

# «Kosten sparen ist keine Strategie»

**Andreas Fitze** ist CIO eines Unternehmens, über das die Öffentlichkeit wenig weiss. Uns erzählt er, was in der RUAG anders läuft als in der Banken-IT, an welchen Projekten er gerade arbeitet, warum die Cloud keine Ausnahme sein sollte und wie er seinen Kindern erklärt, was er den ganzen Tag macht.

→ INTERVIEW: FABIAN VOGT & BARBARA MOOSER, FOTOS: SAMUEL TRÜMPY

## ZUR PERSON

**Andreas Fitze** ist seit Juli 2013 CIO der RUAG und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Zuvor war der 47-Jährige als Leiter Informatik-Governance, -Strategie und -Sicherheit bei PostFinance tätig. Andreas Fitze ist diplomierte Elektroingenieur HTL und besitzt einen Executive MBA der Universität St. Gallen. Dazu ist er strategischer Beirat der Berner Fachhochschule und Vorstandsmitglied des Swiss IT-Leadership Forums.

**Andreas Fitze:** Kennen Sie den kürzesten IT-Witz?

**Computerworld:** Nein.

**Fitze:** Jetzt läuft.

**CW:** Nicht schlecht. Und danke, dass Sie die Eisbrecherfrage übernommen haben. Dann können wir sofort zum Kern des Interviews vordringen: RUAG ist der Öffentlichkeit kaum bekannt, ausser als Rüstungsunternehmen. Was ist die Aufgabe des RUAG-CIOs?

**Fitze:** Die RUAG ist längst kein rein militärisch orientiertes Industrieunternehmen mehr, sondern mittlerweile ein internationaler Technologiekonzern. 57 Prozent des Nettoumsatzes werden im zivilen Bereich erwirtschaftet. Ich bin dafür verantwortlich, die strategische Ebene zu gestalten. Einerseits muss ich Fokuspunkte definieren und andererseits die finanzielle Führung strukturieren.

**CW:** Können Sie konkretisieren, an welchen Projekten Sie gerade arbeiten?

**Fitze:** Derzeit habe ich zwei Hauptaufgaben: Einerseits wird die Systemlandschaft konsolidiert. Wir reden hier von weit über einhundert Systemen, die angeschaut werden müssen. Andererseits führen wir eine Prozessharmonisierung in den Bereichen HR, Einkauf und Finanzen durch.

**CW:** Wissen Sie überhaupt so genau, welche Systeme im Umlauf sind? Stichwort Schatten-IT...

**Fitze:** Ich weiss natürlich nicht, was ich nicht weiss. Aber grundsätzlich gehen wir davon aus, dass wir zentral erfassen und pflegen, wir dürften da bei rund 70 Prozent liegen. Für eine zentrale Enterprise-Architektur müssen wir diesen

Prozentsatz aber noch erhöhen. Das ist aus planerischer und organisationstechnischer Sicht sehr wichtig.

**CW:** Und aus strategischer ...

**Fitze:** Natürlich. Eine zentrale Architektur verhindert unter anderem falsche Investitionen – sowohl bei «low hanging fruits» wie auch bei schwierigeren Themen.

**CW:** Wie ist die IT der RUAG organisiert?

**Fitze:** Wir haben eine zentrale Corporate IT, die weltweit Dienstleistungen anbietet. Daneben gibt es in den Divisionen noch weitere Anbieter, die mit uns arbeiten. Die machen teilweise Produkte und müssen daher agil sein. Aber grundsätzlich ist die IT ein Dienstleister aus einer homogen gesteuerten Zentrale heraus. Beispielsweise in den Bereichen SAP, Clients, Desktops oder Mobilkommunikation.

**CW:** Wie viele Mitarbeiter stehen dieser homogen gesteuerten Zentrale zur Verfügung?

**Fitze:** 200 für betriebliche Zwecke. Die sind aber nicht alle zentral angesiedelt. Wir haben begonnen, sukzessive Entwicklungen aus dem militärischen Bereich ins Private rüberzubringen. Dafür haben wir in Bereiche wie Cyber oder Kommunikationsplattformen investiert.

**CW:** Da sind wir beim Thema Innovationen. Kommen diese eher aus den Fachabteilungen oder aus der IT?

**Fitze:** Grundsätzlich ist die Division im Lead. Beispielsweise bei Themen wie 3D-Printing oder Früherkennung im Maintenance-Bereich. Wenn das auf der Hardware abgebildet oder Software angeschafft werden muss, geschieht das zentral, damit man leveragen kann. Und natürlich zen- →



Andreas Fitze, CIO und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung, RUAG





«Da hatte man irgendwann  
in den 90er-Jahren  
das Gefühl, dass diese  
IP-Sache cool sei.  
Aber leider liess man die  
nötige Vorsicht vermissen»

Andreas Fitze

tralisieren wir alles, was den Betrieb betrifft. Aber bei den Produkten brauchen die Abteilungen den Lead und die Budgetverantwortung. Da koordinieren wir folglich auch relativ wenig, das würde nur lähmen.

