



Die Rolle des
Chief Information Officer
in der Schweiz

SWISS INNOVATION OUTLOOK

2006







Die Rolle des Chief Information Officer in der Schweiz

SWISS INNOVATION OUTLOOK

2006

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

DER WEG VOM CHIEF INFORMATION OFFICER BIS ZUM CHIEF INNOVATION OFFICER IST NOCH LANG.

Unterwegs gilt es Unsicherheiten zu beseitigen, sich das Rüstzeug für die neuen Anforderungen zu besorgen und vor allem die neue Rolle zu finden.

Noch gestern verstand er sich als Chefinformatiker. Morgen soll er als verständiger Betriebsökonom ein gleichwertiger Partner für die Führungsteams der Unternehmen sein – mit dem entsprechenden Auftreten als auch den Kompetenzen. Dabei soll er dem Business die richtige, technische Infrastruktur zur Verfügung stellen und Innovationen zum Durchbruch verhelfen. Heute erlebt er die Diskrepanz seiner vormaligen und künftigen Rolle. Er sucht seinen Platz im Unternehmen. Dafür muss er die IT verlassen und findet sich in einem ungeschützten Raum, wo sich auch andere als Manager für innovative Dienstleistungen profilieren wollen. Diese Situation verunsichert. Auf den verbleibenden Meilen zu seiner neuen Funktion muss er sein Potenzial als Chief Innovation Officer erkennen und lernen im erweiterten Umfeld zu bestehen.

Ein erster Schritt dahin ist, sich darüber klar zu werden, was Innovation bedeutet. Für die Branche. Für das Unternehmen. Für den persönlichen Erfolg. Steht Innovation für etwas

grosses Neues, etwas qualitativ Besseres oder gehen innovative Projekte einher mit der Erreichung maximaler Kundenzufriedenheit? Will sich der künftige Chief Innovation Officer mit Innovationen positionieren, muss er sich bewusst sein, dass dafür mehr Gebiete als nur Technologie und technische Messzahlen guten Nährboden bieten.

Der vorliegende Report zeigt den CIO auf dem Weg zu seiner neuen Rolle. Die Aussagen der befragten Informatikexperten ergeben einen noch nicht ausgereiften Reiseplan. Diese Publikation soll als Grundlage für die Bestimmung der Route dienen. Als Dienstleisterin und IT-Lösungsanbieterin haben wir die spannende Chance, diese Reise ein Stück zu begleiten – auch mit all ihren Engpässen, Schlaglöchern und Kurven. Wir sind überzeugt, mit diesem Report ein Stück weiterzuhelfen.

Mit freundlichen Grüssen



Susanne Ruoff

Director Global Technology Services, IBM Schweiz

1. Die Diskussion

DIE FUNKTION DES CIO WANDELT SICH – ABER WIE?	5
---	---

2. Das Wirkungsfeld um den CIO

TENDENZEN GESUCHT	8
DIE BESTÄTIGUNG	13
DAS FAZIT	15
MUSS SICH DER CIO NEUEN HERAUSFORDERUNGEN STELLEN?	18

3. Die Branchenperspektive

MARKTTRENDS, ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG, PRAXISBEISPIELE	
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG	22
BANKINDUSTRIE	28
VERSICHERUNGSWESEN	34
TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE	41

Chief Innovation Officer: Wunschtraum oder Wirklichkeit? Die Funktion des CIOs wandelt sich – aber wie?

DER IT-LEITER WIRD ALS INNOVATOR FÜR NEUE PROZESSE UND EFFIZIENTERE ABLÄUFE BETRACHTET. SEINE AUFGABENGEBIETE ERLANGEN EINE GESCHÄFTS- UND UNTERNEHMUNGSRELEVANTE BEDEUTUNG UND SEINE ENTSCHEIDEN ENORME TRAGWEITE. ODER NICHT? SIEHT DIE ZUKUNFT EHER SO AUS, DASS DER CIO LIEFERANT DER IT-INFRASTRUKTUR UND SOMIT EINES GEBRAUCHSGUTS WIRD?

Die Informationstechnologie hat eine stürmische Entwicklung hinter sich, die mit einer Vielzahl unterschiedlicher Funktionsbezeichnungen ihre Spuren hinterliess: Ob EDV-Leiter, Leiter Informatik oder Chief Information Officer – sie alle bezeichnen eine Aufgabe mit ständig neuen Anforderungen. IBM geht den Trends nach, mit dem Ziel für CIO aufzuzeigen, wo sich ihre künftigen Herausforderungen finden.

Glaut man Studien, Umfragen und Statements verschiedener IT-Leiter der letzten Zeit, geht es heute immer mehr darum, mit innovativen IT-Lösungen Geschäftsprozesse neu zu definieren, neue Produkte und Services zu entwickeln oder neue Geschäftsfelder zu erobern – und dabei sollen natürlich noch die Kosten sinken. Der «Chief Innovation Officer» muss her, so die Forderung.

Zeichnet sich hier ein deutlicher Trend ab? Oder widerspiegelt sich Wunschdenken? Wer ist der Chief Innovation Officer eigentlich?

DIESE BROSCHÜRE widmet sich der Problematik der sich im Wandel befindenden Rolle des CIO. Funktion und Position sind im Begriff neu definiert zu werden. Wir fragen nach den Einflussfaktoren. Wir analysieren im Gespräch mit Schweizer CIO die Verlagerung ihrer Schwerpunkte. Wir vergleichen den Anteil operativer und innovativer Tätigkeiten. Wir ermitteln Messkriterien für Leistung. Wir orten Ausbildungsbedürfnisse. Um schlussendlich die Frage nach der zukünftigen Bedeutung der drei Buchstaben CIO zu klären.

CHIEF INNOVATION OFFICER ODER CHIEF INFRASTRUCTURE OFFICER?

DAS VORGEHEN folgte einem zweistufigen Verfahren. Mit einer ersten Runde aus Interviews wurden qualitative Aussagen erhoben. Die Antworten haben wir zusammengefasst und anonymisiert. Vormalig befragte Personen erhielten diese Auswertung für eine weitere Verfeinerung ihrer Einschätzung und zur erneuten Bewertung. Der Vorteil des zweistufigen Befragungsverfahrens ist, dass sich Aussagen erhärten.

An der Befragung nahmen über 20 IT-Verantwortliche, CIO und Experten teil. Dabei handelte es sich um Fachpersonen aus der Bankindustrie, dem Versicherungswesen, der Telekommunikationsbranche und der öffentlichen Verwaltung. Sie alle gingen umfassende Fragebogen durch und nahmen zu Punkten rund um ihre aktuelle und zukünftige Rolle im Unternehmen Stellung, ebenso zu branchenspezifischen Themen.

Eine weitere wichtige Informationsquelle für die Einschätzung der CIO-Trends stellten verschiedene Studien dar, welche IBM bereits weltweit in den entsprechenden Branchen durchgeführt hat. Aktuelle Beispiele aus der Praxis ermöglichen eine tiefere Auseinandersetzung.



2. DAS WIRKUNGSFELD UM DEN CIO

TENDENZEN GESUCHT	8
DIE BESTÄTIGUNG	13
DAS FAZIT	15
MUSS SICH DER CIO NEUEN HERAUSFORDERUNGEN STELLEN?	18

Die Auswertung. Tendenzen gesucht

WIE WOHL KAUM EINE ANDERE ROLLE IST JENE DES CIO VON DEN EINFLÜSSEN SEINES UMFELDES GEPRÄGT. SO UNTERSCHIEDLICH WIE DIESES PRÄSENTIEREN SICH DIE ROLLEN VON HEUTE UND DIE VORSTELLUNGEN FÜR MORGEN. MEHRERE IT-, WIRTSCHAFTS- UND BRANCHENEXPERTEN HABEN DIE ENTWICKLUNG DES CIO EINGESCHÄTZT UND ZWANZIG IT-LEITER AUS DER BANKENINDUSTRIE, DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG, DER VERSICHERUNGSBRANCHE ALS AUCH AUS DEM TELEKOMMUNIKATIONSUMFELD STANDEN REDE UND ANTWORT.

Wir alle sprechen von Innovationen – doch jeder CIO versteht unter diesem Begriff etwas anderes. Einig ist man sich lediglich, dass es sich dabei um Neuerungen handelt, die sich auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen beziehen können. Im Fokus stehen dabei Kundenbedürfnisse, Geschäftsmodelle, IT-Infrastruktur als auch Umsatzsteigerung. Die Antworten deuten auf eine oberflächliche Auseinandersetzung darüber, was Innovation wirklich bedeutet. Oft wird es als Schlagwort gebraucht.

Mehr Konsens fand sich bei der Bewertung der eigenen Organisation betreffend Vorreiterrolle. Die Mehrheit der Unternehmen nimmt auf dem Markt weder die Funktion des Leaders, noch die des Followers ein. Diese etwas typische

Schweizerische Haltung wird mit Begründungen wie «keine allzu grosse Risikofreude vorhanden» und «zu gute Ergebnisse, um in die Leadership-Rolle gedrängt zu werden» unterstrichen.

„Eine Innovation muss ein grosser Schritt sein, damit dieser Name verdient ist.“

Innovationsdruck übt hauptsächlich die Geschäftsleitung aus, selten die IT-Abteilung selbst oder die technologische Entwicklung. Ganz unterschiedlich wird der Druck durch den Wettbewerb oder von der Kundenseite empfunden. Die Hälfte der befragten IT-Verantwortlichen gehört zur Geschäftsleitung und ist somit in einer Position, um Innovationen direkt an oberster Stelle einzubringen. Doch mehr noch als CEO und CIO fordern Bereichsverantwortliche Neuerungen.

Im Fokus steht die Infrastruktur

Betrachtet man den Alltag eines CIO, so lässt sich die Frage nach Chief Innovation Officer oder Chief Infrastructure Officer eindeutig beantworten: Die «Infrastructure» steht bei drei Viertel der CIO im Mittelpunkt! Bei der Hälfte der Befragten beanspruchen Aufgaben zur Sicherstellung des operativen Betriebs und der IT-Infrastruktur 70 Prozent und mehr ihrer Arbeitszeit. Dazu kommt, dass über die Hälfte den verbleibenden Anteil für innovative Aufgaben als ausreichend empfindet. Besteht überhaupt der Wunsch Innovationen zu fokussieren? Ja, jedoch nicht ausgeprägt. 38 Prozent möchten sich mehr für innovative Projekte engagieren. Diese Gruppe wurde weiter befragt, wie sie sich Zeit für mehr innovative Projekte schaffen wollen. Die Ideen waren vielfältig. Einerseits sollen Verbesserungen bei den personellen Ressourcen in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht vorgenommen und andererseits die Automatisierung von Prozessen gefördert werden. Zur weiteren Verbesserung der Situation soll vom Detaildenken zu Gunsten von mehr

„Heute tendieren CIO dazu Chief Infrastructure Officer zu sein. Drei von vier gaben an, sich mehr als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Projekten zur Sicherstellung des operativen Betriebs wie auch der IT-Infrastruktur zu beschäftigen.“

strategischem Denken abgekommen werden. Der CIO kränkt an zu geringer Entscheidungsbefugnis. Immer wieder werden Entschlüsse hinterfragt. Hier werden Änderungen dringend gefordert.

