

ADNOVUM

NOTITIA

BEMERKENSWERTES VON UND ÜBER ADNOVUM

FRÜHLING 2014, HEFT NR. 26



CIO AS A SERVICE



Stabsübergabe: Christof Dornbierer (links) übergibt an Chris Tanner.

Liebe Leserin, lieber Leser

Mit ihrem neuen Angebot «CIO as a Service» (CIOaaS) lanciert AdNovum auch gleich einen neuen CEO. Christof Dornbierer hat die Unternehmensleitung per 1. April an Chris Tanner übergeben.

CIOaaS ist AdNovums Reaktion auf den Trend der Individualität, die heute in allen Lebenslagen gefragt ist. Generell gewichten wir persönliche Bedürfnisse hoch. Dies gilt besonders bei Dienstleistungen, die kosten. Ob Einkauf, Handy- oder Fitnessabo – wir konsumieren zunehmend, wann, wo und so viel wir wollen. Mit CIOaaS ermöglicht AdNovum ihren Kunden, IT-Dienstleistungen bedürfnisgerecht einzukaufen. Wählen sie den Rundumservice, übernimmt AdNovum sämtliche Aufgaben eines Chief Information Officers (CIO).

Über das «Making of» des neuen Angebots berichten Chris Tanner und Adrian Schmid im Einführungsartikel. Da unter dem Dach von CIOaaS die unternehmensweiten Kompetenzen gebündelt werden, stimmen die Abteilungen ihre Zusammenarbeit noch besser ab und rücken sowohl fachlich als auch organisatorisch noch enger zusammen.

Wie sie den neuen Service einschätzen, darüber sprechen Manuel Graber (Entwicklung), Manuel Kauf (Betrieb), Roel Vandewall (Produktmanagement) und Peter Gassmann (IT Consulting) im Interview. Dabei zeigt sich, dass man durchaus nicht immer gleicher Meinung sein muss. So entstehen aus Reibung neue Impulse, die ganz neue Möglichkeiten eröffnen.

Ihre CIOaaS-Premiere haben René Rehmann und Christian Iten gerade hinter sich: Gemeinsam haben sie die Plattform KEN eingeführt, über die Banken untereinander sogenannte «Know your

Inhalt

CIO AS A SERVICE – LUFTSCHLOSS ODER LÖSUNG?

Eine Dienstleistung so individuell wie die Kunden 3

EINE FÜR ALLES

Mit CIOaaS geballte Kompetenz nutzen 7

GUT KOORDINIERT, FLINK LANCIERT

Eine clevere Idee verbindet Banken 13

WIE UNIVERSITÄT UND SOFTWARE-UNTERNEHMEN GUT ZUSAMMENARBEITEN

Kooperation gelingt trotz unterschiedlicher Ziele 17

Customer»-Dokumente austauschen. Entscheidend bei KEN war die «time to market». Die Plattform sollte marktreif sein, bevor die Konkurrenz ein vergleichbares Produkt lancieren konnte.

Sportlich beziehungsweise abenteuerlich sind mithin auch die Reisen der Forscher. Nachdem wir uns in der letzten Notitia mit der Nachwuchsförderung befasst haben, analysiert Prof. Gerhard Schwabe, Leiter der Information Management Research Group an der Uni Zürich, in dieser Ausgabe, wann eine Zusammenarbeit zwischen ausgebildeten Ingenieuren an Universitäten und Unternehmen am vielversprechendsten ist. So viel sei verraten: Ein Schlüssel zum Erfolg sind Phänomene und Reiselust.

Wir sagen gleichzeitig «Auf Wiedersehen» und «Sziasztko» und wünschen Ihnen viel Freude mit der neuen Notitia.

Christof Dornbierer

Chris Tanner

CIO AS A SERVICE – LUFTSCHLOSS ODER LÖSUNG?

AdNovum baut ihr Angebot im Application Management aus. Neu bietet sie ihren Kunden umfassende CIO-Dienstleistungen nach Mass oder im Gesamtpaket. Damit können sich die Kunden unbekümmert ihrem Kerngeschäft widmen.

Von Chris Tanner und Adrian Schmid

Am Anfang einer Dienstleistung steht der Nutzen für den Kunden. Erfüllt sie ein Bedürfnis? Bietet sie einen echten Mehrwert? Mit CIOaaS offeriert AdNovum ihren Kunden gezielt die Dienstleistungen, die sie brauchen – einzeln oder im Gesamtpaket. Das Angebot ist modular aufgebaut und legt den Schwerpunkt auf Flexibilität, Individualität, Stabilität und Qualität. Der Service kommt nicht von ungefähr. Er erfüllt ein Bedürfnis, das sich über die letzten Jahre immer deutlicher manifestiert hat.

Im Laufe ihres Bestehens hat AdNovum hochkritische Systeme für verschiedenste Aufgaben und Branchen entwickelt und in Betrieb genommen. Dabei handelte es sich in der Regel um individuelle Lösungen, deren Umsetzung umfassendes Entwicklungs- und Integrations-Knowhow verlangte. Es galt, die Systeme in das laufende Setup zu integrieren und gleichzeitig ihre Betriebbarkeit, Wartbarkeit und Weiterentwicklungsfähigkeit von Beginn weg sicherzustellen.

**«NEVER CHANGE A WINNING
TEAM» WURDE IN DER
INFORMATIK ZU «NEVER
TOUCH A RUNNING SYSTEM».**

Viele Kunden vertrauten AdNovum auch den Betrieb dieser Systeme an, sei es als Übergangslösung oder im Outsourcing. In manchen Fällen übernahm AdNovum die Verantwortung für bestehende Systeme, die einer Renovation bedurften. Einige davon wechselten nach der Renovation zurück in die Obhut des Kunden, andere blieben bis zu ihrem End of Life bei AdNovum oder werden heute noch von uns betrieben.

Mit fast allen Kunden schloss AdNovum für die von ihr gebaute Software Wartungsverträge und Service Level Agreements ab und unterstützte die Kunden in der Folge bei Produktionsunterbrüchen, bei der Fehlersuche und der Lösungsfindung. Die Verträge umfassten meist auch die Pflege und regelmässige Upgrades bestehender Lösungen.

Umfeld und Bedürfnisse wandeln sich

«Never change a winning team» wurde in der Informatikbranche zu «Never touch a running system». Würde diese Devise tatsächlich beherzigt, wären Software-Systeme heute schnell nicht mehr lauffähig. Denn kürzere Produktzyklen haben sich längst auch in der Entwicklung von Betriebssystemen, Middleware und Datenbanken durchgesetzt, ganz zu schweigen von den vielen Sicherheits-Updates auf allen Ebenen. Konnten die Verantwortlichen neue Systeme vor Jahren noch manuell aufsetzen und individuell konfigurieren, geschieht dies heute ausschliesslich per Knopfdruck – zentral, mit vorgefertigter Konfiguration, beliebig reproduzierbar und effizient wartbar. Dieses Vorgehen hat sich auch beim Deployment längst etabliert. Denn ohne strukturierte Methoden wäre die Installation neuer Software-Versionen in komplexen Systemen heute kaum mehr innert nützlicher Frist möglich. Benutzerverwaltung sowie Rollen- und Rechtevergaben brauchen ebenfalls mächtige Automatismen, um den zeitlichen Anforderungen gerecht zu werden, und sind häufig an IDM-Systeme delegiert.

All diese Entwicklungen haben betriebliche Aspekte verstärkt ins Rampenlicht gerückt. Dabei ist allen klar, dass sich Systemlandschaften über die Jahre verändern, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Der Betrieb soll dabei jedoch möglichst einfach und kostengünstig bleiben. Was das bedeutet, zeigt ein Blick auf die wachsende Anzahl Applikationen und Systeme,

die ein Betriebsverantwortlicher zu betreuen hat. Eine Verdoppelung in den letzten zehn Jahren ist keine Seltenheit.

Zum Glück können heute dank Informatik Vorgänge, die mehr als einmal durchlaufen werden sollen, durch Software erledigt werden. Dies ist die Existenzberechtigung der IT-Branche und gleichzeitig ihr Versprechen an ihre Kunden. Doch fordert ein Kunde dieses Versprechen ein, begibt er sich in eine gewisse Abhängigkeit. Deshalb ist es für ihn essentiell, dass die Betriebslösungen während des definierten Zeitraums reibungslos funktionieren.

EIN BETRIEBSVERANTWORTLICHER BETREUT HEUTE OFT DOPPELT SO VIELE SYSTEME WIE NOCH VOR ZEHN JAHREN.

