

SWISS it Magazine **SPECIAL**

in Zusammenarbeit mit der

ii TECHNOLOGY
INNOVATION
business|solution|group
www.bsgroupti.ch

tim '10

technology, innovation & management

About man, innovation and process:

Modern Times in der IT?

**Kreativität in
der Architektur:
Fluch oder Segen?**
von Peter Kummer, SBB

**Gespräch mit Claude
Honegger, Credit Suisse**
Softwareengineering
im globalen Wettstreit

**Gespräch mit
Stefan Arn, UBS**
IT-Landschaften im Wandel:
Transformation als Chance

Zudem in dieser Ausgabe:

- > Modern Mobile Times
- > Scrum zum Anfassen
- > Im Spannungsfeld von
Regulierung und Innovation



FOKUSTHEMA «ABOUT MAN, INNOVATION AND PROCESS»:

AGILE UNTERNEHMENSKULTUREN - VERÄNDERUNG ALS LEBENSPRINZIP

Mit dem Kernthema «About man, innovation and process» fokussieren wir uns auf das Spannungsfeld zwischen der Kreativität des Einzelnen und den Governance-Ansprüchen eines Unternehmens: Wie schaffen es grosse Unternehmen, die Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter gewinnbringend in die Vorhaben der Unternehmung einzubinden, und wie kann ein innovations- und changefähiges Klima, sprich eine «agile Kultur», geschaffen werden?

Editorial: About man, innovation and process: Modern Times in der IT?	3
von Thomas Wüst, CEO BSGroup Technology Innovation AG	
Praxis: Kreativität im Architekturmanagement: Fluch oder Segen?	4
von Peter Kummer, CIO SBB	
Wissen: Wer nichts wagt, der nichts gewinnt	6
von Heinrich Zetlmayer, Partner und Teilhaber von mas	
Vision: AAA – Anywhere, Anytime, Anyphone	7
von Reto Jörimann, Unternehmer der Jörimann AG	
Gespräch: Softwareengineering im globalen Wettstreit	8
Thomas Wüst im Gespräch mit Claude Honegger, CIO Switzerland Credit Suisse	
Praxis: Steigender Kurs für den Faktor Mensch	10
von Sönke Björn Vetsch, CIO Börse Stuttgart	
Wissen: Firmen-Networking à la Facebook	11
von Walter Strametz, Lead Architect Technology Innovation AG	
Wissen: Anatomie einer Wolke	12
von Claus Thoden, Principal System Engineer Oracle	
Wissen: Scrum zum Anfassen	14
von Fabian Uehlin, Technology Innovation AG	
Praxis: Im Spannungsfeld von Regulierung und Innovation	15
von Felix Aeschlimann, CEO Cards & Payments SIX Group	
Praxis: Kreativität und Ressourcen dank CMMI	16
von Marius Redli, Direktor BIT	
Praxis: Im Zentrum der Mensch	17
von Adrian Töngi, Bereichsleiter Produkte & Kooperationen Raiffeisen	
Wissen: Mit KMU für den grossen Markt lernen	20
von Dr. Valentin Gerig, Mitglied der Geschäftsleitung Axpo	
Praxis: Innovation im Backoffice	21
von Markus Sievers, CIO Mobilair	
Praxis: Corporate Creativity im Retail Banking	22
von Stephan Wick, Leiter Logistik Migros Bank	
Vision: Innovationskultur: Ein Feature des Produkts	24
von Francisco Fernandez, Gründer und CEO Avaloq	
Wissen: TAAN – innovativ mit OpenSource	26
von Dr. Christian Stern, Lead Architect Technology Innovation AG	
Wissen: Innovation im Doppelpack	27
von Harald Weimer, CEO Sopera	
Praxis: Die neue Rolle der Unternehmens-IT bei Zurich	28
von Dr. Markus Tresch und Dr. Stephan Kurpjuweit, Zurich	
Vision: Modern Mobile Times	30
von Harald Böttcher, Lead Architect Technology Innovation AG	
Gespräch: IT-Landschaft im Wandel	32
Martin Fabini im Gespräch mit Stefan Arn, CIO UBS	
Wissen: Der agile Fixpreis	34
von Roland Baldenhofer, Lead Architect Technology Innovation AG	
Interview: Der Moment des Mutes	35
Alexander Troitzsch im Gespräch mit Tine Melzer	



TIM – TECHNOLOGY, INNOVATION & MANAGEMENT

tim – technology, innovation & management – ist eine exklusive Kommunikationsplattform für CIOs, CTOs und Chefarchitekten. tim bildet den Rahmen für Diskussions- und Vortragsveranstaltungen sowie für innovations- und technologiezentrierte Publikationen. Wir veröffentlichen tim in der vorliegenden Form als Magazin einmal pro Jahr und leisten unseren Beitrag zur Vitalisierung des IT-Werkplatzes Schweiz. Weitere Informationen finden Sie unter: www.bsgroupti.ch/tim-special2010.

tim bietet die Plattform zur kontroversen Diskussion innovativer Themen. Dabei setzt tim darauf, interessante Schnittmengen zwischen Anwenderstrategien, Angeboten der Softwarehersteller, Beratungsansätzen sowie der angewandten Forschung herauszuarbeiten. Der gemeinsame Nenner ist hierbei eine echte Praxisrelevanz sowie ein grosses Erfolgspotential der behandelten Themen.

Die so geschaffene Plattform ergänzen wir durch einen «Domänensprung», indem wir dem jeweiligen Künstler unseres Kunstprojektes «art@work» (www.a-r-t-a-t-w-o-r-k.ch) Raum für eine kreative oder auch provokante Sicht auf unser jeweiliges Leitthema einräumen. «art@work» ist ein Raum, in dem wir moderne Kunst und unser Schaffen aufeinandertreffen lassen. Ziel ist es, kreative Potentiale freizulegen. Der «Serfer» auf dem Titelblatt ist ein Ergebnis dieser kreativen Fusion.

Es ist unsere Überzeugung, dass die «IT Werkstatt Schweiz» über ein enormes Potential verfügt und damit beste Zukunftsaussichten hat. Diese Zukunft gilt es als IT-Firma zu gestalten. Das bedeutet für uns, gemeinsam mit unseren Kunden, Partnern und Mitbewerbern eine IT-Vision für die Zukunft zu entwickeln und umzusetzen.

An dieser Stelle danken wir allen teilnehmenden Kunden und Partnern und hoffen darauf, dass unsere Leser das Resultat schätzen werden.

Ihre tim-special-Redakteure

Thomas Wüst – CEO BSGroup Technology Innovation AG

Martin Fabini – Principal BSGroup Technology Innovation AG

IMPRESSUM

VERLAG Vogel Business Media AG, Seestrasse 95, CH-8800 Thalwil/Zürich, Tel. +41 44 722 77 00, Fax +41 44 720 10 78 | E-MAIL-ADRESSEN **Redaktion:** redaktion_it@vogel-media.ch; **Inserate:** verkauf_it@vogel-media.ch; **Abo:** abo_it@vogel-media.ch | **CHEFREDAKTION** Marcel Wüthrich (mw) | **VERANTWORTLICH FÜR DIESE AUSGABE** Marcel Wüthrich, Ursula Bettio | **ANZEIGEN** Benedikt Bitzi | **GESCHÄFTSLEITUNG** Stefan Biedermann | **ERSCHEINUNGSWEISE, ABONNEMENT** Swiss IT Magazine erscheint monatlich im 10. Jahrgang; Einzelausgabe: Fr. 11.50; Abonnement (Auslieferung Schweiz): 1 Jahr Fr. 95.-, 2 Jahre Fr. 150.- | **BESTÄTIGTE AUFLAGE** (WEMF 2009) Verkauf 7068, Gratisauflage 3205 | **DRUCK** AVD Goldach, swissitmagazine@avd.ch • ISSN-Nummer 1424-4055 | Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos übernimmt der Verlag keine Haftung. Nachdruck, auch auszugsweise, und elektronische Wiedergabe nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Copyrights: © Vogel Business Media AG, Thalwil. tim und art@work sind urheberrechtlich geschützt und im Besitze der Technology Innovation – einem Unternehmen der Business Solution Group.

About man, innovation and process: Modern Times in der IT?



Liebe Leser: Wer erinnert sich nicht an den zapeligen Arbeiter Charlie in «Modern Times», gespielt und uraufgeführt von Charles Chaplin im Jahr 1936, der allzu oft mit dem Takt des monotonen Fließbandes nicht mithalten konnte. Mittlerweile sind wir weit über den Taylorismus – der von Frederik Winslow Taylor begründeten Denkschule der Prozesssteuerung zentraler Arbeitsabläufe – hinausgewachsen und verfügen über zahlreiche Sichtweisen auf Prozesse und Prozessoptimierungen, die auch dem Produktions- und Innovationsfaktor Mensch gerechter werden. IT ganzheitlich zu industrialisieren, scheitert immer wieder an den stetigen Innovationen, welche die Informatik selbst hervorbringt.

Mit dem Kernthema «About man, innovation and process» wollen wir das Spannungsfeld zwischen der Kreativität des Einzelnen und den Governance-Ansprüchen des Unternehmens beleuchten. Uns interessiert, wie grosse Unternehmen die Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter gewinnbringend in die Vorhaben der Unternehmung einbinden und die Balance zwischen Compliance und Produktionsverfahren finden, ohne dabei das Individuum und letzten Endes die Innovationskraft zu verlieren. Im vorliegenden Heft präsentieren wir eine vielschichtige Auswahl aus der Perspektive verantwortlicher CEOs, CIOs, Senior Managers und von IT-Vordenkern.

In meiner Rolle als Berater darf ich verschiedene Unternehmensansätze und -kulturen kennenlernen, mitgestalten und mitverändern. Unternehmen kämpfen dabei mit den Phänomenen der Trägheit und Veränderungsresistenz grosser Organisationen. Trotz der Tatsache, dass die stetige Standardisierung und Industrialisierung der IT alleine aufgrund der Kosten eine Notwendigkeit darstellen, ist es gefährlich und lähmend, darauf zu vertrauen, dass Standardisierung und prozessorientiertes Vorgehen Agilität und Change-Fähigkeit fördern und entwickeln. «Prozessschulen» verfügen immer über einen hohen Wucherfaktor und können anstatt in Effizienzsteigerung in sehr viel geduldigem Papier und Metabeschreibungen enden. Damit das nicht passiert, sind die folgenden Themen beim Einführen und Weiterentwickeln von IT-Prozess-Frameworks zentral:

► **«Lean is beautiful»:** Was für Managementstrukturen gilt, gilt erst recht für IT-Prozesse und -Regelwerke: Diese müssen einfach erklär- und erlernbar sein und für den betroffenen Ingenieur einen konkreten Nutzen generieren. Dabei ist der Mut zum

Verzicht auf epische Umsetzung genereller Standards eine unüberschätzbare Tugend.

► **Agilität versus Planbarkeit:** Prozesse, die dem Management die totale End-to-End-Planbarkeit aller Projekte und Vorhaben versprechen, sind realitätsfremd. Veränderung ist ein inhärentes Lebensprinzip und trifft auch auf Projekte zu. Agile Vorgehens- und Interaktionsmodelle sind daher erfolgsversprechende Alternativen zu pseudoakkuraten Wasserfallmodellen.

► **Stringenz mit Augenmass/Tayloring:** In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Vorgehensmodelle für alle Probleme geeignet sind oder gleich stringent umgesetzt werden müssen. Compliance ist wichtig, aber der zentrale Punkt ist, die Projekte erfolgreich zu realisieren. Dies sind Fragen des Augenmasses und der Erfahrung im Umgang mit Software-Engineering- und Meta-Prozessen.

► **Vertrauensfrage – der Faktor Mensch:** Gerade in entscheidenden Momenten und kritischen Situationen zeigt es sich, dass es kein noch so umfangreiches Regelwerk mit der Erfahrung eines Architekten oder dem sicheren Entscheid eines Senior-Software-Ingenieurs aufnehmen kann. Verschaffen Sie ihren relevanten Projektarchitekten Gehör und eine Stimme – die Chancen für erfolgreiche Projekte werden sich unbeschrieben der eingesetzten Prozesse massgeblich erhöhen. Das Vertrauen in Topmitarbeiter sollte immer höher gewichtet werden als das sture Befolgen «seelenloser» Prozess-Frameworks.

► **Raum für Innovation:** Wie finden Change und Innovation statt, falls diese erfolgszentral sind? Raum für Neues und Kreatives kann nicht mit Meta-Prozessen erzwungen werden. Zumeist sind zu viele Prozesse hemmend und lähmend für Innovationen, da der Denkprozess bei den meisten kreativen Köpfen nicht formularbasiert gesteuert wird.

Für die IT-Schaffenden in der Schweiz ist es überlebenswichtig, innovativer und agiler und daher auch risiko- und changefähiger zu sein als unsere grossen, dafür trägen internationalen Konkurrenten. Grösse allein ist nicht immer ein Mass für Erfolg. Wir müssen im agilen Change- und Innovationsbereich, gepaart mit unternehmerischem Spirit, führend bleiben. So lange wir es immer wieder schaffen, uns anzutreiben, Neues zu suchen und dann auch End-to-End umzusetzen, werden wir erfolgreich bleiben.

Thomas Wüst

THOMAS WÜST IST CEO DER BSGROUP
TECHNOLOGY INNOVATION AG.

CONSULTING – AGILE INTEGRATION –
SOLUTIONS – OUTSOURCING –
KNOWLEDGE

AGILE SPITZENLEISTUNGEN MIT PERSON-
LICHEM COMMITMENT.

Kreativität im Architekturmanagement: Fluch oder Segen?

VON PETER KUMMER

Die IT-Landschaft der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) zeichnet sich durch eine Vielzahl eng miteinander vernetzter Anwendungen aus. Um diese Komplexität zu beherrschen und die IT-Landschaft nachhaltig zu steuern, wurde in den letzten Jahren ein zentrales Architekturmanagement aufgebaut. Dabei wurden einfache und stabile Prozesse in den Bereichen Planung, Umsetzung, Beurteilung und Dokumentation verankert.

Prozessorientierung ist ein wichtiges Organisationsprinzip des Architekturmanagements bei den SBB. Eine dedizierte Organisationseinheit «Unternehmensarchitektur» hat die Hoheit über die Prozesse (Prozess-Ownership), bewältigt jedoch nicht alle Architekturaufgaben selbst, sondern erhält Unterstützung von sogenannten «Prozessworkern» aus verschiedenen Bereichen. Damit wird sichergestellt, dass austarierete, nachvollziehbare Entscheidungen gefällt werden, welche auf praxisnaher, lokaler Kompetenz beruhen. Dem allgemein in Architekturbereichen bekannten «Elfenbeinturmsyndrom» wird so entgegengewirkt.

DER AUTOR

Peter Kummer studierte Betriebswirtschaft und Informatik an der Universität Bern. Bis 2006 führte er als Chef Architekt den Bereich Unternehmensarchitektur bei der Schweizerischen Mobiliar. Ab Mai 2007 bis Anfang 2010 verantwortete er als Chef-Architekt den Bereich «Architektur & Qualität» bei den SBB. Seit Februar 2010 leitet er als CIO die Informatikorganisation der SBB und berichtet direkt an den CEO.



Einige Beispiele konkreter Architekturprozesse

Für alle IT-Projekte sind die Architekturprozesse klar geregelt. Jedes Projekt durchläuft zu festgelegten Zeitpunkten bestimmte Checkpunkte.

► **Architekturweiche stellen:** Vor der eigentlichen Projektfreigabe erfolgen Aufwandschätzungen und Umsetzungsplanung durch die Projectfactory. Um sicherzustellen, dass dabei von architektur-kompatiblen Annahmen ausgegangen wird, muss eine sogenannte Architekturweiche durchlaufen werden. Diese fokussiert schwergewichtig auf die Überprüfung von Architekturprinzipien wie «Wiederverwendung bestehender Anwendungen» oder «Vermeidung von Datenredundanz».

► **Architektur in Quality Gates beurteilen:** Gemäss IT-Governance der SBB durchlaufen alle Projekte bei Phasenübergängen ein sogenanntes Quality Gate. Dabei werden unterschiedliche Disziplinen wie Projektführung, Requirements Engineering und qualitätssichernde Massnahmen geprüft. Architekturthemen werden als eigenständige Disziplin an den Quality Gates analysiert, wobei in den frühen Phasen Themen der Unternehmensarchitektur im Vordergrund stehen, während in den mittleren Etappen die Software-Architektur dominiert.

Der hemmende Faktor «Architektur» in kreativen Prozessen

Ziel der Informatik der SBB ist es, das Geschäft optimal mit IT zu unterstützen und zu Produktivitätssteigerungen innerhalb der Business-Prozesse wesentlich beizutragen. Dem Erkennen geeigneter Informatikpotentiale sowie dem laufenden Prüfen des Einsatzes neuer Technologien im Rahmen eines Innovationsprozesses kommen gewichtige Rollen zu. Die Kreativität der Beteiligten ist

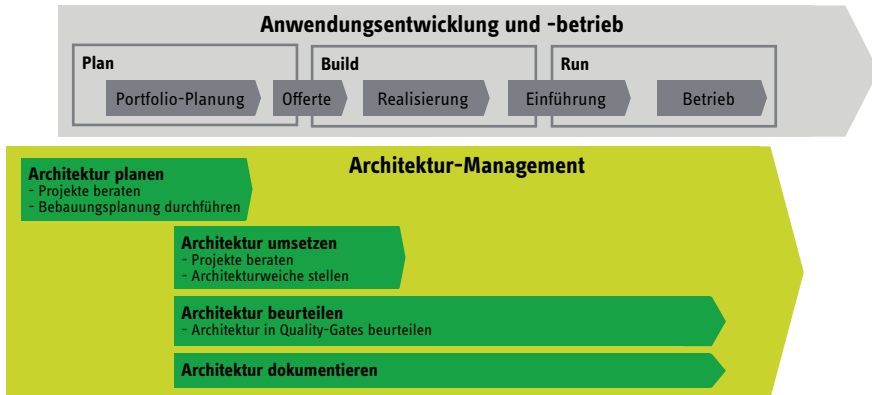
IN KÜRZE

Das Architekturmanagement ist für die Steuerung komplexer IT-Landschaften verantwortlich. Architekturziele, wie z.B. die technische Standardisierung oder Reduktion von Daten- und Funktionsredundanzen, lassen sich nur durch klar definierte Prozesse und Vorgaben erreichen. Kreativität – die ständige Entwicklung neuer Ideen – kann schnell zum Fluch für ein Architekturmanagement werden. Der Artikel setzt sich mit diesem Spannungsfeld auseinander und zeigt auf, wie die SBB erfolgreich damit umgehen.

dabei entscheidend, denn gemeinsam mit dem Auftraggeber werden neue Lösungsspielräume ausgelotet. Auch «Querdenken» und andere Kreativitätstechniken können bei der Evaluierung neuer Potentiale durchaus hilfreich sein.

Architekturprozesse sind hier häufig zu restriktiv. Um Architekturziele, wie zum Beispiel technische Standardisierung oder Reduktion von Daten- und Funktionsredundanzen zu erreichen, müssen Themen wie Prinzipientreue, Ausgewogenheit oder saubere Einbettung in die Gesamtlandschaft im Vordergrund stehen. Neue Informatikpotentiale oder mögliche Innovationen genügen diesen Anforderungen meist nicht und sind deshalb Störfaktoren innerhalb der Architekturprozesse. Auch ein guter Architekt stellt oft einen kreativitätshemmenden Faktor dar. Sein Vorgehen ist meist sehr analytisch, was mitunter behindernd bei der Lösungssuche sein kann.

ARCHITEKTURPROZESS



Die Architekturprozesse können zeitlich auf die bekannten Prozesse von Anwendungsentwicklung und -betrieb gelegt werden.

Auch Architekten müssen kreativ sein

Nicht überall wirkt die Architektur jedoch kreativitätshemmend. Insbesondere in den frühen Phasen der Architekturplanung sind ausreichende Freiheitsgrade in den Prozessen sowie die Kreativität der Architekten entscheidende Erfolgsfaktoren. Starre Prozesse sind hier eher behindernd und verprellen das Geschäft.

► **Projekte beraten:** Im Vorfeld von Projekten sind Architekturberatungsleistungen gefragt. Diese Art der Leistung ist entscheidend für ein erfolgreiches Architekturmanagement, da die Leistungserbringung sehr individuell gestaltet und mit dem Auftraggeber vereinbart werden kann. Kontakte und Akzeptanz auf persönlicher Ebene sind oft die Folge und helfen dem Architektur-Team, das Vertrauen der Projektauftraggeber zu gewinnen.

► **Bebauungsplanung durchführen:** Hauptziel der Bebauungsplanung ist die strategiekonforme, koordinierte Weiterentwicklung der IT-Landschaft. Geschäfts- und IT-Ziele müssen in Einklang gebracht werden, um eine fundierte Planung durchführen zu können. Der Graben und die Interessenskonflikte, die zwischen Mitarbeitern des Geschäfts und der IT vorherrschen, sind jedoch oft sehr ausgeprägt. Architekten mit ausgezeichneten Beziehungen sowohl ins Geschäft als auch in die IT sind entscheidend und helfen, Brücken zu schlagen.

Kreativität im Architekturmanagement: Fluch oder Segen?