Das Hauptgeschäft bleibt Infrastruktur

Heute sind CIO überwiegend als Chief Infrastructure Officer tätig. Ob und wie stark sich dies zugunsten innovativer Tätigkeiten verschiebt, bleibt ungewiss. CIO erwarten in den kommenden zwei Jahren nur eine leichte Verlagerung ihrer Aufgaben in Richtung mehr Innovation. Realistische Schätzungen liegen bei 10 bis 20 Prozent Zuwachs an innovationsorientierten Tätigkeiten. Ist man in Innovationsprojekte involviert, steigt der Anteil entsprechend. Nach Projektabschluss pendelt sich die Arbeitsverteilung zwischen Infrastruktur und Innovation jedoch wieder wie gehabt ein. Gar ein Drittel der Befragten erwartet keine Änderungen. Man sieht den Hauptfokus nach wie vor auf betriebsrelevanten Aufgaben.

Am Budget soll es nicht scheitern: In der Informatik ist Geld für Neuerungen vorhanden. Nur gerade ein IT-Verantwortlicher beklagte im Gespräch, keine Geldquelle zu haben, ansonsten sind diese vielseitig. Die Bandbreite reicht von Sponsoren über sogenannte Wachstumsgelder und den IT-Haushaltsetat bis zu eindeutig dedizierten Innovationsbudgets. Die in den beiden kommenden Jahren erwarteten Budgetänderungen sind unterschiedlich. Die Hälfte der Befragten erwartet gleichbleibende Mittel und fast ein Drittel eine Zunahme. Nur in Einzelfällen wird der Geldhahn etwas zuge dreht.

Im Unternehmen wird sich die Rolle des CIO dahin entwickeln, dass er einer unter vielen Innovationstreibern ist und im Wesentlichen die Innovationsanstrengungen der Fachabteilungen unterstützt, so die Mehrheit der Gesprächspart-

ner. Je gleich viele sagen aus, dass sich die Funktion in Richtung Chief Innovation Officer und in Richtung Chief Infrastructure Officer entwickelt. Dieses diametrale Ergebnis weist darauf hin, dass die Rolle des CIO zum heutigen Zeitpunkt keineswegs definiert ist und auch in naher Zukunft offen bleibt.

Sorg' und Leid des CIO

Treibende Kräfte für künftige Innovationen kommen aus verschiedenen Richtungen, was die Feststellung untermauert, dass CIO diesbezüglich Fachabteilungen unterstützen. Personen in Schlüsselpositionen haben es weiterhin in der Hand, Neuerungen voranzutreiben. So ist einmal mehr der Wunsch nach Einsitz in der Geschäftsleitung begründet. Aus den Antworten ist zu erkennen, dass innovative Projekte mit geschäftlichem Nutzen verkettet sind und deshalb eine betriebswirtschaftliche Argumentation und die dafür nötigen Kenntnisse unerlässlich scheinen. Teilweise spürt man eine gewisse Ohnmacht Projekte zu initiieren, da der zu überzeugenden Seite das Verständnis für Informatik und deren Nutzen fehlt. Ein CIO beschreibt sich in dieser Hinsicht als einsamer Rufer in der Wüste, auch fiel der Begriff «Wanderprediger». Dass es eben nicht der CIO ist, der Innovationen vorantreibt, liegt wohl auch daran, wie dieser gesehen wird – sieht er für sich selbst doch auch keine klare Rolle. Gemäss Aussagen wird der Chief Information Officer zu wenig wahrgenommen, da seine Funktion in vielen Unternehmen relativ neu ist. Entweder ist er ein «Minister ohne Portfolio» oder eben der austauschbare IT-Leiter, der sich ausschliesslich dem Infrastrukturbetrieb widmet. Zur Verbesserung der Wahrnehmung braucht er die Chance, Geschäftsprozesse mit intelligenten und kostengünstigen Applikationen zu unterstützen und damit das Kerngeschäft weiter nach vorne zu bringen.

Der Vielseitigkeit der Funktion entsprechend zeigen sich die Leistungsbewertungskriterien. Zwei bis fünf Kennzahlen sind dabei massgebend und eine davon richtet sich auf einen Kostenaspekt, wo wiederum Varianten von der Einhaltung von Arbeitsplatzkosten pro Mitarbeiter über das Erreichen von Umsatz- und Gewinnzahlen bis zur budgetkonformen Projektabwicklung möglich sind. Interessanterweise werden neben den quantitativen fast so oft auch qualitative Ziele gesteckt. Sie betreffen beispielsweise die (interne) Kundenzufriedenheit, die Produktqualität, die Projektdurchführung und den Grad der IT-Steuerung.

Der Weg zum Chief Innovation Officer führt zuerst in die Schule

Lässt auch die Umfrage keinen eigentlichen Drang nach mehr Innovationen erkennen und scheint es, dass der Weg zum Chief Innovation Officer noch lang ist. So können alle Teilnehmer mindestens ein, ja bis zu fünf Bereiche aufzählen, die auf innovative Weise bereits weiter entwickelt werden. Die folgende Auflistung soll den Umfang illustrieren: Internet Services, Workflow Scanning, Aussendienstunterstützung, Logistik, Security, Steuersysteme, e-Government, Zahlungsverkehr, Kreditwesen, Geldwäscherei, Online-Vertrieb wie auch -Abwicklung, Grundstückverwaltung, Mobile Computing, Extranet-Lösungen usw.

64 Prozent gaben an, neue Qualifikationen für die Rolle des Innovationstreibers zu benötigen. Liegt hier ein Grund für die Unsicherheit in Bezug auf die neue Funktion? Interessanterweise machten auch die 36 Prozent, die keinen Bildungsbedarf äusserten, Angaben über Bereiche für sinnvollen Know-how-Aufbau. Um es auf den Punkt zu bringen: Wissenslücken gilt es zu stopfen, um eine Unternehmenspersönlichkeit mit Technologieverständnis zu werden. Neben fundiertem Verständnis für Betriebswirtschaft und die Branche, ist weitere Entwicklungsfähigkeit in der Kommunikation und beim strategischen Denken angesagt. Darüber herrscht Einigkeit.

Die zweite Auswertung. Die Bestätigung

EINES DARF SCHON VORWEG GENOMMEN WERDEN: DIE ROLLE DES CIO WIRD NICHT DEFINIERT. BILDUNGSBEDARF SCHÄLT SICH EBENSO ALS EIN TREND HERAUS WIE DER WUNSCH NACH MEHR ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ. DIE GENERELLE UNSICHERHEIT BLEIBT.

„Das grösste Hindernis auf dem Weg zu Innovationen sind lange Entscheidungsprozesse. Im Gegensatz dazu stehen durch neue Kundenanforderungen motivierten Projekten Abkürzungen offen. Am schnellsten kommt man jedoch ans Ziel, wenn der CIO Mitglied der Geschäftsleitung ist.“

Über das geforderte Wissen für die Funktion des Chief Innovations Officer lässt sich ein relativ klares Bild zeichnen: 69 Prozent teilen die Auffassung, dass profunde Kenntnisse der Geschäftsanforderungen wie auch ein ausgereiftes Marktverständnis als wichtig zu erachten sind. Einigkeit zeichnet sich auch hinsichtlich der Wichtigkeit von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ab. Sie stehen im Mittelpunkt der CIO-Funktion. Des Weiteren wird einem breiten IT-Wissensspektrum deutlich mehr Bedeutung beigemessen als tiefen und spezialisierten Kenntnissen. Neben Wissen wurden Qualitäten wie Verkaufstalent, Überzeugungskraft als auch ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten für entscheidend befunden.

Der CIO im Jahre 2008

Der CIO der Zukunft sieht neue Geschäftsanforderungen voraus. Er gilt als Visionär und Entdecker von Innovationen, doch dies nur mit der zweithöchsten Bewertung, woraus eine gewisse Unsicherheit zu spüren ist. Tendenziell zeichnet sich ab, dass Impulse für Innovationen von ihm und nicht vom

CEO auszugehen haben. Sicher ist der CIO, dass er künftig zwischen dem Geschäft und der IT vermitteln muss. 46 Prozent halten dies sogar für sehr wichtig. Ebenso überzeugt ist man, dass auch in Zukunft die Rolle des CIO nicht von der eigentlichen IT losgelöst ist und dass er Mitglied der Geschäftsleitung sein sollte.

Rücken- und Gegenwind für Innovationsprojekte

In der ersten Befragungsrunde zeigte sich, dass es nicht allein in der Macht der Informatikverantwortlichen liegt, Innovationen voranzutreiben. Eine ganze Reihe von äusseren Einflüssen bedingen Auswirkungen – in negativer sowie in positiver Art und Weise. Lange Entscheidungswege wurden als Bremsklotz Nummer eins erkannt. Kann bei Projekten mit konkreten Kundenanforderungen argumentiert werden, so ist das innovativen Neuerungen im höchsten Masse dienlich; Kundenanforderungen belegen Platz eins bei den fördernden Faktoren. Stehen hinter einem Innovationsvorhaben ein Mitglied der Geschäftsleitung oder die Steigerung der Produktivität, so werden die Chancen für eine Realisation als gut beurteilt. Schon eine etwas schlechtere Ausgangslage hat man mit Begründungen, die auf eine Automatisierung von Prozessen und Zentralisierung der IT zielen.

Marktverständnis und Technologie-Know-how wirken sich bei Gesprächen über die Realisation neuer Projekte positiv aus, aber Detaildenken wird als hemmend erachtet. Mit einem gut ausgebildeten IT-Team hat ein CIO immer gute Karten, um für eine Innovationsidee Zustimmung zu erhalten. In der Diskussion über den Stellenwert von Kosten, Budget und dedizierten Ressourcen bildete sich keine einheitliche Meinung. Wieder zeigt sich, wie verschieden Informatikleiter von heute ihre künftigen Herausforderungen ansehen.

