

«Eine gewisse Entmächtigung des Managements»



Hanspeter Wolf ist der Geschäftsführer und Gründer von Appway und die treibende Kraft hinter dessen agiler BPM-Plattform. Appway existiert seit 2003 und war bis vor kurzem noch unter dem Namen Numcom unterwegs. Hanspeter Wolf ist seit 13 Jahren im IT-Business und war zuvor Managing Partner eines IT Consulting-Unternehmens.

Die Zürcher Appway gilt als innovativer Frontrunner in Sachen Business Process Management (BPM), nicht nur lokal. Seit zwei Jahren ist man in den USA. swiss made software sprach mit Gründer und CEO Hanspeter Wolf über Hypes, Namensänderungen, Auslandexpansion, Pfirsiche und Kokosnüsse.

Herr Wolf, aus Numcom wird Appway. Macht Ihnen jemand das Copyright streitig?

Nein (lacht), so weit geht das nicht. Es ist eine Frage von Klarheit und Kosten. Ersteres merkt man schnell in Meetings mit Dritten: Da heisst es dann: «Das ist Herr Wolf von Numcom. Die machen Appway, das ist eine BPM-Lösung.» Das ist zu viel Information. Die Aufmerksamkeitsspanne in den Chefetagen ist zu kurz, vor allem in den USA. Ausserdem kostet es Geld, zwei Brands im Markt zu etablieren. Von jetzt an ist einfach alles Appway – Firma und Produkt.

Die Amis sind also schuld?

Ja, aber wir nehmen es ihnen nicht übel...

BPM ist zurzeit ein Hype-Thema, dabei können sich einzelne Angebote recht unterscheiden. Wie definieren Sie BPM?

Im Zentrum der Unternehmens-IT stehen nicht länger Daten, sondern Prozesse. Diese Entwicklung resultiert aus dem Zwang zum Sparen und zur Transparenz. BPM unterstützt diese Anforderungen, indem es die Ist-Situation nimmt und diese im Rahmen iterativer Prozesse Richtung Soll entwickelt. Und zwar ohne, dass ein Unternehmen seine ganze IT-Landschaft umbauen muss. Wir setzen gewissermassen eine Schicht BPM auf die vorhandenen IT-Systeme. Daten wandern dann von einem zum anderen via BPM. Dazu gibt es ein intuitives Interface, das der Nutzer anpassen kann. Die Technik erlaubt auch das schnelle Umstellen der Prozesse, ohne dass grosse IT-Kenntnisse erforderlich sind.

Sie passen also die Software den Prozessen im Unternehmen an?

Im ersten Schritt ja, danach geht es darum, diese Prozesse konstant zu verbessern. Der Weg ist gewissermassen das Ziel.

Hat das nicht SAP schon in den 80ern versprochen? Am Ende passten sich die Unternehmen dann aber an die ERP-Systeme von SAP an.

Die Welt heute ist eine andere. Es gibt mehr Channels, mehr Devices, mehr Partner - dazu kommt noch die Cloud. Es wird immer weniger wichtig, ob sich alle Schritte eines Prozesses innerhalb der Grenzen eines Unternehmens vollziehen. Wichtig sind End-to-end-Abdeckung sowie Flexibilität. Zum Beispiel werden neue Angebote zuerst mit Funk-

tionalitäten Dritter lanciert. Später baut man eine eigene Capability auf oder wechselt den Partner. Da wollen Sie nicht jedes Mal neu programmieren und eine Menge Berater ins Unternehmen holen. Stattdessen klicken Sie sich das Ganze einfach zusammen. Im Zentrum stehen Prozesse und die Menschen, die diese umsetzen. Ohne deren Fachwissen wird das nämlich nichts mit der konstanten Verbesserung.

People-centric, Best of Breed. Das klingt jetzt aber sehr nach Marketing-Buzzwords.

Wenn man es so formuliert, schon. Aber unter dem Strich müssen Unternehmen immer agiler werden. Man muss sich schnell an den Markt anpassen, um erfolgreich zu sein. Dazu müssen Sie die Leute ermächtigen, schnell Veränderungen bewirken zu können. Mit guten BPM-Tools geht das. Es will ja keiner schlecht in seinem Job sein, aber man muss den Leuten auch die Chance geben, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Und, klappt das bei Ihren Kunden?