Zunächst ist Kreativität sicher ein Fluch für die Architektur. Das Architekturmanagement lebt von klar definierten Prozessen, die sich wie selbstverständlich in die Unternehmensprozesse einfügen müssen. Definierte Architektur-Checkpunkte überprüfen die Prinzipientreue und helfen den Projekten beim Aufgleisen ar-

chitekturkompatibler Lösungen. Nicht kompatible Ideen, wie sie zum Beispiel in frühen Phasen des Innovationsmanagements entstehen können, wirken den Architekturzielen oft entgegen.

Kreativität und ausreichende Freiheitsgrade in den Prozessen können aber auch ein Segen für die Architektur sein, weil sie beispielsweise den Graben zwischen Geschäft und IT überwinden und die notwendige Akzeptanz auf persönlicher Ebene schaffen. In jedem Fall ist Kreativität massgebend, um neue Technologien mit Potential für das Geschäft zu erkennen und zu prüfen. Hier muss die Architektur Zugeständnisse machen können, um Ideen mit Potential nicht bereits im Keim zu ersticken (Kreativität als notwendiges Übel). Dies kann beispielsweise so aussehen, dass eine bis dato nicht architekturkonforme Technologie für ein bestimmtes Einsatzgebiet zugelassen wird. Die Einführung von SBB Mobile für das iPhone ist ein solches Beispiel. Die nicht konforme Entwicklung wurde zunächst prototypisch zugelassen. Erst als ein Erfolg von SBB Mobile für das iPhone erkennbar war, wurde das Vorhaben wieder aufgenommen und durch die üblichen Architekturprozesse gelenkt. Heute ist diese Anwendung für viele iPhone-Nutzer in der Schweiz nicht mehr wegzudenken.

Kreativität ist also sowohl Fluch als auch Segen. Die Herausforderung für ein erfolgreiches Architekturmanagement ist es, den richtigen Mix aus definierten Schranken (Prinzipien, Richtlinien) und ausreichenden Freiheitsgraden zu finden.

Zum einen behindern zu viele Schranken die Kreativität. Das Architekturmanagement sollte sich weniger auf die Stabilisierung der Architektur selbst konzentrieren, sondern die Festigung der Veränderungsprozesse in den Vordergrund stellen. Einzelne nicht architekturkonforme Entscheide sind zugunsten

technologischer Neuerungen durchaus zulässig («confidentially ignore»).

Zum anderen verschlechtern zu viele Freiheitsgrade die Nachvollziehbarkeit und Wiederholbarkeit der Architekturentscheide, was die Glaubwürdigkeit der Architektur in Frage stellt.

Das Meistern dieser Gratwanderung ist eine der grössten Herausforderungen des Architekturmanagements und bedarf eines sinnvollen Ausrüstens. ■

ORGANISATION DER INFORMATIK BEI DEN SBB

Informatik wird bei den SBB als Querschnittsfunktion mit einem zentralen (IT-Supply) und mehreren dezentralen, divisionalen Leistungserbringern (IT-Demand) betrachtet. Die divisionalen IT-Demand-Einheiten werden durch den CIO fachlich geführt. Innerhalb des Konzerns funktioniert IT-Supply als Shared Service Center. Leistungen für die Bereitstellung und den Betrieb der IT-Lösungen werden den internen Kunden verrechnet, wobei weder Gewinn noch Verlust, sondern eine schwarze Null erreicht werden soll. SBB-IT (Demand und Supply) führte im Jahr 2009 rund 100 Projekte mit einem Gesamtumsatz für Projekte und Betrieb von gut 530 Millionen Franken durch. Etwa ein Drittel der Leistungen werden extern beschafft, durch das Outsourcing des Anwendungsbetriebs respektive der externen Entwicklung und Wartung. Der Personalbestand betrug Ende 2009 zirka 900 Mitarbeitende.

Wer nichts wagt, der nichts gewinnt

Innovative IT-Lösungen von kleineren Unternehmen bieten grosse Chancen für Differenzierungsmöglichkeiten. Den richtigen Anbieter zu finden ist aber nicht ganz trivial.

VON HEINRICH ZETLMAYER

Das Finden und Einführen von IT-Innovationen in ein bestehendes Unternehmen scheint ein immer grösseres Problem zu werden, gerade wenn es sich um innovative Softwareprodukte von kleineren Unternehmen handelt. Fragen wie: «Welche Innovation haben Sie in den letzten zwei Jahren in Ihrer IT eingeführt?», «Wann waren Sie das letzte Mal die ersten, die eine bestimmte IT-Innovation eingeführt haben?», oder: «Warum haben kleine, innovative IT-Firmen so grosse Schwierigkeiten, Kunden zu akquirieren?» sind beinahe rhetorischer Natur. Wenn Unternehmen aber bewusst diesen Bereich angehen, erschliesst sich ihnen dadurch auch ein hohes Differenzierungspotential. Die Risiken sind natürlich nicht zu unterschätzen. Aber: Durch besseres Verständnis der Mechanismen und der notwendigen Risikoversorgung kann eine bessere Balance zwischen Potential und Risiko gefunden werden.

Die richtige Auswahl

In der Praxis haben sich mehrere Massnahmen beim Einsatz von Lösungen innovativer IT-Technologiefirmen in einer Corporate-IT-Um-

gebung bewährt. Basis ist die richtige Auswahl der Anwendungsgebiete, die eine gute Mischung aus Business-Potential und Risiko darstellen. Dies sind in erster Linie «First Of A Kind»- (FOAC) und «Early Adopter»-Projekte. Die ausgewählte Anwendung sollte hohes Geschäftspotential beinhalten. Gelingt es zum Beispiel, durch eine neue, schnelle Datenbanktechnologie bessere Trading-Algorithmen zu bauen und diese zu dynamisieren, so lässt sich dies sofort monetär umsetzen. «Early Adopter»-Projekte sind besonders attraktiv, da sich bereits Referenzen finden, was bedeutet, dass die Software beziehungsweise die Technologie ihre Stabilität bewiesen hat und Anwendungserfahrungen existieren. Gleichzeitig besteht nach wie vor die Chance zur Differenzierung, mit dem Vorteil eines geringeren Risikos, da man nicht der erste Kunde ist.

Bevor man sich für eine Lösung entscheidet, gilt es jedoch, das innovative Technologieunternehmen zu prüfen: Wer ist der Eigentümer? Wie sind Management und Team zusammengesetzt? Wie sieht die langfristige Finanzsituation aus? Erfahrene IT-Manager mit entsprechendem Renommee, die hinter dem jeweiligen Unternehmen – sei dies als CEO, Chairman, Beirat oder Mitglied des Venture-Capital-Unternehmens beziehungsweise als Venture-Capital-Investor – stehen, bilden bereits eine erste vertrauensbildende Brücke zur Anwendung. Zusätzlich sollte dies mit schriftlichen Zusicherungen zur Finanzierung, Dokumentationen zum Unternehmen oder «Commitment Letters» untermauert werden. Interviews mit Referenzkunden sind mitunter die beste Quelle, um die Firmen zu beurteilen und auch für den eigenen Einsatz Argumente zu finden. Eine weitere Möglichkeit zur Absicherung bietet die Hinterlegung des Source Codes im Zugriff des Anwenders, beispielsweise bei allfälligen Unternehmensänderungen, sowie das Durchdenken und Entwickeln von Fall-back-Lösungen.

Interessante Trendbereiche

IT-Innovationsbereiche gibt es natürlich viele. Einige Bereiche, die momentan eine gute Balance aus Business-Potential und Risiko darstellen, seien hier subjektiv und ohne Vollständigkeit ausgewählt:

► **Hochschnelle, analytische Datenbanken und High Speed Data Warehousing** erlauben es, immer mehr Informationen für Adhoc- und Realtime-Anfragen und -Analysen verfügbar zu haben oder um Unternehmensprozesse zu beschleunigen.

► **Tools zur Kommerzialisierung und Automatisierung von Online-Prozessen:** Dies sind zum Beispiel Tools aus den Bereichen Web Analytics, SEO/SEM (Search Engine Optimization/Search Engine Marketing), Semantic Web Analysis zur Leadgenerierung, Recommender-Systeme oder Dynamic CMS. Zurzeit werden grosse Fortschritte erzielt im Know-how zur besseren Kommerzialisierung des Online-Geschäfts, welches sich auch in neuen verfügbaren Tools niederschlägt. Der Return on Investment erfolgt meist unter einem Jahr.

► **IT-Systems-Management:** Stichworte hier sind Virtualisierung, Remote System Monitoring und automatisches Service Level Management. Diese Bereiche stellen einen immer noch fragmentierten Markt mit kontinuierlichen Innovationen und Open-Source-Anteilen dar. Ebenso IT-Security, ein momentan noch hochfragmentierter Markt mit aktuell hohem Innovationsgrad von Encryption bis Security Monitoring/Alerting.

► **Mobile & Wireless Computing:** Hier entstehen zurzeit viele und kontinuierliche Technologieinnovationen auf Hardware- und Anwendungsseite mit neuen Smartphone-Applikationen in fast allen Prozessen. Dies ist relevant für alle Unternehmen, die selbst auch Online-Elemente in ihrem Geschäftsmodell haben.

Wettbewerbsvorteile dank IT

Wer nichts wagt, der nichts gewinnt. Dies gilt auch für Unternehmen und die eigene IT – nicht nur für den Entrepreneur und seine Unterstützer. Der Technologiefortschritt hält kontinuierlich an und klassische Wettbewerbsvorteile wie Kosten und Differenzierung müssen mehr und mehr über die IT erreicht werden. FOAC- und «Early Adopter»-Projekte sollten wieder in allen IT-Projektportfolios vertreten sein. Viele Innovationen sind heute bei jungen Wachstumsunternehmen im IT-Bereich, die von Venture-Capital-Firmen finanziert werden, zu finden. Diese sind sorgfältig zu untersuchen, da nicht jedes Start-up oder Venture wirklich gut ist. Mit der richtigen Auswahl bietet sich die Chance zu hoher Differenzierung und echten Wettbewerbsvorteilen. ■

DER AUTOR

Heinrich Zetlmayer ist diplomierter Maschinenbauer und promovierte in Produktionsautomation und Betriebsorganisation an der Technischen Universität München. Er ist Partner und Teilhaber von mas und arbeitet mit Investoren und Venture-Capital-Firmen zusammen in der Entwicklung von Technologiefirmen. Zetlmayer ist darüber hinaus ausgewiesener Spezialist für die Planung und die Umsetzung von Turnaround-Programmen und Projekten zur Leistungs- und Umsatzsteigerung.



AAA – Anywhere, Anytime, Anyphone

VON RETO JÖRIMANN

Schlagworte wie «Diversifikation», «Nachhaltigkeit» oder «Globalisierung» haben angesichts der Weltwirtschaftskrise nicht mehr dieselbe Strahlkraft wie noch vor einiger Zeit. Eine gewisse Skepsis ist allgegenwärtig. Positive Gegebenheiten finden derzeit kaum den Weg an die Öffentlichkeit, und wenn Frohlockendes in die Welt hinausgetragen wird, verpufft die Wirkung rasch wieder. Es scheint, als sei das derzeitige Wirtschaftsgebaren trocken wie ein staubiger Feldweg, und die Suche nach einem Licht am fernen Horizont verkommt zur Herkulesaufgabe.

Wachstumsstärke ist gegeben

Aber ist dem tatsächlich so? Fehlten in jüngster Vergangenheit Lichtblicke gänzlich und überträgt sich diese Düsterei wahrhaftig auf die Zukunft? Mitnichten. Der eine oder andere Sonnenstrahl lässt sich durchaus einfangen respektive wurde bereits eingefangen. Erhellend war in den letzten Jahren beispielsweise der europäische Markt für Mobilfunktelefonie. Laut den Marktforschern von Datamonitor wuchs dieser von 2005 bis 2008 mit jeweils 7,5 Prozent (CAGR, Compound Annual Growth Rate) in einem gesunden Mass.

Im Jahr 2009 sieht man sich zwar mit einem leichten Rückgang konfrontiert, dieser werde laut Datamonitor in den Folgejahren aber wettgemacht. Gerechnet wird mit einem Anstieg von jährlich 3,6 Prozent (CAGR). Der Europamarkt war in Bezug auf Einnahmen per Ende 2008 insgesamt 29,3 Milliarden US-Dollar gross – dank der Paritätsnähe zum Schweizer Franken erübrigt sich eine Umrechnung. Per Ende 2013 wird dem Markt für Mobilfunktelefonie eine Einnahmegrösse von 35,1 Milliarden US-Dollar attestiert.

Mit der Marktgrösse und dem Wachstum, das auch branchenübergreifend nicht viele Nachahmer finden dürfte, geht ein relativ hoher Konkurrenzkampf einher. Entsprechend wichtig ist es, Produkte in höchster Qualität anzubieten. Eine hohe Qualität ist gleichzeitig mit einer gewissen Innovationskraft verbunden. In diesem Zusammenhang legt der Endkunde, egal ob B2B oder B2C, etwa ein Augen-

IN KÜRZE

Die Weltwirtschaftslage kommt noch immer daher wie ein zehn Meter langer, trockener Feldweg. Doch es gibt Pfade, die erfolgreich begangen worden sind und auch in Zukunft begangen werden können. Das gilt etwa für die Mobilfunktelefonie, allen voran die so genannten Smartphones. Die (Kunden-)Ansprüche sind aber gross. Vom Marktwachstum profitieren jene, die innovativ sind und eine hohe Dienstleistungsbereitschaft mit sich bringen.

merk darauf, wie benutzerfreundlich das Produkt jeweils ist.

Hohe Popularität der Smartphones

Die Festnetztelefonie ist kein ernsthafter Gegner mehr, und das traditionelle Handy hat langsam aber sicher ausgedient. Smartphones sind angesagt und werden es auf längere Sicht auch sein. Ihr momentaner Anteil am Gesamttelefonmarkt beträgt 14 Prozent, und bis 2012 dürften es um die 30 Prozent sein. Das iPhone, das Smartphone aus dem Hause Apple, darf hierbei erwähnt werden, wobei klar herausgestrichen werden muss, dass es lediglich den Applikationshype entfacht hat und zurzeit gerade einmal 15 Prozent Marktanteil hält. So revolutionär das iPhone mit seinen Applikationen auch sein mag, die Konkurrenz schläft kaum, und der Endkunde nimmt heute nicht mehr alles einfach so hin, nur weil einem Erzeugnis das Prädikat «sexy» oder «revolutionär» anhaftet.

Den Kunden interessiert nebst der Benutzerfreundlichkeit vor allem die Dynamik und die Kompatibilität. Verständliche Anwendungen, die sich womöglich selber aktualisieren und vor allem in nur einem Schritt installieren lassen, sind gefragt. Das heisst, eine Applikation soll auf viele verschiedene Produkte anwendbar

sein. Ein weiteres, nicht zu vernachlässigendes Kundenbedürfnis stellt die Sicherheit dar. Diesbezüglich sollen sich Produkteffizienzen und Firmenethik die Klinke in die Hand geben. Das Sicherheitsbedürfnis beinhaltet eben auch unternehmerische soziale Standards. Gerade in der stark vernetzten Moderne, bei der geschätzt wird, dass 2011 über 41 Milliarden Finanztransaktionen per Mobile getätigt werden (prognostizierter Umsatz von knapp 590 Milliarden US-Dollar), muss der Sicherheitsgedanke förmlich auf Händen getragen werden.

Alle Macht der Sicherheit

Gemäss dem Internet Crime Complaint Centre (IC3) schnellten gemeldete Online-Betrügereien 2009 im Vergleich zum Vorjahr um 22,3 Prozent in die Höhe. Das «Duo infernale» – Benutzername und Passwort – ist inzwischen, kaum verwunderlich, ein alter Hut. Diesen möchten weder moderne Anbieter noch moderne Kunden tragen. Gefordert werden «neuezeitliche Hüte» beziehungsweise robuste Sicherheitsvorkehrungen, wie etwa Identifikationssysteme mit verschlüsseltem Algorithmus. Das «Dreierlei» ...

- «etwas, was Du kennst (Passwort, PIN)»
- «etwas, was Du hast (Kreditkartennummer, Hardware-Token)»
- «etwas, was Du bist (Fingerabdruck ...)»

... zeigt anschaulich, was damit gemeint ist. Das alles ist aber längst nicht genug: Des Kunden Ansprüche beherbergen zudem eine gewisse Preistoleranz und darüber hinaus ein hohes Mass an Dienstleistungsbereitschaft. Ein treuer und anspruchsvoller Endabnehmer lässt sich nicht mehr einfach so an Land ziehen. Das aus der Finanzindustrie bekannte Triple A, das qualitative Sahnehaupt beziehungsweise der Qualitätsritterschlag, hält in der Technologiebranche Einzug. Triple A, also AAA, steht aber auch für Anywhere, Anytime, Anyphone.

Nur wer ehrlich und ohne schlechtes Gewissen von sich behaupten kann, in Triple-A-Mannier zu Werke zu gehen, der profitiert vom zugkräftigen Mobilfunktelefonmarkt. ■

DER AUTOR

Reto Jörmann absolvierte sein Wirtschaftsstudium an der European Business School London. Er war im Börsenhandel der Bank Julius Bär und als Finanz- und Projekt-Manager der DKSH in Asien tätig. Er ist seit 2005 Unternehmer der Jörmann AG und seit 2009 beteiligt an Aradiom Ltd.





Softwareengineering im globalen Wettstreit

Prozesse sind in der Applikationsentwicklung der Credit Suisse essentiell. Noch wichtiger aber sind die Mitarbeiter, für die die Prozesse gemacht wurden. Nicht umsonst bezeichnet die Bank ihre Mitarbeiter als ihr wichtigstes Kapital.

VON THOMAS WÜST, BASIEREND AUF EINEM GESPRÄCH MIT CLAUDE HONEGGER

Die Credit Suisse verfolgt in der Applikationsentwicklung eine Strategie mit einem Mix aus Offshoring, lokalen Partnern und Inhouse-Entwicklung. Jede dieser Optionen stellt besondere Anforderungen an die Prozesse und die Mitarbeiter und eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten für Innovationen und Verbesserungen.

Klare Prozesse als notwendige Leitplanken für einheitliche Rahmenbedingungen sind dabei nur ein Teil einer erfolgreichen Umsetzung. Wesentlich ist die Verfügbarkeit von

kompetenten und motivierten Mitarbeitern, die die komplexe IT-Landschaft der Credit Suisse verstehen und die somit in der Lage sind, die vorgegebenen Prozesse im Sinne der Bank zu leben.

Prozesse als Werkzeug

Warum hat es sich die Credit Suisse beispielsweise zum Ziel gesetzt, die Maturität ihrer Softwareentwicklungsprozesse auf CMMI Level 3 zu bringen? Dies geschieht nicht nur aus regulatorischen Gründen, oder weil CMMI

gerade ein Hype-Thema in der Softwareentwicklung ist. Die Umsetzung ist ein Schlüsselkonzept für das erfolgreiche Agieren der gesamten Bank. IT ist heutzutage eine Kernkompetenz einer Grossbank. Jeder vierte Mitarbeiter der Bank ist ein Informatik-Mitarbeiter, und der CIO ist Mitglied der Geschäftsleitung. Die IT ist von Beginn weg in die Entwicklung und Realisierung von Dienstleistungen und Geschäftsmodellen involviert. Dies erfordert den Umgang mit einer Vielzahl von Interessengruppen, von der ersten Idee

bis zur Umsetzung, oft in einem globalen Setting.

Die Prozesse stellen in diesem Szenario die standardisierten Schnittstellen und zugehörigen Protokolle dar, mit denen untereinander und mit den Partnern kommuniziert wird. Sie minimieren das «Rauschen» in der Kommunikation, sie erleichtern die Beherrschung unterschiedlichster Situationen, indem sie Handlungsalternativen vorgeben. Und sie unterstützen die Skalierung von Arbeiten, zum Beispiel durch Auslagerung an Partner – sei dies offshore oder lokal. Die Einführung eines solchen Prozessrahmenwerks erfordert in einer ersten Phase viel Konsequenz und Hartnäckigkeit. Es geht hier um das Trainieren einer Organisation im Umgang mit diesen Prozessen, damit sie im täglichen Betrieb dann wirklich sitzen. Wichtig ist auch, den Akteuren zu erklären, weshalb man bestimmte Prozesse einführt, was die Vorteile davon sind – für den Einzelnen und für die Organisation.

Menschen sind wichtig – wichtiger als Prozesse

Die besten Prozesse nutzen aber nichts, wenn die Mitarbeiter, die nach ihnen arbeiten, nicht ein ausreichendes Verständnis für die zu erreichenden Ziele mitbringen. So setzt die Credit Suisse auf smarte und professionell arbeitende Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und sich im Unternehmen entwickeln können und wollen. Die Herausforderung besteht für die Bank darin, für diese «richtigen» Leute attraktiv zu bleiben, und sie langfristig zu binden. Die ständigen Veränderungen – technologisch, wirtschaftlich und auch geografisch – müssen von den Mitarbeitern als Freiräume und Chancen wahrgenommen werden, nicht als Bedrohung.

Nebst der klassischen Führungslaufbahn können Mitarbeiter der Credit Suisse IT auch eine gleichwertige Fachkarriere einschlagen. Für elf Jobfamilien sind eigene Rollen und Karrierepfade definiert. Die Möglichkeit des Wechsels zwischen diesen Jobfamilien ist gegeben und wird unterstützt, um ein integriertes Informatikverständnis zu fördern. Dabei ist die eigene Position für jeden Mitarbeiter jederzeit transparent. Dem Mitarbeiter bietet dieses Konzept neben der notwendigen Orientierung in einem dynamischen Umfeld auch faire und nachvollziehbare Perspektiven im Unternehmen – ein wichtiger Aspekt, um engagierte Mitarbeiter auch langfristig zu motivieren und damit ans Unternehmen zu binden. Der Bank selbst beschert dieses Konzept ein umfassendes Verständnis über die Skills, die Entwicklungsdynamik und die Talente in ihrer Workforce.