Chief Innovation Officer oder Chief Infrastructure Officer. Das Fazit

Die Rolle des CIO scheint sehr stark von externen Einflüssen geprägt zu sein. Er, der CIO selbst, sieht sich nicht als derjenige, der seine Funktion massgebend gestalten kann. Vielmehr fühlt er sich fremdbestimmt und manchmal gar unverstanden. Seine Rolle gleicht einer Fahne im Wind zwischen Management, Technologie, Budget und Bildungsbedarf. Aus diesen Richtungen pustet es tüchtig, was Verunsicherung hervorruft. Gleichzeitig fordern internationale Studien Selbstsicherheit und Durchsetzungskraft für Innovationen und für das Erreichen von Unternehmenszielen werden Wunder aus der IT-Abteilung erwartet.

„Der CIO ist in einem Unternehmen einer unter mehreren Innovationstreibern.“

Der reibungslose Betrieb ist das oberste Gebot für den CIO, so beansprucht die Betreuung der Infrastruktur den grössten Teil seiner Arbeitsstunden. Ideen – oft sehr innovative Ideen – um sich zusätzliche Kapazität für Innovationsprojekte zu verschaffen, haben alle CIO. Diese Vorstösse für mehr Zeit zu Gunsten von Innovationen, werden oftmals abgeblockt. Nehmen Vorgesetzte so bereits den Innovationswind aus den Segeln ihrer IT-Leiter? Eines steht fest: Personen auf höheren Hierarchiestufen greifen ein – und das nicht zur Freude der Informatikverantwortlichen.

Bei Auseinandersetzungen mit dem Management bezüglich Innovationsprojekten und deren Finanzierung wird mit ungleich langen Spiessen gekämpft. Für eine bessere Aus-

gangslage wünschen sich die CIO mehr betriebswirtschaftliches Wissen für eine erfolgreiche Argumentation – oder eine höhere Position, wovon sie sich mehr Einfluss erhoffen. Geschäftsführer und Bereichsleiter haben eine vergleichsweise gute Ausgangslage, um Innovationen in der Informatik zu bewirken. Anerkennung durch innovative Vorstösse möchten sich alle gerne verdienen, so dass es nachvollziehbar ist, dass man das Feld nicht einfach nur einem Chief Innovation Officer überlassen will. Die Aussage über das ideale Profil eines CIO, das einer Unternehmenspersönlichkeit mit Technologieverständnis entspricht, legt nahe, dass auch andere Funktionen innerhalb der Firma anstreben, Chief Innovation Officers zu werden. Ein Unsicherheitsfaktor mehr für die IT-Verantwortlichen mit ihrem technologie-orientierten Background.

Der CIO in der Dornröschenrolle

Es reihen sich die Unsicherheitsfaktoren – und die eigenen Leistungen werden verkannt. In unseren Gesprächen zählte jeder IT-Leiter innovative Projekte auf. Vorschläge für Neuerungen sind da, realisiert oder in Diskussion, auf die Freigabe für die Umsetzung wartend. Die CIO kennen sich mit den Technologien aus und können deren Möglichkeiten abschätzen, auch lassen sie keine Zweifel, selbst grossen Projekten gewachsen zu sein. Nun braucht es jemand, der sie wach küssst. Jemand, der ihnen bewusst macht, dass sie mit ihrem IT-Know-how eine weit bedeutendere Rolle übernehmen können. Innovationen wachsen oft aus Bedürfnissen anderer Abteilungen, doch die Lösung ist in der Informatik angesiedelt. Heute und in Zukunft noch viel mehr. Wie lange soll also der Dornröschenschlaf dauern? Oder anders gefragt: Wie viel Zeit braucht es, bis es sich im Bewusstsein der CIO verankert, dass ihm die Rolle des Chief Innovation Officers gebührt und dass sein Platz in der Geschäftsleitung ist. Er

hat erkannt, dass er für die fehlenden Meilen zum Chief Innovation Officer gut gerüstet sein muss und sich so zu seinem Fachwissen noch betriebsrelevante Kenntnisse erwerben sollte.

Jeder CIO hat seinen Traum

Wenn der CIO von heute noch unschlüssig ist, was seine Rolle morgen beinhaltet, so hat er klare Vorstellungen, was sich ändern müsste in Bezug auf seine Funktion und die IT-Abteilung. Jeder hat seinen eigenen Traum. Konservative Haltungen stehen neben visionären Vorstellungen. So hegt ein Gesprächspartner beispielsweise den Wunsch, dass alles so bleiben möge, wie es ist. Ein anderer hat den bescheidenen Traum, in Zukunft weiterhin die bestehende Hauptverantwortung für den Betrieb inne zu haben, mit Einfluss auf die Gestaltung von Prozessen und dem Ziel, für Plattformen wie HR, Finanzen und Rechnungswesen Synergien zu nutzen. In krassm Gegensatz dazu steht das Bedürfnis eines anderen Informatikleiters. Er möchte Veränderungen hinsichtlich der Zentralisierung der IT, die Bildung eines Kompetenzzentrums als auch das Outsourcing aller nicht geschäftskritischer Aufgaben.

Potenzial zum Chief Innovation Officer zeigt jener IT-Verantwortliche, der in seinen Träumen für das IT-Department eine Labor-Abteilung vorsieht, um nach dem Trial & Error-Verfahren die Effekte neuer Technologien zu testen. Das Outsourcing Management würde ihm, dem CIO, unterliegen. Er trägt die Verantwortung für das Verwalten von ausgelagerten Funktionen und Aktivitäten sowie für die Beziehungspflege zu Partnern. Intern würde man sich auf die Kernaufgaben konzentrieren. Und Unterstützung bietet ein R&D-Consulting.

Das Umfeld hat sich gewandelt. Muss sich der CIO neuen Herausforderungen stellen?

Rudolf Brühwiler und Prof. Dr. Robert Winter
Executive MBA in Business Engineering
Universität St. Gallen

Die Rolle des CIO hat sich in der Vergangenheit bereits häufig gewandelt, denn sie geht Hand in Hand mit den sich ändernden Aufgabenstellungen der Informations- und Kommunikationstechnologie (engl. ICT) im Unternehmen. Die organisatorische Anbindung des Informatikleiters erfolgte im Normalfall dort, wo schwergewichtig ICT-Unterstützung gefordert war.

Heute wird über die Rolle und Unterstellung des CIO wieder viel diskutiert. Nach einer temporären Aufwertung in Folge teilweise übertriebener Erwartungen an die ICT als Enabler des Geschäfts stand in den letzten Jahren die ebenfalls häufig übertriebene Vorstellung im Vordergrund, ICT stehe für eine reine Betriebskostenposition. Massnahmen, IT-Ausgaben soweit wie möglich zu reduzieren – einschliesslich der Bedeutung und des Umfangs der damit verbundenen Managementpositionen –, waren die Folge.

Die Unterstellung des CIO allein ist nicht ausschlaggebend für den ICT-Einsatz im Unternehmen. Massgebend ist, dass das ICT-Management (pro-)aktiv die strategische Ressource

ICT zum Nutzen des Unternehmens einzubringen weiss. Dies erfolgt vornehmlich in Gremien, in denen über Veränderungen, wie beispielsweise dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette oder bei der Gestaltung neuer Geschäftsprozesse beraten wird, wie auch in Gremien, deren Aufgaben die Effizienz der bestehenden Geschäftsprozesse fokussieren, oder in denen man über Innovationen und Strategien bestimmt.

Künftig sind die Aufgaben des ICT-Verantwortlichen zwei- oder sogar dreigeteilt.

„Nicht der Titel, sondern allein die Leistungen des Informatikleiters entscheiden über weitere Karriereschritte.“

ERSTENS: Er soll als verlässliches Mitglied des Management-Teams für die jeweilige Business Unit bzw. das Unternehmen die Verantwortung für den effizienten Betrieb des Geschäfts tragen («run the business»).

Zu dieser Aufgabe zählt Vertrauen aufzubauen. Transparenz gewährleisten, Kostenbewusstsein leben sowie den Tatbeweis erbringen, dass er seine Hausaufgaben gemacht hat. Als Chef der Ressource ICT bedarf es ausserdem Durchsetzungsvermögen, um Komplexität zu reduzieren, Effizienz im Betrieb zu steigern, Sourcing-Fragen zu klären und In- oder Outsourcing zu managen.

ZWEITENS: Als strategisch ausgerichtete Denker mit profunden Kenntnissen der Geschäftsanforderungen und gutem Marktverständnis muss ein CIO die Möglichkeiten moderner ICT für das Business aufzeigen und unermüdlich Innovationen vorantreiben, um Verbesserungspotenziale auszuschöpfen («change the business»).

„CIO mit ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten, Überzeugungskraft, gutem Shareholder-Netzwerk sowie Qualitäten in der Vermittlung zwischen Innovatoren und Geschäftsleitung können die Stellung des obersten Veränderers in einem Geschäftsbereich oder gar im Unternehmen inne haben.“

Der CIO sollte sich auch als oberster Veränderer des Unternehmens beziehungsweise einzelner Geschäftsbereiche verstehen. Diese Rolle erfordert Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft, dies vor allem bei der Einbindung von Stakeholders sowie bei der Vermittlung zwischen Innovatoren und der Geschäftsleitung.

DRITTENS: Als Konstruktionshelfer des Business soll der CIO das Wissen der ICT über Strukturen und Zusammenhänge aktiv in Veränderungsprojekte einbringen («*engineer the business*»).

Dafür muss er Modelle und Methoden der systematischen Gestaltung von Veränderungen beherrschen und die ICT-Spezialisten geschickt mit Business-Spezialisten zusammenbringen. Sollen Business und ICT «im Gleichschritt» gehen, so muss immer wieder der Mehrwert systematischen, strukturierten Vorgehens verdeutlicht werden.



FAZIT: Nicht Titel und organisatorische Eingliederung sind massgebend, sondern die Herausforderungen, denen sich der CIO stellt. Werden sie erfolgreich gemeistert, bestehen unterschiedliche Zukunftsperspektiven. Die Aufgabenstellungen als COO oder CEO sind davon nicht ausgenommen – dafür sind erste Beispiele zu beobachten.



3. DIE BRANCHEN- PERSPEKTIVE

MARKTTRENDS, ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG,
PRAXISBEISPIELE

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG	22
BANKINDUSTRIE	28
VERSICHERUNGSWESEN	34
TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE	41

Chancen bleiben oft ungenutzt.