Immer wieder. Mit so einem Tool geht eine unternehmensinterne Änderung einher. Die Ermächtigung der Mitarbeitenden bedeutet meist eine gewisse Entmächtigung des Managements, oder anders formuliert: eine Verflachung der



Hierarchien. Allerdings zum Vorteil des Unternehmens. Das schmeckt natürlich nicht jedem, und auch der Grad dieses Effekts hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Ich gehe aber davon aus, dass sich diese Flexibilität positiv auf die Innovations- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. So entstehen Wettbewerbsvorteile für die Agilen. Mittel- bis langfristig sollten die Langsamen auf der Strecke bleiben.

Diese Konzepte kamen via USA und Japan zu uns. Kann man solche Ideen einfach von einer Kultur in eine andere verpflanzen?

Zu einem gewissen Grad; die Saat produziert aber eine andere Ausprägung. Das ist nicht besser oder schlechter, der Boden ist einfach ein anderer. Der Vorteil ist, dass man sich so auch wieder neu gegenseitig befruchten kann.

Ist dieses kulturelle Fremdeln ein Grund, warum sich nur wenige Schweizer auf den US-Markt trauen?

Vielleicht. Von aussen betrachtet und ohne Hilfe sieht es halt schwierig aus. Dazu kommen immer wieder Geschichten von Fehlschlägen, die nicht selten viel Geld gekostet haben. Das lässt viele zaudern.

Sind diese Vorbehalte begründet?

Nicht unbedingt. Die Kosten kann man zum Beispiel kontrollieren, wenn man nicht gleich ein Büro aufmacht. Wir schickten anfangs einfach nur einmal im Monat die relevanten Personen für ein paar Tage hin. Damit kann man eine solide Basis etablieren. Gerade im Banking kann das geografisch sogar unkomplizierter sein als in der Schweiz. In den USA ist dieses Business stark auf New York konzentriert. In der Schweiz muss man schnell mal Genf, Lugano und Zürich bereisen. Das sind andere Distanzen.

Appway ging vor zweieinhalb Jahren in die USA. Wie kam es dazu?

Initial wie die Jungfrau zum Kind. Der erste Kontakt hat sich einfach über lose Diskussionen im Netzwerk ergeben. Das hat uns aber gezeigt, dass wir uns in den USA nicht zu verstecken brauchen. Schon beim ersten Auftrag mussten wir uns im Wettbewerb mit grossen Konkurrenten beweisen. Mittlerweile haben wir ein eigenes Büro in New York.

Das klingt schon beinahe wie ein Selbstläufer.

Das war es überhaupt nicht. Unser erster Deal ist beinahe der Finanzkrise zum Opfer gefallen. Zum Abschluss flog ich nach New York. Während ich im Flieger sass, wurden dort alle unsere wichtigen Kontaktpersonen entlassen. Ich stieg aus dem Flugzeug und war auf einmal mutterseelenallein.

Was haben Sie dann gemacht?

Ich habe alle übrigen Kontakte abtelefoniert – ohne Ergebnis. Die Angst ging um und keiner wollte helfen. Schliesslich rief ich den CIO, mit dem ich noch nie etwas zu tun hatte, direkt an. Der war dann überraschend zugänglich. Wir trafen uns am nächsten Tag zum Lunch und schlossen das Geschäft mit Erfolg ab.

Dabei sollen die Amerikaner doch so hilfsbereit sein?

Das sind sie auch. Aber an dieser Stelle habe ich einen zentralen Unterschied zwischen der Schweiz und den USA begriffen. Die Tür ist in Amerika zwar eher offen, zum Abschluss kommen ist aber viel schwieriger. Sehen Sie, die USA sind wie ein Pfirsich: aussen weich, aber hart im Kern. Die Schweiz ist da genau anders. Aussen hart und innen weich, also eher wie eine Kokosnuss.

Haben Sie Ratschläge für andere swiss made software-Kollegen, die auf dem Weg in die USA sind?

Man muss pragmatisch sein. Egal was eine Software alles kann, es ist wichtig, eine Nische zu besetzen. Wenn ich einem Verantwortlichen dort sage, wir sind die Nummer eins im Client Onboarding in der Finanzbranche, dann hört er mir mindestens fünf Minuten zu. Wenn ich etwas von den Vorzügen meiner Technik erzähle und was sie sonst alles noch kann, ist die Sache schon gelaufen.

Wie könnten es sich die Schweizer in Zukunft einfacher machen?

Wenn Appway einen Event in New York veranstaltet, laden wir immer auch lokale Schweizer ein, die dort erfolgreich sind. So bauen wir ein Netzwerk auf. Das ist der Weg. Andere Nationen sind uns da weit voraus – zum Beispiel die Iren oder Schweden. Gemeinsame Wurzeln sind wichtig, sonst ist das Land zu gross.

Christian Walter