

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 Selberrmachstrategie 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.