Ergebnisse der siebten e-Readiness-Studie von The Economist und IBM

DIE SCHWEIZ VERBESSERTE SICH IN DER GESAMTWERTUNG UM EINEN PLATZ AUF RANG 3. IM BEREICH KONNEKTIVITÄT UND TECHNOLOGISCHE INFRASTRUKTUR STEHT SIE SOGAR AN ZWEITER STELLE.

„Der dritte Platz in der Gesamtwertung der e-Readiness-Studie spricht für sehr gute technische Voraussetzungen hierzulande. Dahingehend Schlussfolgerungen auf die Schweizerische e-Governance zu schliessen ist falsch, da das Potenzial unzureichend genutzt wird.“

Über eine Milliarde Internet- und zwei Milliarden Handy-Nutzer weltweit machen deutlich, wie sehr sich die elektronische Kommunikation verändert hat. In gleichem Masse hat sich in den meisten Ländern die e-Readiness weiter entwickelt: Fortschritte sind bei fast allen abgefragten, vor allem technologiespezifischen Indikatoren festzustellen. Und das gilt für praktisch alle Länder. Dabei verbesserten sich die bisher schwächsten e-Readiness Staaten überproportional. Das Aufschliessen der Nationen bietet Chancen für eine intensivere Zusammenarbeit unter den Ländern, da die Umsetzung von internationalen Abkommen mittels Informations- und Kommunikationstechnologie erfolgt. Ein gutes Beispiel dafür ist der Austausch von (Polizei-)Informationen mit europäischen Ländern im Rahmen des Schengen-Dublin-Abkommens.

Die Schweiz hat im e-Readiness Ranking einen Platz gut gemacht und belegt nun nach Dänemark und den USA Rang 3. Dies unterstreicht die sehr guten technischen Voraussetzungen in unserem Land. Diese Fortschrittlichkeit auf e-Government zu übertragen ist jedoch falsch. Regelmässig schneidet die Eidgenossenschaft in e-Government Rankings schlecht ab. Aus dieser Diskrepanz lässt sich schliessen, dass hierzu-

lande das Potenzial für e-Government unzureichend genutzt wird. Der Rückstand ist politisch- und systembedingt. Bisher wurde der e-Government keine Priorität beigemessen. Die ausgeprägte Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten ist für die Entwicklung von e-Government ebenfalls wenig förderlich. Diese Probleme wurden auf Bundesebene erkannt. Derzeit ist unter der Federführung des Informatikstrategieorgan Bund (ISB) in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen eine nationale e-Government-Strategie in Erarbeitung.

In der e-Readiness-Bewertung gehört die Schweiz fast überall zu den Top Ten. Besonders brillieren konnte die Eidgenossenschaft durch ihren zweiten Platz beim Thema Konnektivität und technologische Infrastruktur, was in erster Linie auf die bessere Versorgung mit Breitbandanschlüssen und IP-Telefonie zurückzuführen ist. Zu den weiteren Platzierungen unter den ersten zehn zählen ein dritter Platz in der Kategorie Bereitstellung von e-Services-Lösungen sowie in der Kategorie gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen. Schwächer ist die Schweiz mit einem neunten Platz bei den ökonomischen Voraussetzungen, die die wirtschaftliche Attraktivität in den kommenden Jahren bewertet. Bei den gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen gehört die Schweiz laut Studie auch nicht zu den Besten. Die Indikatoren dieses Themenkreises wurden im Durchschnitt mit 8.24 von 10 Punkten bewertet. Untersucht wurden dabei Richtlinien zum Privateigentum, Schwerpunkte und Visionen der Regierung, Investitionsausgaben und Infrastrukturinitiativen auf nationaler Ebene sowie das gesetzliche System. Auch nahm man die Handhabung der Zensur und die Gesetzgebung für das Internet unter die Lupe. Bezüglich der Kriterien, die den öffentlichen Sektor anbelangen, punktete die Schweiz bei der allgemeinen politischen Umgebung und dem Prozess zur Registrierung von neuen Geschäften am stärksten.

Seit dem Jahr 2000 veröffentlichen die Economist Intelligence Unit gemeinsam mit dem IBM Institute for Business Value die e-Readiness Rankings der 68 weltweit grössten Volkswirtschaften. Dabei ergibt sich die «e-Readiness» aus einer ganzen Reihe von Indikatoren, unter anderem Konnektivität und technologische Infrastruktur, wirtschaftliches Umfeld, allgemeine Akzeptanz bei Verbrauchern und Unternehmen sowie politische, gesetzliche, kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Andere Voraussetzungen in der öffentlichen Verwaltung. Ohne Geduld und Durchhaltevermögen kein Erfolg für Innovationsprojekte

ANGEFANGEN VOM FEHLENDEN VERSTÄNDNIS FÜR DIE INFORMATIK ÜBER DIE LANGWIERIGEN ENTSCHEIDUNGSPROZESSE BIS ZUR WENIG FÖRDERLICHEN KANTONALEN ORGANISATION, STEHEN INNOVATIONEN MANNIGFALTIG HINDERNISSE IM WEGE. DER CIO MUSS VIEL IN BASISARBEIT INVESTIEREN, DAMIT POLITIKER ERKENNEN, DASS DANK INFORMATIK POLITISCHE ZIELSETZUNGEN ERREICHT WERDEN KÖNNEN.

„Schon heute hat der CIO in der öffentlichen Verwaltung eine klare Vermittlerrolle zwischen der IT und den Entscheidungsträgern inne. Auf Grund von kaum vorhandenem Wissen über die Informatik muss er zudem als Übersetzer zwischen politischen Zielsetzungen und der Technologie wirken, um seine Argumentation darzulegen. Politiker sehen die Informatik hauptsächlich als Kostenfaktor und befassen sich ungern mit diesem Thema.“

Die CIO in der öffentlichen Verwaltung sind sich einig, dass ihr Umfeld mit anderen, beispielsweise mit demjenigen der Industrie, kaum vergleichbar ist. Ihre Stellung in der Verwaltung ist eine andere, weil der Stellenwert der IT geringer ist. Man beklagt weiter, dass bei den Entscheidungsträgern nur wenig Verständnis für Informatikbelange vorhanden ist. Innovative Ansätze werden oft im Keim erstickt, weil sie als solche nicht erkannt werden. Beim Bund etwa liegt der Grund in der deutlichen Trennung von Strategie und Umsetzung. Auch machen den IT-Verantwortlichen nach eigenen Angaben die langen Entscheidungswege zu schaffen und Entscheidungszyklen, welche von den vier Jahre dauernden Wahlperioden in der Politik bestimmt werden.

Weitere Unterschiede sehen die CIO in den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen. Die Informatik erweist sich in der öffentlichen Verwaltung weit weniger entwickelt als in anderen Branchen, was un-

zureichende Pflichtenhefte als Folge mit sich zieht. Dazu kommt, dass bei der Entwicklung und Umsetzung einer konsistenten IT-Strategie die kantonale Organisation der Schweiz behindernd wirkt. Förderlich sei diese Situation nur für Unternehmen, deren Umsatzquelle von der Vielfalt der Systeme und Lösungen gespeisen wird, so der Kommentar eines IT-Leiters.

Dem eigenen e-Government attestieren die verantwortlichen CIO im internationalen Vergleich einen Platz weit vorne, wenn auch keine Vorreiterrolle. e-Government passiert pragmatisch und nutzerorientiert und bietet sinnvolle Anwendungen für die Bürger. Hier möchte man sich mit intelligenten Formularen und einer medienbruchfreien Verarbeitung weiter innovativ zeigen. Innovationspotenzial bietet nach wie vor das Steuerwesen. Projekte wie «Tax online» weisen in die Zukunft. Im Gegensatz zu anderen Behörden belegt die Informatik der Landesverteidigung eine Leader-Position. Im Vergleich mit der Nato ist die Schweiz nach eigenen Einschätzungen bei Strategien und Konzepten führend. Doch hinkt sie bei der Umsetzung anderen Ländern hinterher, was mit einer grundlegenden Risikoaversion und dem Perfektionismus begründet wird.

Bürokommunikation in Verwaltungen. Aufwind für Outsourcing

DIE IT-GRUNDVERSORGUNG ÖFFENTLICHER VERWALTUNGEN WIRD MEHRHEITLICH INTERN SICHERGESTELLT. DIE MITTELVERKNAPPUNG VERLANGT NACH NEUEN STRATEGIEN UND INNOVATIVEN LÖSUNGEN. MIT DEM ERFOLGREICHEN OUTSOURCING SEINER BÜROKOMMUNIKATION AN IBM, ÜBERNIMMT DAS EIDGENÖSSISCHE VOLKSWIRTSCHAFTS-DEPARTEMENT (EVD) FÜR DIE BUNDESVERWALTUNG EINE VORREITERROLLE.

„Die Bürokommunikation als Grundausstattung jedes Arbeitsplatzes wird zu einem fixen Preis und bei klar definierten Leistungen ausgelagert – das schafft Freiräume.“
Ulrich Hubacher, stellvertretender Generalsekretär des EVD.

DIE AUSGANGSLAGE bildete ein sensibles IT-Umfeld mit hohen Sicherheitsanforderungen. Das EVD betreibt über 100 Fachanwendungen für seine Ämter – oft geschäftskritische Applikationen, welche sensitive Daten enthalten. Diese Anwendungen müssen permanent gewartet, weiterentwickelt oder abgelöst werden, was nach der vom EVD definierten IT-Strategie auch künftig intern sichergestellt werden soll.

Demgegenüber sollte die generische Bürokommunikation mit rund 2000 Arbeitsplätzen, Client/Server-Betrieb, Mail-system und Helpdesk mit klaren Leistungsvorgaben zu fixem Preis am Markt beschafft werden. Das EVD ist auf insgesamt 46 Standorte verteilt. Zwei Drittel der Mitarbeitenden sind im Grossraum Bern tätig, ein Drittel in der übrigen Schweiz. Auch diese Organisationseinheiten mussten eingebunden werden.