Auf dem Weg zur Boutique

Die rasante technologische Entwicklung und die wachsende Abhängigkeit des Business von der IT in fast allen Branchen setzen Unternehmen verstärkt unter Druck. Wie praktisch wäre es, Informatikdienstleistungen als Gesamtpaket oder ganz individuell beziehen und sich auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können? Genau das bietet AdNovum ihren Kunden mit CIOaaS an. Im Rahmen von CIOaaS können Kunden die gesamte Palette an IT-Services beziehen: von der Entwicklung und der Integration über den Betrieb, den Support, die Wartung und das Technologiemanagement bis hin zur Beratung und Strategie.

Ein Beispiel einer betrieblichen CIOaaS-Dienstleistung ist das Einspielen von Patches. Die gepatchte Software sollte erst auf Test- und Integrationssystemen installiert und dort sorgfältig

getestet werden, denn die Resultate aus diesen Tests bilden die Basis für die Ausbreitung in der Produktion. Doch fehlt dafür oft die Zeit. Mit CIOaaS kann nun das Patchen von Software als Service bezogen werden, mit einer Garantie für die Verträglichkeit des Patches in der Produktion.

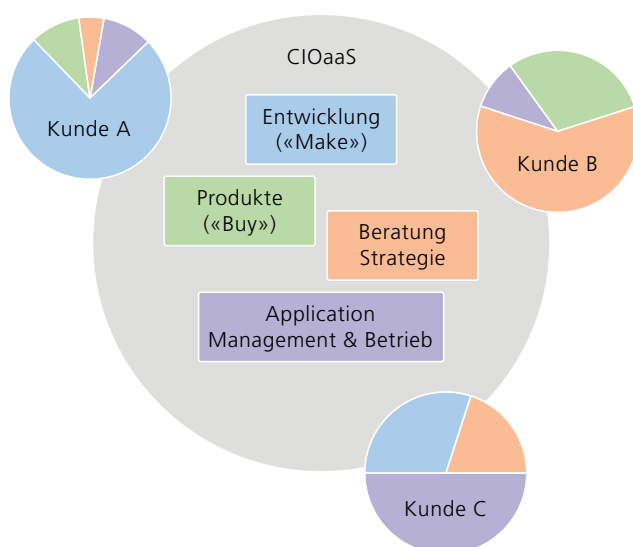
Weitere betriebliche Dienstleistungen sind «Service Desk» und «Change Management». Diese Services sind etwa zu empfehlen, wenn die Systemverantwortlichen häufig bei ihrer Arbeit unterbrochen werden, um Benutzer-Accounts zu erstellen, Restores aus dem Backup zu machen oder Diskplatz freizuschöpfeln. Dabei ist es stets wichtig, die gesetzlich geforderte Segregation of Duties sicherzustellen. Das heisst, der Systemverantwortliche erhält keinen unkontrollierten, direkten Zugang zu den Produktionssystemen, der Entwickler einer Software darf beim Build und Deployment nicht involviert sein. Die Entwicklung soll die funktionalen Anforderungen abdecken und dabei die technischen Voraussetzungen berücksichtigen. Release und Deployment dagegen sollen die Produkte so bereitstellen, dass eine Installation auf den Zielsystemen problemlos möglich ist. Nimmt dieselbe Person beide Aufgaben wahr, besteht die Gefahr, dass Probleme lediglich punktuell gelöst werden.

DER KUNDE ERHÄLT DIE GEWISSHEIT, DASS SEINE LÖSUNGEN FIT FÜR DIE ZUKUNFT SIND.

Mit CIOaaS wird AdNovum zum One-Stop-Shop, der alle Services aus einer Hand anbietet. Wählt der Kunde das Gesamtpaket, kann er nicht nur auf die Einstellung eines eigenen Chief Information Officers verzichten. Er erhält auch die Gewissheit, dass er technisch kompetent beraten wird und seine Lösungen fit für die Zukunft sind. Das Angebot wird in ein Service Level Agreement eingebettet, für die Transparenz beziehungsweise Messbarkeit der Leistung sorgen Key Performance Indicators. Dazu gehören etwa Kennzahlen zur Verfügbarkeit, die Anzahl der Ausfälle in einem definierten Zeitraum, das LOG-File aller ausgeführten, geplanten und abgelehnten Changes oder die Information über die Auswirkung eines Incidents auf alle betroffenen Systeme.

Geeignet für alle Kunden

Dank dem Boutique-Ansatz eignet sich das CIOaaS-Angebot für alle Kunden. SOHOs (Small Offices und Home Offices) und KMU etwa betreiben je länger, je mehr Systeme mit vergleichsweise wenigen IT-Leuten und stecken oft in Legacy-Fragestellungen fest, weil ihre Kunden die hohe Verfügbarkeit, Mobilität, Erreichbarkeit und Sicherheit fordern, die sie von grossen Anbietern gewohnt sind. Hinzu kommen Fragen der Integration, des Technologiemanagements oder der Strategie. Diese Kunden sind am besten mit dem Rundum-Wohlfühl-Paket bedient.



CIOaaS: IT-Dienstleistungen nach Mass.



Adrian Schmid und Chris Tanner: die treibenden Kräfte hinter CIOaaS.



Die CIOaaS-Spezialisten schnüren flexible Dienstleistungspakete für Unternehmen jeder Grösse.

Das modulare Dienstleistungspaket dagegen richtet sich eher an grosse Kunden mit eigener IT. Diese suchen zum Beispiel im Rahmen von Legacy-Migrations-Projekten Betreiber für Lösungen, die trotz definiertem Ablösedatum weiterhin allen regulatorischen Anforderungen genügen und bis zuletzt weiterentwickelt und betrieben werden müssen. Andere Kunden wiederum haben ein «Never touch a running system» im Einsatz, das mit einer inzwischen veralteten Technologie läuft und in einer Programmiersprache geschrieben ist, die kaum jemand mehr versteht.

Gerade grosse Kunden profitieren dabei auch von AdNovums langjähriger Erfahrung und ihrem Knowhow in der Entwicklung, im Betrieb und in der Pflege von vielfältigen Fachanwendungen. Wir sind vertraut mit den verschiedensten Best-Practice-Ansätzen (ITIL, TOGAF, SOA, COBIT, ISO 20000). Die Systemumgebung und die Prozesse werden bei der Übernahme der Software in einem Betriebshandbuch dokumentiert. Dies hilft sowohl dem Kunden als auch AdNovum, ein klares Bild zu erhalten und einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten.

Motivation für CIOaaS

AdNovum ist sich der steigenden Anforderungen an Skalierbarkeit, Sicherheit, Nachvollziehbarkeit, Mobilität usw. von IT-Services bewusst und begegnet diesen mit dem CIOaaS-Angebot. Diese höheren Anforderungen bedingen immer mehr Spezialwissen, das in der heutigen Zeit immer schwieriger zu bekommen oder zu bewahren ist. AdNovum ist das Schlagwort «fight for talent» seit Jahren bekannt und sie reagiert darauf nicht zuletzt durch die Internationalisierung. Dank ihrem Knowhow-Pool mit gut 400 Mitarbeitern und ihrer langjährigen Erfahrung ist AdNovum bestens gerüstet, ihren Kunden die gesamte Palette an

CIO Services nach Mass anzubieten. Die Erfüllung individueller Wünsche haben alle AdNovum-Mitarbeiter im Blut. Um die Ziele der Kunden zu erreichen, nutzen sie standardisierte Prozesse und Tools der neuesten Generation. ■

Chris Tanner

Chris Tanner, Dipl. El.-Ing. FH und Executive MBA, startete 1995 bei AdNovum. 2004 verliess er das Unternehmen vorübergehend und kam 2008 zurück, um die Geschäftsstelle Budapest zu leiten. Chris Tanner war massgeblich an der Konzeption von CIOaaS beteiligt und verantwortet das Angebot seit 1. April 2014 als CEO. Zu seinen liebsten Zeitvertreibern ausserhalb der Arbeit zählen Sport im Allgemeinen sowie Ducati-Fahren im Besonderen.

Adrian Schmid

Adrian Schmid, Dipl. Bau-Ing. HTL, betreut seit 2008 als Business Project Manager bei AdNovum Softwareentwicklungs- und Security-Projekte bei diversen Kunden, unter anderem bei der Schweizerischen Post, der PostFinance AG, RTC, Visana und dem BIT. Parallel dazu leitete er von 2009 bis 2013 die Geschäftsstelle Bern. Beim neu lancierten Angebot CIOaaS bringt er insbesondere seine System-Engineering-Erfahrung aus früheren Tätigkeiten ein. Wenn er nicht gerade arbeitet, ist er wenn möglich mit Hund auf ausgedehnten Wanderungen oder beim Theaterspielen auf verschiedenen Bühnen anzutreffen.