IT ist ein «People Business». Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Credit Suisse. Sie verfügen über das spezielle Unternehmenswissen und sind Träger der Unternehmenskultur. Vor diesem Hintergrund betrachtet stellt sich der erwähnte Mix aus Offshoring, Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Inhouse-Entwicklung in der Applikationsentwicklung auch als «Schutz» für die eigene Workforce dar. Denn Skalierung mit Hilfe von externen Partnern ermöglicht, bei Marktveränderungen – positiven und negativen – flexibel zu agieren. Und zwar ohne oder mit nur geringen Auswirkungen auf den eigenen Mitarbeiterbestand. Mit einer flexiblen Sourcing-Strategie ist die Bank in der Lage, das unternehmenskritische Wissen von kurzfristigen wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu entkoppeln.

Freiräume durch Prozesskultur

Prozesse sind für die Menschen gemacht, die nach ihnen arbeiten sollen. Das heisst auch, dass die Prozesse jederzeit kritisch hinterfragt werden dürfen und sollen. Prozesse können Entscheidungshilfen geben – die letztendliche Verantwortung trägt in jedem Fall der Mensch. Hat man erst einmal in einer Unternehmung eine adäquate Prozesskultur etabliert, so muss der Einzelne seine Energie nicht mehr an wiederkehrende Routinevorgänge verschwenden und bekommt so Freiräume geschaffen für Kreativität und Innovation. ■

ZUR PERSON

Claude Honegger ist 1987 in die Credit Suisse eingetreten, wo er die ersten neun Jahre verschiedene Aufgaben in der internationalen IT-Organisation wahrgenommen hat. Nach zwei Jahren bei der damaligen Credit Suisse First Boston wechselte er 1998 zur IT Credit Suisse Private Banking. Seit 2002 hatte er dann verschiedene leitende Funktionen innerhalb der Credit Suisse IT inne. Zuletzt war er «Head IT Global Wealth Management Solutions & Services», bevor er im April 2008 zum CIO Switzerland ernannt wurde. Claude Honegger absolvierte das «Mastering Technology Enterprises»-Programm am IMD.



DER AUTOR

Thomas Wüst ist CEO der BSgroup Technology Innovation AG, welche er vor fünf Jahren innerhalb der BSgroup gegründet hat. Seine berufliche Laufbahn startete er als Softwareingenieur und später Projektleiter bei der UBS. Ausserdem war er bei der CSS Versicherung, bei Systor und als Geschäftsführer der Capgemini-Tochter sd&m tätig. Er studierte Informatik an der ETH in Zürich.



CREDIT SUISSE IT – EINE DER FÜHRENDEN IT-ORGANISATIONEN DER FINANZINDUSTRIE

Die Informatik der Credit Suisse zählt zu den global führenden IT-Organisationen der Finanzindustrie. Ihren weltweit über 10'000 Spezialistinnen und Spezialisten bietet sie in Zürich, New York, London, Singapur und an weiteren Standorten herausfordernde Aufgaben in allen Bereichen der modernen Informatik im dynamischen Umfeld der Finanzdienstleistungsindustrie. Mit über 4000 IT-Mitarbeitenden in der Schweiz ist die Credit Suisse einer der grössten und bedeutendsten Arbeitgeber im Informatikbereich und als solcher an verschiedenen Forschungsprojekten beteiligt. Sie nimmt dadurch eine aktive Rolle in der nationalen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung wahr. Hochqualifizierte Mitarbeitende mit hervorragendem Fachwissen in den Bereichen IT und Business sowie fortschrittliche Systeme und Technologien machen die Credit Suisse IT zu einem der interessantesten und dynamischsten Informatikdienstleister, der bereits mehrfach international ausgezeichnet wurde.



Steigender Kurs für den Faktor Mensch

VON SONKE BJÖRN VETSCH

Daten fungieren als Drehscheibe in der Börsenwelt. So zählen Datenakquisition, Datenanreicherung und Datenverteilung zu den zentralen Geschäftsaktivitäten von Börsen, die immer schneller und flexibler sowohl intern als auch gegenüber externen Partnern, Kunden und Regulatorien agieren müssen. Die Daten müssen dabei mehrheitlich in Echtzeit verarbeitet und verteilt werden, was nur mit einem durchgängigen «Straight Through Processing» und unter Einbezug aller Partner erreicht werden kann. Aus diesem Grund haben in den letzten Jahren der reibungslose Betrieb der IT und deren unternehmensübergreifende Vernetzung an Bedeutung gewonnen. Zusätzlich muss die IT versuchen, die Balance zwischen Kostendruck auf der einen Seite und Modernisierungszwang auf der anderen Seite zu finden.

Effizientere Architekturen und effektivere Prozesse tragen somit zu einer höheren Wertschöpfung bei. Die Technologie selbst steht grundsätzlich nicht im Zentrum, sondern soll als unterstützendes Werkzeug dienen. Vielmehr geht es darum, eine positive Lean-Kultur im Unternehmen zu schaffen. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwen-

IN KÜRZE

Die Börsenplätze stehen unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Zu ihrem Kerngeschäft gehört die Verarbeitung von höchst flexiblen Daten, eingebettet in komplexe Strukturen. Der IT kommt eine Schlüsselrolle zu: Ihre Aufgabe ist es, den Datenfluss und die -verarbeitung zu optimieren. An der Börse Stuttgart ist aber auch der Faktor Mensch und seine Bedeutung bei der IT-Projektarbeit – insbesondere unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur – entscheidend.

dig sind, mit Hilfe der Mitarbeiter zu optimieren. Das kann geschehen, indem jeder Angestellte sein eigenes Handeln selbstkritisch in einer positiven und konstruktiven Weise hinterfragt. Diese Bereitschaft führt zu einer Steigerung der eigenen Kompetenz und entwickelt das Unternehmen kontinuierlich weiter.

Die eigene Position

Eine Voraussetzung zur Steigerung von Qualität und Kompetenz ist die Klärung der Position des eigenen Unternehmens: Wo steht man in Bezug auf Prozessqualität und Best-in-Class-Standard? Wichtig hierbei ist, diesen Best-in-Class-Standard auch zu kennen. Oft wurden innerhalb des Unternehmens bereits ähnliche Aufgaben gelöst, jedoch fand bisher kein interner Austausch statt. Auch die sorgfältige Beobachtung der Marktkonkurrenten oder auch branchenfremder Unternehmen kann in einem Klima von Austausch und kreativem Hinterfragen einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssteigerung leisten. Ein wichtiges Mittel stellt die Visualisierung von Prozessen dar. So werden

bei der Börse Stuttgart beispielsweise Prozesse bereits im Ideenstadium top-down visualisiert. Dieses Vorgehen stellt jedoch für viele Mitarbeiter und Führungskräfte eine völlig neue Sichtweise dar. Aus diesem Grund hat das Management Vorbildfunktion und sollte die Mitarbeiter aktiv einbeziehen, indem ihnen die neuen Prozesse und Sichtweisen klar dargelegt werden.

Teams und Management im Einklang

Eine gute Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bringt Projekte meistens auf Erfolgskurs. Innerhalb des Change-Prozesses der Börse Stuttgart beispielsweise werden mittels einem CAB (Change Advisory Board) die operativen, taktischen sowie strategischen Veränderungen klar und verständlich unter den Stakeholdern abgestimmt. Weiter ist es wichtig, dass auch mit Schwierigkeiten oder Misserfolgen professionell umgegangen wird. Der Mind Change gehört zum Alltag der Börsen-IT. Dies wird bei der Börse Stuttgart bis in die Geschäftsführung entsprechend vorgelebt. Daher sind das Projekt- und Prozess-Management dem CIO zugeordnet, der dafür sorgt, dass die diversen Aufgaben durch heterogen zusammengesetzte Teams erledigt werden.

Ein ideales Team kann nicht nur auf Fachwissen zurückgreifen, das zur Lösung von komplexen Aufgaben beiträgt, sondern hat auch ein profundes Verständnis für den Markt und seine Dynamik. Aus diesem Grund werden in erfolgreichen Unternehmen sowohl proaktive junge Vorreiter als auch Leute mit viel Erfahrung benötigt, die die Unternehmenskultur bestens kennen. Unabdingbar ist dabei, dass die Chemie zwischen Jung und Alt stimmt. Das Modell der Börse Stuttgart basiert auf dem Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und in ihrer Sichtweise auf Herausforderungen und lautet:

Wenn Du denkst, wie Du immer gedacht hast, und handelst, wie Du immer gehandelt hast, wirst Du bekommen, was Du immer bekommen hast, und damit dasselbe erleben, was Du immer erlebt hast.

Die Mischung macht's

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten ist, dass innere und äussere Einflussfaktoren in Einklang zueinander stehen. Durch diese Harmonie können ein erfolgreicher Abschluss der Projekte und die stetige Weiterentwicklung des Unternehmens gewährleistet werden. Ziel ist es, die Führungsprinzipien und die IT-Kultur gemeinsam mit der IT-Strategie zu kombinieren und die Eigenmotivation der Mitarbeiter ins Zentrum zu stellen. ■

DER AUTOR

Sönke Björn Vetsch ist seit September 2009 in der Geschäftsführung der Börse Stuttgart Holding für das Konzern-Prozess- und -Projekt-Management

verantwortlich sowie im Vorstand der Börse Stuttgart für das IT-Management zuständig. Zuvor war er fünf Jahre bei der VP Bank, zuletzt als Chief Group Information Officer, sowie bei verschiedenen Schweizer Unternehmen der Finanzbranche tätig.



Firmen-Networking à la Facebook

Das Prinzip von Facebook im Firmen-Intranet kann Grosses leisten und hat das Potential, E-Mail zu verdrängen.

VON WALTER STRAMETZ

Der Erfolg von Facebook spricht für sich: 400 Millionen aktive Benutzer, von denen sich 200 Millionen mindestens einmal täglich einloggen. Facebook hat die Art, wie wir kommunizieren, radikal verändert: Es ist möglich, in Kontakt zu bleiben, ohne ständig gezwungen zu sein, sich zu schreiben. Zu jeglichem Thema kann man in Windeseile ganze Informationskampagnen lancieren. Kommunikation wird zum allgemeinen Gut, jeder nimmt sich die Informationen, die er benötigt, zu jedem beliebigen Zeitpunkt. Facebook hat die effektivste Art der gezielten Informationsübertragung, die es derzeit gibt, erschaffen.

Zwar wird dies von Unternehmen oft nicht wahrgenommen. Doch auch ein «Facebook» im Intranet eines Unternehmens kann Immenses leisten und lässt E-Mail & Co alt aussehen.

► **Barrieren überwinden:** Üblicherweise muss man Personen persönlich kennen, mit denen man kommuniziert. Zum Zeitpunkt der Kommunikation (E-Mail, Telefonat etc.) erfolgt die Entscheidung, wer involviert wird und wer nicht. Enterprise Networking bietet die Möglichkeit, zu

einem Thema beziehungsweise innerhalb eines Kontextes beliebige Informationen auszutauschen. Jeder, der über die notwendigen Rechte verfügt, kann teilnehmen oder die Kommunikation verfolgen. Ein Abteilungsleiter kann sich unmittelbar vor einem Projektlenkungsmeeting über die öffentlichen Diskussionen in einem Projekt informieren, ohne dass jede einzelne Mail auch in seiner Inbox landen muss. Hinzu kommt, dass Kommunikationsbarrieren zwischen Hierarchien, Abteilungen und Sparten aufgebrochen werden.

► **Thematisch vernetzt und selbstorganisierend:** In überfüllten E-Mail-Konten kann man nur mittels Ordnern, Markierungen oder durch das Löschen von Mails Ordnung schaffen. Kommunikation mit Enterprise Networking Software erfolgt immer im Kontext von Gruppen oder Themengebieten. Die inhaltliche Zuordnung und eine sinnvolle Ablage der Information erfolgt von selbst. Jeder Mitarbeiter kann je nach Zugriffsrechten mit derselben Informationsstruktur arbeiten. Da die Ablage der Information zentral erfolgt, wird die Suche nach bestimmter Information stark vereinfacht, und der Zugriff auf sowie der Lebenszyklus von Informationen kann zentral bestimmt werden.

► **Sozial vernetzt und selbstorganisierend:** Zusammenhänge in einem Unternehmen können mit Enterprise Networking sichtbar gemacht werden, indem Personen, Projekte, Vorhaben oder Themengebiete miteinander verbunden werden.

► **Push, Pull und Subscribe von Informationen:** Enterprise Networking offeriert neben der persönlichen beziehungsweise direkt adressierten Nachricht zusätzliche Arten der Kommunikation und Kontaktaufnahme. Neben einem klassischen «Push» wie bei einer E-Mail kann man Information jederzeit abholen («Pull») oder sich auch dafür entscheiden, bei neuen Informationen zu einem Thema benachrichtigt zu werden, ohne persönlich bekannt oder adressiert werden zu müssen («Subscribe»).

► **Security:** E-Mail besitzt kein Security-Konzept, Enterprise Networking hingegen schon. Ein Mailing-System kann nicht an ein Identity-Management-System angebunden werden, um Rollen und Rechte auszuwerten – Informationen einer Mail kann jeder an jeden verschicken. Eine Enterprise-Networking-Plattform wird zentral gesteuert und bietet alle Möglichkeiten modernen Sicherheitsmanagements.

► **Workflow-Unterstützung:** Moderne Web 2.0-Anwendungen bieten Schnittstellen für eigene Erweiterungen. Die Funktionalität einer Plattform erweitert sich dadurch ständig, ohne dass sie dazu geändert werden muss. Facebook funktioniert hier ähnlich wie ein Betriebssystem, da es seinen Benutzern erlaubt, beliebige Programme zu installieren. Unternehmen können sich diese Architektur zu Nutze machen, indem sie einfache oder häufig wiederkehrende Abläufe beziehungsweise Prozesse in die Kommunikationsplattform integrieren.

► **Föderalistisch:** Föderalismus im Zusammenhang einer Kommunikationsplattform bedeutet, dass sich der Kommunikationsserver auf Basis eines standardisierten Protokolls mit anderen Kommunikationsservern austauschen kann, um etwa mit externen Personen zu kommunizieren. Während Facebook kein föderalistisches Protokoll unterstützt, schliesst etwa «Google Wave» diese Lücke und setzt dabei auf das offene Protokoll «XMPP» (vgl. Kasten).

Viele Mitarbeiter ärgern sich über die tägliche Flut von E-Mails und die Zeit, die das Lesen und Organisieren der elektronischen Post in Anspruch nimmt. Enterprise Networking kann hier Abhilfe schaffen. Standards stehen bereit und Produkte wetteifern um die besten Lösungsansätze, mehr Effizienz in die Kommunikation zu bringen. Zwar wird es schwierig sein, eine etablierte Applikation wie E-Mail durch einen neuen Ansatz abzulösen. Die Generation Web 2.0 aber hat sich die neue Art der Kommunikation und ihre Vorteile schon längst zu Nutze gemacht. Es ist nur mehr eine Frage der Zeit, bis sich auch in Unternehmen die neue Art des «Mailens» durchsetzen wird. ■

DAS IST XMPP

Der Standard «XMPP» (<http://xmpp.org>) wurde ursprünglich für die Interoperabilität von Chat-Systemen entwickelt. Ähnlich einem Mail-System werden Benutzer auf einem Server registriert, deren Kennung in Form einer E-Mail-Adresse (benutzer@server) abgelegt ist. Im Unterschied zu Chat-Systemen baut XMPP auf eine föderalistische Architektur. Daher können auch Benutzer auf unterschiedlichen Servern miteinander kommunizieren. Die Stärken von XMPP sind aber Flexibilität und Erweiterbarkeit. Auf Basis XMPP wurden bereits VoIP- und Collaborationsoftware oder Filesharing-Dienste implementiert. Google setzt mit Gmail (Chat, Voice-over-IP, Videoconferencing) und der Neuentwicklung «Google Wave» auf XMPP und liefert auf Open-Source-Basis hochwertige Erweiterungen und Implementierungen des XMPP-Standards.

DER AUTOR

Walter Strametz absolvierte sein Informatikstudium in Klagenfurt und New York. Er ist seit 2008 Lead-Architekt bei der B5group Technology Innovation AG in Zürich. Aufbauend auf langjähriger Erfahrung in Projekten verantwortet er die Themenkreise BPM, Workflow und Change Management.



Anatomie einer Wolke

VON CLAUD THODEN

Besitzt ein Rechenzentrum hunderte von Servern, so kann es vorkommen, dass aufgrund von starren Anwendungsarchitekturen und hohen Anforderungen an die Verfügbarkeit nur 10 bis 20 Prozent der gesamten Rechenleistung effektiv genutzt werden. Es ist also an der Zeit, zu virtualisieren und Applikationen von ihren physikalischen Kraftquellen zu entkoppeln. Ähnlich wie Fluggesellschaften ihre Maschinen überbuchen, kann man jetzt Anwendungen auf der Hardware hin- und herbalancieren und damit unterschiedlichen Lastprofilen Rechnung tragen. Dieses Modell steigert die Last zu Spitzenzeiten auf über 50 Prozent pro Server und das Rechenzentrum nennt nun eine «Private Cloud» sein Eigen, die kostengünstig ist und strengste gesetzliche Auflagen zum Datenschutz erfüllen kann.

Gibt es im Rechenzentrum des Cloud-Betreibers jeweils freie Ressourcen von einigen Stunden pro Tag, so ist es möglich, die Hardware während dieser Zeit zu vermieten. Geschieht dies, so verwandelt sich das Rechenzentrum in eine «Public Cloud», weil die Anwendungen und Daten verschiedener Mandanten sich hierbei die Hardware teilen.

Wie kann man eine Cloud nutzen?

IaaS, PaaS und SaaS (Infrastructure, Platform and Software as a Service) sind die grundsätzlichen Modelle, die im Rahmen von Clouds angeboten werden. Beim IaaS-Modell stehen

IN KÜRZE

Wenn Entwickler sich nicht lange mit Begründungen aufhalten wollen, dann verwenden sie den Begriff «Powerpoint-Wolke». Auch der Chef greift darauf zurück, wenn er in der Verwaltungsratsitzung etwas nicht genau erklären will oder kann. Auf diese Weise soll angeblich auch der Name für den elektronischen Leiharbeiter alias «The Cloud» entstanden sein. Laut Gartner liegt Cloud Computing derzeit an vorderster Front – im Gegensatz zum Outsourcing, das sich auf dem absteigenden Ast befindet.

ein Betriebssystem und vorinstallierte Infrastrukturprodukte wie Datenbank, Applikationsserver und Security zur Verfügung. Dies ist das neutralste Angebot und ermöglicht den Betrieb aller in diesem Rahmen rechtlich gestatteten Programme. Man könnte die Cloud nutzen, um mit 2000 gemieteten virtuellen Maschinen einen Tag lang eine Brute-Force-Angriff auf das vergessene WPA-Passwort laufen zu lassen, was dem eigenen Laptop lange zu rechnen geben würde. Beim PaaS-Modell stehen darüber hinaus fertige Funktionsmodule zur Verfügung, die man auf vielfältige Weise nutzen kann und zum Teil auch nutzen muss. Anwendungen müssen nämlich für genau diese spezifische PaaS-Cloud programmiert werden und zur Laufzeit auch in diese Umgebung eingebaut werden. PaaS ist ein Modell, welches sich besonders für die Private Cloud eignet. Manche der sehr grossen Kunden von Oracle betreiben dieses Design seit Jahren sehr erfolgreich.

Das SaaS-Modell last but not least ist ein echtes End-User-Produkt mit fertigen Services. Web-E-Mail, Facebook und MobileMe gehören ebenso in diese Kategorie wie Salesforce.com,

Siebel On-Demand und Oracles Beehive On-Demand. Der besondere Fokus dieser Produkte im Middleware-Bereich liegt in der hochwertigen Ausstattung von vorintegrierten PaaS-Modellen.

Das Beste herausholen

Die Anatomie einer Wolke richtig zu nutzen, heisst, perfekt zu paketieren, zu skalieren, zu parallelisieren und zu kontrollieren. Eine Cloud ist gerade auf Grund ihrer Elastizität so interessant, und elastisch kann sie nur sein, wenn sie automatisch skaliert. Doch wie kann man heute automatisch ganze Rechenzentren planen und automatisch aufbauen? Die Grafik auf Seite 13 zeigt eine typische PaaS Cloud.

Wegen der gemeinsam genutzten Ressourcen und der grossen Zahl an Einzelinstanzen muss ein Management Layer für eine automatische Provisionierung und Konfiguration vorgesehen werden. Diese zentrale Stelle ist ausserdem der richtige Ort für Self Service APIs nach aussen, Monitoring, SLA-Überwachung, Bezahlsmodul und Kapazitätsplanung.

Im Arbeitsbereich der Wolke befinden sich Datenbanken, Applikationsserver und SOA-Middleware in der gewünschten Konfiguration. Hier werden unterschiedliche Cloud-Angebote für die jeweiligen Zwecke genutzt: Zone A ist in der Grafik für Hochverfügbarkeit ausgelegt, und die Infrastruktur wird hinsichtlich Backup und Verfügbarkeit aufwendig bewirtschaftet, während Zone B keine unternehmenskritischen Anwendungen enthält und günstiger angemietet wird.

