«Mittelgross sein ist für den Erfolg ein Muss»

Interview: **Markus Bernhard,** lic. phil., Head of Corporate Communications; markus.bernhard@ch.ey.com

Stefan Arn, Gründer und CEO der AdNovum Informatik AG, spricht über seine Erfahrungen mit Wachstum: eine anspruchsvolle Balance und gleichzeitig die Voraussetzung für künftigen Erfolg.

Markus Bernhard: Stefan Arn, Sie haben vor bald 20 Jahren ein mittlerweile äusserst erfolgreiches Unternehmen gegründet und seither laufend ausgebaut. Welches waren Ihre wichtigsten Erfahrungen bei der Gründung und während der ersten Lebensjahre dieser Unternehmung?

Stefan Arn: Bei der Gründung selbst hat uns vor allem das Abenteuer, das Gefühl, «Unternehmer» zu sein, getrieben. Blicke ich heute zurück, so war unsere Neugierde der eigentliche Treiber. Es herrschte ein enormer Wille zur Umsetzung, und wir haben damals Offerten für Projekte eingereicht, welche wir uns heute nicht mehr so einfach zutrauen würden. Das andere wichtige Element, aus heutiger Perspektive gesehen, war die Zusammensetzung des Teams. Wir hatten am Anfang sechs Personen, und alle sechs haben äusserst wertvolle Beiträge zum Erfolg geleistet. Diese Orientierung an einer Top-Qualität der Mitarbeitenden stellte sich als absoluter Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg heraus und prägt deshalb auch heute noch unseren «Mindset».

Damit sind wir am Übergang zum eindrücklichen Wachstum der Folgezeit. Was waren dabei die zentralen Herausforderungen?

Auch da hatte ich sehr viel Glück. Wir sind sehr rasch um 100%, das heisst von sechs auf zwölf Personen, gewachsen. In dieser kleinen Dimension konnte man die mit jedem Wachstum gekoppelten Probleme noch beheben. Ich

machte in gewisser Weise einen «Laborversuch des Wachstums», der auch wieder zu einem Abbau führte. So hatte ich fortan grossen Respekt vor Wachstumsschüben und überlegte mir jeweils bereits im Vorfeld das Vorgehen sehr detailliert.

Nach meiner Erfahrung meistert eine aus Akademikern gebildete Firma Wachstumsschübe von rund einem Drittel, und dies am besten in konzentrierter Form. Wir gehen also jeweils bewusst in eine Wachstumsphase, in welcher wir die Mitarbeiterzahl innerhalb kürzester Zeit um rund einen Drittel aufstocken, und dann in eine Konsolidierungsphase, die üblicherweise 18 Monate dauert und in der wir die Neuzugänge «verdauen». Dies hat sich sehr bewährt. Letztlich geht es dabei um eine Frage des Verhältnisses der verfügbaren «Seniors» oder Wissensvermittler zu «Juniors». Es geht um unsere Unternehmenskultur, also zum Beispiel darum, das Verständnis zu verbreiten, wie wir Software bauen.

Ab rund 70 Leuten genügen dann auch die informellen Führungsstrukturen nicht mehr. Sie benötigen eine formelle Struktur und Verantwortliche, die im Sinne von Stabstellen gewisse Prozesse leiten.

Aufgrund der Marktlage legten wir in Zürich in den letzten zwei Jahren eine Wachstumspause ein. Während dieser Zeit haben wir aber unsere Standorte in Bern und Budapest auf- und unsere kalifornische Niederlassung in San Mateo ausgebaut. Nun wachsen wir wieder in einem vorbereiteten, aber aus Marktgründen etwas kleineren Schritt und vorwiegend «Nearshore» in Ungarn. Allerdings werden wir pro zehn Neuzugänge in Ungarn einen Senior aus der Schweiz nach Budapest «auslagern» und drei Neuzugänge in Zürich verzeichnen – wir haben also ein neues Rezept.

Welches sind denn für Sie nun die Argumente für die «Nearshore» -Expansion?