Outsourcing-Leistungen von IBM im Überblick:

- Betrieb von rund 2000 Arbeitsplätzen mit Microsoft Windows-Betriebssystem inkl. Drucker
- MS Exchange Betrieb (Betrieb von 2000 User Mailboxen und zusätzlich 1500 Mailboxen der landwirtschaftlichen Forschungsanstalten)
- Serverbetrieb von Intel-basierten Systemen im IBM Rechenzentrum in Winterthur
- Zentraler Helpdesk in Basel
- 2nd und 3rd Level Support mit lokalem IBM Delivery Team in Gümliigen/Bern
- Software Engineering (Paketierung, Implementierung und Verteilung)
- Betrieb eines Enterprise Management Tools
- Laufende Berichterstattung über die erbrachten Leistungen hinsichtlich der verschiedenen Service Level Agreements (SLAs), Supportstatistik, Hardware- und Software-Inventar, Lizenz-Management

DIE UMSETZUNG lag in der Verantwortung eines gemeinsamen Projektteams von EVD- und IBM-Spezialisten. Nach dem Zuschlag wurde die Auslagerung in vier Monaten realisiert und damit ein neuer Massstab gesetzt. Es handelt sich um das erste Projekt, bei dem IT-Arbeitsplätze der Bundesverwaltung kosteneffizient, nach klar definierten Leistungen von einem externen Provider betreut werden. Dank intensiver Zusammenarbeit zwischen den internen IT-Sicherheitsbeauftragten und IBM konnten auch sämtliche Sicherheitsanforderungen zeitgerecht erfüllt werden.

DAS RESULTAT bietet für die Bürokommunikation des EVD eine hohe Versorgungsqualität in Bezug auf Verfügbarkeit und Support. Je nach Problemstellung kann in zweiter Instanz auf einen Pool von Spezialisten zurückgegriffen werden, was mit ein Garant für Stabilität und Sicherheit der IT-Infrastruktur ist. Beides wird durch einen permanenten, gemeinsam definierten Qualitätssicherungsprozess gewährleistet.



DAS FAZIT des Outsourcings ist eine hohe Versorgungsqualität mit effizienter, vertraglich gesicherter Leistungserbringung für das EVD. Zudem werden auf diese Weise die Investitionsspitzen aufgrund der regelmässig notwendigen Erneuerung der Infrastruktur gebrochen und damit finanzielle Räume für neue IT-Projekte innerhalb des Departements geschaffen. «Auch dieses Ziel konnten wir vollumfänglich realisieren», konstatiert Ulrich Hubacher, stellvertretender Generalsekretär des EVD und treibende Kraft bei der Umsetzung der vom damaligen Bundesrat Joseph Deiss 2003 in Auftrag gegebenen Auslagerungsstrategie.

Erfolgreiches Banking bedingt Innovationen.

Die Bankenlandschaft in zehn Jahren

KUNDEN GEBEN DEN TON AN UND NEUE MITBEWERBER BESETZEN PROFITABLE MARKTNISCHEN, WÄHREND DIE GLOBALE FINANZINDUSTRIE EINE VON INNOVATIONEN GETRIEBENE TRANSFORMATION DURCHLÄUFT.

„Banken werden aktiv Partnerschaften mit Providern aufbauen, um ihre eigenen Kapazitäten zu erweitern, ohne ihr eigenes Kapital zu binden. Ihre Fähigkeit, auf wechselnde Nachfragezyklen zu reagieren, verbessert sich so markant.“

Auf Retailbanken kommen turbulente Zeiten zu. In den kommenden zehn Jahren wird sich ihre Branche grundlegend ändern. Das belegen Studien wie zum Beispiel «The paradox of Banking 2015: Achieving more by doing less» der IBM. Für Bewegung im Markt sorgen neue Informationstechnologien, zunehmende regulatorische Vorschriften und die unaufhaltsame Entwicklung der Emerging Markets – vor allem aber ein verändertes Kundenverhalten.

So vertrauen Kunden in zehn Jahren ihre Vermögens- und Kontenverwaltung nicht mehr ausschliesslich ihrer Kantonalbank oder einem einzelnen Anbieter an. Dank überall und jederzeit verfügbaren Informationen haben sie viel mehr als heute die Kontrolle über ihre Geldangelegenheiten. Kunden werden kaum mehr fassbar sein: Wo es früher klar umgrenzte, homogene Segmente gab, werden sich in Zukunft schwer abgrenzbare und heterogene Kundengruppen bilden. Die einzelnen Kunden werden sich flexibler und schneller von einer Bank zur nächsten bewegen.

Die Marktkonsolidierung schreitet fort, wobei Grossbanken weitere Marktanteile hinzugewinnen und spezialisierte Nischenanbieter dazu kommen. Die Notwendigkeit weltweit geltenden Standards der Transparenz und Kontrolle zu erfüllen, wird die Banken zwingen, massiv in die Implementierung von integrierten, unternehmensweiten Systemen und Prozessen zu investieren. Ebenso bedeutend sind Investitionen in neue Technologien. Unternehmen, die rasch und erfolgreich mit neuen Produkten den Markt durchdringen wollen, benötigen Geschäftsmodelle und eine IT-Infrastruktur, die schnelle und präzise Entscheidungsprozesse und eine erhöhte operative Flexibilität und Effizienz ermöglichen.

Diese Trends erfordern neue Strategien, so gezieltes Wachstum. Banken müssen spezifische Geschäftsfelder definieren und ihr Business konsequent darauf ausrichten. Die Maximierung der betrieblichen Effizienz wird entscheidend sein. Unkonventionelle Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern, aber auch Konkurrenten werden notwendig. Ebenso wichtig ist eine anpassungsfähige Infrastruktur. IT-Investitionen werden in zunehmendem Masse unerlässlich, wobei der Schwerpunkt auf die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit, der Beweglichkeit und der Servicefreundlichkeit gelegt werden muss. Künftige erfolgreiche Geschäftsmodelle setzen die Wertschöpfung und somit das Kundenangebot ins Zentrum. Entsprechende Strategien bedingen, dass erhebliche Teile der Wertschöpfung zugekauft werden.

Die IBM Studie «The paradox of Banking 2015: Achieving more by doing less» zeigt die wichtigsten Trends und Innovationen auf, welche die globale Banking-Branche im Jahr 2015 kennzeichnen werden. Die Studie analysiert die wettbewerbsrelevanten Marktkräfte und darüber hinaus präsentiert sie zukünftige geschäftliche und technologische Innovationen sowie gesellschaftliche Trends, die die Transformation der Branche vorantreiben und massgeblich beeinflussen werden.

Kundenfokus und Technologie als Innovationstreiber. Bei Banken stehen die Türen für Neuerungen offen

BEI DEN FINANZINSTITUTEN ZEIGT MAN SICH OFFEN FÜR INNOVATIVE VORSTÖSSE – UND ES WIRD KOSTENBEWUSST UMORGANISIERT. INNOVATIONEN MIT DEM ZIEL DIE IT ZU ZENTRALISIEREN UND DOPPELSPURIGKEITEN ZU ELIMINIEREN STEHEN HOCH OBEN AUF DER PRIORITÄTENLISTE. OUTSOURCING UND CORE BANKING SIND ZWEI DER GROSSEN THEMEN. NEBEN DER TECHNOLOGIE TREIBT VOR ALLEM GROSS ANGELEGTES UMDENKEN NEUERUNGEN VORAN.

„Für Finanzinstitute tätige CIO benötigen vor allem Banken-Know-how. Informatik ist nur ein Mittel zum Zweck.“

Die künftigen Herausforderungen im Bankensektor füllen Listen, wobei man sich auch die Frage stellt, ob es bei der einen oder anderen Entwicklung wirklich nötig ist zu partizipieren. CIO müssen entscheiden, ob und wie schnell auf den Zug einer neuen Technologie aufgesprungen werden soll. Die IT soll die Umsetzung von Zielen unterstützen und damit beschleunigen. Ein Paradebeispiel dafür ist Compliance. Es gilt, den reglementarischen, extern induzierten Anforderungen schnellstmöglichst nachzukommen. Auf der Herausforderungsliste weiter vertreten sind Service Oriented Architecture (SOA), die Verbesserung des «Time-to-Market» für neue Funktionalitäten wie auch der Ausbau von Back-up-Konzepten. Nicht nur durch die Informatik an sich sind in den nächsten zwei Jahren Änderungen zu erwarten, sondern auch durch ein Umdenken im grossen Rahmen – was unweigerlich Neuerungen in der IT mit sich zieht. Immer stärker verlagert

sich der Kundenfokus auf Einzelpersonen. Hinter Geschäftskunden sollen Individuen wahrgenommen werden, da diese auch potenzielle Privatkunden sind. Cross Selling ist das Schlagwort – und der Beistand der Informatikabteilung soll den Erfolg beschern. Egal, welche Neuerungen und Innovationen auch immer eingeführt werden, der stabile Betrieb muss garantiert sein.

Mit allem, was geplant ist, sollen als Nebenprodukt Kostensenkungen resultieren und somit das Verhältnis zwischen Ausgaben und Einnahmen verbessern. Direkt auf vorhandene Budgets angesprochen machten die CIO unterschiedliche Aussagen: Einerseits wird festgehalten, dass sich die IT bei Banken nicht wirklich mit finanziellen Einschränkungen konfrontiert sieht, was mit den hohen Erträgen zusammenhängt. Andererseits spricht man von vorhandenem Kostendruck mit der Einschränkung, dass für gewisse Projekte Geld zur Verfügung steht. Outsourcing ist ein Thema, das mit der Budget-Diskussion einhergeht. Bei den Finanzdienstleistern ist man sich einig, die Kernkompetenzen im eigenen Haus abzuwickeln und die Grundleistungen (Commodities) auszulagern.

Zum Stichwort «Core Banking» finden sich die Meinungen. Die Zusammenlegung von Kernsystemen wird gemäss Aussagen auf die Rolle der CIO negative Auswirkungen haben. Man rechnet mit Einschränkungen in der Bewegungsfreiheit bezüglich Innovationsumsetzungen sowie Beschneidungen der Kompetenzen für Marktbereiche. Auch befürchtet man eine grössere Lieferantenabhängigkeit. Optimistisch ist, wer glaubt, dass Core Banking keine Folgen zeigen wird, da der Trend in Richtung Migration als Commodity läuft.

Auf Kundenanforderungen schneller reagieren. Standardsoftware als Lösung für individuelle Herausforderungen

FÜR DIE WERTSCHRIFTEN-ABWICKLUNG FÜHRTE DIE ZÜRCHER KANTONALBANK DIE STANDARDSOFTWARE AVALOQ EIN. DAS GROSSPROJEKT VERLIEF ERFOLGREICH UND GENERIERT ZAHLREICHE VORTEILE FÜR DIE BANK UND IHRE KUNDEN.

DIE AUSGANGSLAGE gestaltete sich äusserst komplex, waren doch nicht weniger als 23 Applikationen für die Wertschriftenabwicklung im Einsatz. Die Umsetzung strategischer Ziele war dadurch erschwert und die nötige Flexibilität, um auf kommende Herausforderungen zu reagieren, nicht gegeben. Das bedingte nicht nur die Entwicklung entsprechender Schnittstellen, sondern auch Anpassungen an Avaloq, der zu implementierenden Standardsoftware. Die technische Komplexität war aber nicht die einzige Herausforderung. Eine nicht minder schwierige Aufgabe war die Ausrichtung der verschiedenen involvierten Bereiche auf das gleiche Ziel, standen doch die Interessen des operationellen Geschäfts jenen der Informatik gegenüber.