Hypervisor ohne Betriebssystem

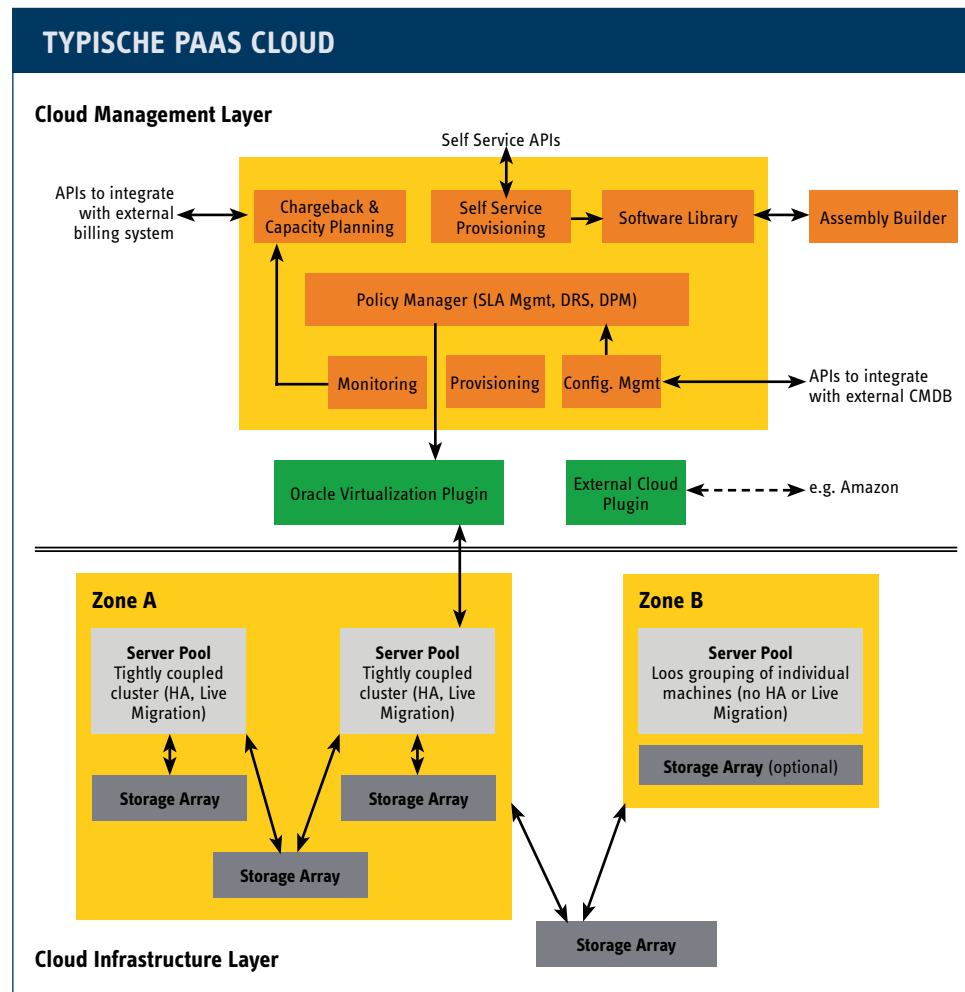
Ganz offensichtlich benötigt jede Komponente, die paketierte werden muss, eine eigene Prozedur und Ressourcen und kostet damit Geld, Zeit und Elastizität. Als Oracle BEA Systems akquirierte, bekam man auch ein Projekt mit dem Codenamen «Bare Metal», in dem eine Java Virtual Machine so weiterentwickelt wurde, dass sie direkt auf dem Virtualisierungslayer eines Hypervisors läuft und damit kein Betriebssystem mehr benötigt. So muss man

DER AUTOR

Dipl. Ing. Claus Thoden ist seit 19 Jahren in der Entwicklung und Architektur von verteilten Anwendungen tätig. Seit 1999 arbeitet er bei BEA

Systems/Oracle Corporation als Principal Systems Engineer im Umfeld von SOA, J2EE und ATMI sowie den dazu verfügbaren Industriestandards.





bei der Provisionierung viel weniger Schritte durchführen, spart Speicher, CPU, Lizenzen und letztlich viel Geld.

Das komplexe Setup einer Cloud braucht Tools für die Automatisierung: Mit Produkten wie dem Oracle Template Builder kann man Virtual Machines (VM) vorkonfigurieren sowie aus einer Zahl vorkonfigurierter VMs wählen. In einer PaaS Cloud ist eine solche Virtual Machine aber nur ein kleiner Baustein. Um die konfigurierten Virtual Machines zu einer Produktivumgebung zusammensetzen, braucht es noch einen Produktiv-Umgebungs-Planer und -Packer, mit dem Architekten ihre Cloud grafisch zusammenschneiden können. Bei einer typischen Grösse einer Cloud-Produktiv-Umgebung von 50 und mehr Servern wird der Bedarf sofort deutlich, hier kann nicht mehr «von Hand» konfiguriert und bestückt werden.

Ein solches Paket einer kompletten Produktivumgebung muss zum einen eine Beschreibung des Inhalts enthalten, die sogenannten Metadaten, und zum anderen alle Anwendungskomponenten inklusive Betriebssystem und Daten umfassen. Aber auch genaue Anweisungen über jeden Schritt der Inbetrieb-

nahme sowie alle Prozesse, Policies und Batches, die während des Betriebes notwendig sind, müssen enthalten sein. Abgesehen davon, dass man bei der Grösse heutiger Clouds ohnehin gezwungen ist, zu automatisieren, bringt dieser Ansatz weitere Vorteile:

1. Auf diese Weise kann eine Bibliothek aus Anwendungskomponenten erstellt werden, die theoretisch auch von anderen Cloud-Anbietern betrieben werden können, weil sie selbstbeschreibend, möglicherweise standardbasiert und immer vollständig gepackt sind.
2. Schon teilweise Portabilität wird einen Markt ermöglichen, auf dem sich Cloud-Anbieter durch erweiterte Assemblies differenzieren können, und wo eine anbieterübergreifende, funktionsorientierte Auswahl von Angeboten möglich wird.
3. Grundsätzlich ist eine solche Art der «Produktionsumgebungsverpackung» viel einfacher in Betrieb zu nehmen,

da dies prinzipiell vollautomatisch geschieht. Dadurch können auch Endanwender sehr komplexe Anwendungen nutzen.

Oracle bietet alles aus einer Hand, integriert dabei Entwicklungstools verschiedener Herkunft anhand von Standards wie SCA, Webservices und BPEL und schaut in Bezug auf Cloud-Werkzeuge weit über den Tellerrand. Es gibt Machine Images für die Amazon Cloud sowie den VM Template Pool mit fertigen Images mit Datenbank, Middleware, Siebel, JDE, PeopleSoft sowie Management-Funktionen. ■

WEITERE INFOS

White Paper Platform-as-a-Service Private Cloud with Oracle Fusion Middleware (PDF)

www.oracle.com/us/technologies/cloud/036500.pdf

Cloud Computing Center

www.oracle.com/technology/tech/cloud/index.html

VM Templates

www.oracle.com/technology/products/vm/templates/index.html

Scrum zum Anfassen

VON FABIAN UEHLIN

Agilität, Flexibilität und Effizienz sind nicht nur moderne Schlagwörter, sie stellen vielmehr wesentliche Anforderungen an heutige Projekte und ihre Mitarbeiter dar. Auch bei der Entwicklung von Software spiegeln sie das Idealbild der IT wider: Die klassischen, starren Vorgehensmodelle werden schrittweise durch agile Vertreter abgelöst, welche in der Lage sind, flexibel auf Änderungen zu reagieren und nachhaltig die Effizienz zu steigern. Spürbar wird dies durch eine erhöhte Qualität der Software, einhergehend mit geringeren Kosten.

Alle agilen Vorgehensweisen leben von der direkten Interaktion zwischen Kunde und Implementierungsteam. Im Offshore-Bereich kann dieses Thema durch den Einsatz entsprechender Werkzeuge zwar entschärft, jedoch mit heutigen Lösungen nicht vollständig gelöst werden. Abhilfe schafft ein virtuelles Scrum Board mit Multi-Touch-Technologie.

Scrum und das Scrum Board

Scrum ist ein Managementframework für Software Engineering, das sich durch wenige Regeln und verminderte Bürokratie auszeichnet. Dadurch wird der Entwicklungsprozess schlank, und die Ziele treten in den Mittelpunkt.

Das zentrale Element der Entwicklung, ein meist zwei bis vier Wochen dauernder Zyklus, ist der Sprint. Dabei werden zuvor geschnürte Arbeitspakete innerhalb eines Teams im vorge-

IN KÜRZE

Das agile Vorgehensmodell Scrum erfreut sich bei der Softwareentwicklung zunehmender Beliebtheit und behauptet sich erfolgreich gegenüber seinen starren Konkurrenten. Die Selbstorganisation und -verwaltung des Entwicklerteams und seiner Aufgaben mittels Scrum Board zeigt Schwächen beim verteilten Arbeiten und im Offshore-Bereich. Ein virtuelles Scrum Board mit Multi-Touch-Technologie schafft hier Abhilfe und setzt neue Impulse.

gebenen Zeitrahmen umgesetzt. Zur Organisation und Verwaltung der Aufgaben wird ein Scrum Board eingesetzt. Die Tätigkeiten innerhalb eines Teams werden in Eigenverantwortung ausgeführt: Die Mitglieder organisieren sich und ihre Aufgaben selbst. Um die Anforderungen verwalten zu können, wird ein Scrum Board als Hilfsmittel eingesetzt. Dieses Board in Form einer Tafel ist für alle Beteiligten einsehbar und listet die Aufgaben in Form kleiner Zettel auf. Hierzu wird häufig die folgende Einteilung vorgenommen: Auf der linken Seite werden User-Stories, in Alltagssprache formulierte Anforderungen an das Softwaresystem, abgebildet. Auf horizontaler Ebene sind die dazugehörigen Tasks eingegliedert. Die vertikale Unterteilung der Aufgaben in die Kategorien «offen», «in Bearbeitung» und «fertig» zeigt den aktuellen Entwicklungsstand.

Vielfältige Probleme und eine Lösung

Die Probleme solch eines Boards sind vielfältig: Daten können weder archiviert noch historisiert werden. Neueinträge und Änderungen müssen zusätzlich in eine digitale Form überführt werden und kosten somit Zeit. Der aktuelle Stand der Entwicklung ist nur direkt vor Ort einsehbar. Eine Verwendung mit verteilten Teams ist daher praktisch ausgeschlossen. Diese Unzu-

länglichkeiten können durch Software-basierte Lösungen zwar behoben werden, jedoch entfällt das kommunikative Element des Scrum Boards: Teammitglieder versammeln sich davor zu Meetings und Diskussionen. Es ist ein Treffpunkt zum schnellen Austausch, zur Koordination und zur Entscheidungsfindung. Eine PC-Lösung mit Monitor oder Projektor stellt keine echte Alternative dar, da nur eine Person durch Bedienung von Maus und Tastatur die Aktionshöhe innehat. Abhilfe können hier Multi-Touch-Oberflächen schaffen. Multi-Touch und Fingergesten sind populärer denn je, da sie intuitiv und leicht erlernbar sind. Sie machen ein Eingabegerät im Gegensatz zu Maus und Tastatur sehr komfortabel, da keine zusätzliche Hardware benötigt wird.

Nicht zu Unrecht ist der Ausspruch «Tap is the new click» von Dan Saffer Ausdruck eines Umbruchs. Die bewährten Eingabegeräte sollen allerdings nicht vollständig ersetzt, sondern vielmehr erweitert werden. So sind mit ihnen kurze Texteingaben möglich, für längere Dokumente bleibt die Tastatur jedoch bis auf weiteres unerlässlich.

Digitales Scrum Board zum Anfassen

Durch die Kombination aus Software und einer Multi-Touch-basierten Hardware werden die anfallenden Probleme umfassend gelöst: Die Kommunikationsplattform entspricht weiterhin dem herkömmlichen Scrum Board. Zugriffsberechtigte können weltweit den aktuellen Entwicklungsstand eines Teams einsehen. Verteilte Teams und die Offshore-Entwicklung verlieren ihre Nachteile im agilen Prozess. Archivierung und Historisierung der Daten sind durch die direkte Digitalisierung der Einträge gegeben. Dies eröffnet gleichzeitig neue Möglichkeiten der Auswertung und vereinfacht die Erstellung von Statistiken.

Dank dieser innovativen Kombination aus Hard- und Software stehen den Unternehmen neue Wege in der Produktentwicklung offen. ■

DER AUTOR

Fabian Uehlin ist ausgebildeter Fachinformatiker der Anwendungsentwicklung und absolviert momentan sein Studium der Nachrichten- und Telekommunikationstechnik an der Fachhochschule Kaiserslautern. Bei der BSGroup Technology Innovation AG fertigt er seine Diplomarbeit mit dem Titel «Design and Proof of Concept for a Virtual Scrum Board» an.



Scrum Board mit User-Stories und der Unterteilung der Aufgaben nach den Kategorien «offen», «in Bearbeitung» und «fertig».

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

Beim 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.

Kreativität und Ressourcen dank CMMI

Erste Erfahrungen beim BIT zeigen, dass Prozess- und Maturitätsframeworks wie CMMI individuelle Kreativität zulassen und Ressourcen freisetzen.

VON MARIUS REDLI

CMMI (Capability Maturity Model Integration) ist ein Prozessreifegradmodell bestehend aus einer Sammlung von Best Practises zur Bewertung und Verbesserung von verschiedenen Prozessgebieten. Dabei liegt der Fokus nicht auf dem «Wie», sondern vielmehr auf dem «Was». Derzeit steht ein solches Referenzmodell für die Bereiche Produktentwicklung (CMMI for Development), Produkteinkauf (CMMI for Acquisition) sowie Serviceerbringung (CMMI for Services) zur Verfügung. Alle CMMI-Modelle («Constellation» genannt) gleichen sich in Struktur und Kerninhalt. CMMI als Reifegradmodell gibt einen Überblick über bewährte Praktiken und dient dazu, den Reifegrad von Prozessen in einem Unternehmen festzustellen. Basierend darauf können anschliessend

konkrete und messbare Verbesserungsmassnahmen definiert und eingeführt werden. Im Rahmen von CMMI wird eine organisationsweite Qualitätssicherung und kontinuierliche Prozessverbesserung sichergestellt. Die Entwicklungs- und Betriebsprozesse lassen sich im Rahmen von Methoden wie HERMES oder ITIL CMMI-konform gestalten und auch leben.

Grundvoraussetzungen und Vorgehensmodell

Im Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT wird CMMI in der Hauptabteilung «Lösungszentrum» eingeführt. CMMI hilft dabei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden professionell zu managen und die Leistungen den Kunden termin- und budgetgerecht zu erbringen. Das heisst aber auch, dass das BIT effizienter wird und die Leistungen konkurrenzfähig bleiben. CMMI lässt gestalterischen Freiraum, da keine fixen und starren Prozesse oder Artefakte vorgegeben werden. Im Rahmen der CMMI-Prozessgebiete kann ein Unternehmen seine Prozesse individuell und spezifisch seinem Kerngeschäft entsprechend gestalten. Es werden nur die dazu nötigen Qualitäts- und Best-Practice-Anforderungen von CMMI vorgegeben.

Aus Sicht der Experten sieht das klassische CMMI-Modell vor, dass die Einführung von CMMI in kleinen überschaubaren Portionen (Releases) abzuwickeln ist. Dabei werden in zwei bis drei Monate andauernden Zyklen Projekt-Releases bereit gestellt. Es können auch mehrere Zyklen parallel oder leicht versetzt geschaltet werden. Jeder Release durchläuft drei Phasen: «Definition», «Pilotierung» und «Einführung». Die ersten beiden Phasen liegen im Verantwortungsbereich des CMMI-

Kernteams. Die Verantwortung für die dritte Phase «Einführung» liegt bei der Linie. Begleitet wird dieser Prozess durch periodische Assessments, sogenannte «Appraisals». Mit diesen Appraisals wird der Fortschritt des Reifegrades ermittelt. Primär geht es innerhalb der CMMI-Modelle darum, die Prozesse in einer Organisation zu verbessern. Sekundär, als positiver Nebeneffekt sozusagen, sind offizielle Überprüfungen eines Reifegrades de facto eine anerkannte Auszeichnung.

Mögliche Gefahr: Überregulation

Für eine erfolgreiche Verwendung von CMMI sind konkrete Verbesserungsziele zwingend notwendig. CMMI hilft dabei, gezielt die relevanten Praktiken einzusetzen, mit denen das geplante Optimierungspotenzial erreicht werden kann. Ohne konkrete und quantifizierbare Verbesserungsziele werden Optimierungen rein zufällig oder gar nicht erzielt, und die Verbesserungen erzeugen schnell unnötigen und kostenintensiven Bürokratismus.

Viel wirkungsvoller ist ein ergebnisorientierter Ansatz, bei dem entlang eines Prozesses standardisierte Prozessergebnisse und die dafür verantwortlichen Rollen vorgegeben werden. Wie die Organisation, spricht die einzelnen Rollenverantwortlichen diese standardisierten Ergebnisse im Detail erarbeiten, wird sekundär. Die am Prozess Beteiligten erhalten so einen gewissen kreativen Freiheitsgrad und können sich bei der Lieferung der Ergebnisse auf die Zielerreichung fokussieren.

Flexibler und skalierbarer

CMMI wird im BIT eingeführt, um langfristig den Geschäftserfolg unter anderem im Bereich der Entwicklungen sichern zu können. Dieses Ziel wird durch Steigerung der Qualität und Produktivität bei der Entwicklung von IT-Lösungen und Produkten erreicht. Durch ein verbessertes Anforderungs- und Projektmanagement sowie eine standardisierte Lösungsentwicklung wird das BIT den Bedürfnissen seiner Kunden besser gerecht und die Kundenzufriedenheit damit erhöht.

Dank der Einführung einheitlicher Prozesse im BIT können die Mitarbeitenden flexibler eingesetzt werden. Die Organisation des BIT wird skalierbar und damit auch unabhängiger von Einzelpersonen. Nicht zuletzt wird durch die Einführung von CMMI Zeit und Energie gewonnen, die wiederum in Innovation gesteckt werden können. Oder anders formuliert: Je geübter ein Schreiber im Umgang mit Worten und Grammatik ist, desto mehr Raum bleibt ihm für Kreativität, und aus einem simplen Text entsteht ein Gedicht. ■

DER AUTOR

Marius Redli (60) schloss 1974 an der ETH Zürich sein Studium als Dipl. Ing. ETH mit Vertiefung in Betriebswissenschaften und Operations Research ab.

Nach vier ETH-Assistenzjahren war er während sieben Jahren als Analytiker, Programmierer und Projektleiter tätig, worauf sieben Jahre verschiedene Informatik-Führungspositionen in der Logistik und Produktion eines Industrieunternehmens folgten. Danach leitete er – zuletzt als stellvertretender Direktor – während sieben Jahren den operativen Bereich des Bundesamts für Informatik (BFI). Dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) steht Marius Redli seit dessen Gründung 1999 als Direktor vor und führt heute über 1200 Mitarbeitende.



Im Zentrum der Mensch

VON ADRIAN TÖNGI

Denkt man über die Innovationskraft einer Organisation nach, so sollte die erste Frage sein: Wie relevant ist Innovation für diese spezielle Organisation, und wie wird sie in diesem Umfeld definiert?

Wenn man ehrlich ist, ist die Bankenbranche nicht wirklich innovativ im Sinne von «revolutionär». Fast alles, was heute als Produktinnovation angepriesen wird, ist mehr oder weniger eine Kombination aus bestehenden Produkten in neuem Design.

Ein Beispiel, was in der Branche als innovativ gilt, ist beispielsweise der neu aufgelegte Raiffeisen-Future-Resources-Fonds, der es den Investoren ermöglicht, zu einem attraktiven Preis mit guter Performance in nachhaltige Technologien zu investieren.

Es handelt sich dabei um die Weiterentwicklung von Bewährtem, um die Erschliessung von neuen Themen und Märkten mit den bekannten Mitteln, also mehrheitlich um eine evolutionäre Entwicklung. Dies entspricht auch den Erwartungen der Kunden, die in erster Linie Sicherheit und Solidität von ihrer Bank erwarten und erst in zweiter Linie Kreativität und Innovationskraft.

Wahrnehmung als Innovator

Das heisst aber nicht, dass sich die Raiffeisen-Banken den Markt- und Technologieinnovationen gegenüber verschliessen. Bevor Google Maps überhaupt auf der grossen Bühne erschien, wurde beispielsweise bereits 2003 die geographische Suche nach Raiffeisen-Filialen via Internet realisiert. Und die neue Begeisterung für das mobile Internet wird aufgenommen, indem zum Beispiel eine iPhone App zur Filial- und Bankautomatensuche entwickelt wird.

Solche Massnahmen, zu denen auch moderne Gebäudearchitekturen wie das Bankgebäude in Lenzburg oder wirksame Sponsoring-Engagements gehören, haben den Raiffeisen-Banken den Weg für ihr Image frei gemacht. Ein Image, das den Erwartungen der Kunden an eine Bank in unserer dynamischen Gesellschaft schon sehr nahe kommt: seriös und solide. Und niemals Gefahr laufend, von den

IN KÜRZE

Eine genossenschaftlich organisierte Bank wie die Raiffeisen-Bank steht sicherlich nicht in der ersten Reihe der Innovationsunternehmen. Solidität und Stabilität sind eher Werte, die mit ihr verbunden werden. Doch auch für sie gilt, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Wie sich die Bank auf Basis der genossenschaftlich geprägten Werte in Zukunft ausrichtet, soll in diesem Artikel beleuchtet werden.