Der vermeintlich triftigste Grund, der auch für uns der erste war, ist die Kostenstruktur. Nun verfügen wir über gesicherte Zahlen aus der neunmonatigen Probezeit. Im Rahmen eines Gesamtprojektes für einen Kunden in der Schweiz beläuft sich zum Beispiel die Einsparung durch Auslagerung von Teilarbeiten nach Ungarn auf 14%. Seit ich diese Zahl in einem Vortrag veröffentlicht habe, erhalte ich sehr viel Feed-back: Wir liegen mit diesem Wert sogar extrem gut!

In der Diskussion ergibt sich, dass beispielsweise eine 1:1-Migration einer laufenden Software wesentlich günstiger «Nearshore» vollzogen werden kann. Die Spezifikationen sind abschliessend, denn es gibt ja die fertige Software und infolgedessen keinen Raum für Diskussionen. Jedes Projekt mit heiklen Aufgaben, die sich hauptsächlich im Integrations- und Sicherheitsbereich stellen, in Kombination mit innovativen Komponenten und anspruchsvollen Business-Anforderungen – und dies ist unser Kerngeschäft – weist demgegenüber Unschärfen und Bedarf für Spezifikationen auf. Da schmilzt die kalkulierte Einsparung schneller als Schnee an der Sonne.

Lohnkosten einsparen hat also nur marginalen Einfluss auf unsere «Nearshoring»-Aktivitäten. Denn die Kunden wissen dies ja auch und verlangen auch entsprechende Preisnachlässe. Der grosse Nutzen des «Offshoring» ist jedoch, im Nachhinein gesehen, dass wir gezwungen wurden, vor allem unsere Prozesse forciert zu entschlacken, umzubauen und zu automatisieren. Hinzu kommt, dass die Kunden heute keine neue Technologie mehr wollen – alle wollen «late followers» und nicht «early adapters» sein. Innovation findet also weniger im technischen denn im methodischen Bereich statt. Wir prüfen den Entwicklungsprozess daher viel genauer auf überflüssige Abläufe und Doppelspurigkeiten und legen mehr Gewicht auf präzise Spezifikation. Aus diesem verbesser-

ten Software-Engineering-Prozess ergeben sich wahrscheinlich bedeutendere Einsparungen als durch die Lohndifferenzen – allerdings müssen wir dies noch beweisen. So gesehen hat das «Offshoring» als Reflexionstreibstoff den Innovationsmotor in der Softwareentwicklung wieder anspringen lassen. Dass die Innovation nun aber nicht an den Tools erfolgt, sondern am Prozess, bedeutet für die Firma und für unsere über 80 Ingenieure eine Fokusverlagerung.

Kommen wir zurück auf das Umfeld – was nehmen Sie wahr, wenn Sie das Umfeld an den beiden Standorten Schweiz und Ungarn vergleichen?

Der Wirtschaftsstandort Schweiz ist seit einiger Zeit wieder sehr lebendig; es gibt wenig zu jammern. Die Grösse der vorhandenen Projekte ist beachtlich, doch ist der Wettbewerb sehr intensiv und wird auf «globaler» Ebene ausgetragen. In einem solchen globalisierten Markt zu beste-

Portrait

Stefan Arn ist Gründer und CEO der AdNovum Informatik AG sowie Mitglied der Geschäftsleitung der AdNovum-Firmengruppe. Der dipl. Informatik-Ingenieur ETH begann den Aufbau seiner Firma 1987. Im Jahre 2003 kürte ihn die unabhängige Jury des Ernst & Young-Unternehmerwettbewerbs zum «Entrepreneur of the Year» in der Kategorie «Handel/Dienstleistungen».

Die AdNovum Informatik ist ein führendes Softwarehaus, das anspruchsvolle Applikationsprojekte mit Schwerpunkten in den Bereichen Sicherheit und Integration baut. Das Unternehmen beschäftigt über 100 Mitarbeitende, davon 70% diplomierte Hochschul- oder Fachhochschul-Ingenieure, am Hauptsitz in Zürich, in Bern sowie in den Tochtergesellschaften in San Mateo, CA (USA), und in Budapest (Ungarn).
www.adnovum.ch

hen und nachhaltige Werte zu schaffen, ist beinhart, gibt der Sache aber gleichzeitig auch die notwendige unternehmerische Würze. Im gleichen Zug hat sich der Kunde gewandelt, er ist «reifer» geworden und kommt nicht mehr als Bittsteller, sondern es geht um ein Lieferanten-Kunden-Verhältnis.

