubatoren eigentlich versprochen haben: unkonventionelle Ansichten und Vorschläge.

In diese Falle tappte Peter Moor nicht. Er sprang zurück auf Feld eins und beschloss, die Frühphaseninnovation in einer eigens zu gründenden Tochterfirma anzusiedeln. Was ihm vorschwebte, war eine Spielwiese für Ingenieure und Designer,

**Adrian Bühler** gründete mit gerade einmal 22 Jahren zusammen mit Kommilitonen das Netzwerk students.ch. 2007 verkaufte er es an den Springer-Verlag. Seither ist der Betriebswirt als Investor (zum Beispiel farmy.ch) und Innovationscoach tätig.

**Myke Näf** hat mehrere Unternehmen gegründet und ein neues Wort geprägt: Wegen Michael «Myke» Näf verabreden wir uns nicht mehr, wir doodeln. Seit dem Ausstieg bei Doodle ist Näf als Investor und Berater unterwegs.

**Peter Moor** bezeichnet sich als kreativen Querdenker in der Welt von Swiss Life. Vor seiner Ernennung zum Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation im Jahr 2011 machte Peter Moor allerdings eine solide Konzernkarriere. Zuletzt sass er in der Geschäftsleitung und leitete die IT-Abteilung von Swiss Life Schweiz.

Sind unabhängig und geben Vollgas im Job: Myke Näf und Adrian Bühler (rechts), die Leiter des Swiss Life Lab.

junge, unverbrauchte Hochschulabgänger. Er führte Bewerbungsgespräche mit rund 30 Kandidaten. Trotzdem blieb am Ende Skepsis. «Ich hatte nicht den Eindruck, dass sich die jungen Leute bei uns durchsetzen würden.»

Irgendwann im November 2014 griff Moor deshalb erneut zum Telefon. Diesmal kontaktierte er Myke Näf, der sich eben von seiner Doodle-Beteiligung getrennt hatte. Er erzählte ihm von seinen Plänen und Näf zeigte sich offen. Er stellte jedoch klar, dass er den Karren nicht allein ziehen könne, er brauche einen Partner und empfehle ein Treffen mit dem Serienunternehmer, Investor und Berater Adrian Bühler.

### Keine Kompromisse

Es sollte nicht die letzte Bedingung bleiben, die Näf und später auch Bühler an ihr Mitwirken knüpften. «Wenn es um ihre Freiheiten ging, machten sie keine Kompromisse», erinnert sich Peter Moor. Er sagt das ohne Groll, denn Härte war, was er suchte. «Ein Lab wie das unsere braucht Chefs, die geistig und finanziell unabhängig sind. Nur so können sie einem Konzern wie dem unseren Paroli bieten.»

Im Sommer 2015 bezog das Lab seine Büros am Weinplatz 10. Das Team begann Technologien

zu evaluieren, tüftelte an neuen Geschäftsmodellen, baute Prototypen – in der Szene auch «Minimum Viable Products» (MVP) genannt –, arbeitete mit externen Start-ups zusammen und prüfte mögliche Beteiligungen an Jungunternehmen, immer mit dem dreifachen Fokus auf die Bereiche Insurtech (Versicherung), Fintech (Finanzen) und Proptech (Immobilien).

### Beidseitiger Lernprozess

«Wir mussten viel lernen in dieser Zeit», verrät Peter Moor. Zum Beispiel, dass es nicht sinnvoll ist, bei einem Start-up mit fünf Mitarbeitern mehrere Buchprüfer, Controller und Anwälte vorbeizuschicken, und dies bloss, um die für die Due Diligence benötigten Unterlagen zu sichten.

Aber auch vom heute 39-jährigen Lab-Leiter Adrian Bühler war Anpassungsfähigkeit gefordert. «Wir waren am Anfang zu ungestüm», räumt er rückblickend ein. So habe man in der ersten Präsentation vor dem Steering Committee Digitalisierung gleich zehn Projekte vorgestellt. Keines wurde weiterverfolgt.