**CW: Dann haben Sie aber auch nicht alles unter Kontrolle.**

**Fitze:** Klar. Aber das ist in Ordnung so. Wir stecken die grossen Felder ab und brauchen nicht alles im Detail zu wissen.

**CW: Die einzelnen Abteilungen haben ihr eigenes IT-Budget?**

**Fitze:** Wenn sie in die Produkt-IT investieren, liegt das bis auf wenige Ausnahmen in ihrer Verantwortlichkeit, nicht in meiner.

**CW: Vielleicht wissen Sie es ja trotzdem: Wie werden derzeit die Gelder investiert?**

**Fitze:** Bei Cyber vor allem ins Erkennen von Anomalien im Netzwerkbereich und im Transaktionsgeschäft. Dazu entwickeln wir Sicherheits-Software, die mehr kann als heute üblich. Im Bereich Forecast etwa haben wir selbstlernende Systeme am Markt, die sehr erfolgreich sind. Die Käufer sind vor allem Firmen mit kritischer Infrastruktur wie Kraftwerke, Stauwehr, öffentliche Verwaltungen oder Banken.

**CW: Warum der Fokus auf Industrieanlagen? Weil die generell als ungeschützt gelten?**

**Fitze:** Da haben Sie Recht, auch wenn «ungeschützt» hart formuliert ist. Ich komme aus der Ecke Prozessautomatisierung und habe so schnell gemerkt, dass diese Branche die Sicherheit nicht erfunden hat. Da hatte man irgendwann in den 90er-Jahren das Gefühl, dass diese IP-Sache cool sei. Aber leider hat man die nötige Vorsicht vermissen lassen, geschweige denn Sicherheitskonzepte erstellt. Heute ist das anders, aber man hat den Rückstand noch nicht aufgeholt. Stuxnet muss jedenfalls niemanden verwundern.

**CW: Also finden Sie die ganze Internet-of-Things-Entwicklung eher negativ?**

**Fitze:** Da schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Produktseitig ist es toll, dass etwas geht. Aber als CIO bin ich etwas verängstigt, was mir da alles begegnen könnte. Darum sage ich: Gehen wir in die Cloud, dann haben wir den Schritt bereits gemacht. So lernen wir, damit umzugehen. Das betrifft das gesamte Unternehmen.

**CW: Gehen Sie nicht eher deshalb in die Cloud, weil dieser Schritt zur ICT-Strategie des Bundes gehört?**

**Fitze:** Klar, der Bund ist 100-Prozent-Eigentümer. Aber in Bezug auf Umsetzungen haben wir freie Hand. Die Integration unserer Enterprise-Architektur-Suite in die Wolke dauerte übrigens nur ein paar Tage, während es andernorts Monate dauert.

**CW: Aber es ging sicher in die Private Cloud.**

**Fitze:** Ja, aber ich sehe das gar nicht so strikt. Man muss sich als CIO anpassen können. Ich bin der Meinung, dass die Cloud nicht die Ausnahme, sondern die Regel sein muss. Warum sollte ich in Zukunft Hardware bereitstellen? Natürlich wird die Integration der Systeme dadurch schwieriger, aber sich deswegen im Grundsatz zu verschliessen, finde ich falsch.

**CW: Sie streben also danach, das ganze Backoffice auszulagern?**

**Fitze:** Nein. Cloud bedeutet für mich «Pay per Use». Also die Möglichkeit, heute etwas zu haben und morgen nicht mehr. Völlig egal, ob dies Rechenleistung, Netzwerkleistung, HR-Funktionalität oder was auch immer ist. Ein weiterer Punkt, den einige nicht sehen: Hinter der Cloud stehen immer sehr

viele andere Dienste. Hinter der Cloud eines Reiseveranstalters beispielsweise, steckt ein ganzes Business-Netzwerk von Kreditkartenanbietern, Zulieferern und anderen. Die Integration bleibt zwar nötig. Aber ich habe Mehrnutzen, weil ich weniger investieren muss. Und ich habe eine hohe Kostenaffinität. Gezahlt wird wirklich nur noch pro Druck/Farbkopie und nicht mehr der komplette Druckerpark samt Patronen und Papier.

**CW: Das macht aber auch abhängig vom Anbieter.**

**Fitze:** Das kann ich nicht bestätigen. Es sei denn, das Kuchenstück, das ich in die Cloud stelle, ist derart komisch geschnitten, dass nur der spezifische Partner eben das anbieten kann. Aber normalerweise herrscht da Konkurrenz und man kennt die Preise der anderen. Wichtig ist aber trotzdem: Man muss die Fähigkeit haben, auszustiegen.

