

# Im Spannungsfeld von Regulierung und Innovation

Das Kartengeschäft der SIX Card Solutions ist geprägt von einem sich schnell entwickelnden und dynamischen Marktumfeld auf der einen und von strengen Regulierungsvorgaben auf der anderen Seite.

VON FELIX AESCHLIMANN

**B**eim Geschäft der SIX Card Solutions geht es um anderer Leute Geld. Somit sind einerseits Sicherheit, Sorgfalt und Stabilität absolute Notwendigkeiten, Kompromisse sind nicht akzeptabel. Auf der anderen Seite ist der Markt stark in Bewegung, es ergeben sich ständig neue Optionen, das Serviceangebot zu ergänzen oder sogar völlig neue Geschäftsfelder zu erschliessen. So hat die SIX Card Solutions in den vergangenen Jahren zum Beispiel eine Vielzahl von neuen Services für die Kreditkarten-Herausgeber realisiert, und in den Bereichen Hotellerie, bargeldlosem Parking und Tankstellenlösungen wurden neue Märkte erschlossen. Und selbstverständlich sind technische Neuerungen wie RFID, NFC (Near Field Communication) sowie die Möglichkeiten des Mobile Payment wichtige Themen, mit denen das bestehende Serviceangebot ergänzt werden kann.

## Die Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Dieser Spagat zwischen Sorgfalt und Kreativität, Sicherheit und Risikobereitschaft, bewährten Prozessen und radikalen Erneuerungen verlangt sehr viel von den Mitarbeitern des Unternehmens. Es erfordert eine Unternehmenskultur, in der jeder einzelne bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Eine solche Kultur muss zwangsläufig auf Vertrauen basieren: auf der Bereitschaft, Vertrauen zu geben gleichermassen wie auf dem Willen, sich Vertrauen zu erarbeiten. Nur dann kann beispielsweise ein 24-Stunden-Service für kritische Dienste gewährleistet werden, wenn man sich darauf verlassen kann, dass der Piktetmitarbeiter, der um vier Uhr in der früh gerufen wurde, schnell, eigenständig und kompetent die Notsituation in den Griff be-

kommt. Wird er in dieser Situation durch Angst vor Entscheidungen – sprich vor Fehlern – gehemmt, so sind die Probleme absehbar.

Schafft es das Unternehmen aber, seinen Mitarbeitern das notwendige Vertrauen zu schenken und ihnen damit Sicherheit zu vermitteln, dann ist es diesen Mitarbeitern auch möglich, immer wieder ihre «Comfort Zone» zu verlassen und sich auf neue Pfade zu begeben.

Eine solche Unternehmenskultur kann man nicht verordnen, sie will entwickelt werden. Diese Entwicklung beginnt bei der Auswahl der Mitarbeiter und hört bei der Schaffung von Freiräumen, in denen das Querdenken abseits vom Tagesgeschäft gefördert wird, noch lange nicht auf. Dies sind lediglich Massnahmen, um auf allen Ebenen des Unternehmens das Bewusstsein zu entwickeln, dass die Menschen abgeholt werden müssen, dass auch Emotionalität vor- und ausgelebt werden kann, und dass – last but not least – auch Erfolge gebührend gefeiert werden.

## Lean und Agile – kontrolliertes Tempo

Aber auch selbständige und motivierte Mitarbeiter brauchen verbindliche Prozesse und Regeln, die sie auf gemeinsame Ziele und Werte ausrichten. Bei der SIX Card Solutions wird hier ein Weg gesucht, sich mit hochqualitativen und stabilen Services in einem sehr dynamischen Umfeld zu behaupten. So richtet sich das Managementsystem nach dem japanischen Kaizen, also der Veränderung zum Besseren, aus. Schlüsselemente von Kaizen sind das Streben nach Qualität, der Einbezug aller Mitarbeiter, der ständige Wille zur Veränderung sowie Disziplin und Kommunika-

tion. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Eliminierung von Verschwendung, von Überlastung und von Prozessunregelmässigkeiten gelegt. Für die Softwareentwicklung heisst das, dass bei der SIX Card Solutions zurzeit die agile Methode SCRUM in Pilotprojekten eingesetzt wird, um so die Entwicklung der Services bei gleichbleibender Qualität konsequent auf die Bedürfnisse des Geschäfts auszurichten und um den Faktor «Time to Market» signifikant zu verbessern. Die von SCRUM vorgegebenen schlanken, aber sehr strikten Prozesse, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter (Empowerment) und die direkte und intensive Kommunikation des Teams mit dem Auftraggeber erfüllen die Kaizen-Vorgaben und entsprechen in hohem Masse der Unternehmensphilosophie.

## Innovationskraft als Schlüsselressource

Die SIX Card Solutions ist ein europaweiter Anbieter mit schweizerischen Werten in dem Sinne, dass sie ihren Kunden Mehrwert liefert, der auf Engineering- und Markt-Know-how, Kreativität und Innovation basiert. Dies sind die Schlüsselressourcen, die es einem kleinen Land ohne nennenswerte Rohstoffvorkommen auch in Zukunft ermöglichen werden, eine gewichtige Rolle in der internationalen Gemeinschaft zu spielen. Wer es schafft, die Menschen mit ihren komplexen Persönlichkeiten und vielfältigen Fähigkeiten zielführend auf ein unternehmerisches Ziel auszurichten, der muss sich um seine Zukunft nicht sorgen. ■

## DER AUTOR



Felix Aeschlimann (62) ist seit 2008 CEO der Division Cards & Payments und Mitglied des Group Executive Boards der SIX Group. Er ist Mitglied und Präsident verschiedener Verwaltungsräte von SIX-Group-Gruppengesellschaften, von Cetrel Luxemburg, Rolotec und von der Finance Forum Management AG. Von 2003 bis 2007 war er Head Card Solutions von Telekurs. Davor leitete er sechs Jahre die Division Financial Solutions bei der Syster und war 1994 bis 1997 COO bei der SBZ. Von 1983 bis 1994 arbeitete er beim Schweizerischen Bankverein, ab 1990 als Head International IT Division.