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen überrollt zu werden.

Der Mensch als Erfolgsfaktor

Und hier kommt der Mensch ins Spiel. In einem Verbund, der aus rund 350 Einzelunternehmen besteht, die unter teils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten – ländlich versus urban; vier Mitarbeiter versus 100 Mitarbeiter; um nur zwei Beispiele zu nennen – ist das Unternehmen auf die Loyalität, Kreativität und fachliche wie persönliche Kompetenz der Mitarbeitenden in hohem Masse angewiesen.

Diese Heterogenität in der Aufgabenerledigung des Einzelnen spiegelt sich auch in den Prozessen, der Infrastruktur und sogar teilweise in den Regeln wider. Eine kleine Filiale auf dem Lande hat zusätzliche Entscheidungsparameter im Vergleich mit einer Filiale in Zürich, wenn es zum Beispiel um die Bewilligung eines Kreditantrags geht. Allen steht ein zentrales regelbasiertes Credit Risk Tool zur Unterstützung vor Ort zur Verfügung. Was aber nebst den technischen Gegebenheiten immer wichtiger wird, sind die «weichen Faktoren». So haben in diesem Fall die Beurteilung des Antragstellers als Person oder das soziale Umfeld eine weit grössere Bedeutung, als die reinen objektiven Zahlen. Das Vertrauen in die

persönliche Kompetenz sowie die Persönlichkeit des Entscheiders vor Ort sind Schlüssel für den Erfolg.

Prozesseffizienz – Fluch oder Segen?

Wie kann in einem solchen Umfeld die viel beschworene Prozesseffizienz erreicht werden? Nun, Effizienz ist natürlich auch für die Raiffeisen-Gruppe ein sehr wichtiges Ziel. Aber falsch verstandenes Effizienzstreben führt schnell zu unwiederbringlichem Kompetenzverlust. Hat der Berater vor Ort nicht mehr die Zeit und Musse, mit dem Kunden über das Wetter und den lokalen Klatsch zu plaudern, so ist das vielleicht eine Effizienzsteigerung ganz im Sinne eines Big Five Consultants – es entzieht jedoch dem genossenschaftlich geprägten Geschäftsmodell den Boden und ist insofern kontraproduktiv. So wird versucht, Prozesse und Regeln dort aufzustellen, wo sie Nutzen generieren und wo dieser Nutzen auch zu überprüfen ist. Keinesfalls wird angestrebt, Verantwortung an Prozesse zu übertragen. Letztlich ist der Mitarbeiter für sein Tun verantwortlich, und das heisst für uns auch, dass er im täglichen Arbeitsleben im Rahmen seiner Möglichkeiten und im Interesse des Kunden und seiner Bank seinen Spielraum wahrnehmen soll. ■

DER AUTOR

Adrian Töngi ist dipl. Bankfachmann, Absolvent des Executive-Programmes des Swiss-Finance-Institutes und 47 Jahre alt. Seit 12 Jahren arbeitet er bei der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Er begann als Abteilungsleiter im Product Management und war während sechs Jahren Bereichsleiter Distribution (E-Banking, Frontsysteme). Im Jahr 2007 wurde er Bereichsleiter für Produkte & Kooperationen und Stv. Leiter des Departements Markt, wo er bis heute tätig ist.





5 Jahre Technology Innovation AG -
Was wäre, wenn es uns nicht geben
würde?! 5 Jahre Technology Inno-
vation AG - Was wäre, wenn es uns

nicht ge-
ben wür-
de?! 5 Jah-
re Techno-
logy Inno-
vation AG -
Was wär-
e, wenn es
uns nicht
geben wür-
de?! 5 Jah-
re Techno

logy Inno-
vation AG
- Was wä-
re, wenn
es uns nicht
geben
würde?!
Was wä-
re, wenn
es uns nic-
ht geben
würde?!

Entstehungsgeschichte: Im Jahr 2005 habe ich innerhalb der BSgroup eine auf Consulting, Innovation und Technologie fokussierte Firma mit Namen Technology Innovation AG gegründet und aufgebaut. Heute arbeiten für die Technology Innovation AG 80 Berater und Ingenieure. Die BSgroup als Ganzes ist auf über 250 Berater und 5 erfolgreiche IT-Firmen angewachsen.

Kunden und Vertrauen: An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Kunden, die uns ihr Vertrauen schenken und das erfolgreiche Wachstum ermöglichen, ganz herzlich bedanken.

Partner und Vision: Ich danke unseren Partnern, die gemeinsam mit uns neue Horizonte setzen.

Mitarbeiter und Zukunft: Vor allem danke ich allen Mitarbeitern, die mit mir zusammen die Themen, Lösungen und Produkte entwickeln und gestalten. Der Anspruch „Agile Spitzenleistungen mit persönlichem Commitment“ wird bei uns jeden Tag gelebt.

5 Jahre TI: In diesem Jahr blicken wir auf 5 erfolgreiche Jahre Technology Innovation AG zurück. Zu diesem Anlass haben wir Kunden, Partner und Mitarbeiter gefragt: Was wäre, wenn es die Technology Innovation AG nicht geben würde?!

Thomas Wüst

Leo Vogt, Head of IT Banking Technology: „Wir müssten verzichten auf das, was uns wichtig ist und was wir am meisten schätzen: Kompetenz, Herstellerunabhängigkeit und Flexibilität.“

Stefan Jeker, Leiter E-Solution Business Systeme: „Zürich trifft Ostschweiz - mit SHAKE THE LAKE ist das immer sympathisch und vertrauenswürdig.“

Frank Hähni, Abteilungsleiter: „...“, müsste ich mir nicht den Kopf darüber zerbrechen, was Eure schrägen Kunstwerke mit Agilität und Softwareentwicklung zu tun haben, verzichten möchte ich auf keines von beiden.“

Jean-Yves Riette, Global Enterprise Architect: „Dann würde mir eine ideenreiche und verlässliche Stimme fehlen, hoffentlich auch bald mit einer Site in Basel.“

Lars Kopp, Enterprise Architect: „...“, so hätte ich mich nicht so früh und schnell (scrum 2h59min) mit SCRUM auseinandergesetzt. Ich finde es spannend, dass Ihr so innovativ, fokussiert und mit Witz an allem arbeitet.“

Alexander Troitzsch, Creative Director: „Dann hätte ich vermutlich wenig Chancen, meine gegensätzlichen Interessen so agil auszuleben und Thomas niemanden, der seinen kreativen Ideen ein Gesicht gibt.“

Peter Wiederkehr, Senior Software Engineer: „Innerhalb der Firma wird jeder Angestellte als wichtiger Teil des Ganzen wahrgenommen. Aus diesem Grund müsste die Frage heissen: Was wäre TI ohne mich?“

Wolfgang Huna, Mann der ersten Stunde: „Dann hätte ich vermutlich weniger Stress, würde mich aber grausam langweilen.“

Martin Gut, Vielspartenkünstler: „Dann hätte meine Arbeit einen kreativen Impulsgeber weniger und die Menschen der TI vielleicht keinen Ort der Inspiration.“

Dr. Michele Forte: „Non devo mica presentarlo in Tedesco !! – Müsste ich definitiv nicht auch noch auf Deutsch präsentieren lernen.“

Urs Tanner, CEO: „Ohne die BSGroup Technology Innovation AG hätte die Ausbreitung im Markt und die Einführung bei Kunden unserer Software ASSENTIS: DOCFAMILY nicht in diesem Umfang stattfinden können.“

Jürg Schleier, Fusion Middleware Manager: „Ich hätte einen verlässlichen und innovativen Partner weniger! Zudem gefällt mir die Frische und der Ideenreichtum, der von Euch in den Markt versprüht wird.“

Richard Heinzer, CEO: „Würde mir ein kritischer, loyaler Partner für die Umsetzung unserer Erfolgsstory fehlen.“

Harry Pfändler, „Bib Gourmant“-Koch & Lieblings-Caterer von TI: „Ich wüsste nicht, dass SCRUM kein asiatisches Gewürz und SHAKE THE LAKE nur etwas für mutige Kunden ist!“

Sandra Kutsche: „Dann würde die TI jetzt nicht noch weitere 20 Ingenieure suchen.“



Mit KMU für den grossen Markt lernen

Werden kleine Firmen übernommen und in einen Konzern integriert, wird kaum gefragt, wie man kulturell von der Agilität und Innovationskraft des KMU profitieren kann.

VON DR. VALENTIN GERIG

Seit 2005 verfolgt das Schweizer Energieunternehmen Axpo das Ziel, in der Schweiz bis 2030 ein Anlagen- und Technologieportfolio zur Erzeugung von 1,8 Millionen Kilowattstunden (kWh) elektrischer Energie aus erneuerbaren Energien aufzubauen. Dabei stehen die Stromproduktion mit Kleinwasserkraft (Anlagen bis 10 MW) und Biomasse im Vordergrund.

Ein Netzwerk von mehr als 20 Unternehmen

In der Gründungszeit der Division für neue Energien sah sich die Axpo mit dem Problem konfrontiert, dass man kaum über Erfahrungen in diesem Bereich verfügte. Genauso wenig waren Sachkenntnisse über die Beschaffungs- und Absatzmärkte vorhanden, die für die neuen Energien relevant sind. Aus diesem Grund wurde die Zusammenarbeit mit Unternehmern gesucht, die über die entsprechenden Erfahrungen verfügten. Mittels Beteiligungen und Übernahmen entstand über die letzten Jahre ein Netzwerk von über 20 Firmen. Dieses Unternehmensnetzwerk, in dem Projekte identifiziert,

entwickelt und realisiert werden, bezeichnet die Axpo als operative Basis. Bei den akquirierten Firmen, wie zum Beispiel der Kompogas Gruppe, handelte es sich meist um Kleinunternehmen, die sich im Umbruch von der Pionierin die Wachstumsphase befanden. Sie verfügten kaum über konzerntaugliche Strukturen, Prozesse und Verhaltensstrategien. Entsprechend gross war der Integrationsaufwand.

Gelebtes und wahres Unternehmertum

Die Kleinunternehmen leisten für die Axpo heute mehr, als nur einen Beitrag zum Erreichen des Stromziels. Dazu muss man sich bewusst sein, dass die Axpo nach rund 90 Jahren Monopolstellung mit dem sich öffnenden Strommarkt konfrontiert wird.

Die Kleinunternehmen der neuen Energien zeichnen sich durch zuweilen recht hemdsärmelige Ad-hoc-Verhaltensstrukturen aus. Diese treffen auf das ausgeprägte Risikodenken einer Versorgungsfirma. Die neuen Firmen bringen aber auch ein wahres und gelebtes Unternehmertum in den Konzern mit, also eine konsequente Orientierung an Firmenzielen und Kosten anstatt an internen Prozessen. Die Einbindung in einen Konzern bietet den kleinen Unternehmen aber auch eine Welt voller Optionen, was den Kostenfokus leider rasch in den Hintergrund drängt. Dieser Prozess wird durch Harmonisierungsbestrebungen des übernehmenden Unternehmens noch unterstützt.

Die kleinen Firmen bringen eine Agilität mit, welche die Führungsriege und die Governance eines Konzerns in Bezug auf die erwartete Entscheidungsgeschwindigkeit zuweilen strapaziert. Dies ist jedoch für einen Monopolisten auf dem Weg in einen neuen Markt wohl gerade richtig.

Zusammenarbeit über die bisherigen Unternehmensgrenzen hinaus

Häufig besteht die Gefahr, dass die übernommenen KMU als wenig professionell betrachtet werden, weil sie nicht an die Abläufe in einem Konzern, wie zum Beispiel umfassende Antragsdokumentationen, gewöhnt sind. Die neue Muttergesellschaft tut gut daran, dem Erfahrungswissen der Kleinunternehmen Respekt zu zollen und sorgsam damit umzugehen. Denn dieses Wissen ist verbunden mit einer für einen Konzern ungewohnt hohen Identifikation mit den Produkten, der Technologie oder dem Brand. Zur Bewahrung dieser sehr bedeutsamen KMU-Kultur wurde bei Axpo zum einen auf eine operative Integration der Kleingesellschaften in das Mutterhaus verzichtet und mit der Stufe Division eine Entkopplungsebene geschaffen. Diese führt das Unternehmensnetzwerk und entwickelt es mit der entsprechenden Vorsicht gegenüber den Anforderungen des Konzerns. Zum anderen erfolgt eine Integration innerhalb der Kleingesellschaften, indem über gemeinsame Projekte und Shared Services eine Kultur der Zusammenarbeit über die bisherigen Firmengrenzen hinaus entwickelt wird.

Vertrauen sichert Innovationskraft

Frustrationspotential liegt vor allem im Mikromanagement. Die Mitarbeitenden in einem KMU sind auf der einen Seite das Mikromanagement ihres Unternehmers gewohnt. Auf der anderen Seite sind sie frustriert, wenn sie Ähnliches in den Konzernstrukturen der Muttergesellschaft erfahren. Hier empfinden sie Eingriffe oberer Führungsebenen als Misstrauen, während das Mikromanagement des Unternehmers problemlos akzeptiert wird.

Konzerne müssen Vertrauen haben und vermitteln, sonst stirbt das Unternehmertum und die Innovationskraft der übernommenen Firmen rasch ab. Dabei ist ein neuer Führungsstil nötig. Falsch ist es, wenn in Konzernstrukturen versucht wird, das Mikromanagement des Pionierunternehmens weiter zu betreiben. Die neuen Vorgesetzten müssen den Angestellten Verantwortung übertragen. Die Entscheidungsbefugnisse und der Innovationsspielraum des Kaders der übernommenen Gesellschaften müssen bewusst erhöht werden.

Insgesamt stellt die Übernahme von Kleinunternehmen die Axpo im Bereich neue Energien vor bislang unbekannte Führungsaufgaben und kulturelle Herausforderungen. Die Aktivitäten der Division stellen ein Übungsfeld dar, in dem die Marktfähigkeit einer ehemals monopolistischen Stromfirma in verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung entwickelt werden kann. ■

DER AUTOR

Valentin Gerig, Dr. oec. HSG, leitet seit 2006 die Division Neue Energien der Axpo AG (ehemals NOK). Er hat den neuen Bereich von Grund auf aufgebaut. Heute zählt die Division rund 230 Mitarbeitende und 24 Gesellschaften. Valentin Gerig ist seit 2007 Mitglied der Geschäftsleitung der Axpo AG. Der 41-jährige ist verheiratet und Vater eines Sohnes.



Innovation im Backoffice

Die Mobiliar hat ihre Backoffice-Systeme im Bereich des Breitengeschäfts grundlegend umgestellt. Funktionalitäten und Systeme werden nun gemeinsam genutzt.

VON MARKUS SIEVERS

Ohne ein kontinuierliches Aufräumen sind grosse IT-Landschaften langfristig nicht beherrschbar. Dabei sind von Zeit zu Zeit auch grundlegende strukturelle Änderungen notwendig. Die Mobiliar hat im Laufe der letzten sechs Jahre die Backoffice-Systeme für das Breitengeschäft von einer Silo-Architektur auf die Nutzung von gemeinsamen Services umgestellt. Dies mit dem Ziel, übergreifende Systeme für alle Produkte des Breitengeschäfts «Leben» und «Nicht-Leben» zur Verfügung zu stellen. Wo immer möglich werden jetzt Funktionalitäten und Systeme gemeinsam genutzt.

Bereich «Einzel-Leben»

Im Verlaufe eines dreijährigen Programms wurden die drei Bestandsführungssysteme des Bereichs «Leben» zu einem einzigen System konsolidiert. Die für den Gesamtprozess benötigten Applikationen Vertrags- und Partnerverwaltung sowie Inkasso standen so einheitlich allen Prozessen zur Verfügung. Anschliessend wurde der Policen-Bestand aus unterschiedlichen Datenquellen in eine neue Datenbank

überführt und vervollständigte so die Integration auf Funktions- und Datenebene.

Mit diesen neuen Prozessen und Systemen wurde die Basis für Effizienzsteigerungen und organisatorische Anpassungen gelegt. Die Anzahl der Geschäftsvorfälle wurde reduziert und die Benutzer werden neu durch die Geschäftsvorfälle geführt. Dadurch können neue Mitarbeiter rascher eingearbeitet werden und jeder Mitarbeiter kann übergreifend die Geschäftsvorfälle aller Produkte bearbeiten.

Bereich «Nicht-Leben»

Im Bereich «Nicht-Leben» wird seit 2002 eine produktgesteuerte Verwaltungsplattform umgesetzt. Das letzte Produkt wird 2011 eingeführt. Die Haupttreiber für diese Systembereinigung waren die Minimierung von operationellen Risiken, die Verkürzung der Reaktionszeiten bei der Anpassung von Versicherungsprodukten sowie die Eliminierung von Redundanzen. Aussen- und Innendienst werden nun mit denselben Systemen auf einer zentralen Datenbasis unterstützt. Die Standardisierung und Vereinheitlichung der Prozesse in der Be-

standsführung, im Schadensbereich sowie in der Produktdefinition und -entwicklung brachte erhebliche Effizienzgewinne und eine Verkürzung der Time to Market für neue Produkte.

Auch hier wurde die Integration bis auf die Datenebene durchgezogen. Eine Migration von IMS-Datenbanken auf DB2 und die damit verbundene Möglichkeit, neue Datenstrukturen einzuführen, hat zu einer weiteren Reduktion der operationellen Risiken geführt. Die Erfahrung bei der Mobiliar hat gezeigt, dass die Einführung neuer Prozesse und Systeme sowie die Datenmigration in unterschiedlichen Realisierungseinheiten erfolgen sollten – so wird die fachliche Komplexität besser beherrschbar.

Die Erfahrungen

Die Haupteigenschaften der Mobiliar lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Eine schrittweise Ablösung im Rahmen dedizierter Programme ist einem «Big Bang»-Ansatz vorzuziehen. Neben den verminderten IT-Risiken haben so auch die Fachvertreter die Zeit, sich produktübergreifendes Denken für Funktionalitäten und Systeme anzueignen.

- Alle Stakeholder müssen überzeugt sein, dass die produktübergreifenden Abläufe erfolgreich umgesetzt werden können. Bei der Mobiliar wurde der eingeschlagene Weg trotz einiger technischer Unwägbarkeiten nie in Frage gestellt. Dadurch konnte die Systemlandschaft nachhaltig erneuert werden.

- Innovationen erfordern aus Sicht von Organisationseinheiten und Mitarbeitenden auch Veränderungen. Deshalb ist ein konsequentes Change Management für alle Beteiligten in IT und Business nötig.

- Aufräumen bedeutet auch, dass Technologien abgelöst werden. Die Mitarbeitenden müssen den nächsten Technologieschritt mitgehen können respektive darauf vorbereitet werden – eine strategische Personalbedarfsplanung als Führungsinstrument ist daher zwingend. ■



DER AUTOR

Markus Sievers, Mathematiker ETH und diplomierter Pensionskassen-Experte mit betriebswirtschaftlicher Weiterbildung, ist seit 1980 für die Mobiliar tätig. Unter anderem war Sievers Leiter Verkauf Providentia (heute «Mobiliar Leben») und leitete die Geschäftsentwicklung «Nicht-Leben». Ausserdem integrierte er die Protekta-Rechtsschutzversicherung in die Mobiliar. Seit 2002 bekleidet Sievers die Rolle des CIO der Gruppe Mobiliar.

BACKOFFICE-SYSTEM DER MOBILIAR

Stand 2004

Bereich Einzel-Leben			Bereich Nicht-Leben		
Einzel-Leben-Versicherung	Fondgebundene Lebensversicherung	Bankenprodukte	Mobilitäts-Versicherung	KMU-Versicherung	Haushalt-Versicherung
Vertrag	Vertrag	Vertrag	Vertrag	Vertrag	Vertrag
Produkt	Produkt	Produkt	Produkt	Produkt	Produkt
Inkasso	Inkasso	Inkasso	Inkasso		
Partner	Partner	Partner	Partner		

Stand Ende 2009

COR-Life	Vertrag Produkt	Vertrag Produkt Eigenentwicklung			
SAP	Inkasso				
Eigenentwicklung	Partner				

Bei der Mobiliar wurden die Backoffice-Applikationen für Vertrag, Produkt, Inkasso und Partner konsolidiert. Dieser Prozess nahm bisher sechs Jahre in Anspruch und wird 2011 abgeschlossen.

Corporate Creativity im Retail Banking

Die dynamischen Veränderungen im Retail Banking erfordern, dass führende Institute immer schneller neue Geschäftsmodelle und Produkte entwerfen, innovative Prozesse gestalten und Strategien für Situationen entwickeln, für die es noch keine Standardlösungen gibt.

VON STEPHAN WICK

Die Migros Bank hat eine neue Banklösung eingeführt, im Bilanz-Test vom Februar 2009 den Preis für die beste Universalbank erreicht und setzt Massstäbe im Bereich Online-Privatkredit. Damit hat die Migros Bank die eigene Veränderungs- und Innovationsfähigkeit erneut unter Beweis gestellt und als Eckpfeiler für ihr erfolgreiches Agieren am Markt eingesetzt.

Um diese Innovationsfähigkeit sicherzustellen, braucht es einerseits starke Prozesse im Projekt- und Change-Management, genauso aber Freiräume, um Kreativität und damit Innovationen zu ermöglichen.