**CW: Apropos aussteigen: Zuvor arbeiteten Sie bei der Postfinance und nun in einer komplett anderen Industrie. Wo liegen die Unterschiede?**

**Fitze:** Das sind zwei völlig verschiedene Welten. Wir reden hier von einer Industrie, in der die IT-Kosten im Bereich von 2 Prozent des Umsatzes liegen. In der Finanzindustrie sind es 25 bis 30 Prozent. Das spiegelt die Möglichkeiten, aber auch die Grösse der internen IT wider. Ich kann mir keinen so grossen Stab leisten wie bei einer Bank. Aber das muss ich auch gar nicht. Wichtig ist, dass man sich seiner eigenen Möglichkeiten bewusst ist.

ANZEIGE



**CW: Ist es dadurch schwieriger, dem Management eine Strategie zu verkaufen, als in einer Bank?**

**Industrieanlagen faszinieren Andreas Fitze**

**Fitze:** Nein. Die Relevanz wird nicht durch den Kostenanteil generiert, sondern durch die Wertschöpfungskette. Zum Beispiel im Flugzeugbau: Nimmt man ein Flugzeug komplett auseinander, kann die IT vielleicht 10 Prozent zu diesem Prozess beisteuern, der Rest ist Handwerk. Wenn ich das aber mit 2 Prozent der Kosten schaffe, ist das super. →



«Eine zentrale  
Architektur verhindert  
unter anderem  
falsche Investitionen»

Andreas Fitze

**CW:** Bei RUAG arbeiten auch in den Divisionen viele hochqualifizierte IT-Spezialisten. Macht das die Sensibilisierung für IT-Themen einfacher oder schwieriger?

**Fitze:** Wir haben hier das ganze Spektrum: Angestellte, die seit 20 Jahren in der herstellenden Industrie arbeiten. Daneben haben wir Ingenieure und Physiker, die weit mehr Fachkompetenz als wir in der Corporate IT haben. Fest steht jedenfalls: Die Nutzer sind oft die grösste Herausforderung für die interne IT. Meistens funktioniert es hier aber gut: IT-affine Mitarbeiter bringen Vorschläge, was wir optimieren könnten. Das klappt aber nur, wenn das Unternehmen eine gute Feedback-Kultur pflegt.

**CW:** Wie schaffen Sie es denn, die Top-Informatiker zur RUAG zu holen, wenn Sie mit einem derart geringen Budget operieren müssen?

**Fitze:** Man muss da unterscheiden. Im Bereich allgemeine Software-Entwicklung müssen wir mit dem Markt gehen. Dafür brauchen wir den Standort Zürich mit seiner Nähe zu den Unis und zur ETH. Aber in der Produkt-IT kommen die spezifischen Software-Entwickler gerne auf uns zu. Sie können in Bereichen wie Aviation oder Verteidigung mitarbeiten, das ist inhaltlich und fachlich attraktiv. Das gibt es in unserer Industrie sonst wenig.

**CW:** Das fordert vom Mitarbeiter aber sicher auch hohe Sicherheits-Clearings, beispielsweise im Vergleich zu Ihrem früheren Arbeitgeber PostFinance.

**Fitze:** Grundsätzlich haben wir bei RUAG die übliche Personenüberprüfung beim Bund, die jeder IT-Mitarbeiter durchmachen muss. Daneben gibt es aber Projekte, die unter dem Status «vertraulich» oder «geheim» laufen.

**CW:** Werden solche Mitarbeiter bzw. deren Projekte gleich geschützt wie die restliche RUAG-IT?

**Fitze:** Nein. Die arbeiten nicht auf unserer Infrastruktur, sondern auf abgekapselten Systemen.

**CW:** Dass Sie in die IT wollten, wussten Sie schon sehr früh. Mit 11 Jahren haben Sie eine Software für Immobilienbewirtschaftung entwickelt. Wie kommt man in dem Alter auf so ein Thema?

**Fitze:** Durch das private Umfeld. Ich wusste da aber nicht wirklich, was ich mache, begriffen wie Release oder Datenbank sagten mir nichts. Ich hatte auch keine Bücher oder ähnliches, sondern nur einen alten Schneider Computer mit Tonbandkassette und Nadeldrucker. Der Monitor hatte eine Ping-Pong-Auflösung. Mit dem «prompt»-Befehl habe ich mich immer weiter vorgearbeitet und unter anderem Druckertreiber geschrieben. Irgendwann habe ich dann begonnen, auf andere Betriebssysteme zu migrieren.