DIE UMSETZUNG wurde von IBM-Spezialisten begleitet, beigezogen für Know-how bei der Implementation von Avaloq als auch für die Durchführung eines solch komplexen Projektes. Drei Jahre bugetierte man dafür und es wurde zum grössten Projekt, das mit der Avaloq-Bankenplattform je realisierte wurde. Involviert waren bis zu 500 ZKB-Mitarbeitende.

Um auf kommende Herausforderungen den strategischen Zielen entsprechend rasch zu reagieren, braucht es Flexibilität, die durch eine zu komplexe Umgebung nicht gewährleistet ist.

Um die selbstbestimmte ambitionöse Zeitvorgabe einhalten zu können, wurden ein effizienter Ablauf und kurze Entscheidungswege definiert. Für schnelle Lösungen von anstehenden Problemen bildeten sich Fachgremien. Sie konnten aufgrund ihres Wissens Entscheidungen treffen, ohne dass jedes Mal die Gesamtleitung darüber befinden musste. Als wertvolle Hilfe erwies sich auch die offene Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitenden der ZKB.

DAS RESULTAT: In vier Testläufen an Wochenenden simulierten 1000 Mitarbeitende realitätsnah die Wertschriftenabwicklung, was gerade das Vertrauen der betroffenen Geschäftsbereiche steigerte. Auf den Stichtag genau nahm die Avaloq-Umgebung den Betrieb auf, ohne dass es dabei zu relevanten Schwierigkeiten gekommen wäre. Heute profitiert die ZKB von den Vorteilen der Standardumgebung, wie beispielsweise von den umfassenden Auswertungen und von der deutlich besseren Steuerung der Abwicklung.



DAS FAZIT ist zufriedenstellend. Die Verfügbarkeit und die Stabilität konnten gesteigert werden. Die reduzierte Komplexität half zudem, die Betriebskosten zu senken und die Wirtschaftlichkeit der Wertschriftenabwicklung zu verbessern. Den grössten Nutzen bringen aber die geschäftlichen Vorteile. Die heutige Wertschriftenabwicklung erlaubt es, neue Produkte schnell umzusetzen und auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen. «Damit passt das System genau in unsere strategische Ausrichtung», resümiert Toni Allemann, Mitglied der Generaldirektion der Zürcher Kantonalbank.

Neue Geschäftsmodelle brauchen bessere Informatik. In der IT liegt Potenzial für mehr Profitabilität bei Versicherungsunternehmen

VIELE VERSICHERER ÜBERARBEITEN IHRE MARKTPOSITIONIERUNG UND IHRE GESCHÄFTSMODELLE. DAS WIRD ZU EINER ZUNEHMENDEN SPEZIALISIERUNG DER UNTERNEHMEN SOWIE ZUR OPTIMIERUNG INTERNER ABLÄUFE UND STRUKTUREN FÜHREN. DABEI LIEGT AUCH IN DER IT HANDLUNGSBEDARF.

„Die Herausforderungen an den Versicherungsvertrieb bedingen eine durchgängige IT-basierte Unterstützung der Verkaufs- und Serviceaktivitäten. Ohne Redundanzen sollen Tools unabhängig von Medium, Ort und Zeit nutzbar sein, wie auch die bruchlose Integration von Frontlösungen und Backoffice-Systemen gewährleisten.“

Unter allen Wegen zum Kunden ist jener über den Versicherungsagenten immer noch der wichtigste. Dementsprechend sollte der Agent mit Hilfsmitteln ausgestattet sein. Dass dem nicht so ist, bringt die Studie «Erfolgsfaktoren im Versicherungsaussendienst 2006» ans Licht. Nur gerade bei 39 Prozent aller Beratungstermine werden Laptops eingesetzt. Ein Zusammenhang mit der zur Verfügung stehenden Software ist nicht ausgeschlossen. Die Studie zeigt auf, dass die Zufriedenheit mit der Software sehr unterschiedlich ausfällt und firmenabhängig ist. Künftig werden für Verkaufssoftware Funktionen zur kundenbezogenen und bedarfsgerechten Offertenerstellung unerlässlich. Erfolgsrelevant werden auch Angebots- und Beratungssoftware in den erklärungsbedürftigen Lösungs- und Produktbereichen. Den steigenden Anforderungen für Angebotskonzeption, Kundenansprache sowie für Kundenwertanalyse und -segmentierung kann nur noch IT-gestützt entsprochen werden.

„Erst die Einführung verbindlicher Standards ermöglicht eine weitgehende Business-Integration von Ende zu Ende. Sie beschleunigen beispielsweise die Marktreife neuer Versicherungsprodukte. Damit sorgen Standards für mehr Flexibilität und senken Kosten.“

Nicht nur für den einzelnen Agenten auch für die Versicherung als Unternehmen sind innovative Lösungen erfolgskritisch. Für die Analysten von Gartner sind in dieser Hinsicht Service Oriented Architectures (SOA) ein heisses Thema. Sie empfehlen für das Reduzieren der Kosten für Hauptprozesse die Vorteile von SOA zu prüfen. Ebenfalls zur Steigerung der Profitabilität des Unternehmens tragen Massnahmen zur Standardisierung bei. Nach Recherchen von IBM Branchenspezialisten beseitigen einheitliche Standards Schwachstellen wie ineffiziente Informationsverteilung und ungenügende Zugriffsmöglichkeiten auf Daten innerhalb der Organisation, proprietäre als auch inkompatible Datenformate sowie schwer zu integrierende lokale Prozesse.

Die 3 Stufen von Insurance Factory:

- Stufe 1 konzentriert sich auf Kundeninteraktion und Massenfälle.
- Stufe 2 umfasst vertieftes versicherungsfachliches Wissen zur Beantwortung von weiterführenden Fragen oder involviert Spezialistenteams wie Gesundheitsprüfung und Underwriting.
- Stufe 3 ist Management- und Eskalationsinstanz.

Kostensenkungen beruhen vielerorts nicht auf grundsätzlichen Prozessoptimierungen, sondern oft auf einer Reduktion von Personalressourcen. Anders bei Insurance Factory. Bei der Administration und der Leistungserbringung liegt mit diesem Ansatz Potenzial für doppelte Kostensenkung. Eine Factory stellt die konsequente Weiterentwicklung und Ergänzung des Service Center-Gedankens mit Prinzipien industrieller Produktion dar. Die Grundlagen der traditionellen Versicherungsadministration (Fachkompetenz), modernes Customer Relationship Management (Kundenfokussierung) und effiziente Call Center-Methodiken (Workforce Management) werden erfolgreich zusammengeführt. Diese Verschmelzung gelingt, indem Insurance Factory eine dreistufige Organisation einführt, die sämtliche Backoffice-Funktionen einbezieht.

Quellenangaben zu den Studien:

- «Erfolgsfaktoren im Versicherungsaussendienst 2006», Psychonomics, Comema und IBM, Juni 2006
- «Hot Topics in European Insurance», Gartner, May 2006

Alles klar bei den Versicherern.

Das Maximum fordern ohne dabei zu den Besten gehören zu wollen

FÜR DIE KÜNFTIGEN AUFGABEN IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE SIND BEREITS LÖSUNGEN ZUR HAND UND HOHE UMSETZUNGSZIELE BETREFFEND DER KOSTEN-/NUTZENRECHNUNG GESTECKT. DIE HERAUSFORDERUNGEN SIND DEFINIERT. UND DIE IT-VERANTWORTLICHEN KENNEN IHRE AUFGABEN BESTENS.

„Für CIO in der Versicherungsbranche liegen künftige Herausforderungen hauptsächlich im technologischen Bereich.“

Im Versicherungssektor sind die Herausforderungen in den kommenden zwei Jahren vielfältig, wobei eines im Mittelpunkt steht: Das Kosten-/Nutzenverhältnis. Bei Neuerungen verlangt man nach bester Leistung und maximalen Vorteilen bei geringen Kosten. Eine strenge Kostenkontrolle soll weitere Einsparungen bewirken. Prozesse erfordern in Zukunft Innovationen und eine Neugestaltung, dasselbe gilt für Produkte im Front-End-Bereich. Von ihren Informatikspezialisten erwarten die Versicherungen Unterstützung, damit die Zeit bis zur Marktreife für Produkte und Dienstleistungen verkürzt wird. Wachsendes IT-Know-how verlangt ausserdem die ständig zunehmende Komplexität der Applikationen. Wir stellen fest: Die künftigen Herausforderungen im Versicherungsbereich liegen schergewichtig im technologischen Bereich.

Darüber hinausgehende, innovative Ansätze wie beispielsweise das «pay per drive» als flexibles und verbrauchsorientiertes Business-Konzept ist für Versicherungsunternehmen

und ihre CIO zurzeit kein Thema, zu dem sie sich konkret Gedanken machen. Statt dessen beschäftigen sie sich vor allem mit den aktuellen Datenschutz-Bestimmungen. Diese Regulierungen wirken sich nach Meinung der IT-Leiter bestenfalls neutral, jedoch meistens hemmend auf die Umsetzung von Innovationen aus.

Entscheidend in der Versicherungsbranche ist die Schnittstelle zwischen Produktion und Distribution. Erfolgreiche Versicherer können eine Strategie für diesen geschäftskritischen Punkt vorweisen und präsentieren dafür innovative Lösungen wie ein einheitliches Multichannel Management, neue und andersartige Produkte als auch die gezielte Selektion bestimmter Vertriebskanäle. In Bezug auf diese wichtige Schnittstelle wird eine engere technische Verbindung ohne Medienbrüche, beispielsweise durch «always online»-Lösungen, angestrebt.

Auch wenn man sich für die nächsten Jahre viel vorgenommen hat, so beansprucht man für das eigene Unternehmen keine Leader-Position. Zwar ist man sich bewusst, dass es bei den Produkten eine Chance wäre als Vorreiter aufzutreten. Für den Drang zum Marktführer fehlt eine gewisse Risikofreude und entsprechender Druck, der durch die guten Geschäftsergebnisse nicht entstehen will.