EINE FÜR ALLES

Mit CIO as a Service vereint AdNovum die Kompetenzen ihrer vier Geschäftsbereiche in einem Servicepaket. Manuel Graber (Entwicklung), Manuel Kauf (Betrieb), Roel Vandewall (Produktmanagement) und Peter Gassmann (IT Consulting) über CIOaaS.

Wie definiert ihr CIOaaS?

MK: Heute verkaufen wir primär Software; Betrieb und Support sind dem Kunden überlassen. Für einige Kunden machen wir zusätzlich Hosting. Das neue Geschäftsmodell CIOaaS offeriert dem Kunden IT-Dienstleistungen, Software, physische Infrastruktur sowie Organisation und Technologiestrategie als massgeschneidertes All-in-one-Package.

PG: CIOaaS umfasst eine betriebliche und eine strategische Komponente. Zur strategischen Komponente gehören unter anderem das Technologiemanagement und – einen Level höher – die strategische Unterstützung des Business. Je nach Business existiert heute eine enorme Breite an Technologien und Themen. Deshalb kann zum Beispiel ein CFO, dessen Kerngeschäft ja nicht die IT ist, die Funktion des CIO nicht mehr einfach nebenbei ausüben, sondern muss die Dienstleistung einkaufen. Dabei gibt es zwei Optionen: Entweder der CFO kauft den Service punktuell ein und integriert ihn in das bestehende Setup. Dann muss er die Materie allerdings trotzdem verstehen. Oder er macht den Cut früher und kauft die gesamte Dienstleistung als Package ein – hier sind wir bei CIOaaS.

An wen richtet sich CIOaaS?

MG: Zum Beispiel an einen Spin-off einer grossen Firma. Die Leute sind es sich gewohnt, die ganze Infrastruktur und einen CIO zu haben, und möchten nicht alles selber aufbauen. Hier kommen wir zum Einsatz.

PG: Oder wenn ich als Start-up einen Business-Plan mache und sehe, ich brauche A, B und C, damit ich liefern kann. Skill 1 und 2 habe ich, jedoch 3 ist nicht abgedeckt. Dann überlege ich mir, ob ich nicht CIOaaS brauche. Welcher Start-up hat heute zum Beispiel noch ein eigenes HR?

Worin liegen die Herausforderungen, um als One-Stop-Shop alle Services aus einer Hand zu erbringen?

RV: Man muss sich eingehend mit allen Phasen eines Kundenprojekts beschäftigen, also neben der technischen Realisierung und der Wartung auch mit der Definition, der Planung und der organisatorischen Einführung. Bei der Zukunft-Readiness, das

heisst, wenn wir den Kunden technisch fit für die Zukunft machen wollen, kommt zusätzlich die strategische Ebene ins Spiel. Als Software-Haus reden wir heute noch eher mit dem Head of IT als mit dem CEO des Kunden, das wird sich mit CIOaaS ändern.

WELCHER START-UP HAT HEUTE SCHON EIN EIGENES HR?

MG: Genau, bei einem CIOaaS-Kunden müssen wir uns überlegen, wie es nach der Softwareentwicklung weitergeht, wie das System wachsen und welchen Anforderungen es in Zukunft genügen soll. Diese Fragen erörtern wir in engem Kontakt mit der Geschäftsleitung und den Verantwortlichen beim Kunden. So erhalten wir Einblick in die strategischen Themen und erkennen beispielsweise bereits vor einer Expansion nach Asien, dass dort noch ein Rechenzentrum benötigt wird oder dass die Kapazität



Peter Gassmann (PG): zuständig für die Beratung.



Roel Vandewall (RV): im Lead für die Produktseite.

erhöht werden muss, weil dann viel mehr Leute Zugriff auf das System haben.

PG: Im Consulting unterstützen wir Kunden bereits heute bei der Beantwortung strategischer Fragen, welche die Entwicklung der IT-Landschaft betreffen. So haben wir zum Beispiel bei einem grossen Finanzkunden das Applikationsportfolio analysiert und bewertet, um herauszufinden, in welche Bereiche investiert werden soll und welche Komponenten erneuert oder weiterentwickelt werden müssen. Eine ähnliche Bewertung haben wir kürzlich bei einer Telco gemacht.

FÜR DEN KUNDEN IST NUR RELEVANT, DASS DIE SYSTEME LAUFEN.

Wie mache ich den Mehrwert von CIOaaS für den Kunden sichtbar und messbar?

MK: Messbarkeit ist ein wichtiges Kriterium, wenn man einen Service anbietet. Den Kunden interessiert in erster Linie, was an Leistungen definiert und erbracht wird.

RV: Ja, deshalb werden für IT-Dienstleistungen häufig Key Performance Indicators definiert, um diverse Details zu messen, zum Beispiel wie schnell ein Anruf beantwortet wird oder wie viel Aufwand Supportfälle generieren. Aus Kundensicht sind in der Regel aber nur die Verfügbarkeit und die Benutzerzufriedenheit relevant, also dass die IT-Systeme laufen und die Benutzer produktiv arbeiten können. Den Mehrwert von CIOaaS können wir sichtbar machen, indem wir diese Hauptkriterien regelmässig messen, kommunizieren, evaluieren und optimieren.

PG: Meiner Meinung nach braucht es so viel Transparenz, dass für

den Kunden nachvollziehbar ist, was wir erreichen wollen. Das bedeutet, wir stellen das Ziel in den Vordergrund, nämlich einen Service am Laufen zu halten oder einen neuen zu etablieren, und nicht unbedingt die Technologie dahinter. Das Angebot muss dem Kunden die Gewissheit vermitteln, dass er einen guten Wert fürs Geld erhält und dass es seine Probleme löst. Hier kommt das Vertrauen ins Spiel.

WIR STELLEN DAS ZIEL IN DEN VORDERGRUND, NICHT DIE TECHNOLOGIE DAHINTER.

MG: Beim Technologiemanagement etwa ist es effizienter, wenn der Kunde gezielt die Funktionalität sieht, die er benötigt. Im traditionellen Projektgeschäft lässt uns der Kunde vordergründig oft freie Hand, hat aber dennoch eine genaue Vorstellung, wie etwas gemacht werden soll. Das kann die Projektausführung hemmen, weil wir auf gewisse Richtlinien Rücksicht nehmen müssen, die eigentlich gar nicht notwendig wären.

Wie gewinne ich das Vertrauen des Kunden? Immerhin gibt er das wesentliche Werkzeug seines Business, das oft über Erfolg und Misserfolg entscheidet, in fremde Hände.

PG: Schritt für Schritt. Es braucht einen Einstiegspunkt, bei dem das Commitment des Kunden gegenüber AdNovum nicht so weit geht, dass er das Gefühl hat, er lege seine Zukunft in fremde Hände. Wir starten beispielsweise mit einer strategischen Frage oder mit einer betrieblichen Teilfrage. Wenn das gut funktioniert, bauen wir schrittweise aus. Die Vertrauensarbeit läuft grundsätzlich wie in traditionellen Projekten und bedarf einer gewissen Zeit.

MK: Wir sind als zuverlässiger Partner für Software- und Beratungsprojekte bekannt. Darauf können wir auf- und unseren Service ausbauen. Wir stellen vermehrt eine Nachfrage nach Dienstleistungen fest, die über das reine Software-Geschäft hinausgehen. Diverse konkrete Anfragen zeugen davon, dass die Kunden uns auch hier eine professionelle Dienstleistung zutrauen.

Wie ist es möglich, ein automatisiertes und trotzdem massgeschneidertes Angebot bereitzustellen?

PG: Die Herausforderung besteht darin, einen geeigneten Servicekatalog zu definieren, also ein Set von Servicekomponenten, das preislich fair ist für beide Seiten und AdNovum gleichzeitig eine gewisse Freiheit lässt, sodass wir unsere Business-Flexibilität ausleben können. Gelingt dies, entsteht eine Win-win-Situation und es wird spannend.