**CW:** Entwickeln Sie noch immer?

**Fitze:** Nein. Ich habe rund zwanzig Programmiersprachen angewandt, aber wenn ich sehe, was meine Jungs heute machen: da wäre ich chancenlos. Aber mal in Excel was programmieren oder mit einem Entwickler auf Augenhöhe diskutieren, das geht noch.

**CW:** Woher rührt Ihr Interesse für die IT?

**Fitze:** Weil es etwas anderes war als das, was alle machten. Die anderen sind Fussballspielen gegangen, ich wollte in der Zeit was kreieren. Entsprechend spannend wurde es für mich, als ich meine IT-Karriere in der Prozessautomatisierungsbranche begann. Dort konnte ich mit Bits und Bytes Pumpen ansteuern, ganze Regionen entwässern, Textilmaschinen laufen lassen oder Energie sparen.

**CW:** Sie haben also schon lange vor Smartphones, Cloud und Big Data den Mehrwert von IT gesehen?

**Fitze:** Ja, und wie! Ich war früher daran beteiligt, grosse Entwässerungsanlagen zu bauen. Die sind heterogen verteilt. Da ging es darum herauszufinden, wie man die steuern kann. SMS waren zu teuer, Netzwerkeinheiten gab es nicht. Da musste zuerst der Kommunikationsaufwand unglaublich reduziert und dann nach Übermittlungsmethoden geforscht werden.

**CW:** Ist man in der IT in einem reaktiven Beruf?

**Fitze:** Ja und nein. Ich muss mir überlegen, was ich auf ein Smartphone bringen kann und welcher Mehrwert dabei entsteht. Klar muss man auch an Kosteneinsparungen denken. Aber das kann ja keine Strategie sein, sonst stelle ich einfach alles ab. Es braucht Innovationen, aber nicht nur. Man sollte solide arbeiten, Best-Practice-Prozesse definieren. Wir wollen heute verschiedene Systeme zusammenfassen und so für die Angestellten Zeit gewinnen. Diese Convenience-Arbeit muss die Aufgabe der IT sein.

**CW:** Wenn man Sie so reden hört, beschleicht einen das Gefühl, Sie würden viel lieber wieder selbst einen Schalter umlegen.

**Fitze:** Am liebsten bin ich tatsächlich in der Industrie – dort, wo die IT effektiv eine Pumpe bewegt. Eines meiner ersten Projekte als Ingenieur war eine industrielle Kläranlage für die Milchproduktion in Neubrandenburg. Wir wussten, dass am Montagmorgen 4,5 Millionen Liter Abwasser kommen. Egal, ob die Software läuft oder nicht. Also

musste man im Notfall halt zur Pumpe laufen und sie von Hand ausschalten.

**CW:** All das gab es dann in der Bankenwelt nicht mehr.

**Fitze:** Da war dann alles viel virtueller. Die IT kann man nicht anfassen. Die Bank hat zwar Server, aber die sperrt man weg. Selbst das Bankengeschäft per se ist virtuell. Wie soll ich da meinen Kindern erklären, was ich den ganzen Tag mache?

**CW:** Wir gehen davon aus, dass Sie eine Lösung gefunden haben.

**Fitze:** Ich habe erzählt, dass ich den ganzen Tag in einen Bildschirm starrte. Da bekam ich dann zu hören, ich würde ja nur wohl nur fernsehen.

**CW:** Ist das bei der RUAG denn anders?

**Fitze:** Ja. Viele Produkte der RUAG kann man anfassen. Aber die Rechner sind auch bei uns weggesperrt – und künftig in der Cloud wird das noch schlimmer.

**CW:** Man kann nicht ständig an die Cloud denken. Wie schalten Sie ab?

**Fitze:** Ich bin gerade erste von einem Segeltrip zurückgekommen. Und – daran erkennt man die Philosophie der RUAG – es waren auch zwei weitere RUAG-ITler dabei.

**CW:** Das bedeutet aber auch: Wenn das Boot untergegangen wäre, hätte die IT der RUAG ein Problem gehabt.

**Fitze:** Nein, nein. Wir sind gut aufgestellt. Schon eher wäre es eine Chance für den Nächsten gewesen. ←

ANZEIGE

## RUAG

Die «RüstungsUnternehmenAktienGesellschaft», kurz RUAG, entstand ursprünglich aus den ehemaligen Unterhalts- und Produktionsbetrieben der Schweizer Armee. Heute ist die Gruppe hauptsächlich in den zwei Marktsegmenten Aerospace sowie Defence aktiv und bietet technologische Produkte zu Land, Luft und im Welt- raum an. RUAG beschäftigt weltweit knapp 8000 Mitarbeiter, rund 220 davon in der IT. Die Aktien des Unternehmens befinden sich zu 100 Prozent im Besitz der Schweizer Eidgenossenschaft.

→ [www.ruag.com](http://www.ruag.com)