Faktoren für eine hohe Corporate Creativity

Der Innovationsprozess ist bei der Migros Bank nicht formalisiert. Vielmehr werden Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Kreativität im Unternehmen fördern. Ein Faktor für eine hohe Corporate Creativity ist rasches Feedback zu Ideen und Vorschläge sowie eine rasche und konsequente Entscheidungsfindung. Bei der Migros Bank hat die Geschäftsleitung im Wochenrhythmus im Anschluss an die reguläre Geschäftsleitungssitzung Zeit reserviert, um über Anträge aus Projekten wie auch über neue Produkte und Prozesse rasch beraten und entscheiden zu können. Damit ist sichergestellt, dass Ideen – und im Zusammenhang mit diesen Ideen auch erkannte Risiken und Bedenken – keine langen Wege auf sich nehmen müssen und Gefahr laufen, zerredet zu werden.

Ein weiterer zentraler Aspekt, welcher Innovationen vorantreibt, ist die Motivation der

IN KÜRZE

Prozesse für Kreativität und Innovationen sind in der Migros Bank nicht formalisiert, jedoch wurden Rahmenbedingungen dafür geschaffen. Damit konnte sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile schaffen. Innovation allein reicht aber nicht, auch die disziplinierte Umsetzung spielt eine tragende Rolle.

Geschäftsleitung und der kreativen Köpfe im Unternehmen, wirklich etwas verändern zu wollen. An dieser Stelle ein Beispiel: Mit dem Wissen um die Bedeutung einer flexiblen und stabilen Infrastruktur, um Produktinnovationen zu ermöglichen, wurde der Firma RTC als IT-Lieferantin zunächst die Möglichkeit gegeben, mit ihrem Kernbanken-System IBIS zu überzeugen. Da dies nicht gelang und zudem die Kosten ständig stiegen, wurde nach einer alternativen Lösung gesucht. Seit November wird nun Finnova erfolgreich betrieben und die Grundlage ist geschaffen, sich wieder nach den Bedürfnissen der externen und internen Kunden und den sich rasch ändernden Anforderungen zu richten.

Innovativ sein heisst auch, nicht vor grossen Veränderungen und manchmal auch Pioniertaten zurückzuschrecken. Dies wurde beispielsweise auch im Bereich der E-Banking-

Security umgesetzt. Hier musste unbedingt sichergestellt werden, dass die Kunden mit höchstmöglicher Sicherheit und ohne grosse Login-Hürden das E-Banking benutzen können. Deshalb hat die Migros Bank ab 2008 als erste Schweizer Bank auf eine moderne Hardware-Token-basierte Lösung umgestellt, die Sicherheit und Benutzerkomfort optimal kombiniert.

Unterschiedlichkeit fördern und nutzen

Die neue, Bank-individuell parametrierbare IT-Plattform bietet Chancen, aber auch Risiken. Einerseits ist es nun wie erwähnt möglich, Änderungen in vernünftiger Frist umzusetzen. Andererseits erfordern gerade diese schnelleren und umfangreicheren Veränderungen Disziplin im Change-Management. Mithilfe zweier unterschiedlicher Teams wird diesem Umstand Rechnung getragen. Ein Betriebsteam stellt die Einhaltung der Prozesse sicher, ist aber auch verantwortlich für die kleinen, aber wichtigen Optimierungen von Prozessen





und Systemen sowie für die Nachführung der Dokumentation.

Ein Business Development Team hat den Auftrag, die grösseren Würfe und anspruchsvolleren Vorhaben vorwärtszutreiben. Hier sind auch Querdenker erwünscht und das Team soll generell die kreative Leistungsfähigkeit der Migros Bank weiter erhöhen. Dies kann selbstverständlich nur durch eine enge Zusammenarbeit mit den Fronteinheiten, aber auch dem Marketing und dem Produktmanagement, gelingen.

Ausdauer und Weitblick

Viele Innovationen werden vom Kunden auf den ersten Blick nicht wahrgenommen. Prozess- und Infrastruktur-Innovationen setzen sich häufig erst mittelfristig durch, tragen aber schlussendlich zu einer hohen Qualität und einer guten Preisstruktur bei. Für diese Art von Innovationen braucht es Weitblick, Ausdauer und ein offenes Ohr bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Im Banking sind IT-Prozesse und -Systeme heute ein wesentlicher Treiber für Innovati-

onen. Neben der Steigerung der Prozesseffizienz und den Verbesserungen im Bereich des Risiko-Controllings durch die Einführung der neuen Finnova-Plattform werden stetig Innovationen gesucht, um die Art und Qualität der Beratungs- und Verkaufsprozesse im Internet-Kanal zu verbessern. Richtig platzierte und ausgewählte Informationen, interaktive Elemente und Beratungstools sollen den Kunden über die Phasen seines Kaufentscheidungsprozesses hinweg optimal unterstützen und zielgerichtet führen – idealerweise bis zum Produktabschluss. Angesichts der Vielzahl an Entwicklungen in diesem Bereich (Stichwörter: Web-2.0-Technologien, «Mobile Everything», aber auch neue Zahlungsstandards wie SEPA oder EBICS) fällt die Einschätzung nicht immer leicht, wie sich die Anforderungen der Kunden hier weiterentwickeln werden.

Inputs des Marktes

Die Migros Bank unterstützt ihre Mitarbeiter aktiv beim Beobachten und Wahrnehmen entsprechender externer Impulse seitens des

Marktes oder von Lieferanten. Ein Beispiel für eine innovative Idee im Bereich IT, welche aus den Reihen der Mitarbeiter kam und zusammen mit Finnova erfolgreich realisiert werden konnte, ist das Finnova-Development-Kit. Dieses erlaubt es, auf der Basis des Kernbankensystems schnell neue Funktionalitäten für Kunden und Mitarbeiter entwickeln zu können, ohne die Release-Fähigkeit zu verlieren. Damit kann das Beste aus zwei Welten verbunden werden: Einerseits das bewährte Kernbankensystem mit seinen Standardfunktionalitäten, andererseits differenzierende Zusatzfunktionalitäten, die rasch und kostengünstig realisiert werden können und die Agilität am Markt durch kurze Realisierungszeiten sicherstellen. Schlussendlich ist sich die Migros Bank aber bewusst, dass die Verbesserung der IT-Systeme nur eine Komponente des Erfolges sein kann. Banking ist und bleibt ein persönliches Geschäft.

Am Puls der Zeit bleiben

Die Migros Bank hat in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für eine starke Corporate Creativity geschaffen und unter anderem die neue IT-Plattform und eine verbesserte Allokation der Middle- und Backoffice-Ressourcen eingeführt. Die rasche Abfolge der Veränderungen hat die Mitarbeitenden teilweise sehr stark gefordert. Das laufende Jahr ist ein Jahr der Konsolidierung. Bevor neue, grosse Schritte erfolgen können, sind die Bedürfnisse aus Sicht der Kunden und Mitarbeiter genau zu analysieren. Aber der technologische Fortschritt und der Markt bleiben nicht stehen. Die Migros Bank wird weiterhin am Puls der Zeit bleiben, mit dem Anspruch, im Retail Banking Standards zu setzen und durch Innovationen einen echten Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen. ■

DER AUTOR

Stephan Wick ist seit Ende 2004 Leiter Logistik und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Migros Bank. Zuvor war er für die Credit Suisse, die UBS und als Software Engineer und Projektleiter für das EBS-Projekt der Schweizer Börse SWX tätig. Wick studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich und wurde mit dem ATAG-Informatikpreis für seine Arbeit zum Thema «Computerunterstützung für die Gruppenarbeit» ausgezeichnet.



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 bremsst 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 Kostensoptimierer 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 Schwesstergesellschaft 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



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 ambitionöses 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.

TAAN – innovativ mit OpenSource

VON DR. CHRISTIAN STERN, DR. MATTHIAS THORN UND PATRICK HEINZ

Parametrisierbare Standard-Software-Systeme können in der Regel mittels dedizierter Skript-Sprachen weitgehend konfiguriert werden. Dabei können sehr komplexe Konstellationen von Systemparametern entstehen, die von Vorteil mit Hilfe moderner Methoden des Software-Engineering und entsprechenden Technologien entwickelt und verwaltet werden. Auch das Portfolio-Management-System Odyssey Triple'A Plus bietet durch seine Konfigurierbarkeit mit einer Skriptsprache und dem Konstrukt von Formaten, bzw. Format-Elementen höchste Flexibilität bei der Umsetzung von Business-Prozessen.

Nutzen von TAAN

Triple'A-Ausgabeformate und -Abläufe sind zwar weitgehend mittels Skripts programmierbar, verfügen aber über keine eigentliche Software-Entwicklungsumgebung. Daher hat die BSgroup Technology Innovation AG für die Verwaltung und Implementierung von Triple'A-Skripts das Analyse-Werkzeug Triple'A Analyzer (TAAN) entwickelt. TAAN wurde mittels innovativer OpenSource-Technologien realisiert und erfolgreich im Umfeld des Triple'A-Skripting für Portfolio-Management-Tasks eingesetzt. TAAN basiert auf dem Eclipse Java Software-Framework.

Skripts und Format-Elemente werden hierbei nicht mehr ausschliesslich direkt mittels der Triple'A-GUI-Applikation, sondern auch mit TAAN implementiert. Lexikalische Analyse, Code-Formatierung und eine Skript-Library unterstützen die Entwickler dabei, die Qualität und die Konsistenz der Triple'A-Formate zu gewährleisten. Redundante Format-Elemente werden in der TAAN-Skript-Library nur einmal abgelegt und in den Formaten mit verschiedener Ausprägung entsprechend referenziert. Skript-Änderungen in einem Format-Element werden in allen identischen Elementen automatisch nachgeführt. Somit entstehen keine Inkonsistenzen, und die Gefahr potentieller Redundanzen wird gleichzeitig minimiert. Da die funktionellen Abhängigkeiten zwischen den Format-Elementen in einer zur Entwicklungsumgebung gehörenden dedizierten Da-

IN KÜRZE

Die in Zusammenarbeit mit Odyssey Financial Technologies entwickelte Software-Lösung Triple'A Analyzer (TAAN) ermöglicht die Konfiguration des Portfolio-Management-Systems Triple'A Plus mittels modernster Software-Engineering-Technologien. Der Einsatz von TAAN erlaubt es, Triple'A-Skripts und Formate zu analysieren und zu verwalten sowie die Software-Qualität und Betriebskosten zu optimieren.

tenbank hinterlegt werden, entsteht zudem eine zentrale Sicht auf Skripts, Format-Elemente und Formate. Die Komplexität des Systems kann mittels Abhängigkeitsgraphen visuell dargestellt werden.

Spezifische Anwendungsszenarien

Neben der Rolle als eigentliche Software-Entwicklungsumgebung ist es die primäre Aufgabe von TAAN, die Komplexität einer spezifischen Triple'A-Installation zu erfassen und Schwerpunkte als Ausgangsbasis für weitergehende Analysen zu ermitteln. Eine Analyse mit TAAN beinhaltet daher die systematische Untersuchung statistischer und struktureller Aspekte (Redundanzen). Auch das Aufdecken inkonsistenter System-Konstellationen wie Verweise auf nicht existierende Format-Elemente, zyklische Referenzen oder falsche Rang-Reihenfolge von Format-Elementen gehört dazu. Ziel ist es, in solchen Fällen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, das System in einen konsistenten Zustand zu überführen und die referentielle Integrität auf Format-Elementebene zu gewährleisten.

Funktionaler Aufbau von TAAN

Beim Erzeugen eines Repository werden von TAAN eine entsprechende Verzeichnishierarchie sowie die Skript-Library generiert. Diese

bilden die Beziehungen zwischen den Format-Elementen ab. TAAN transformiert diese Abhängigkeiten von einer logischen Sicht (spezifiziert in der Triple'A-Applikation/-Datenbank) auf eine physikalische Struktur (Verzeichnisse, Dateien).

Die von Triple'A exportierten Dateien werden von TAAN bezüglich des logischen Aufbaus, der Abhängigkeiten und Redundanzen (syntaktisch) analysiert und anschliessend in einer lokalen Datenbank gespeichert. Diese generierte Format-Verzeichnisstruktur kann nun als Eclipse-Projekt geladen und mit Hilfe eines TAAN-Eclipse-Plugins analysiert, bearbeitet und verwaltet werden. Zudem können entsprechende Cross-Reference-Tabellen erzeugt werden. Hier ist ersichtlich, in welchen Formaten ein inhaltlich identisches Format-Element verwendet wird und welche Format-Elemente das ausgewählte Format-Element referenzieren.

Kundennutzen und Zukunftsaussichten

TAAN erlaubt es, die Qualität und Wiederverwendbarkeit existierender Triple'A-Skripts zu erhöhen und eine Qualitätssicherung während des Entwicklungsprozesses zu gewährleisten. Mit TAAN können bestehende Triple'A-Installationen analysiert und visuell dargestellt werden. Damit ist es leicht, Redundanzen und inkonsistente Systemkonfigurationen zu eruieren und zu beseitigen. TAAN unterstützt somit eine effiziente Verwaltung von Triple'A-Objekten und reduziert die Administrationskosten dieser Objekte.

Es ist geplant, TAAN direkt über eine dedizierte Online-Anbindung an Triple'A, beziehungsweise das zugrundeliegende Sybase-Datenbanksystem anzubinden. So können mit TAAN Triple'A-Skripts interaktiv editiert und unmittelbar getestet werden. ■

DER AUTOR

Dr. Christian Stern absolvierte ein Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich von 1987 bis 1993 und promovierte 1997 in Informatik.

Von 1997 bis 2007 war er in verschiedenen forschungsorientierten und angewandten Informatik-Projekten im naturwissenschaftlichen Umfeld (Medizin, Physik, 3D-Computergraphik, Scientific Visualization) tätig. Seit 2008 ist Stern Senior Software Architect bei BSgroup Technology Innovation AG.



Innovation im Doppelpack

SOA beschreibt eine Methode, wie man Integration durch Standardisierung erreicht. Bei der SOA-Umsetzung birgt Open Source Software wesentliche Vorteile.

VON HARALD WEIMER

Eine innovative Idee ist gut. Zwei sind besser. Und am besten ist es, mehrere Innovationen in einem Produkt zu kombinieren. Beispiele dafür gibt es genug. Apples iPhone etwa, welches die gelungene Verbindung von Hardware, Software und Services darstellt. Oder – fast 100 Jahre früher – Henry Fords T-Modell. Seine Idee war, ein einfaches Auto für jedermann zu bauen und dann mittels Fließbandproduktion nochmals die Kosten zu senken. Das Ergebnis war ein Massenmarkt.

Die Erkenntnis, dass die richtige Kombination von Innovationsfaktoren sich als Turbo für den Geschäftserfolg erweisen kann, ist somit nicht neu. Doch eine Formel oder ein Rezept, wie solche Erfolge genau zu erzielen sind, haben uns die Wirtschaftswissenschaften bislang leider vorenthalten. Fest steht jedoch, dass ein innovatives Produkt umso erfolgreicher sein kann, je besser sich die darin enthaltenen Ideen ergänzen und verstärken. Das Gesamtkonzept entscheidet.

Auch in der Softwarebranche gilt Innovation als Wettbewerbsfaktor schlechthin. Und da der Markt sich konsolidiert, haben nur wirkliche Top-Produkte eine Chance auf Erfolg. Auch hier gilt: Die richtige Kombination von Innovationsfaktoren macht den Unterschied. Wie das in der Praxis aussehen kann, soll an der Geschäftsidee von Sopera verdeutlicht werden, einem jungen Software-Unternehmen, das die Innovationen Open Source und Service-orientierte Architektur (SOA) miteinander in Beziehung bringt.

Das Erfolgspotential von Open Source

«Nichts ist so stark, wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist», verkündet Victor Hugo. Und mit Open Source ist es ganz ähnlich. Noch vor kurzem argwöhnisch beäugt, sind sich die Analysten heute einig: Das Konzept, Software kostenfrei und ohne Lizenz-Einschränkungen anzubieten, hat sich etabliert und besitzt enormes Zukunftspotential. Ihr Geld verdienen

die Open-Source-Anbieter primär mit Service- und Supportleistungen – und stellen damit das Geschäftsmodell von kommerziellen Anbietern auf den Kopf.

Neben den Kostenvorteilen, die Open-Source-Software für Anwender erschliesst, spielen aber noch andere Faktoren eine Rolle. Als junger Industrie fehlen der Softwarebranche teilweise Strukturen, die in anderen Branchen gang und gäbe sind. Supply Chains und die Zusammenarbeit mit Zulieferern existieren in der Softwarebranche beispielsweise bisher kaum – die Hersteller produzieren alles selbst. Das ist anachronistisch, denn stellen Sie sich einmal vor, Ihr Auto – etwa des Herstellers BMW – würde nur zusammen mit Reifen der Marke BMW funktionieren.

Der Open-Source-Sektor bricht mit dieser Tradition – denn die Zusammenarbeit in den Communities ist darauf ausgelegt, dass Komponenten des einen Projekts in einem anderen problemlos wieder verwendet werden können. Deshalb auch das klare Bekenntnis zu offenen Standards. Diese erleichtern den Austausch von Komponenten und schaffen für Anwender mehr Wahlfreiheit.

SOA löst Integrationsprobleme

Ein altes Sprichwort verdeutlicht die Macht von Konzepten: «Gib einem Mann einen Fisch – und er hat einen Tag zu essen. Lerne ihn Fischen, und er kann sich sein Leben lang ernähren.» Wie beim Fischen handelt es sich auch bei SOA um ein Konzept, das Anwendern hilft, Integrationsprobleme nachhaltig zu lösen.

In der Vergangenheit sind die IT-Landschaften in den Unternehmen nicht nur stark, sondern vielfach auch unkoordiniert gewachsen. Das Kernproblem dabei: Es sind viel zu viele unterschiedliche IT-Produkte im Einsatz, die, – weil sämtliche herstellerspezifisch – nur ungenügend zur Zusammenarbeit zu bewegen sind. Die Lösung der Probleme resultiert in

einem unüberschaubar grossen Angebot verschiedener Integrationsprodukte.

Aber: Ist es wirklich sinnvoll, ein Problem, das durch zu viele Produkte verursacht wurde, dadurch zu lösen, dass man noch weitere Produkte anschafft? Der Widerspruch produktgetriebener Integration ist offensichtlich – und genau hier setzt das Konzept von SOA an. Im Wesentlichen beschreibt SOA eine Methode, wie man Integration durch inhaltliche und technische Standardisierung sowie durch Modularisierung erzielen kann, um flexibler und agiler zu werden.

Ein starkes Team: SOA und Open Source

Um das Konzept von SOA im Unternehmen umzusetzen, benötigen Anwender letztlich eine entsprechende Software-Plattform. Die Idee von Sopera ist dabei nun, die Potentiale von Open Source und SOA zu kombinieren. Denn – wie SOA lehrt – erreicht man Integration besser mit Konzepten als Produkten. Warum also für die Implementierung einer SOA nicht genau den gleichen Ansatz wählen – das heisst auf Produkte zu verzichten und stattdessen auf ein Konzept wie Open Source zu bauen? Sopera übernimmt dabei zum einen das Zusammenstellen der verschiedenen Open-Source-Bausteine und gewährleistet zum anderen Service und Support.

Im Ergebnis können Anwender durch den Einsatz von Open Source bei der Realisierung einer SOA gleich in mehrfacher Hinsicht profitieren. Erstens gelingt bereits der Einstieg kostengünstiger. Und zweitens erhalten Unternehmen durch den Einsatz von Open Source die für SOA so wichtige Flexibilität und Offenheit. Die Komponenten sind frei verfügbar, standardisiert und miteinander austauschbar – womit das Ziel erreicht wäre: Nämlich nicht weiter an einen einzelnen Hersteller gebunden zu sein. ■

DER AUTOR

Harald Weimer ist Geschäftsführer und CEO von Sopera. Sein fundiertes Middleware- und SOA-Know-how sammelte er als

Vice President bei Bea Systems, ausserdem verfügt er über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb von Software-Lösungen. Bevor Weimer zu Sopera kam, fungierte er drei Jahre lang als Direktor Zentral- und Osteuropa von Iona. Davor war er Vorstand Vertrieb und Marketing beim Unternehmen USU-Openshop.



Die neue Rolle der Unternehmens-IT bei Zurich

Heute sieht sich ein CIO mit einer ausdifferenzierten Wertschöpfungskette von IT- und Business-Services konfrontiert – Begriffe wie Business Process Outsourcing (BPO), Offshoring, Software as a Service oder Cloud Computing zeugen hiervon. Bei Zurich läuft aufgrund dieser Neuerungen im CIO-Bereich ein tiefgreifender Veränderungsprozess.

VON DR. MARKUS TRESCH UND DR. STEPHAN KURPUJWEIT

Die Rolle der Informatik in Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel. Die Professionalisierung und Industrialisierung der IT-Branche ist hierfür ein wesentlicher Treiber. Vor nicht allzu vielen Jahren stellte die interne IT einen End-to-End-Service-Provider dar, der Analyse, Design, Entwicklung und Betrieb der IT aus einer Hand lieferte.