RV: Aus betrieblicher Sicht ist es wichtig, das Angebot möglichst uniform zu halten, um eine kompetitive Dienstleistung bereitzustellen zu können. Gleichzeitig wollen wir die Individualität des

Kunden berücksichtigen und mit Freude die Verschiedenheit bei den Anforderungen abdecken, uns immer wieder mit neuen Themen befassen und weiterbilden. Eine gewisse Uniformität zu erreichen und zugleich vielfältig zu sein, ist anspruchsvoll.

ALS BETREIBER MÖCHTEN WIR MÖGLICHST VIEL STANDARDISIEREN UND AUTOMATISIEREN.

Heisst das, wir bauen bis zu einem gewissen Grad immer gleich?

MG: Ja, denn das hat den Vorteil, dass wir das vorhandene Wissen weiterverwenden können.

MK: Dadurch wird es interessant und aus Kostensicht effizient. Deshalb möchten wir als Betreiber so viel wie möglich standardisieren und automatisieren. Dies schliesst eine Individuallösung aber natürlich nicht aus. Die Granularität der Komponenten kann AdNovum als agiles Unternehmen den Kundenbedürfnissen sehr gut anpassen.



Manuel Kauf (MK): verantwortlich für die betriebliche Seite.

PG: Beim Technologiemanagement gibt es eine gewisse Art, wie man das macht, und Einflussfaktoren und Prozesse, die zu berücksichtigen sind. Ein Stück weit ist das immer gleich, doch dann ist es wesentlich, die spezifischen Einflussfaktoren des Kunden einzubeziehen, etwa seinen Technologie- und Systemlebenszyklus. Grössere Systeme haben immer einen unterschiedlichen Startzeitpunkt und daher eventuell ein anderes Setup.

MG: Unser Technologielebenszyklus lässt sich an die Bedürfnisse anderer Unternehmen adaptieren. In unserer «mother of all pro-

jects» (MOAP) ist definiert, welche Komponente in welcher Version eingesetzt wird. Das bewegt sich ja auch. Wenn ein anderer Kunde später anfängt mit dem Gleichen, beginnt er halt auf einer neueren Version von MOAP.

Ein Teil der Leistung besteht darin, dass der Kunde die Gewissheit erhält, auch morgen fit zu sein für neue Technologien ...

PG: Eine Möglichkeit ist, einmal im Jahr als Service ein Technologie-Roadmap-Update zu machen. Bei den meisten Kunden sind die Herausforderungen nicht so geschäftsspezifisch, dass man Experte sein müsste auf ihrem Gebiet. Bei CIOaaS stehen wir in regelmässigem Kontakt mit der Geschäftsleitung. Dort fliesst auch das Business-Knowhow in die Diskussion ein und wir leiten daraus ab, was es braucht, um den Service zu gestalten oder zu verändern. Unser Nutzen in diesem Setup ist, dass wir das vertikale Knowhow einbringen: nämlich was über verschiedene Business-Felder ähnlich abläuft. Dazu kommen die Technologietrends.

RV: Um die effektiven Anforderungen der Endbenutzer mitzunehmen, müssen wir wohl auch ein paar Stufen weiter runter als die CEO-Stufe gehen.

PG: Das ist Teil des Jobs. Wir müssen kontinuierlich herausfinden, was die Anforderungen sind, woher sie kommen, wie sich das Umfeld verändert und was diese Veränderungen bewirkt, um daraus etwas abzuleiten. Es ist ein Planungsprozess, den wir im Auftrag durchführen. Die Business-Analyse erfolgt nicht auf Stufe Applikationsentwicklung, sondern auf Stufe IT-Landschaft.

MIT CIOAAS MÜSSEN WIR AUCH IM PROJEKTGESCHÄFT VERMEHRT DIE KUNDENPERSPEKTIVE EINNEHMEN.

Wir schlüpfen also in die Rolle des CIO?

PG: Genau, wir schauen nicht einfach, welche Anforderung wir zu welchem Preis umsetzen können, sondern gehen einen Schritt zurück und fragen uns: Was sind eigentlich die Anforderungen, wie verändern sie sich und wie gehe ich mit den Veränderungen um? Diese Rolle füllen wir im Produktgeschäft bereits ein Stück weit aus. Mit CIOaaS müssen wir auch im Projektgeschäft vermehrt die Kundenperspektive einnehmen.

Auf welcher Ebene und zu welchen Themen tauscht sich der Kunde heute mit uns aus?

MG: Heute eher zu Detailthemen wie Applikationsarchitektur oder Design, häufig auch Security. Also mehrere Ebenen tiefer, als das bei CIOaaS der Fall ist. Im Security-Umfeld geht es oft darum, wie wir das User Tracking verbessern oder den Proxy noch sicherer machen können. Gerade bei Grosskunden geben deren CIOs oft schon recht viel vor. Ob Produkt- oder Selberrmachtstrategie oder





Der neue Service erfordert sorgfältiges Finetuning zwischen den Fachbereichen.



Manuel Graber (MG): Co-Leiter Applikationsentwicklung.

ob Container A besser ist als Container B, wird da nicht diskutiert. Bei Grosskunden dürfte das auch in Zukunft so bleiben. Sie haben ihren eigenen CIO und kaufen bei uns lediglich massgeschneiderte Software-Engineering-Services als Teil der gesamten CIO-Domain ein, sei es Beratung, Entwicklung oder Application Management.

Mit CIOaaS streben wir eine langjährige strategische Zusammenarbeit an und fungieren als Business-Enabler für den Kunden. Das kann etwa für Start-ups interessant sein ...

MK: Es fragt sich, ob langfristige Strategien überhaupt ein Thema für Start-ups sind. Ein solcher Kunde hat meist eine Idee oder einen Business-Plan, die eher kurzfristig orientiert sind. Er will seine Dienstleistung so rasch als möglich auf den Markt bringen, der Rest ist für später. Eine langfristige Partnerschaft schliesst dies aber nicht aus.

GROSSKUNDEN MIT EIGENEM CIO KAUFEN BEI UNS MASS- GESCHNEIDERTE SERVICES EIN.

Ein wesentlicher Punkt ist deshalb die «time to market». Wir müssen die Lösungen rasch bereitstellen, damit der Kunde seine Schlagkraft erhalten kann. Wie schaffen wir das?

RV: Hier ist AdNovum gut aufgestellt. Wir können schnell reagieren, wenn mehr (Man-)Power gefragt ist. Dank ihrer Grösse, dem flexiblen Organisationsmodell und ihren Standorten hat AdNovum immer Spielraum.

PG: Das kann je nach Projekt verschieden sein. Es ist durchaus denkbar, den Commodity-Teil einzukaufen, wo es günstig ist, und

nur den massgeschneiderten Teil selber bereitzustellen. Denn genau hier erbringt AdNovum den Mehrwert.

Ist die Zeit denn überhaupt schon reif für CIOaaS?

PG: Die Zeit ist definitiv reif, denn der Bedarf ist vorhanden. Als breit aufgestellter Informatikdienstleister, der die ganze Palette von Beratung über Umsetzung bis zum Betrieb abdeckt, ist AdNovum ideal positioniert, um einen solchen Service nachhaltig und mit dem nötigen Praxisbezug zu erbringen. ■

Peter Gassmann

Als Head of IT Consulting berät Peter Gassmann Kunden zu spezifischen Themen, zum Beispiel Security, und im Rahmen von CIOaaS nun vermehrt ganzheitlich. Dabei ist es entscheidend, stets das «big picture» im Auge zu behalten und auf ein Team von rund 20 erfahrenen Consultants zurückgreifen zu können. Ausserhalb des Büros steht die Familie im Vordergrund. Ablenkung findet er unter anderem bei seiner Briefmarkensammlung.

Manuel Graber

Als stellvertretender Leiter Applikationsentwicklung verantwortet Manuel Graber IT-Lösungen für einen breiten Kundenkreis. Im Zuge von CIOaaS wird er noch enger mit den anderen Abteilungen zusammenarbeiten und verstärkt seine langjährige Erfahrung im Engineering, in der Integration und Projektleitung einbringen. Seine Freizeit verbringt er mit seiner Familie. Ausgleich findet er bei Renovationsarbeiten rund um sein Haus.

Manuel Kauf

Manuel Kauf ist als Head of IT Operations für den reibungslosen Systembetrieb der AdNovum Gruppe zuständig. Für CIOaaS wird er so weit möglich auf der bereits gut aufgestellten Infrastruktur aufbauen. Die Zeit ausserhalb der Arbeit gehört seiner Familie. Mit seiner Frau, den drei Kindern, Hund und Wohnwagen bereist er so oft wie möglich Europa.