Grünes Licht für die Autoversicherung der neuen Generation. Uniqa lanciert ein Versicherungsmodell mit Prämie nach Kilometerpreis

DIE KOMBINATION VON SATELLITENNAVIGATION, HANDYNETZ UND IT BIETET MÖGLICHKEITEN INNOVATIVER LÖSUNGEN FÜR AUTOVERSICHERUNGEN. ES ENTSTEHEN PRODUKTE MIT SINKENDEN PRÄMIEN, JE SICHERER UND JE WENIGER MAN UNTERWEGS IST. EINE MACHBARKEITSTUDIE GIBT FREIE FAHRT.

„Versicherungen der neuen Generation bieten Sparpotenzial bis zu 35 Prozent. Durch eine niedrige Kilometerzahl sowie durch den bewussten Umgang mit dem Risiko kann der Versicherte direkt Einfluss auf seine Prämie nehmen.“

DIE AUSGANGSLAGE prägen steigende Kosten für Autofahrer, dies vor allem durch den immer wieder Rekordhöhen erreichenden Benzinpreis. Die österreichische Versicherung Uniqa will mit einem neuen Versicherungsmodell den wachsenden Ausgaben für den Individualverkehr entgegen steuern. Das Produkt einer Autoversicherung, deren Preis sich anhand der Fahrzeugnutzung und des Sicherheitsbewusstseins des Lenkers errechnet, wurde auf seine Machbarkeit hin geprüft.

Das Prinzip des zu testenden Versicherungsmodells ist simpel: Wer nicht so viel fährt und Risiken vermeidet, bezahlt weniger. Sicherheit wird belohnt: Strecken über Land bergen statistisch ein geringeres Unfallrisiko als der Stadtverkehr, deshalb zählt der «Landkilometer» weniger als der Kilometer in der Stadt. Der Kunde soll vergleichbar mit seiner Mobiltelefonrechnung eine Grundgebühr und nach Tarifen abgerechnete Kosten für Kilometer, Strassenart und Tageszeit entrichten.

Vorbild für dieses Projekt ist Norwich Union, das grösste Versicherungsunternehmen in Grossbritannien. Die Norwich Union bietet seit Anfang 2005 «Pay as you drive» als preiswerte Alternative an.

DIE UMSETZUNG gilt als technische Pionierleistung. Die Kombination von Satellitennavigation, Handynet und IT ermöglicht das Messen der gefahrenen Strecken. Kern der Technik ist die sogenannte Navi-Box, ein kleines Gerät im Auto. Die Navi-Box zeichnet mit einem GPS-Empfänger auf, wann und wieviel das Auto fährt. Einmal täglich überträgt die Navi-Box diese Daten über das Mobilfunknetz an einen Server des Telematikbetreibers. Die Navigationsdaten werden mit einer Landkarte abgeglichen (Mapping), woraus die Kilometer und Strassentypen (Stadt/Land/Autobahn) abgelesen werden. Diese Informationen verwendet Uniqa schliesslich zur Prämienermittlung.

Als Kooperationspartner holte man IBM an Bord, weil das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen bereits Erfahrung in der Telematik besitzt.

Eine Machbarkeitsstudie mit IBM und die parallel laufende Kundenbefragung bieten den Verantwortlichen von Uniqa umfassende Informationen, um bereits im kommenden Jahr Kundenwünsche erfüllende Autoversicherungsprodukte anzubieten.

DAS RESULTAT der Machbarkeitsstudie ist positiv und eröffnet Uniqa die Möglichkeit neuer innovativer Versicherungslösungen und mobiler Dienste. Satellitennavigation, Handynet und IT sei Dank! Die gefahrenen Kilometer können zuverlässig gemessen und an die Serverstelle übertragen werden. Die Technik funktioniert in allen Belangen einwandfrei, was der Testbetrieb mit zwanzig Autos untermauerte.

Die Technologie macht zudem ein breites Angebot von Zusatz-Services möglich. Ein Beispiel der nutzbringenden Dienste ist die Notfalltaste. Gerät man in Gefahr, drückt man die Notfalltaste und die Navi-Box sendet einen Hilferuf und die aktuelle Position des Fahrzeuges. Das System lässt sich auch als Car Finder einsetzen und lokalisiert ein gestohlenen Auto.

Während des Testlaufs führte Uniqa eine Umfrage unter 10 000 Stammkunden durch, um das Versicherungsmodell exakt an den Kundenwünschen auszurichten. Das Echo fiel sehr positiv aus: 78 Prozent der Kunden zeigten grosses Interesse und die Absicht zum neuen Versicherungstyp zu wechseln.



DAS FAZIT: Uniqa plant die Markteinführung im Jahr 2007. Das Marktpotenzial in Österreich wird vom Management auf 900 000 Wenigfahrer geschätzt. Für sie wird ein Versicherungspaket mit den am besten bewerteten Services, wie Notfalltaste, Car Finder, Navigationssystem und mobile Unwetterwarnung geschnürt. Die zu erwartenden Prämienersparungen von 10 bis 35 Prozent lassen die Kunden jubeln.

«Die Technik ermöglicht ein Angebot einzigartiger Versicherungslösungen und mobiler Services,» erklärt Dr. Johannes Hajek, Vorstandssprecher der Uniqa Sachversicherung.

Mit Konvergenz zum Erfolg.

«Time-to-Market» als Differenzierung

KONVERGENZ ERFORDERT VON TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER EINEN ANDEREN ANSATZ FÜR ERFOLGREICHES BUSINESS. UM PRODUKTE UND SERVICES MIT DER VON KUNDEN ERWARTETEN FUNKTIONALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT ANBIETEN ZU KÖNNEN, MÜSSEN SIE IHR TÄTIGKEITSGEBIET EXAKT BESTIMMEN UND FOKUSSIEREN. ZUR OPTIMIERUNG IHRER KERNKOMPETENZEN IST ES UNUMGÄNGLICH, SICH MIT PARTNERN ZUSAMMEN ZU TUN. PROFITABLES WACHSTUM DANK KONVERGENZ WERDEN JENE UNTERNEHMEN ERFAHREN, DIE IHRE ORGANISATION SCHLANK HALTEN UND ES SCHAFFEN MIT PERFEKT AUSGERICHTETEN DIENSTLEISTUNGEN SCHNELL AUF DEN MARKT ZU KOMMEN.

„Führungskräfte der Branche beurteilen die Zusammenlegung von Festanschluss und mobilem Zugriff auf dieselben Übertragungswege als den nächsten wichtigen geschäftsfördernden Konvergenz-Typ. Kunden gewöhnen sich an zunehmende Bandbreiten zu Hause, am Arbeitsplatz und im Fahrzeug, aber allem voran im mobilen Netz. Die Kombination von fest und mobil beim Access gewinnt immer mehr an Attraktivität.“

Ein Service Provider muss es verstehen, den schnell ändernden Kommunikationsbedürfnissen zu entsprechen. Das bedeutet, präzise zu verstehen, wie Applikationen und Content von den Anwendern bewertet und genutzt werden und wie man darauf zugreift. Und nicht zuletzt geht es darum, dieses Wissen gekonnt einzusetzen, um verschiedenen Segmenten gezielte Angebote zu machen. Verbraucher verlangen im Allgemeinen nach viel Content und gebündelten Dienstleistungen. Kleinere und mittlere Unternehmen legen dabei Wert auf einfache und auf das Wesentliche konzentrierte Portfolios, während Grossunternehmen Lösungen und Applikationen fordern. Für Endkunden hingegen ist es wichtig,

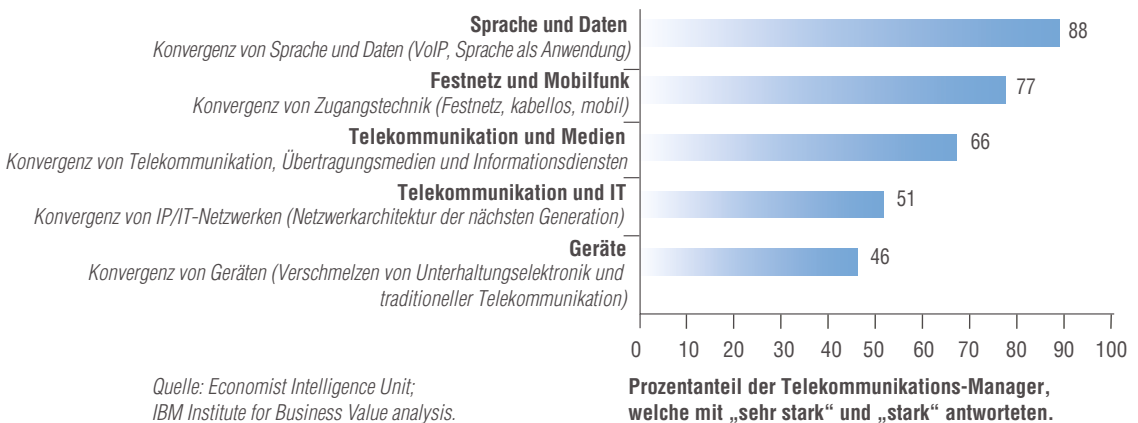
„Das Zusammenführen von Sprachnachrichten und Daten auf denselben Netzen ist die auswirkungsstärkste Art der Konvergenz, offensichtlich unterstützt durch das starke Wachstum von VoIP. Auf Grund sinkender Einnahmen aus dem sprachlich basierten Datentransfer, treiben Provider ihre eigenen VoIP-Dienste voran, gebündelt mit DSL-Breitband-Abonnements zur Mehrwertsteigerung.“

Um den Einfluss von Konvergenz auf den Telekom-Markt zu verstehen, beauftragte IBM Economist Intelligence Unit (EIU) mit einer Studie. Die Befragung unter Top-Führungskräften richtete sich auf die aktuellen Faktoren, die den Markt bewegen.

jederzeit und überall Zugriff auf die gewünschten Dienstleistungen zu haben. Von der auf Grund einer Vielzahl von verschiedenen Technologien, Services und Geräten entstehenden Komplexität dürfen Kunden jedoch nichts merken. Nur in jeder Hinsicht positive Erfahrungen mit dem Telecom Provider machen sich mit Kundenloyalität bezahlt.

Mit stetig zunehmendem Wettbewerb wird der «Time-to-Market»-Faktor zum entscheidenden Differenziator. Die erfolgreiche Markteinführung von komplexen, auf Konvergenz basierenden Services ist vom Prozess der Produktentwicklung abhängig. Neue Dienstleistungen müssen sich als innovativ und kundenfokussiert auszeichnen sowie einen für die Markteinführung attraktiven Preis haben.