Unterdessen hat sich zwischen Binz und Weinplatz so etwas wie ein Courant normal eingeschpielt. Der Lenkungsausschuss hat sich an die Umtriebigkeit des Lab gewöhnt und das Lab



### Schumpeter reloaded

Warum sind Unternehmen innovativ? Die klassische Begründung lautet: Sie streben «Pionierrenditen» an und betreiben deshalb Forschung und Entwicklung (F+E). Formuliert hat diesen Grundsatz der austroamerikanische Ökonom Joseph Schumpeter in seiner 1912 erschienenen «Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung». Dieses Konzept der Innovations-tätigkeit blieb über Jahrzehnte gültig und stiess erst in den 90er-Jahren an die Grenzen seiner Erklärungskraft. Die wirtschaftliche Erschliessung der osteuropäischen und asiatischen Tieflohnländer brachte damals neue Wertschöpfungsketten hervor. Gleichzeitig verschärfte das Internet den globalen Wettbewerb und erhöhte die Mobilität der höchstqualifizierten Mitarbeiter. In einem solchen Umfeld wird die Fokussierung auf Innovationsideen aus dem eigenen Haus zu einem wirtschaftlichen Klumpenrisiko.

Der amerikanische Ökonom Henry Chesbrough zog die theoretischen Konsequenzen daraus. 2003 erschien sein Buch «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Geblieben ist bei Chesbrough die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen, aber Innovation findet nun nicht mehr ausschliesslich «inhouse» statt, sondern in einem Netzwerk aus Hochschulen, Forschungslabors, Grossfirmen, Start-ups, Lieferanten und Kunden. Ein nachhaltig innovatives Unternehmen funktioniert wie ein dreistufiger Filter. Zuerst sucht es seinen inneren und äusseren Horizont nach Ideen ab. Dann evaluiert es diese Ideen. Und schliesslich bündelt es die internen und externen Ressourcen, die es braucht, um die vielversprechendsten Ansätze erfolgreich zu vermarkten.

Adrian Roost

# «Ohne persönlichen Zugang zu den Chefetagen funktioniert ein Modell wie das unsere nicht.»

Peter Moor, Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation, Swiss Life Schweiz



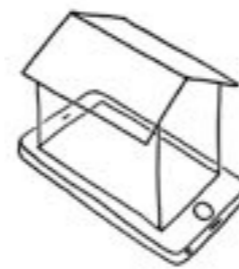
Viel voneinander gelernt: Peter Moor, Leiter Unternehmensentwicklung Swiss Life Schweiz (Mitte), im Austausch mit Adrian Bühler und Myke Näf.

# «Wir waren am Anfang zu ungestüm.»

Adrian Bühler, Internetpionier und Leiter Swiss Life Lab



Zukunft braucht Herkunft:  
Myke Näf, Peter Moor und  
Adrian Bühler unterwegs  
im denkmalgeschützten  
Stadthaus IV von Zürich.



## Digital Living

Allein in der Schweiz besitzt Swiss Life zugunsten ihrer Versicherten knapp 1100 Renditeobjekte im Wert von über 25 Milliarden Franken. Rechnet man die Tochtergesellschaft Livit und die internationalen Aktivitäten dazu, gehört Swiss Life zu den grössten institutionellen Immobilieninvestoren Europas und verfügt über Teams für Akquisition, Entwicklung und Planung bis zu Bauherrenvertretung und Projektleitung.

Gleichzeitig ist Immobilienbesitz ein wichtiges Element der privaten Vorsorge. Beide Bereiche deckt Swiss Life mit Tochterfirmen ab: ImmoPulse gehört mittlerweile zu den grössten Maklern für den Kauf oder Verkauf von Wohnobjekten, Livit spielt in der ersten Liga der Immobilienbewirtschaftung.

Beim Projekt «Digital Living» geht es nun darum, die bestehenden Dienstleistungen in einer digitalen Wertschöpfungskette abzubilden, die vom Bau einer Immobilie bis zu deren Bewirtschaftung reicht. Wie immer bei Digitalisierungsstrategien dreht sich alles um

Daten. Deren Auswertung soll die betriebliche Effizienz steigern und zugleich Anhaltspunkte für die laufende Optimierung und Weiterentwicklung der Angebotspalette liefern.