Roel Vandewall

Roel Vandewall ist Product Manager von Dockpit, der neuen iPad-App von AdNovum, die einen sicheren und unkomplizierten Austausch von vertraulichen Dokumenten ermöglicht. Dockpit lässt sich nach Bedarf lizenzieren und ist damit ein Paradebeispiel für den Produktbereich in CIOaaS. Offline begleitet Roel Vandewall seinen Nachwuchs beim Erkunden der Welt und ist gerne sportlich oder musikalisch unterwegs.

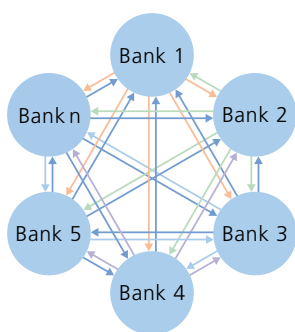
GUT KOORDINIERT, FLINK LANCIERT

Hat ein Unternehmen eine clevere Idee, braucht es einen verlässlichen Partner, um sie zu verwirklichen. Dies zeigt das Beispiel der KYC-Plattform KEN, der AdNovum in kurzer Zeit zur Marktreife verholfen hat.

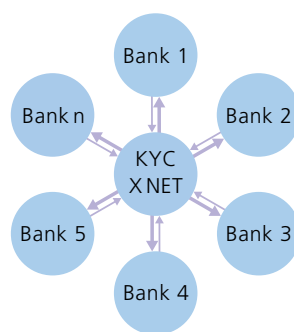
Von René Rehmann und Christian Iten

Die heutigen Regulierungen, Richtlinien und Empfehlungen für die Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung sind weder global konsistent noch normiert (siehe auch <http://www.fatf-gafi.org/>). Dies führt dazu, dass eine anerkannte Standardisierung fehlt und die Finanzinstitute jeweils individuelle Regelungen für die Prozesse «Know your customer» (KYC) und «Anti-money laundering» (AML) finden müssen.

Deshalb entwickeln die meisten Banken eigene KYC-Fragebögen und tauschen diese traditionell via E-Mail im PDF-Format mit ihren Partnerbanken aus. Dieser manuelle Prozess erzeugt hohe Fixkosten, sowohl bei den Banken, die einen Fragebogen verlangen, als auch bei jenen, die einen ausfüllen (siehe Grafik 1).



Grafik 1: Verwaltung von KYC-Daten ohne KEN.



Grafik 2: Verwaltung von KYC-Daten mit KEN.

Mit der sicheren Kommunikationsplattform KEN behebt die KYC Exchange Net AG nun diesen Mangel an Standardisierung. In enger Zusammenarbeit mit der Finanzindustrie entwickelte das Unternehmen einen genormten KYC-Fragenkatalog, der auf der KEN-Plattform online ausgefüllt werden kann. Dem Kunden bietet die KEN-Plattform zudem die Möglichkeit, alle benötigten Dokumente hochzuladen, sie an einem sicheren Ort zu verwalten

«Alle Unternehmen, die den Money Laundering Regulations von 2007 unterstehen, müssen Systeme und Kontrollen vorsehen, um Geldwäscherei zu verhindern oder aufzudecken. Geldwäscherei bezeichnet den Prozess, durch den Erträge aus Straftaten in Vermögenswerte vermeintlich legaler Herkunft umgewandelt werden. Viele Unternehmen aus dem Finanzbereich haben aufgrund zusätzlicher regulatorischer Auflagen zweckmässige Richtlinien und Verfahrensweisen zu definieren, um das Risiko von Geldwäscherei zu reduzieren.» (Übersetzt aus Financial Conduct Authority (FCA), 22.07.2013.)

und an andere KEN-Mitglieder oder weitere Beteiligte zu verschicken (siehe Grafik 2). Die Banken können die Kundendokumente jederzeit online ansehen und die neuste Version herunterladen. Die Beziehungen zwischen den Banken werden ebenfalls über KEN verwaltet, wobei jede Bank, die mit einer Bank in einer Beziehung steht, informiert wird, wenn Daten oder Dokumente geändert werden.

Taktisch kluger Projektbeginn

Bis es so weit war, gab es diverse Herausforderungen zu meistern. Die Idee von KEN wurde schon früh mit Bankvertretern diskutiert. Dabei zeigte sich schnell, dass Interesse an einem derartigen Service bestand, sofern dieser einfach und intuitiv funktionierte. Gleichzeitig merkten wir, dass andere Firmen die Idee aufnahmen und angingen, sie so oder ähnlich zu realisieren. Wir sahen, dass eine schnelle Umsetzung für den Erfolg entscheidend sein würde. Deshalb wollten wir als Erste auf dem Markt ein Produkt anbieten, das von der Konkurrenz schwer zu übertreffen und von den Banken nicht zu ignorieren sein würde. Ausserdem sollten Banken, die auf Einladung ihrer Partnerbanken KYC-Daten über KEN bereitstellten, so beeindruckt sein vom Tool, dass sie es



Bauten gemeinsam die Plattform KEN mit Fokus auf Sicherheit und Design: René Rehmann und Christian Iten.

ebenfalls benutzen und dadurch weitere Banken für den Prozess gewinnen würden.

Nachdem die Idee und die Geschäftsabläufe grob skizziert worden waren, definierten wir die detaillierten Business-Anforderungen einschliesslich der zu verwendenden Technologien sowie die Projektmethodik und die Sicherheitsanforderungen an die Internet-Applikation. Dank dem «Grüne Wiese»-Ansatz konnten wir bei der Wahl der Technologien und der Methodik uneingeschränkt auf Leistungsfähigkeit und Benutzerfreundlichkeit fokussieren. Als Projektmethodik wählten wir Scrum, eine agile Software-Entwicklungsmethode, die eine iterative (schrittweise) und inkrementelle (aufeinander aufbauende) Entwicklung der Applikation erlaubt.

DER «GRÜNE WIESE»-ANSATZ LIESS UNS GROSSE FREIHEIT BEI DER WAHL DER TECHNOLOGIEN UND DER METHODIK.

Da die KYC Exchange Net AG mit Scrum nicht vertraut war, übernahm der Business-Analyst von AdNovum in der Anfangsphase die Rolle des Produkteigentümers (Product Owner). Als das Unternehmen nach einigen Monaten selbst in die Rolle schlüpfte,

kannte der Business-Analyst dessen Bedürfnisse und Ziele bereits bestens. Dadurch konnte er den Product Owner bei der Priorisierung der Anforderungen vor und während der Planungs-Meetings aktiv unterstützen. Dieser Ansatz erwies sich als ideal. Er ermöglichte es uns, rasch mit der Entwicklung zu beginnen und neue Anforderungen aus den Gesprächen der KYC Exchange Net AG mit ihren potentiellen Kunden laufend einfliessen zu lassen.

Lösungsansatz Prototypen

Damit die KYC Exchange Net AG schon früh eine Vorstellung davon hatte, wie die Applikation aussehen könnte, und sie auch potentiellen Kunden vorführen konnte, erstellten wir mehrere Prototypen des grafischen Benutzer-Interface. Diese Prototypen erlaubten ein schnelles Anpassen an neue Anforderungen. Die verwendete Technologie ermöglichte es uns weiter, den Geschäftsprozess animiert darzustellen. So bekamen wir früh präzise Rückmeldungen zu Anforderungen und Änderungen.

Die Arbeitsteilung zwischen der KYC Exchange Net AG und AdNovum war klar definiert. Die KYC Exchange Net AG fokussierte auf die Geschäftsanforderungen, das Vorstellen und Verkaufen der Idee sowie das Sammeln von Feedback bei Kunden. AdNovums Projektteam kümmerte sich um das Spezifizieren der technischen Anforderungen, die Entwicklung und die Bereitstellung der Test-, Demo- und produktiven Infrastruktur im eigenen Rechenzentrum sowie der E-Mail- und Web-Infrastruktur der

neuen Firma. Mit anderen Worten: AdNovum agierte als IT-Abteilung der KYC Exchange Net AG. Da wir bei der Spezifikation der Geschäftsanforderungen ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse gewonnen hatten, konnten wir dabei viele Entscheidungen selber treffen und unverzüglich umsetzen.

