

# Innovationskultur: Ein Feature des Produkts

Innovation findet heute nicht in einem geschlossenen «Thinktank» statt. Die offene Architektur des Avaloq Banking Systems fördert die Innovationskultur mit Diskussionen in Innovations-Communities, was letztlich zu neuen Funktionen des Systems führt.

VON FRANCISCO FERNANDEZ

Innovation bedeutet «Erneuerung». Sie beginnt mit einer Idee und einer Erfindung. Erst wenn sich beides in neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren umsetzen lässt und sich diese am Markt durchsetzen, spricht man von einer Innovation. Die Erfolgreichsten setzen Standards und bilden im Idealfall dann die neue Referenz.

Oft entsteht Innovation in kleinen Teams; Menschen teilen die Lust und Leidenschaft, Lösungen für ein Problem zu suchen und zu

entwickeln. So erging es auch Avaloq vor fünfzehn Jahren. Das real existierende Problem bestand in chaotisch gewachsenen Systemlandschaften bei den Banken. Diese Strukturen nahmen Formen an, die jegliche Managebarkeit und Agilität einer Unternehmung zunichtemachen: Die IT bremst oder verunmöglicht im Extremfall die effiziente Umsetzung einer Firmenstrategie.

## Hemmender Blick auf die IT

Banken investierten schon früh in die IT – noch bevor die IT-Branche moderne Architekturen beziehungsweise reifere Technologien und Verfahren kannte. Die junge Branche und insbesondere die bankinternen IT-Abteilungen hatten und haben heute noch zum Teil das Image, rein ausführend zu wirken. Quasi auf Bestellung wird das Business von der Informatik automatisiert. Bestenfalls wird sie als Kostenoptimierer gesehen. Auf diese Weise entsteht aber keine echte Innovation. Der Besteller tendiert dazu, seine «alte Welt» zu kopieren und lediglich etwas höher zu automatisieren: die meisten Menschen scheuen aber echte Erneuerung und den «Change». Oder wie es Henry Ford 1910 ausdrückte: «Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie brauchen, hätten sie geantwortet: «schnellere Pferde!» Ich entwickelte das Automobil.»

Avaloq (damals noch BZ Informatik) hatte das Glück, als sehr autonome Schwester-gesellschaft einer Bank, nicht diesen, für die IT-Abteilungen in Banken typischen Restriktionen unterworfen zu sein, sondern genoss grösste unternehmerische Freiheiten.

So entstand bereits in der Version 1.0 des Avaloq Banking Systems das erste System mit

## AVALOQ: STANDARD BANKING SOFTWARE

Die Avaloq-Gruppe ist Schweizer Marktführer für standardisierte Bankensoftware. Mit dem Avaloq Banking System hat das Unternehmen eine integrierte und modular einsetzbare Gesamtbanklösung für Privat-, Retail und Universalbanken, Vermögensverwalter sowie Transaktionsbanken auf dem Markt, auf die bereits rund 40 Banken weltweit vertrauen. Daneben bietet Avaloq Serviceleistungen über den gesamten Lebenszyklus der Banking Software an. In der Avaloq Academy werden Kunden zur selbständigen Weiterentwicklung des Avaloq Banking Systems ausgebildet. Die Avaloq Community ist für über 35'000 User, Partner und Angestellte von Avaloq-Plattform zum Austausch von Know-how und Innovationen. Avaloq ist in Zürich und an weiteren Standorten in der Schweiz sowie mit Niederlassungen in Luxemburg, Frankfurt, Wien, Moskau, Dubai, Singapur, London und Hongkong präsent. Im Zuge der Internationalisierungsstrategie werden weitere Niederlassungen angestrebt.

**Weitere Informationen:** [www.avaloq.com](http://www.avaloq.com)



einer grafischen Benutzeroberfläche, durchgehendem Workflowmanagement, verallgemeinerter Buchhaltung auch für Wertschriften, einem mausgetriebenen Information-Browser – Jahre bevor der Netscape-Browser die Welt revolutionierte – und vielen weiteren Innovationen.

## Voraussetzungen für Innovation

Damit Innovation entsteht und nicht als unnütze Erfindung in der Versenkung verschwindet, sind weitere Voraussetzungen wichtig. Diese sind zum Beispiel:

- ▶ Problemverständnis
- ▶ Druck
- ▶ Kreativität
- ▶ Freiräume
- ▶ Diversität im Team
- ▶ Dialog
- ▶ Fähigkeiten (Skills)



ein Problem und genügend Druck, damit er sich aus der Komfortzone bewegt. Druck kann man im Unternehmen durch anspruchsvolle Zielsetzung erzeugen. Der eigene Ehrgeiz kann ein sportlicher Ansporn sein. Der Wettbewerbsdruck ist allgegenwärtig.

### Intensiver Dialog als Voraussetzung

Vermeintlich im Widerspruch zur Notwendigkeit von Druck braucht der Innovator Zeit und Raum, um über die Ist-Situation nachzudenken und in einem kreativen Akt unterschiedliche Lösungsoptionen zu generieren und durchzudenken. Am besten gelingt dies nicht im Labor, sondern in einem intensiven Dialog mit anderen Ideenlieferanten und Spezialisten, die Ideen in Frage stellen und beurteilen können.