Was die praktische Umsetzung betrifft, so setzt man bei Swiss Life auf grösstmögliche Flexibilität. Im neu zu schaffenden digitalen Immobilienhub haben Eigenentwicklungen genauso Platz wie die Produkte und Dienstleistungen von Partnerunternehmen – zum Beispiel von Start-ups, bei denen sich der Konzern auch als Investor engagiert.

Erste Resultate der Digital-Living-Strategie sollen bis Ende Jahr vorliegen.

seinerseits nimmt Rücksicht auf die Traditionen und Denkschulen des Konzerns. Daraus ist gegenseitiger Respekt erwachsen. «Ich stellte fest, dass viele gute Ideen schon vorhanden waren», bringt es Adrian Bühler auf den Punkt.

«Versicherung und Vorsorge neu denken» lautet der Auftrag ans Lab. Den ersten grösseren Impact – wie es in Konzerndeutsch heisst – dürfte das SLL allerdings nicht auf das Kerngeschäft haben, sondern auf den Immobilienbereich der Mutterfirma.

### Konsequente Kundensicht

«Digital Living» heisst das Projekt und hat zum Ziel, die Immobilienaktivitäten von Swiss Life in einem vernetzten digitalen Ökosystem abzubilden (siehe Box). Damit einher geht eine neue Optik: Die Anlageklasse Immobilien mit ihren verschiedenen Dimensionen soll künftig noch mehr im Hinblick auf Wohnen und Arbeiten – als menschliche Grundbedürfnisse – bewirtschaftet und weiterentwickelt werden.

«Bei unserer Angebotsgestaltung wollen wir in Zukunft konsequent aus Kundensicht denken und verstärkt Emotionen in unsere Angebote einbringen. Dafür eignet sich das Thema Wohnen

hervorragend», erklärt Peter Moor. Die Digitalisierung biete dafür die technischen Werkzeuge und diese wolle man vermehrt nutzen.

Im Oktober letzten Jahres wurde das Projekt «Digital Living» offiziell gestartet. Es löste viel positives Echo aus und wird nun auch von der Konzernleitung gezielt gefördert. Unterdessen hat das von Swiss Life gegründete Lab ein Mandat für das gesamte Unternehmen.

### Rückendeckung von oben

«Übersetzer» nennt Innovationsforscher Daniel Huber Menschen wie Bühler. Sie verstehen die Sprache eines Konzern-CEO genauso wie jene eines Programmierers und Designers. Sie sind in der Lage, an einem Geistesblitz das kommerzielle Potenzial zu erkennen und daraus ein Pflichtenheft zu destillieren. Sie schlagen die Brücke zwischen Fantasie und Produktivität.

Unterstützt wird Bühler dabei von Peter Moor. Er identifiziert die Ansprechpartner im Konzern und arrangiert die Sitzungen mit den operativen Entscheidern. «Denn ohne persönlichen Zugang zu den Chefetagen», betont Moor, «funktioniert ein Modell wie das unsere nicht.» ●



«Wir verschaffen den UBS-Intrapreneuren Zugang zu unseren Entwicklungseinheiten.»

Veronica Lange, Head of Innovation, UBS

# «Die Finanzwelt ist im Umbruch»

## Scheitern erlaubt: Veronica Lange über das Innovationsmanagement von UBS.

Jost Dubacher (Interview)

**Frau Lange, Sie sollen den Innovationsgedanken in der DNA von UBS verankern. Wie machen Sie das?**

**Veronica Lange:** Mit meinem achtköpfigen Team versuchen wir die Kreativität und die Innovationslust unserer gut 60 000 Mitarbeitenden zu wecken. Letztlich wollen wir die Kollegen ermutigen, ihre Ideen vorzubringen – ohne immer schon daran zu denken, dass sie scheitern könnten.

**Wird diese Offerte wahrgenommen?**

**Lange:** Wir erhalten fast täglich Vorschläge, und zwar aus den Einheiten des Kerngeschäfts, aus der Rechtsabteilung oder aus der IT.