Die neue Rolle des CIO

Die neue Rolle des CIO lässt sich durch eine Analogie zum Baugewerbe veranschaulichen. Heute ist der CIO zunehmend der «Architekt und Generalunternehmer», der die Anforderungen des Bauherrn, also dem Business, in «schlüsselfertige» Geschäftslösungen umsetzt. Grössere Bausteine dazu kauft er ein, andere stellt er selbst her. Wichtige Bestandteile dieser Lösungen bleiben nach wie vor die IT-Systeme. Zunehmend spielen jedoch auch die Gestaltung und Einbettung der operationellen Prozess- und Organisationslandschaft eine Rolle.

Grundvoraussetzung hierfür ist ein tiefes Verständnis dreier Kriterien:

1. den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden
2. den aktuell verfügbaren Technologien, Standardsoftware-Komponenten und Business Services (quasi dem «Baumaterial») sowie zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich
3. der operationellen Prozess- und IT-Landschaft des Unternehmens (der «vorhandenen Bausubstanz»).

Auf dieser Grundlage konzipiert der CIO einen

IN KÜRZE

Durch die Professionalisierung und Industrialisierung der IT-Branche unterliegt die Rolle des CIO einem stetigen Wandel. Der CIO ist heute in erster Linie «Architekt und Generalunternehmer». Bei Zurich wird dieses Rollenverständnis im Rahmen eines Veränderungsprogrammes mit dem Titel «Business Change & Information Technology» (BC&IT) zurzeit umgesetzt.

realisierbaren Masterplan, den «Bebauungsplan» für die Geschäfts- und IT-Architektur, der die Bedürfnisse der Fachbereiche mit denen weiterer Interessengruppen wie zum Beispiel von Compliance, IT-Risk oder der Process-Owner unter einen Hut bringt. Der CIO fungiert auf diese Weise als Partner des Business, insbesondere des COO, mit dem Ziel der Geschäftsinnovation.

Der CIO konzipiert nicht nur den Masterplan, sondern koordiniert auch dessen Umsetzung in einem umfassenden Projektportfolio. Die wahrscheinlich wichtigste Fähigkeit dabei ist die Koordination unterschiedlichster Zulieferer und Berater – analog zu den Handwerkern und Fachspezialisten im Baugewerbe. Der CIO überwacht die Qualität der Umsetzung und übernimmt – ähnlich eines Generalunternehmers – die finanzielle und

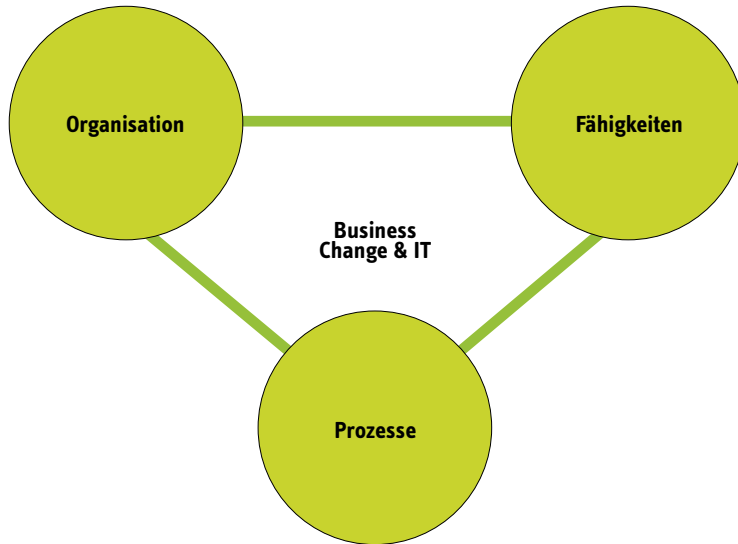
vertragliche Gesamtverantwortung. Der Fokus des CIO wird dabei zunehmend strategischer oder strukturverändernder Natur. Die rein operativen Tätigkeiten treten dagegen in den Hintergrund.

Tiefgreifendes Veränderungsprogramm

Wie wird nun diese Neuorientierung bei Zurich in die Realität umgesetzt? Zurich sieht sich in einigen Bereichen der IT-Industrialisierung innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche als Vorreiterin. Als Beispiele sind die umfassend realisierte Multi-Sourcing-Strategie oder die Entwicklung einer europaweiten strategischen Versicherungsplattform zu nennen. Im nächsten Schritt gestaltet Zurich gegenwärtig die europäischen CIO-Bereiche neu. Dies geschieht im Rahmen eines tiefgreifenden Veränderungsprogrammes mit dem Titel «Business Change & Information Technology» (BC&IT). Unter der gemeinsamen Federführung des europäischen COO und CIO werden drei Bereiche – als Kernpunkte dieses Veränderungsprogrammes – in sämtlichen Business Units Europas konsistent neu gestaltet:

► **Organisation:** Durch die organisatorische Zusammenlegung von Business-Change-Funktionen, wie beispielsweise Process Design oder Business Analysis, und den klassischen IT-Disziplinen entstehen neue BC&IT-Organisationen, die sehr businessnah operieren können. Diese Organisationseinheiten haben die Aufgabe, in allen Ländern Brücken zu schlagen zwischen den Fachbereichen und der IT-Factory, die Zurich bereits weitgehend ausgelagert.

BUSINESS CHANGE & INFORMATION TECHNOLOGY



Bei der Zurich werden derzeit drei Bereiche – als Kernpunkte des Veränderungsprogrammes Business Change & Information Technology – in sämtlichen Business Units des Unternehmens in ganz Europa neu gestaltet.

gert hat. Die Kernkompetenzen dieser BC&IT-Organisationen sind das Business Demand Management, das Strategic Project Delivery sowie das IT Service Management.

► **Fähigkeiten:** Um Veränderung zu steuern, die weit über die IT hinausgehen, braucht es auch erweiterte Fähigkeiten. Es wurde ein umfassendes Capability Assessment lanciert, um die bestehenden Fähigkeiten mit den künftig benötigten Skills abzugleichen. Die Resultate zeigten Handlungsbedarf etwa bei den Themen Business Architecture, Supplier Management oder Delivery Assurance. Diese Lücken sollen nun in einem strategischen Workforce-Planning-Prozess geschlossen werden.

► **Prozesse:** Schliesslich braucht es reifere Business-Change- und IT-Prozesse. Dabei geht es weniger um die klassischen ITIL-Prozesse, welche bei Zurich bereits zum Alltag gehören. Vielmehr geht es zum Beispiel um die Durchgängigkeit der Demand-Steuerung vom Fachbereich über die BC&IT-Organisationen bis hin zu den ausgelagerten Software-Lieferanten. Eine zusätzliche Herausforderung stellt derzeit die europaweite Implementierung einer einheitlichen Prozesslandkarte dar.

Kreativität im Spannungsfeld

Zum Spannungsfeld zwischen der Kreativität des Einzelnen und den Governance-Ansprüchen des Unternehmens gibt es Folgendes anzufügen: Die Herausforderung besteht aus Sicht von Zurich darin, dass der Einzelne seine Kreativität an den richtigen Stellen einbringen können muss – beispielsweise bei der Konzeption neuer Geschäftslösungen. Andere Aufgaben erfordern dagegen ein solides

Engineering. Schliesslich geht es um die zuverlässige Auslieferung der Geschäftslösungen innerhalb des gesteckten Zeitrahmens und des Budgets. Hierbei können sinnvolle Prozessstandards und Governance-Regeln weiterhelfen. In diesen Bereichen sollte die Kreativität in die kontinuierliche Optimierung der Arbeitsweisen einfließen. Bei Zurich arbeitet man momentan daran, innerhalb der neuen BC&IT-Organisation ein geeignetes Gleichgewicht zwischen diesen beiden Polen zu identifizieren. Ein wichtiger Baustein hierzu ist ein durchgängiges Innovationsmanagement, welches auch das Business und die Zulieferer einschliesst.

Zum besseren Verständnis hilft wiederum die Analogie zum Baugewerbe. Der Bauherr ist in der Regel sehr innovativ bei der Formu-

lierung seiner Vorstellungen. Eine Hauptaufgabe des Architekten ist es, diese kreativen Vorschläge in ein tragfähiges Gesamtkonzept zu überführen, wobei rechtliche und physikalische Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen, um die Umsetzung dieses Konzepts sicherzustellen. Hierbei ist in erster Linie ingenieurmässiges Vorgehen in Zusammenarbeit mit den Zulieferern gefragt.

An einer Stelle bricht die Analogie jedoch zusammen: Während Gebäude auch eine Daseinsberechtigung als reine Kunstobjekte haben können, müssen die Investitionen in neue Geschäftslösungen stets unternehmerisch Sinn ergeben. Ein positiver Business Case ist daher bei Zurich für sämtliche Investitionen in neue Geschäftslösungen eine Grundvoraussetzung. ■

DIE AUTOREN

Dr. Markus Tresch ist CIO für Europe General Insurance bei Zurich Financial Services. Er kam 2005 als



CIO Zurich Schweiz zu Zurich und ist heute verantwortlich für die gesamte IT von Zurich in Europa. Markus Tresch war vorher bei der Credit Suisse in unterschiedlichsten Rollen tätig, u.a. als Bereichsleiter im Systems Engineering, als

Architekt und als Leiter internationaler strategischer IT-Projekte. Markus Tresch hat an der ETH Zurich Informatik studiert und in Deutschland auf dem Gebiet der Datenbanksysteme doktoriert. Er besitzt

zudem einen Executive MBA Degree der Universität St. Gallen.

Dr. Stephan Kurpjuweit ist strategischer Assistent von Markus Tresch. Er kam 2009 zu Zurich und ist derzeit



unter anderem als Projektleiter des beschriebenen Business-Change- & IT-Programms tätig. Stephan Kurpjuweit hat an der TU Kaiserslautern Informatik studiert und an der Universität St. Gallen in Betriebswirtschaftslehre doktoriert. Zuvor

war er bei software design & management (sd&m), dem Fraunhofer Institut für Experimentelles Software Engineering und dem Software Engineering Institute tätig.



© Technology Innovation – ein Unternehmen der Business Solution Group

Modern Mobile Times

Das mobile Internet ist da! Die heutigen Infrastrukturen, Produkte und Technologien haben nach einigen Jahren zwischen Euphorie und Desillusionierung schliesslich den Durchbruch geschafft. Ein kleiner Streifzug durch die Geschichte, Gegenwart und Zukunft des mobilen Internet.

VON HARALD BÖTTCHER

In seiner legendären Keynote zur Ankündigung des iPhone Anfang 2007 sprach Steve Jobs von gleich drei revolutionären Produkten in einem Gerät – einem Touchscreen-iPod, einem revolutionären Mobile Phone und einem bahnbrechenden Internet-Kommunikationsgerät.

Nur wenigen war damals bewusst, welches der drei denn nun die wirkliche Revolution ist. So war zwar frenetischer Applaus bei der Ankündigung des Touchscreen-iPod und des Mobile Phone zu hören, das Internet Device wurde hingegen eher verhalten aufgenommen. Doch wie sich herausstellen sollte, war gerade dies die Revolution – durch das iPhone wurde das mobile Internet Wirklichkeit.

Gehen wir einige Jahre zurück und werfen einen Blick auf die mehr oder weniger erfolgreichen Versuche, das mobile Internet ins Leben zu rufen. Eine der ersten nennens-

werten Technologien war das Wireless Application Protocol (WAP). Der Grundgedanke dieser Technologie ist angelehnt an HTML, sie wurde jedoch auf die limitierten Darstellungsmöglichkeiten damaliger Geräte optimiert. Auch die Datenübertragung wurde optimiert, um den hohen Übertragungskosten der Pre-3G-Netzwerke entgegenzuwirken. Hierfür waren spezielle Gateways nötig, die sich leider nur Telekom-Operatoren oder einige grössere Firmen leisten konnten. Dieser Umstand und die Tatsache, dass mangels vernünftiger Entwicklungs- und Testwerkzeuge Applikationen nicht wirtschaftlich umzusetzen waren, hat dieser Technologie schon früh die Existenzgrundlage entzogen. Heute fristet die WAP-Technologie ein Schattendasein, die Anwendungsgebiete beschränken sich auf die Realisierung des MMS-Services und Anwendungen zur mobilen Softwareinstallation. In Japan

wurde mit i-Mode ein erfolgreicherer Weg eingeschlagen. Ableger dieser Technologie brachten es auch in Europa – zum Beispiel als Vodafone live! – zu einigem Erfolg, konnten aber aufgrund der proprietären Technologien nie den ganz grossen Durchbruch erringen. Einen ganz anderen Weg ging Research in Motion, die mit ihren BlackBerry-Geräten und Services speziell die Geschäftskunden mit E-Mail- und Collaboration-Services anvisieren. Ein sehr erfolgreiches Nischenkonzept, das aber den «Normalanwender» aussen vor lässt und zudem – mangels bedienbarer Web-Browser – erhebliche Schwächen beim mobilen Surfen offenbart.

Mobiles Internet auf der Überholspur
Genau in dieses Umfeld hinein, als manche Spezialisten den Glauben an mobiles Surfen schon beinahe verloren hatten, hat Apple sein

IN KÜRZE

Als kaum jemand mehr an die Zukunft des mobilen Internets geglaubt hat, kam Apple mit dem iPhone und revolutionierte den Markt. Mittlerweile sind viele weitere Anbieter auf den mobilen Online-Zug aufgesprungen und das Geschäft boomt. Auch im Unternehmenseinsatz finden sich inzwischen Möglichkeiten, die Mitarbeiter über mobile Devices in sensible Transaktionen einzubinden. Zudem verstärkt das mobile Web den Trend hin Richtung «Social Business». Unternehmen müssen sich diesem Thema stellen – eine Herausforderung auf mehreren Ebenen.

iPhone lanciert und mit einigen cleveren Schachzügen eine bis heute unvergleichliche Erfolgsgeschichte geschaffen. Schachzug Nummer eins: Flatrate. Apple hat die Mobilfunkanbieter dazu verpflichtet, das iPhone mit einem datenverkehrsfreundlichen Tarif anzubieten. Schachzug Nummer zwei: der AppStore. Durch den alleinigen Vertrieb von Applikationen darüber hat Apple Marketing und Software-Entwicklung voneinander getrennt. Damit wurden auch kleine Anbieter in die Lage versetzt, innovative und qualitativ hochwertige Lösungen auf einem breiten Markt anzubieten.

Mittlerweile hat sich die Konkurrenz der Herausforderung von Apple gestellt. So bietet heute fast jeder Anbieter ergonomische Touchscreens sowie ein App-Konzept mit zugehörigem Store. Lediglich Google verfolgt einen anderen Weg. Statt proprietärem Store-Konzept und damit verbundener Kontrolle der Inhalte propagiert Google totale Offenheit – sowohl bei der Freigabe des eigenen Betriebssystems Android mit den zugehörigen Entwicklungswerkzeugen als auch bei der Informationspolitik rund um die Plattform. Als Kind der Web-2.0-Ära weiss Google eben um die Wichtigkeit seiner Entwicklergemeinde. Aber wie auch immer die Konzepte aussehen mögen – sie tragen zu einer weiteren Nutzung des mobilen Internets bei.

Das mobile Surfen funktioniert also offenbar. Und zwar mit den Standard-Technologien, ohne dass spezielle mobile Inhalte bereitgestellt werden müssen. Neueste Prognosen erwarten, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre der mobile Datenverkehr das «klassische» Internet überholt haben wird.

Der Weg ins Unternehmen

Eine solche Erfolgsgeschichte wird – eher früher als später – signifikante Auswirkungen auf die Arbeitsweisen in den Unternehmen haben. Die Mitarbeiter werden die neuen Möglichkeiten und die damit verbundenen neuen Verhaltensmuster in Kommunikation und Zusammenarbeit auch im Berufsleben nutzen wollen. Noch sind die Unternehmen vorsichtig und eher restriktiv, wenn es um die Nutzung von Smartphone-Funktionalität geht. Selbst Empfang und Versand von E-Mail per Smartphone ist in vielen Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit. Die Gründe sind nachvollziehbar, aus Sicht des Unternehmens müssen noch einige Hürden überwunden werden. Dazu gehört neben dem komplexen Device Management und Application Deployment für mobile Geräte sicherlich in erster Linie der Sicherheitsaspekt. Bevor nicht Themen wie Authentisierung und Verschlüsselung mindestens den Standard der stationären Geräte erreichen, so lange wird sich die unternehmensrelevante Nutzung auf die reine Abfrage von unkritischen Informationen beschränken.

Aber auch hier ist das mobile Internet inzwischen angekommen. So entwickelt die BSgroup Technology Innovation AG Applikationen auf Basis eines Mobile Security Framework, das starke Authentisierung und fälschungssichere signierte Transaktionen unterstützt. Damit wird das Smartphone zum verlässlichen Authentisierungs- und Transaktions-Token und ermöglicht eine Vielzahl von Anwendungen in den Bereichen E-Commerce, E-Banking, Mobile Payment oder auch E-Ticketing. Für ein Unternehmen heisst das, dass es möglich ist, die Mitarbeiter auch über mobile Devices in sensible Transaktionen einzubinden. So können beispielsweise auch Approval-Prozesse, selbst in einem internationalen Umfeld, effizient und sicher abgewickelt werden.

Informationsarchitekturen im Wandel

So lautet das neue Schlagwort im Kontext von Community- und Collaboration-Software im Unternehmen «Social Business». Wobei der Begriff «social» nicht zu der Annahme verleiten sollte, dass es sich hier zwangsläufig um «soziales» im Sinne von «gesellschaftlich gutem» Business handelt. Der Begriff sagt nur aus, dass soziale Verhaltensmuster in die Wertschöpfung des Unternehmens eingebunden werden. So wird zum Beispiel im Bereich des Skill Managements nicht mehr versucht, mit Fragebogen zu Aus- und Fortbildung und daraus abgeleiteten Taxonomien, das Wissen im Unternehmen zu lokalisieren, sondern es wird vielmehr ausgewertet, welcher Mitarbeiter wie häufig über die Community zu be-

stimmten Themen kontaktiert wurde. Häufige Kontakte indizieren dabei eine hohe Kompetenz (und ja, hier fliesst auch die «soziale» Kompetenz gleich mit ein). Das mobile Internet wird diesen Trend weiter verstärken. Die Informationsarchitekturen des Unternehmens werden sich wandeln. Im mobilen Unternehmen sind kleine, punktgenaue Informationen gefragt, auf den Nutzer und seinen augenblicklichen Kontext hin ausgerichtet. Intelligente Filter werden diese Inhalte erzeugen, die Interaktionen des Nutzers werden entsprechend interpretiert und verwertet. Technisch wird entscheidend sein, inwieweit die Backend-Systeme diese neuen Möglichkeiten unterstützen können. Ein mobiles Realtime-Finanzinformationssystem, das die BSgroup Technology Innovation AG gerade für die Stuttgarter Börse entwickelt und das als Applikation in Apples AppStore heruntergeladen werden kann, ist ein erster Schritt auf diesem Weg. Es geht darum, verfügbare Daten so für den mobilen Nutzer aufzubereiten, dass die Kombination von Daten und Kontext ihm einen Mehrwert generieren.

Eine Herausforderung

Noch heisst «mobiles Internet» in den meisten Fällen «Nutzung des Internets mit einem mobilen Device». Dabei wird es aber sicher nicht bleiben. Die zusätzliche Dimension «Mobilität» wird die Zahl der Anwendungsszenarien des Internets noch einmal gewaltig steigern. Sie werden gesellschaftliche Verhaltensweisen noch einmal in der Masse verändern, wie es schon das stationäre Internet getan hat. Und natürlich werden sich auch die Unternehmen diesen Umwälzungen stellen müssen. Eine interessante technische, vor allem aber eine existenzielle unternehmerische Herausforderung. ■

DER AUTOR

Harald Böttcher arbeitet seit 2009 bei der BSgroup Technology Innovation AG als Associate Principal und verantwortet den Fokusbereich Mobile Solutions. Zuvor war er als Solution-Architekt und Teamleiter in verschiedenen Unternehmen tätig und blickt auf eine 20-jährige Erfahrung im Consulting zurück. Sein Studium als El.-Ing. HTL, Betriebsingenieur ISZ/SIB absolvierte er an der technischen Hochschule in Zürich.



IT-Landschaften im Wandel Transformation als Chance

In den letzten Jahren hat das Bankgeschäft einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlaufen. Auch die IT-Organisation der UBS muss auf solche Wechsel und die daraus resultierenden neuen Anforderungen reagieren, ohne Abstriche an Sicherheit und Verfügbarkeit machen zu müssen und ohne Innovationskraft zu verlieren.

VON MARTIN FABINI, BASIEREND AUF EINEM GESPRÄCH MIT STEFAN ARN

Das Bankgeschäft im Allgemeinen und das Vermögensverwaltungsgeschäft im Speziellen hat sich im Verlaufe der letzten Jahre grundlegend gewandelt. Immer neue Produkte und Dienstleistungen müssen einer Vielzahl von neuen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen genügen. Für die IT bedarf dies einer notwendigen und teils tiefgreifenden Transformation der IT-Landschaft: Der Trend geht weg von einzelnen Problemlösungen hin zu einer integrierten, konsistenten und transparenten Service-Plattform.