Massgeschneiderte technische Lösung

Unsere Lösung kombiniert Standardprodukte von etablierten Drittherstellern gezielt mit AdNovum-eigenen Produkten und Open-Source-Software. Konkret: Um die Daten der Banken und ihrer User in der Internet-Applikation zu schützen, integrierten wir bei KEN das Dokumenten-Management-System unseres Partners Alfresco mit Komponenten aus unserer Nevis-Produktlinie (beispielsweise nevisIDM). So konnten wir einen hohen Sicherheitsstandard für die sensitiven Daten in der Applikation gewährleisten und gleichzeitig eine effiziente Verwaltung der Dokumente und Formulare ermöglichen. Durch die Kombination von Alfresco und nevisIDM konnten wir ein feingranulares Rollenmodell implementieren, das die Funktionen und Bereiche einer Bank, die an der Erstellung oder Überprüfung von KYC-Daten beteiligt sind, präzise abbildet. Zusammen mit einem einfach zu handhabenden Delegationssystem ermöglicht diese Lösung nun einem Bankmitarbeiter, eine KYC-Anfrage als Teil eines einfachen Workflows innerhalb der Bank an das Backoffice weiterzuleiten. Ein Dashboard zeigt ihm dabei jederzeit den Status des Falls und die prozentuale Fertigstellung an. Für eine optimale Übersicht über die abgeschlossenen Fälle sorgt eine Archivfunktion.

Implementation in fein abgestimmten Sprints

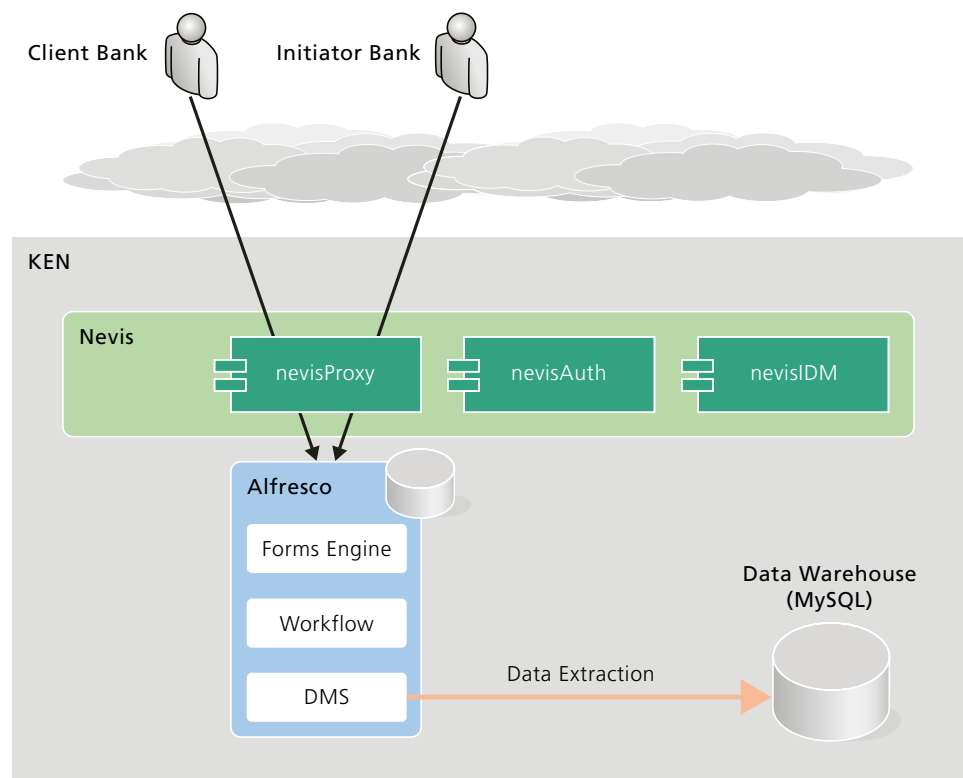
In der Startphase der Implementation arbeiteten wir mit einer Sprintdauer (Entwicklungszyklus) von einem Monat, die sich gegen Ende des Projekts auf eine Woche verkürzte. Die enge Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam bei der KYC Exchange Net AG und dem Entwicklungsteam setzte sich auch in dieser Phase fort: Parallel zu den Sprints definierten die beiden Teams gemeinsam die User Stories und die GUI-Masken für den folgenden Sprint. Das Testing fand ebenfalls in enger Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam statt, was der agilen Vorgehensweise Rechnung trug.

Zuerst legten wir wie erwähnt monatlich, später wöchentlich die Prioritäten der Entwicklung fest oder definierten neue Requirements und Prioritäten. Auf diese Weise floss das Feedback, das die KYC Exchange Net AG in Gesprächen mit ihren potentiellen Kunden erhielt, direkt in die Entwicklung ein.

DER ERSTE PROTOTYP DIENTE DAZU, EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS ZU ENTWICKELN.

Visuell unterstützt durch Interaction Design

In der Konzeptionsphase unterstützte unser User-Experience-Team die KYC Exchange Net AG bei der Erstellung eines ersten Prototyps. Dieser diente insbesondere dazu, ein gemeinsames Verständnis der Applikation zu entwickeln. Die Wahl des Werkzeugs fiel dabei auf Microsoft Excel. Damit konnte die KYC Exchange Net AG die Design-Vorschläge nicht nur kommentieren, sondern direkt editieren. Das machte die Kommunikation effizienter und ermöglichte es, die Entwicklung in kurzen Iterationsschritten von zwei Tagen voranzutreiben. Für die Präsentation vor potentiellen Kunden erstellten wir mit Adobe Fireworks einen klickbaren Prototyp, der einer fiktiven Story folgend den typischen Ablauf simulierte: von der Erstellung eines KYC-Requests



Architektur der KYC-Plattform KEN.

DRAFTS
The following questionnaires have been updated and saved as drafts and are not yet released to your KYC relationship partners:

Questionnaire Name	Action
<input type="checkbox"/> 1.1 Static Data	<input type="button" value="Q"/> <input type="button" value="R"/>
<input type="checkbox"/> 1.2 Group Structure	<input type="button" value="Q"/> <input type="button" value="R"/>
<input type="checkbox"/> 1.3 Ownership Information	<input type="button" value="Q"/> <input type="button" value="R"/>

UPDATE HISTORY

Date	Document
2 Apr 2014	1.1 Static Data
2 Apr 2014	1.2 Group Structure
2 Apr 2014	1.3 Ownership Information
23 Mar 2014	4 DocumentA.pdf

Current Master Data Last Update: 2 Apr 2014

1 ENTITY INFORMATION

Questionnaire Name	Status	Last Update
1.1 Static Data	100%	2 Apr 2014
1.2 Group Structure	100%	2 Apr 2014
1.3 Ownership Information	100%	2 Apr 2014
1.4 Compliance Contacts	100%	02 Jan 2014

2 KYC POLICIES

3 KYC CONTROL

Questionnaire Name	Status	Last Update
3.1 Standard KYC Routines	100%	2 Feb 2014
3.2 Enhanced KYC Routines	10%	2 Feb 2014
3.3 Shell Banks	40%	2 Feb 2014
3.4 Anonymous Accounts & Walk-ins	40%	2 Feb 2014
3.5 Correspondent Banks	100%	2 Feb 2014

4 DOCUMENTS

Document Name	Last Update
DocumentA.pdf	23 Mar 2014

© KEN v1.0, 2014

KEN: Das Dashboard zeigt die Statusübersicht eines KYC-Fragebogens.

durch die Initiatorbank über das Beantworten des Fragebogens bis zum Release der KYC-Informationen an die Initiatorbank.

Während der Excel-Prototyp primär dazu diente, den angestrebten Business-Prozess zu klären und die einzelnen Funktionen zu definieren, fokussierte der zweite Prototyp auf die Präsentation der Business-Idee vor Dritten. Den dritten Prototyp erstellten wir mit dem Ziel, die GUI-Masken detailliert zu spezifizieren. Er war daher ein wichtiger Bestandteil der Spezifikation für das Entwicklerteam.

Den dritten Prototyp bauten wir mithilfe eines HTML5-Frameworks auf. Die daraus resultierenden statischen HTML-Seiten konnten die Entwickler direkt weiterverarbeiten. In dieser Phase legten wir auch den «look and feel» der Applikation fest. Aufgrund des Branchenumfelds und unseres Anspruchs, eine leistungsstarke Business-to-Business-Applikation zu bauen, entschieden wir uns für ein reduziertes und klares Erscheinungsbild. Farben kommen dabei nur punktuell zum Einsatz: Der dunkle Farbton der Wortmarke KYC X Net findet sich als Kennzeichnung der wichtigsten Buttons auf dem Screen wieder. Die Farben Grün, Orange und Rot wurden ihrer Bedeutung im europäischen Kulturkreis entsprechend verwendet.