**Wie verfahren Sie mit diesen Anregungen?**

**Lange:** Einmal im Monat tagt das Group Innovation Board und sichtet die Ideen. Diese werden dann nach ihrem Businessnutzen priorisiert und im besten Fall zur Umsetzung vorgeschlagen.

**Im Zeitalter der digitalen Transformation haben viele Innovationsprojekte auch einen IT-Aspekt – Stichwort Fintech.**

**Wie kommen die Intrapreneure von UBS an die entsprechenden Ressourcen?**

**Lange:** Wir verschaffen ihnen Zugang zu unseren Entwicklungseinrichtungen, in der Schweiz zu unserem R&D-Lab, in dem neue Fintech-Lösungen getestet werden können. Wir engagieren uns auch im Kickstart-Accelerator von Digital Switzerland, wo wir gezielt Fintech-Start-ups sichten und die besten durch ein dreimonatiges Programm fördern und mit unseren Intrapreneuren zusammenbringen. Befasst sich jemand mit der Blockchain-Technologie, können wir ihm den Weg ebnen in unser UBS-Lab im Londoner Accelerator Level39, Europas grösstem Fintech-Inkubator.

**Unterstützen Sie diese Projekte finanziell?**

**Lange:** Wir haben seit zwei Jahren einen internen Venture Fund zur Finanzierung von Innovationsideen, die noch in einer frühen Phase stecken, aber langfristig viel versprechen. Damit lässt sich die technische Machbarkeit abklären

und ein Proof-of-Concept erstellen. Bisher hat der Fund über 50 Innovationsideen gefördert.

**Werden die Mitarbeiter für erfolgreich abgeschlossene Projekte honoriert?**

**Lange:** An einem Innovationsprojekt ist zumeist ein ganzes Team beteiligt und es geht um den gemeinsamen Lernprozess. Wir setzen auf die Motivation unserer Mitarbeiter, Neues umzusetzen, und die Initialisierung sowie die Mitwirkung an einem Innovationsprojekt bleiben von den jeweiligen Vorgesetzten nicht unbemerkt. Ist ein Proof-of-Concept erfolgreich, sind die Teams gewöhnlich auch in der Umsetzung dabei.

**Viele Grossunternehmen setzen auf «Open Innovation». Sie nutzen auch externe Innovationsressourcen und kooperieren gern mit Start-ups. Wie hält es UBS damit?**

**Lange:** Die Finanzwelt ist im Umbruch. Somit zählt die Zusammenarbeit mit der nationalen und internationalen Fintech-Szene zu meinen Kernaufgaben. Daher beteiligen wir uns an der Initiative Digital Switzerland und gehören zu den Promotoren des Kickstart-Accelerators.

**Sind daraus bereits Projekte entstanden?**

**Lange:** Am ersten Kickstart-Accelerator vom vergangenen Herbst hat das lettische Jungunternehmen Notakey teilgenommen, das sich mit der digitalen Identität beschäftigt, was auch für uns ein sehr interessantes Thema ist. Zusammen mit Credit Suisse und Swisscom wollen wir mit diesem Start-up ein Pilotprojekt durchführen.

**Wie sieht dieses Pilotprojekt aus?**

**Lange:** Das Problem der digitalen Identität ist nicht gelöst. Heute haben Kunden bei Online-Shops, Telekomanbietern, Versicherungen oder ihrer Bank viele verschiedene Benutzerkonten. Will der Kunde bei einem neuen Shop oder Dienstleister etwas kaufen, muss er sich jeweils neu registrieren. Wir möchten dies mit einer digitalen ID kundenfreundlicher, einfacher und komplett digital machen, und dies in einem föderalistischen System mit mehreren Parteien. ●

«Die Zusammenarbeit mit der nationalen und internationalen Fintech-Szene zählt zu meinen Kernaufgaben.»



Veronica Lange ist seit 2015 Head of Innovation im Chief Technology Office von UBS und leitet das Group Innovation Team der Bank.