Profitable Dienstleistungen bedingen, dass alles wie bei einem Puzzle zusammenpasst: das neue Gerät, die Software und die Distributionskanäle. Die perfekte Abstimmung von zur Verfügung stehendem Content, Hardware, Software und den Telekom-Partnern machen die Vielschichtigkeit zur einfachen Anwendererfahrung. Eine weitere Schlüsselrolle für den Erfolg fällt dem Netzwerk zu, wobei Investitionen in Netzzugangstechnologien steigende Bedeutung erlangen.



Zusammenstehen im rauen Wind des Telekommunikationsgeschäfts.

Lieferanten und Dienstleister ringen gemeinsam um Marktanteile

DIE HARTE PREIS- UND MARGENPOLITIK FORDERT VON DEN LIEFERANTEN IN DER TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE MIT BESONDERS HARTEN BANDAGEN ZU KÄMPFEN UND SICH EINEN STARKEN DIENSTLEISTER FÜR SPRACH- UND DATENÜBERTRAGUNG AN IHRE SEITE ZU HOLEN. ERFOLGVERSPRECHEND IST IN DIESEM FALL EINE STRATEGIE, DIE BEIDE PARTEIEN EINBINDET. MAN VERTRAUT AUF DIFFERENZIERUNG.

„Mit Differenzierung als Strategie verspricht man sich, im hart umkämpften Telekommunikationsmarkt zu bestehen. Dabei ist es nicht nur für Lieferanten wichtig, sich von anderen zu unterscheiden, sondern vor allem für die Telekommunikationsanbieter. Dies zu fördern liegt im Interesse der Lieferanten.“

Lieferanten agieren in einer der dynamischsten Branchen, so die Aussagen von CIO bei Telekommunikationszulieferern. Seit Jahren steht ihr Geschäft unter steigendem Preis- und Margendruck. Einflüsse wie diese wirken direkt auf das Aufgabengebiet der CIO ein: Budgets verkleinern sich. Der Spielraum im Markt verringert sich zusehends. Dienste müssen immer noch günstiger angeboten werden. Hoffnung gibt es für die CIO wenig, sie erwarten bestenfalls gleichbleibenden oder gar steigenden Druck für Margen und Preise. Auf Lieferanten und Telekommunikationsanbieter wirkt diese Dynamik gleichermassen. Nur selten dringt an die Öffentlichkeit, dass im Schatten der grossen Anbieter von Telefon- und Internetservices Lieferanten Bemerkenswertes leisten, um sich im Markt zu behaupten. Dem rauen Wind der Branche will man als Lieferant mit einer Differenzierungsstrategie trotzen. Man sucht dafür eine engere Zusammenarbeit mit

den Dienstleistungsanbietern, mit dem Ziel ihnen zu helfen, sich besser von den anderen Marktteilnehmern zu unterscheiden.

Produktinnovationen und «Time-to-Market» von neuen Services gehören ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen der Lieferanten, um im harten Wettbewerb zu bestehen und Marktanteile zu gewinnen. Umsetzungsmassnahmen nehmen Einfluss auf die Organisation und auf die Prozesse der IT-Abteilung, worauf man aber gut vorbereitet ist. Das nicht zuletzt, da der CIO und sein Team die Reife der Produkte sehr gut erkennen. Auch bei den Lieferanten sind Begriffe wie Triple Play, Quadruple Play und Konvergenz in aller Munde. Sie stehen für das Zusammenwachsen verschiedener Telekommunikationsdienstleistungen und bedingen die Zusammenarbeit zwischen der kommerziellen IT und der netzwerknahe IT, was der Entwicklung Rechnung trägt – wenn auch nicht optimal. Denn was auf Seiten der Lieferanten bereits vor fünf Jahren realisiert wurde, wird beim Kunden (grosse Unternehmen wie auch Telekommunikationsanbieter) nur wenig festgestellt; ein Zusammenwachsen fehlt dort fast gänzlich. CIO in Unternehmen mit der Zuliefererfunktion stellen fest, dass man beim Kunden in Zukunft ein optimal funktionierendes Netzwerk zwischen den Bereichen Applikationen, Server und Storage anstrebt. Bei ihnen, den Lieferanten, wird daran gearbeitet, die Zusammenarbeit mit den Telekom-Unternehmen weiterhin zu verbessern und Schwierigkeiten auf Grund stark unterschiedlicher Produkte aus dem Weg zu räumen.

Telekomunternehmen verkürzen «Time-to-Market» dank neuer Plattform. Swisscom Mobile und IBM zeigen, wie neue Telekommunikations-Dienstleistungen schneller und effizienter entwickelt und Drittapplikationen integriert werden können

SWISSCOM MOBILE UND IBM BESITZEN EINE LÖSUNG, DIE ES TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMEN ERMÖGLICHT, NEUE DIENSTLEISTUNGEN EFFIZIENTER ZU ENTWICKELN. DA DIE LEBENSDAUER UND DIE PREISE VON NEUEN PRODUKTEN SINKEN, SUCHEN DIE UNTERNEHMEN NACH MÖGLICHKEITEN, DIE ENTWICKLUNGSZEIT VON PRODUKTNEUHEITEN UND DIE KOSTEN ZU REDUZIEREN. OB DAS DER RICHTIGE WEG IST? DER RICHTIGE WEG SOLL IN ZUKUNFT JEDENFALLS DEN KUNDEN ALS INFORMATIONSSERVICE ANGEBOTEN WERDEN. NOCH WÄHREND DES ANRUFES WERDEN WEGBESCHREIBUNGEN UND KARTEN AUF DAS GERÄT ÜBERTRAGEN.

„Swisscom Mobile und IBM entwickelten eine Lösung zur Reduktion von Kosten und Entwicklungszeit, die somit sinkenden Preisen als auch verkürzter Lebensdauer von neuen Produkten Rechnung trägt.“

DIE AUSGANGSLAGE bildet ein umkämpfter Telekommunikationsmarkt, der sich in Richtung «Next Generation Networks and Services» bewegt. Durch diesen Schritt wird das Wachstum gewährleistet und gleichzeitig können die Kosten im Griff gehalten werden. Swisscom Mobile hat die Bedeutung von neuen Informationstechnologien erkannt und sich an IBM als deren Know-how-Träger gewandt, um eine End-to-End-Lösung zu entwickeln. Swisscom wie auch IBM teilen die Vision im Hinblick auf die Bedeutung einer Service-Creation- und Execution-Umgebung.

Die Entwicklungsmethode für neue Dienstleistungen erlaubt eine schnellere Umsetzung der Marketingwünsche nach neuen Produkten.

DIE UMSETZUNG der End-to-End-Lösung erfolgt im IBM Telecommunications Solutions Lab in Montpellier, Frankreich. Dort testen beide Unternehmen eine Dienstleistungsinfrastruktur, die Kunden schnell und kostengünstig Rich Voice und Data Services zur Verfügung stellt. Innerhalb dieses Projektes wurden im Bereich CallTones und InfoService zwei kombinatorische Dienstleistungen entwickelt.

Die Lösung beinhaltet zwei Hauptumgebungen: Service Execution (Durchführung) und Service Creation (Entwicklung). Auf dieser Basis und dank gemeinsamen Dienstprogrammen und Prozessen konnten Projektmitarbeiter, Business Analysten, Software Designer und Architekten von Swisscom neue Dienstleistungen gestalten.

Auf der Entwicklungsumgebung von IBM basiert auf einer Reihe von integrierten, modellorientierten Dienstprogrammen für die Gestaltung, Implementierung und Wiederverwendung von Dienstleistungen und Software-Komponenten. Sie verfügt über einen klar definierten und automatisierten Prozess, der während des Gesamtzeitraums des Dienstleistungs-Entwicklungszyklus Unterstützung bietet.

Telekommunikations-Betreiber können gestützt auf die IBM Software Ressourcen zuvor isolierte Netzwerkstrukturen in wieder verwendbare Dienstleistungskomponenten verwandeln, die problemlos vernetzt werden können, da sie auf Industriestandards beruhen. Die Wiederverwendbarkeit ist das Schlüsselprinzip von SLEE (Service Logic Execution Environment) – die Implementierung von allgemeinen Service Enablers, die für verschiedene Services erneut eingesetzt werden können. Diese Architektur beruht auf den verschiedenen, in dieser Umgebung implementierten und durch Web Services vernetzten Komponenten.

DAS RESULTAT zeigt eine von IBM bereit gestellte Lösung und Plattform-Architektur mit einer Reihe von Komponenten aus dem eigenen Haus und von Drittanbietern. Teil davon sind beispielsweise IMS-Technologien, die die Implementierung einer Dienstleistungs-Architektur für eine schnelle Gestaltung von innovativen, kombinatorischen Dienstleistungen ermöglicht. Zur Lösung gehört auch eine ereignisgesteuerte SLEE-Plattform, deren Methode Entwicklungszeiten verkürzt, Kosten senkt und ein integriertes Dienstleistungs-Portfolio ermöglicht.

Die Entwicklung von zwei kombinatorischen Dienstleistungen kommt hinzu: CallTones (der Sender wählt den Klingelton auf dem Gerät des Empfängers) und InfoService (ein Informationsdienst, mit dem der Betreiber gleichzeitig mit dem Kunden sprechen und Karten und Wegbeschreibungen auf das Gerät des Kunden übertragen kann).



DAS FAZIT von Xavier Weibel, dem Projektverantwortlichen von Swisscom Mobile: «Diese Entwicklungsmethode für neue Dienstleistungen, kombiniert mit der Leistungsfähigkeit von IMS, ermöglicht eine vertiefte Zusammenarbeit unserer Business Analysten und Architekten und erlaubt uns, die Marketingwünsche nach neuen Produkten schneller in die Realität umzusetzen.»

Positives Echo zu diesem Projekt ist auch von Seiten IBM zu hören, wo man sich dank der Zusammenarbeit mit Swisscom Mobile – gestützt auf eigene IT-Ressourcen – über eine verfeinerte Methode und eine noch bessere Abstimmung auf die Bedürfnisse der Service Provider freut.



© Copyright IBM Corporation 2006

All Rights Reserved

IBM, the IBM logo, eServer, WebSphere and xSeries are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Linux is a trademark of Linus Torvalds in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

Susanne Ruoff

susanne_ruoff@ch.ibm.com

Director Global Technology Services, IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106 (VK)

Postfach

8010 Zürich

Telefon: +41 58 333 62 57

Für weitere Informationen zu den hier vorgestellten Studien, kontaktieren Sie bitte

Jochen Reinhardt

jochen_reinhardt@ch.ibm.com

Kommunikation IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106 (VK)

Postfach

8010 Zürich

Telefon: +41 58 333 54 16