Ergänzende Services

Um das Bereitstellen der Infrastruktur und den Betrieb der neuen Firma KYC Exchange Net AG zu vereinfachen, übernimmt AdNovum im Sinne von CIOaaS das komplette Hosting der Applikation wie auch der E-Mail- und Web-Server-Infrastruktur.

Dies spart Zeit und Aufwand, weil die KYC Exchange Net AG sich keinen anderen Provider suchen muss. Hinzu kommt, dass die Inbetriebnahme und das Aufspielen von neuen Releases viel effizienter und schneller möglich sind. Wir unterstützen das Unternehmen weiter bei der Definition seines Serviceangebots und beantworten Anfragen von Banken zur Datensicherheit. First-, Second- und Third-Level-Support für die Anwendung runden das Servicepaket ab. ■

René Rehmann

René Rehmann, Dr. phil. nat., ist seit 2012 als Business Project Manager und Security Officer bei AdNovum tätig. Sein Fokus liegt auf Security- und Identity-Management-Projekten. Seine privaten Vorhaben führen ihn mit Vorliebe auf die Golfplätze dieser Welt.

Christian Iten

Christian Iten, Eidg. dipl. Interaction Designer, startete 2012 bei AdNovum und wirkt massgeblich am Aufbau des User-Experience-Teams mit. Als Interaction Designer war er für die visuelle Erscheinung und die Benutzerfreundlichkeit der KEN-Plattform verantwortlich. Schöne Dinge sind auch im Privatleben seine Passion, insbesondere gutes Essen und ausgedehnte Motorradtouren.

WIE UNIVERSITÄT UND SOFTWARE-UNTERNEHMEN GUT ZUSAMMENARBEITEN

Spannen Universitäten und Unternehmen zusammen, ist das für beide Seiten bereichernd. Besonders vielversprechend sind dafür zwei Gebiete.

Von Prof. Dr. Gerhard Schwabe



Der Grossraum Zürich entwickelt sich zu einem IT-Cluster. Nicht nur machen bedeutende Unternehmen wie Google oder IBM grosse Entwicklungslabore auf, sondern es werden auch immer mehr neue IT-Firmen gegründet und zu mittelständischen Unternehmen weiterentwickelt. Insbesondere die Software-Industrie floriert. Als Grund für die Attraktivität von Zürich gelten die exzellenten Hochschulen. Das Potential ausgebildeter ETH- und Universitätsabsolventen nutzen IT-Unternehmen inzwischen sehr gut und intensiv. Man spricht gar von einem «war for IT

talents». Eine zunehmende Zahl von Spin-offs deutet auch darauf hin, dass Universitäten durchaus praxisrelevante Erfindungen tätigen und gewillt sind, ihnen zum Markterfolg zu verhelfen. Erstaunlicherweise lässt aber die Zusammenarbeit von etablierten IT-Unternehmen mit den Hochschulen in der Informatik noch viel Raum für Verbesserungen. Fehlt es an geeigneten Strukturen? Sind sich Hochschulen zu gut für eine Zusammenarbeit oder nicht ausreichend qualifiziert? Haben Hochschulen und Unternehmen zu unterschiedliche Ziele oder einen zu unterschiedlichen Zeit-horizont? Im Folgenden beleuchte ich dies rein subjektiv auf der Basis von zwölf Jahren Forschungserfahrung in Zürich.

Ziele decken sich nur begrenzt

Die Grundthese ist, dass Hochschulen und Unternehmen in der Tat zu unterschiedlich sind, als dass sie naiv in eine Zusammenarbeit stolpern sollten. Unternehmen haben wirtschaftliche Ziele; Universitäten haben den Auftrag, neues Wissen zu schaffen (oder bestehendes Wissen zu überprüfen). Nach meiner Erfah-

Über Prof. Dr. Gerhard Schwabe

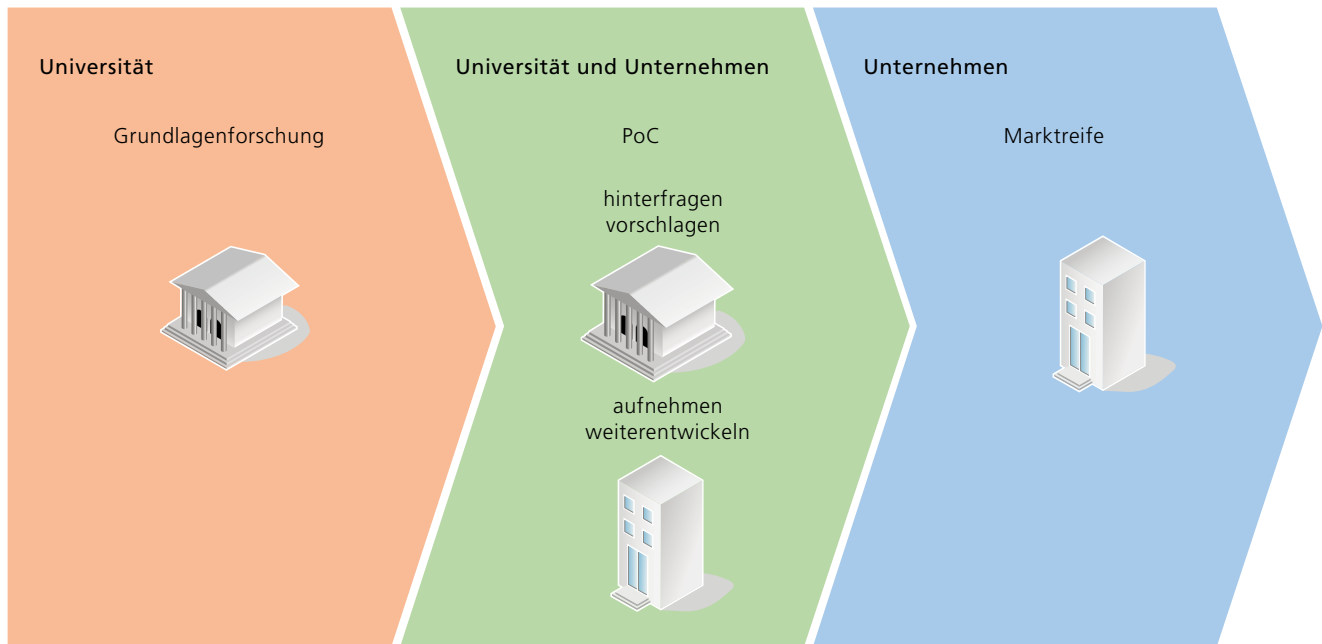
Prof. Dr. Gerhard Schwabe ist Leiter der Information Management Research Group am Institut für Informatik der Universität Zürich. In dieser Funktion forscht er mit seinen Mitarbeitern zu Themen wie IT-Management und Kooperationsysteme. Derzeit interessieren ihn insbesondere Innovationspraktiken in Software-Firmen und die Unterstützung von Beratern wie Anlageberatern oder Reisebüroberatern mit modernen Endgeräten (Tablets, Tabletops Computer ...). Er hat seit 2002 mit vielen Banken, Reisebüros, Software-Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in Forschungsprojekten zusammengearbeitet.

rung können Software-Unternehmen und Universitäten auf zwei Gebieten zusammenarbeiten: 1. Analyse und 2. Invention/Innovation.

HABEN UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULEN ZU UNTERSCHIEDLICHE ZIELE?

Analyse: Unternehmen als Forschungsfeld

Universitäten analysieren Unternehmen, wenn das Unternehmen oder ein Aspekt davon potentiell neuartig ist. Sie sprechen dabei von einem neuen «Phänomen», dem sie auf den Grund gehen wollen. So ist einem Mitarbeiter von mir in der Zusammenarbeit mit einem Software-Haus aufgefallen, dass in den frühen Phasen der Entwicklung neuartiger Software PowerPoint eine



Der PoC als vielversprechendes Window of Opportunity.