Stabile Basis

Bei der UBS wird diese Transformation von den Teams in der IT als Chance wahrgenommen, die Zukunft der Bank in hohem Masse mitzugestalten. Das positive Momentum, das in letzter Zeit aufgebaut wurde, hat diese Teams zusammengeschweisst, und als «Turnaround Teams» haben sie das Potential, auch weiterhin Grosses zu leisten. Dabei basiert diese Transformation im Wesentlichen auf drei Säulen:

- ▶ Verlässlichkeit, Effizienz und Compliance bei den Betriebsprozessen
- ▶ Ausrichtung am Kunden und «Time to

Market» bei der Neuentwicklung von IT-Services

- ▶ Mindset, Motivation und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter

Die Etablierung von Governance- und der Einsatz von Standardprozessen, wie beispiels-

weise den in der IT Infrastructure Library (ITIL) beschriebenen Service-Prozessen, helfen dabei, eine sehr effiziente Organisation aufzubauen. Deren Aufgaben können in hohem Masse automatisiert sowie in hoher Qualität und zu jedem Zeitpunkt voll transparent erledigt werden. Sie bilden das Rückgrat der Bank und stellen die Basis für die hohe Verfügbarkeit der Services, die Sicherheit der Daten und die Einhaltung von Bestimmungen sicher. Die Ausrichtung auf Effizienz und Compliance

lässt jedoch nicht allzu viel Spielraum für neue Ideen und Ansätze, für Versuch und Irrtum – also für die Dinge, die nach allgemeinem Verständnis die Grundlage von Innovation und Erneuerung bilden.

Freiräume für Neuentwicklungen

Die Neuentwicklung von IT-Applikationen, speziell bei der Applikationsentwicklung für

IN KÜRZE

Der Wandel in der Bankenwelt erfordert auch eine Transformation der entsprechenden IT-Landschaften. Bei der UBS sehen die IT-Teams diesen Wandel als Chance, die Zukunft der Bank mitzugestalten. Dazu ist es aber vonnöten, dass die Mitarbeiter den Wandel auch als Chance wahrnehmen. Gefragt sind Neugier, Willen und das Potential, Ziele erreichen zu wollen. Genauso wichtig ist zudem der respektvolle Umgang miteinander.





neue Bankdienstleistungen, stellt hier andere Anforderungen. Dieser Entwicklungsprozess ist vielmehr durch eine hohe Prozessvariabilität gekennzeichnet. Von der ersten Erhebung der Anforderungen bis schliesslich zur Programmierung des Datenbankzugriffs ist die Entwicklung eine Abfolge von Entscheidungen, die den weiteren Verlauf der Entstehung prägen. Die Möglichkeit, diese Entscheidungen zu überprüfen, zu hinterfragen und in einem gewissen Mass auch zu revidieren, bieten iterative Prozesse wie RUP oder Scrum. Nur durch die ständige Interaktion zwischen Kunde und Entwicklungsteam kann letztendlich auch die so wichtige «Time to Market» eingehalten werden. Die Möglichkeit der zeitnahen Korrektur und die ständige Überprüfung der Anforderungen auf Aktualität und Relevanz ermöglichen Business gerechte Lösungen mit minimalem administrativem Überbau.

Der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg

Jedes Unternehmen lebt vom Know-how, der Leistung und dem Verhalten seiner Mitarbeiter. Die Gesamtheit der Mitarbeiter formt die Kultur eines Unternehmens. Deren Auswahl ist deshalb entscheidend. Speziell im IT-Bereich, in dem der Fortschritt immer noch rasant vorstättgeht, ist es essentiell, dass die Mitarbeiter diesen Wandel als Chance und nicht als Bedrohung betrachten. Hier sind in allen Bereichen und auf allen Ebenen Mitarbeiter gefragt, die neugierig sind, die den Willen und das Potential haben, das Unternehmen zu gestalten und die diese Ziele im Team erreichen wollen. Grundlage für ein erfolgreiches Teamwork ist natürlich der respektvolle Umgang miteinander. Darüber hinaus hat sich in der UBS eine Feedback-Kultur etabliert, die auf Basis dieses Respekts konstruktive Kritik und Anregungen zu Verbesserungen ermöglicht. Jeder, auch der CIO, ist jederzeit ansprechbar. Gleichzeitig besteht aber auch die Verpflichtung, aus berechtigter Kritik die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. In diesem Klima ist es auch möglich, Risiken einzugehen – denn offene Kommunikation zu jedem Zeitpunkt macht Risiken kalkulierbar und transparent. Selbst im Falle eines Scheiterns wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern werden die Gründe analysiert und die richtigen Lehren für den nächsten Anlauf gezogen.

Die richtige Balance

Auf Basis der eingangs erwähnten drei Säulen können die Kreativität und der Ideenreichtum von Mitarbeitern, Partnern und Zulieferern der UBS für echte Innovationen genutzt werden. Bei der UBS liegt der Fokus zurzeit auf den

Themen Mobile Banking sowie Web 2.0. Die Bank ist aktuell dabei, eine Web-2.0-Kollaborationsplattform zur Abwicklung von internen Projekten zu entwickeln. Im mobilen Bereich wird an einer Mobile-Banking-Applikation gearbeitet, die auf der Idee eines Mitarbeiters basiert – was durchaus als Beispiel für ein erfolgreiches Innovationsmanagement gelten kann. Die Applikation ermöglicht die zeit- und ortsunabhängige Abwicklung von Finanzdiensten unter Zuhilfenahme mobiler Endgeräte. Dabei werden auch die bekannten Sicherheitstoken wie PIN und TAN auf die mobile Plattform gebracht.

Der Spagat zwischen einer hochstabilen und verlässlichen Banken-IT und der notwendigen Risikobereitschaft, die erst echte Innovation ermöglichen, ist also nur mit einer ausgewogenen Mischung aus zielführenden Prozessen, einem konstruktiven Klima und den richtigen Leuten möglich. Diese Balance zu erreichen und zu erhalten ist die grosse und spannende Herausforderung, der sich ein CIO zu stellen hat. ■

ZUR PERSON

Stefan Arn ist seit Ende 2009 CIO des Bereiches Wealth Management & Swiss Bank bei der UBS.

Einen Namen in der Branche machte sich Arn

als Gründer und CEO der Adnovum Informatik, die er Anfang 2007 zu Gunsten der UBS verliess. Mit dem Aufbau der Adnovum begann Arn noch während seines Informatikstudiums an der ETH Zürich Ende der 80er Jahre. Von Ernst & Young wurde er zum «Entrepreneur of the Year 2003» in der Kategorie Handel/Dienstleistungen gekürt.



DER AUTOR

Martin Fabini ist Lead Consultant und Head of SOA und BPM bei der BSGroup Technology Innovation AG. Er studierte Mathematik an

der Universität Göttingen und ist seit 15 Jahren in der IT tätig. Mit einem Hintergrund als Softwareentwickler und Architekt hat er im Verlaufe der letzten Jahre vielfältige Managementaufgaben (Projekt und Linie) und Beratungsmandate wahrgenommen.



Der agile Fixpreis

VON ROLAND BALDENHOFER UND WALTER STRAMETZ

WISSEN

Auf den ersten Blick steht ein Fixpreisprojekt mit fixierten Kosten und Umfang im krassen Widerspruch zu den agilen Grundsätzen. Der fixe Preis zwingt die Parameter Kosten, Features, Qualität und Zeit in ein enges Korsett. Scrum hingegen stellt kurzfristige Sprint-Ziele und die ständige Anpassung der Projektdefinition in den Vordergrund. Die Stärke von Scrum liegt darin, dass durch Transparenz Irrtümer erkannt werden und entsprechende Massnahmen rechtzeitig ergriffen werden können. Das macht Scrum auch für Fixpreisprojekte interessant.

Damit Scrum innerhalb eines Fixpreisprojektes trotzdem funktioniert, darf man sich im Gegensatz zu anderen Vorgangsweisen nicht zum Sklaven einer einst festgelegten starren Planung machen, sondern muss ständig die neusten Erkenntnisse in die Faktensicht integrieren. Daraus resultiert, dass pragmatische Änderungen zum Beispiel am Projektumfang auf Basis von neuen Erkenntnissen akzeptiert werden. Der Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans. Natürlich besteht dabei die Gefahr, dass man sich vom ursprünglich geplanten Ziel des Fixpreisprojektes zu weit entfernt. Die hier vorgestellte Methode ermöglicht es, dass die ursprünglich geplante Realität budgetgerecht umgesetzt wird, indem die Parameter Kosten, Features, Qualität und Zeit laufend überwacht werden.

Projektumfang ermitteln

Ausgangslage eines Fixpreisprojektes ist die

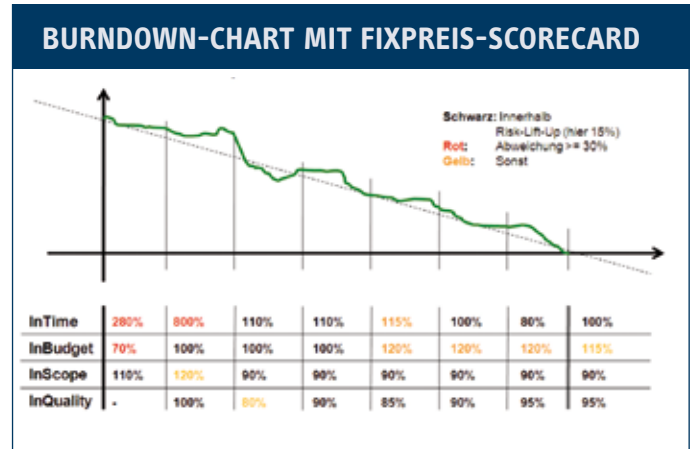
Beschreibung des Vorhabens in Form von User Stories, Use Cases oder Spezifikationen, die eine vertragliche Vereinbarung bezüglich Umfang und Kosten des Projektes erlauben. Um den geplanten Umfang, das Budget und die Entwicklungszeit zu ermitteln, wird das vorhandene Material in User Stories (oder Use Cases) transformiert – und somit in überschaubare Einheiten zerlegt. Die User Stories werden nun einzeln geschätzt. Dies kann zum Beispiel auf Basis von «Use Case Points» erfolgen, die Unschärfe in Formulierungen aufgrund statistischer Beobachtungen ausglätten. Mithilfe dieser Methode ermitteln mindestens zwei Experten unabhängig voneinander den Aufwand des Projektes in Personentagen. Eine weitere und Scrum-typische Schätzweise ist Scrum-Poker, bei dem idealerweise das zukünftige Entwicklungsteam die Aufwände gemeinsam ermittelt. Mit dem Ergebnis der Aufwandschätzung und dem geplanten Fertigstellungstermin wird die geplante Entwicklungsgeschwindigkeit pro Iteration (Velocity) abgeleitet. Weil es oft keinen Sinn macht, den ermittelten Aufwand gleichverteilt auf alle Iterationen umzulegen, wird in der Planungsphase

den einzelnen Iterationen eine fixe Grösse für Budget und Velocity zugeordnet.

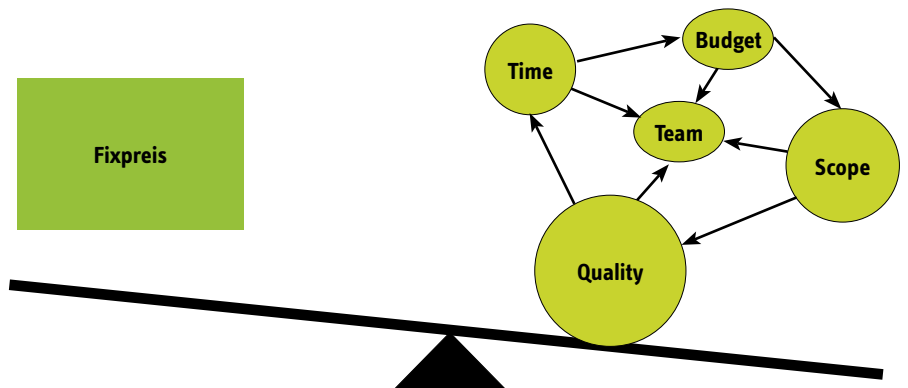
Risiken laufend visualisieren

Nach jeder Iteration werden die Planzahlen mit den Ist-Zahlen in Relation gesetzt und auf der sogenannten «Fixpreis-Scorecard» notiert, die sich direkt unter dem Burndown-Chart befindet. Werte, die das kalkulierte Risiko übersteigen, zeigen Probleme und werden rot notiert. Durch das ständige Eruiere des Projektverlaufs können die Risiken eines Projektes rechtzeitig erkannt und dem Misserfolg gegenübergestellt werden. Die Visualisierung auf dem Burndown-Chart gewährleistet die Transparenz des Projektstandes und sichert auch den Rückhalt der Zahlen durch das Entwicklungsteam.

Bei Fixpreisprojekten mit Scrum stehen Mut zur Veränderung und vor allem das Vertrauen der Vertragspartner im Vordergrund. Bei einem erfolgreichen Fixpreisprojekt nach Scrum-Methode gewinnt man die völlige Transparenz des Entwicklungsprozesses, die sich positiv auf das Risikomanagement und das Endprodukt auswirkt. ■



FIXPREISPROJEKT MIT SCRUM



Wenn die Parameter Kosten, Features, Qualität und Zeit laufend überwacht werden, ist es möglich, mittels Scrum ein Fixpreisprojekt budgetgerecht umzusetzen.

DER AUTOR

Roland Baldenhofer ist Projektmanager bei der BSgroup Technology Innovation AG und Scrum-Master. Er studierte in Konstanz Technische Informatik mit Studienrichtung International Project Engineering. Vor seiner Tätigkeit bei der BSgroup Technology Innovation AG war er bei verschiedenen Firmen als Projektleiter und Solution-Architekt Webapplikationen und Infrastruktur angestellt.



Tine Melzer: Der Moment des Mutes

Alexander Troitzsch, Creative Director der BSGroup Technology Innovation AG, im Gespräch mit Tine Melzer, Künstlerin der Art@Work #005. Die ungekürzte Version des Interviews können Sie nachlesen unter: www.a-r-t-a-t-w-o-r-k.ch

A. Troitzsch: Im vorliegenden Swiss IT Magazine Special tim '10 wird dem Anspruch «Innovation als Überlebensprinzip in Unternehmen» nachgespürt. Was assoziiert Du als Künstlerin mit dem Begriff Innovation?

T. Melzer: Spontan kommen mir folgende Begriffe in den Sinn: stromlinienförmig, flexibel, metallisch. Für mich ist Innovation ausserdem ein Wort, welches so tut, als wäre es per se etwas Gutes. Der Begriff beinhaltet ein wertendes Urteil.

Zweifelst Du dieses Urteil an?

Nein, das nicht. Es ist aber auch nicht wirklich wichtig, da der Begriff so offen ist, dass er je nach Kontext alles bedeuten kann. Dass Innovation für das Neue und das Neue für das Gute steht, ist für mich ein Zeichen unserer Zeit. Es gab Zeiten, da war das Alte das Gute, und diese Standpunkte wechseln sich in einer Pendelbewegung immer wieder ab. Im Moment schwingt das Pendel nach meiner Einschätzung wieder langsam zurück.

Was bedeutet Innovation für Dich persönlich?

Für mich hat der Begriff Innovation einen positiven Wert, denn es bedeutet für mich: Ich darf meine Meinung ändern; ich darf mich wandeln. Dies ist ein Aspekt in meiner Arbeit «I changed my mind». Man gibt den Menschen einen Freiraum, in dem sie anders agieren können als zuvor.

Braucht es Innovation zum Überleben?

Man kann sagen, es hilft, unseren Alltag zu strukturieren. Raum und Zeit, Gestern und Morgen, Altes und Neues sind solche Prinzipien. Ob das Neue dabei das Gute oder das Schlechte ist, ist eine Kontextfrage. Aber im Grunde ist der Glaube an Innovation, an Zeit und Raum, eine Überlebensstrategie. Hier betritt man das Feld philosophischer Grabenkämpfe. Auf der einen Seite Heraklit und das «Alles fliesst» und auf der anderen Seite der Standpunkt des sta-

tischen All-Eins-Prinzips. Darin liegt auch die Ursache dafür, dass das Streben nach Innovation Widerstände und Ängste auslösen kann. Dinge, denen wir keinen Namen geben können, fordern unsere Aufmerksamkeit und wenn sie sich häufen, beunruhigen sie uns.

Verlangt der Kunstmarkt Innovationen?

Bezieht man sich auf die Zeit bis 2008, dann muss man klar mit ja antworten. In dieser Zeit haben innovative, junge Künstler den Markt gepusht bzw. umgekehrt. Mit Markt meint man hier aber die Welt der Börsenkunst. In Bezug auf Güte und Qualität gibt es keine direkte Verknüpfung zum Begriff Innovation. Es wäre auch viel zu einfach, wenn Innovation gleich Neu, gleich gute Kunst bedeuten würde. Innovation ist ein Faktor in der Kunst, aber es ist nicht damit getan.

Oft wird die in den 60er Jahren aufkommende Konzeptkunst als sehr innovativ bezeichnet?

In der Form ja, im Inhalt aber nicht. Gleich hier am Helvetiaplatz befindet sich ein Werk von Lawrence Weiner, eine dreiteilige, in den Boden eingelassene Sprachtafel. Der Verdienst von Weiner ist es, dass die Welt heute Worte (etwas Unsichtbares) als alleiniges Material des Künstlers akzeptiert. Die Materialisierung wurde zweitrangig, die Idee zählt. Das ist eine Innovation in der Form. Aber inhaltlich geht es seit Jahrhunderten immer um die gleiche Sache: die Frage, wie der Mensch sich in der Welt bewegt.

Innovation wird im Unternehmenskontext als etwas Wesentliches für den Erfolg angesehen. Du sagst, auch im Kunstkontext ist es ein wichtiger Faktor. Wie erreicht man aber Innovationen in der Kunst?

Um in der eigenen Arbeit innovativ zu sein, braucht es Risikobereitschaft und Mut. In der Konzeptkunst entwickelt man zuerst eine Idee, und dann kommt – wie ich finde – der «Moment des Mutes». Jetzt muss man entscheiden: Mach ich es oder nicht. Und wenn ich mich entschieden habe, muss ich bis zum Ende gehen und mich auf das Ergebnis einlassen. Oft entdeckt man dann ganz neue, unerwartete Dinge. Will man innovativ sein, muss man ausserdem akzeptieren: dass man es nicht

jedem recht machen kann; dass es nicht jeder gleich verstehen wird; dass man Widerstände überwinden muss. Ausserdem benötigt es einen echten Fokus, eine Perspektive.

Als Gegenpart zur Innovation steht der Begriff des geregelten, standardisierten Prozesses. Gibt es in der Welt der Kunst Prozesse, oder ist die Kunst die Welt der Freiräume?

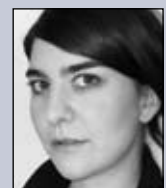
Diesem Klischee widerspreche ich vehement. Die Freiheit, die man gemeinhin den Künstlern unterstellt, hat nichts mit der realen künstlerischen Arbeit zu tun. Das Kunstschaffen ist verankert in der Realität und wie in jedem anderen Beruf ist es ein Spiel mit Grenzen, mit Möglichkeiten und Unmöglichkeiten. Da gibt es viel Muss und nichts Willkürliches.

Aber existieren standardisierte Prozesse im Kunstschaffen?

Es gibt sie im Kunstschaffen, sie sind aber abhängig von der jeweiligen künstlerischen Praxis. Ein Schriftsteller folgt Regeln, zum Beispiel der Grammatik. In meiner Kunst geht es inhaltlich um den standardisierten Prozess der Sprachverarbeitung. Ich will in meinen Installationen, Büchern, Skulpturen und Werken im öffentlichen Raum sichtbar machen, was Sprache ist und wie wir von ihr umgeben und beeinflusst werden. Das Ganze funktioniert nur mit Hilfe von Konventionen. Ebenfalls ein Wort, welches negativ belegt ist. Aber ganz ohne Regeln wäre der Prozess der Kommunikation blockiert: Wir wüssten nicht, was mit den Worten gemeint sein könnte. Wir könnten die Signale nicht verstehen, wann eine Frage gestellt wurde. Wir könnten dieses Gespräch nicht führen, wenn wir nicht gemeinsam die Balance halten könnten zwischen den regelmässigen und den innovativen Elementen. ■

TINE MELZER

Tine Melzer (www.tinemelzer.eu) ist freischaffende Künstlerin und Kunstdozentin. Sie hat ein Doppelstudium in Bildender Kunst (Gerrit Rietveld Academie, Amsterdam) und Philosophie (Universiteit van Amsterdam) absolviert und erforscht für ihr PhD die Grenzgebiete zwischen Wort und Bild. Ihre künstlerische Arbeit war u.a. jüngst zu sehen im Irish Museum of Modern Art, Dublin, im Museum für zeitgenössische Kunst Antwerpen (MuhKA), in De Appel und im Stedelijk Museum, Amsterdam. Sie hat die permanente Textinstallation HIER im öffentlichen Raum Nürnbergs realisiert und gibt international Lesungen und Workshops.



Sprühende Ideen für mobile Börsen

«Liebes Natel, Liebes Handy, Liebes N37X, Liebes ... nicht gleich verzweifeln, wenn Vielfalt mal wieder anstrengend wird. Wir empfehlen: einen entspannten Tag am Strand mit Feuerwerk und Sonnenschirm.» Nur wenige Mensch-Computer-Schnittstellen bieten einen derartigen Variantenreichtum wie mobile Endgeräte. Mit Hilfe unseres multi-smartphone Frameworks haben wir diese Herausforderung für die Börse Stuttgart (www.boerse-stuttgart.de/mobile) gemeistert und Anfang Juni 2010 erfolgreich lanciert. Für mehr Informationen besuchen Sie uns auf: www.bsgroupti.ch/mobile

Mobile@TI

Mobile Consulting

Mobile UCD

Multismartphone platform

Mobile Solutions

Secure mobile transactions

**TECHNOLOGY
INNOVATION**
business|solution|group