Avaloq hat deshalb Foren wie den «Techtalk» kreiert, wo untereinander Ideen ausgetauscht werden können, sowie auch Gefässe wie die «Domain User Groups», bei denen Businessspezialisten der Kunden zu ausgewählten Themen zusammentreffen. In der «Customer Advisory Group» holt sich Avaloq Meinungen und Rat ihrer Kunden auf C-Level. Avaloq unterhält Beziehungen zu den führenden Universitäten wie der Uni St. Gallen und der ETH und investiert in Kooperationen mit ihnen. Nicht zuletzt nutzen sie auch die Intelligenz ihrer externen Partner, indem sie systematisch deren Feedback einholen.

In diesem permanenten Dialog ist es wichtig, zu akzeptieren, dass gute Ideen, also die Grundlage von Innovation, jederzeit und von irgendwoher kommen können. Es ist eine Frage der Unternehmenskultur, ob man einem potenziellen Ideenlieferanten mit Respekt begegnet und ihn anhört – egal auf welcher Hierarchiestufe er arbeitet, ob er ein Banker oder ein Ingenieur ist, ob er firmenintern oder extern angestellt ist, ob Mann oder Frau. Im Gegenteil: Innovation lebt von der Konfrontation unterschiedlicher Perspektiven, der Diversität. Avaloq setzt auf Hebeleffekte, indem sie sogar ihre Produkte und Services so gestaltet, dass Drittparteien ihre Innovationskraft auf den Plattformen entfalten und verstärken können. Die stark wachsende Avaloq Community wird sehr gepflegt, da der Glaube an die Erneuerungskraft der Communities sehr gross ist.

### Talente finden und Innovation fördern

Die Idee oder Erfindung ist das Eine, die Ausführung das Andere. Die Qualität der Umsetzung hängt stark von den Fähigkeiten, der Einstellung und dem Leistungswillen der Menschen ab, die daran arbeiten – den Skills also. Deshalb ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements, die besten und motiviertesten

Talente zu engagieren, die am Markt zu finden sind. Bei Avaloq werden intrinsisch motivierte, begeisterungsfähige Menschen gesucht, die etwas verändern wollen: Leute mit Lust zur Leistung, quasi geistige Spitzensportler. Den Mitarbeitern soll ein Feld zur Verfügung gestellt werden, wo sie etwas bewegen können und attraktive Visionen aufgezeigt werden. Erfolg ist die grösste Belohnung und Motivation für die nächsten Ziele.

Erfolg ist, wenn der Kunde lobt. Da der Kunde die IT selten lobt, kann man dies übersetzen in: Erfolg ist, wenn der Kunde gerne zahlt. Das ist ein ambitioniertes Ziel, vor allem in der IT-Branche, wo man «virtuelle» Produkte entwickelt, die kaum sinnliche Erlebnisse hervorrufen oder Emotionen transportieren. Innovation muss in einem Unternehmen zielgerichtet und ökonomisch Sinn ergeben, für den Innovator wie für den Nutzer der Innovation. Es wurden deshalb Innovationsprozesse etabliert, um Ideen möglichst gut nach ihrem zukünftig gestifteten Kundenwert zu beurteilen und «value-driven» zu investieren. So führt Avaloq zum Beispiel in der Produktstrategieentwicklung ihren «Value Based Scoping»-Prozess.

### Innovation als Dauerauftrag

Innovation ist die Nahrung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Innovation entsteht dort, wo der Kunde Mehrwert sieht und sich deshalb eine Lösung am Markt durchsetzt. Innovation versteht man bei Avaloq deshalb als Dauerauftrag. Der Boden, auf dem Innovation gedeiht, hat zwei Dimensionen: eine prozessuale und eine kulturelle. Erst wenn beide Aspekte in der Unternehmensführung und -strategie berücksichtigt werden, wird die Firma zum Innovationsmotor und findet zu nachhaltigem Erfolg durch signifikante Alleinstellungsmerkmale in Produkten und Dienstleistungen. ■

- ▶ Leistung (Performance)
- ▶ Ökonomisches Denken
- ▶ Respekt

Zuerst kommt das Problemverständnis. Es ist schwierig, ein Produkt zu entwickeln und danach Kunden zu suchen, die ein zum Produkt passendes Problem haben. Vom Deo bis zum Bankensystem sollte deshalb die Lösung mit dem Problemverständnis beginnen. Das «Banken-IT-Problem» von heute intellektuell in der vollen Tiefe zu erfassen, ist aber alles andere als trivial. Es braucht intime Kenntnisse der Bankenbranche selbst. Dieses Wissen kann man sich in der Avaloq Academy institutionalisiert aneignen und permanent erneuern.

Innovation heisst nicht nur Erneuerung, sondern auch Veränderung. Um etwas zu verändern, muss man erstens verändern wollen und zweitens verändern können. Da der Mensch eher «change-avers» ist, braucht er

### DER AUTOR

Francisco Fernandez, 47, ist Dipl. Informatik Ing. ETH/BWI und Unternehmer mit Fokus auf die IT in der Finanzbranche. Seine zwei grössten Beteiligungen



hält er an den Firmen Avaloq und an Adcubum. Der leidenschaftliche Pianist (Klassik und Jazz) und Reiter will eine Unternehmenskultur schaffen und pflegen, in der jeder einzelne Mitarbeiter Freude daran findet, für den Kunden maximalen Mehrwert zu schaffen und somit seinen eigenen Marktwert zu steigern.