überragende Rolle spielt: Software-Entwickler verwenden Power-Point, um Ideen, Konzepte und Screen-Prototypen zu entwickeln, Grob-Architekturen zu modellieren, unterstützende Koalitionen zu formieren, ein Projekt zu vermarkten und vieles mehr. Mein Mitarbeiter fragte sich: «Das ist aber interessant; warum machen sie denn das, obwohl es für jede Aktivität sehr viel besser geeignete Werkzeuge gibt?» Durch seine Analyse macht er für das Unternehmen transparent, wo es steht und welche Vor- und Nachteile die derzeitige Arbeitspraxis (oder auch Managementpraxis) hat. Dadurch lassen sich Probleme und ihre Ursachen überhaupt erst angehen. Und indem Universitäten Teile des Phänomens auf bekanntes Wissen zurückführen, erhält das Unternehmen auch Zugang zum wissenschaftlichen Losungswissen.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bei der Analyse ist ein vielversprechendes Phänomen: Im Unterschied zu Beratungsunternehmen interessieren sich Hochschulen nur für neue Phänomene, die aus praktischer oder wissenschaftlicher Sicht relevant sind. Aus Sicht eines Unternehmens ist es wesentlich, eine passende universitäre Arbeitsgruppe auszuwählen, die auch wirklich ein Interesse an dem Phänomen hat. Geht es beispielsweise um das Altern von Software-Architekturen, interessieren sich dafür Software-Ingenieure. Spielen menschliche oder organisatorische Aspekte eine grosse Rolle, interessieren sich dafür eher Wirtschaftsinformatiker. Weiterhin benötigen Wissenschaftler ausreichenden Zugang zum Phänomen (zum Beispiel PowerPoint-nutzende Software-Entwickler, alternde Software-Architekturen) und genügend Zeit für Datenerhebung, Analyse und Sense-Making.

Invention/Innovation: Gemeinsam neue Produkte entwickeln

Universitäten und Unternehmen arbeiten zusammen, um ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder eine Methode zu entwickeln. Hier erscheint die Interessengleichheit offensichtlich. Gleichzeitig gibt es die grössten Missverständnisse und Enttäuschungen, denn es ist normalerweise weder Aufgabe eines Unternehmens, Grundlagenforschung weit vor deren Anwendbarkeit zu finanzieren, noch Aufgabe einer Hochschule, Produkte bis zur

DER POC IST DER TEST EINER IDEE, DIE FÜR BEIDE SEITEN INTERESSANT IST.

Marktreife zu entwickeln. Doch wann kann eine Zusammenarbeit gelingen? Ein gutes Window of Opportunity ist der Proof of Concept (PoC), das heisst der Test einer Idee, die für beide Seiten interessant ist. Dies kann etwa in Form eines Prototyps geschehen, der in einem kleinen Nutzertest evaluiert wird. Die Zusammenarbeit ist für die Universität nicht nur deshalb spannend, weil sie die für die Entwicklung notwendigen Ressourcen erhält, sondern auch deshalb, weil sie Zugang zu echten Nutzern bekommt. So haben meine Mitarbeiter zusammen mit einer Bank und einem Software-Haus eine neuartige Software zur Anlageberatung entwickelt, die eine sehr weitgehende Kostentransparenz erzeugt. Ein tragfähiges Konzept konnten wir nur gemeinsam mit Bankberatern erarbeiten.

Was kann die Uni in einem solchen Kontext leisten? Motivierte Studierende und Doktoranden haben ein grosses Kreativitätspotential. Richtig angeleitet (zum Beispiel durch die Design-Thinking-Methode) und in enger Zusammenarbeit mit erfahrenen Mitarbeitern aus den Unternehmen hinterfragen sie bisher als selbstverständlich Angesehenes und machen ungewöhnliche Vorschläge. Die Unternehmen sind gefordert, diese Ideen zu «absorbieren» und weiterzuentwickeln. Eine Haltung des Abwartens und Zuschauens ist nicht nur deshalb gefährlich, weil Innovationen dann verschlafen werden, sondern auch, weil die Entwicklung eines Prototyps ein Lernprozess ist, der im Nachhinein kaum nachvollziehbar ist. Und was hat ein Unternehmen davon, wenn es am Ende Studierende und Doktorierende klüger gemacht hat, aber seine eigenen Mitarbeiter die Innovationen nicht verstehen, beurteilen und weiterführen können?

WAS NÜTZT EINE INNOVATION, WENN DIE MITARBEITENDEN SIE NICHT VERSTEHEN?

Die Entwicklung von PoC-Prototypen unterscheidet sich grundlegend von der normalen Software-Entwicklung. Strebt ein Unternehmen normalerweise eine «100% success rate» an, ist der Fehlschlag bei PoC-Prototypen der Regelfall: Die Idee trägt nicht, die Nutzer sehen keinen Wert darin oder sie ist einfach technisch noch nicht realisierbar. Aber ohne den Test von vielen Ideen sind die wirklich vielversprechenden nicht identifizierbar. Dieser Test sollte aber möglichst schnell und preiswert sein. Deshalb konzentrieren sich die Entwickler auf die zentralen neuen Aspekte und akzeptieren eine geringe Qualität bei allen anderen Aspekten. Aus diesem Grund taugt ein erfolgreicher PoC-Prototyp nach Abschluss der Entwicklung in der Regel nur als Spezifikation für einen nachfolgenden Neuentwurf.

ERFOLGVERSPRECHEND IST EIN GEMEINSAMES AUFBRECHEN ZU EINER REISE INS NEULAND.

Während im Selbstverständnis vieler Informatiker die Forschung mit einem PoC-Prototyp abgeschlossen ist, sind manche Wirtschaftsinformatiker noch an den nachfolgenden Phasen interessiert. In diesen gilt es, die Basis für einen Business Case zu schaffen. Man entwickelt und untersucht deshalb Proof-of-Value-Prototypen, um die Mechanik zu verstehen, wie eine Erfindung welchen Wert schöpft. Was ist der konkrete Mehrwert einer neuen Anlageberatung aus Sicht von Kunden, Beratern, Bankmanagement und Regulatoren? Wie wird er erzeugt? Was sind

die Treiber und was die Effekte? Was davon lässt sich in Software abbilden, was in neuen Methoden oder Organisationskonzepten? Während in der Proof-of-Concept-Phase mit vielen «Wegwerfprototypen» gearbeitet wird, sind es in der Proof-of-Value-Phase nur noch wenige Varianten eines Systems. Dieses System wird dann auch so entwickelt, dass es stabil genug ist und ausreichend Daten und Funktionen beinhaltet, um längere Tests oder einen Piloten bei einem Anwender zu überstehen.

FEHLSCHLÄGE SIND NICHT ANZUSTREBEN, ABER REGELMÄSSIG DAS ERGEBNIS VON FORSCHUNG.

Freude an der Entdeckung

Zusammenfassend lässt sich Folgendes feststellen: Eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Universitäten ist dann erfolgversprechend, wenn es ein gemeinsames Aufbrechen zu einer Reise ins Neuland ist. Dieses Neuland kann in einer Erkenntnis zum eigenen Unternehmen bestehen oder in der Erfindung eines neuen Produkts, einer neuen Methode oder Dienstleistung. Die Reise kann aber auch in die Wüste führen. Fehlschläge sind zwar nicht anzustreben, aber regelmässig das Ergebnis von Forschung. Die Reise muss aber in jedem Fall geprägt sein von der Freude an der Entdeckung und am Lernen. Dann knüpft sie an dem an, was Wissenschaftler und Entrepreneure verbindet: eine unbändige Neugierde und Kreativität. ■

Impressum

Herausgeber:

AdNovum Informatik AG
Corporate Communication
Röntgenstrasse 22
8005 Zürich
Telefon +41 44 272 6111
E-Mail info@adnovum.ch
www.adnovum.ch

Verantwortung und Redaktion:


Andrea Duttwiler
Feedback: notitia@adnovum.ch

Gestaltung und Realisation:

Rüegg Werbung, Zürich

Fotografie:

Gerry Nitsch, Zürich

Gedruckt auf Balance Pure 



DAS BESTE PROJEKT IST WERTLOS, WENN ES NICHT FERTIG WIRD.

KENNEN SIE DAS? MAN VERSPRICHT IHNEN EINE GROSSARTIGE SOFTWARE-LÖSUNG UND AM SCHLUSS BLEIBT NICHTS ALS EINE GROSS-ARTIGE BAUSTELLE. EINE ERFAHRUNG, DIE SIE MIT UNS GARANTIERT NICHT MACHEN WERDEN. WIR ENTWICKELN SEIT ÜBER 25 JAHREN UMFANGREICHE SOFTWARE-LÖSUNGEN VON A BIS Z. WIE KOMPLEX DIE AUFGABE AUCH IST, WIR SCHLIESSEN DAS PROJEKT ERFOLGREICH AB. NEHMEN SIE UNS BEIM WORT: ADNOVUM INFORMATIK AG, RÖNTGENSTRASSE 22, 8005 ZÜRICH, TEL. +41 44 272 61 11, WWW.ADNOVUM.CH

VOLLENDETE SOFTWARE-PROJEKTE.

ADNOVUM