Für uns ist der Standort Schweiz speziell attraktiv, weil die Kunden hier technologisch am reifsten sind, weil sehr anspruchsvolle Technologie verwendet werden darf und kann. Wir arbeiten hier im Umfeld von Grossbanken mit hohem Technologieverständnis und weit entwickelten Architekturen und «Roadmaps» für den Softwarebau. Für eine Firma die wie unsere, am High-End tätig ist, ist dies eine spannende Umgebung, und es ist schön, mit solchen Kunden auf höchstem Niveau zu arbeiten. Auch können wir Dienstleistungen, welche wir bisher für Banken und den Financial-Services-Bereich erbrachten, heute sehr gut an andere Branchen mit hochsensiblen Daten verkaufen. Auch sie haben Bedarf nach hoher und bestens integrierter IT-Sicherheit. Dies führt meist zu sehr grossen Projekten, welche zahlreiche Bausteine einbeziehen müssen. Die Finanzbranche und ihr Umfeld bringen der AdNovum heute noch rund 60% des Umsatzes, 40% erwirtschaften wir in anderen Sektoren. Dennoch: Wir brauchen einen klaren Branchenfokus, und die Kunden aus den anderen Branchen zeichnen sich einfach dadurch aus, dass sie grundsätzlich dieselben Bedürfnisse haben wie Finanzdienstleister.

Und wie sehen Sie den Standort Ungarn?

In Ungarn hat der Markt alle Attribute des Booms und der Überhitzung. Es wird sehr viel investiert, aber als Ausländer in Ungarn Fuss zu fassen, ist, wie überall, aufgrund der Dominanz lokaler Netzwerke äusserst schwierig. Die Aktivität auf dem lokalen Markt hat für uns denn auch nur deutlich zweite Priorität und ist im Business Case nicht gerechnet.

Interessanterweise und völlig unvorhergesehen werden wir jetzt auch aus Amerika angefragt. Dort wird unser Standort in Ungarn als «Offshoring-Partner» wahrgenommen. Und wenn wir damit auch Geld verdienen können – gerne in Schweizer Franken –, so sind wir durchaus flexibel.

Sie haben die Herausforderungen im Wachstum wie auch in der geographischen Verlagerung beschrieben. Sehen Sie weitere wichtige Entwicklungen?

Ja, es gibt einen Wandel in der Geschäftskultur. Wir erleben momentan ein Grundverständnis, dessen Realitätsferne am ehesten mit dem IPO-Hype der späten 90er-Jahre zu vergleichen ist. Diese neue, unfundierte Kultur lautet: «Ich brauche keine Partner mehr.» Gemäss dieser Idee braucht Wissen keine Kontinuität und Kultur keinen Rückhalt, sondern ich kann mir meinen Partner täglich auf der Basis des günstigsten Preises neu auswählen. Dies mag in völlig normierten Branchen funktionieren. Die reine Fokussierung auf die Kostensenkung bei der Beschaffung stellen wir heute auch andernorts fest, wobei jetzt langsam das böse Erwachen folgt. Es wurden Mitarbeitende und Lieferanten vergrault und nun fehlt das notwendige Wissen für beispielsweise den nächsten grossen Release. Und es gibt Firmen, die ohne ihre traditionellen Partner vor fast unüberwindbaren Hindernissen stehen. Anscheinend sind also weder die Mitarbeitenden noch die Lieferanten völlig austauschbar. Die Wirkung ist, dass plötzlich Unternehmen wieder Wert auf längerfristige Bindungen legen und auch abgelten.

Die Kontinuität des Wissens ist also ein zentraler Faktor. Wie stellen Sie bei AdNovum als mittleres Unternehmen diese Kontinuität selbst sicher?

Das ist in den Kernprozessen, das heisst beim Software Engineering und Projektmanagement, anzusiedeln. Man muss zum Beispiel Leute auf Projekten rotieren lassen, so nimmt etwa ein Ingenieur in einem Projekt die Rolle eines technischen Projektleiters ein und im anderen Projekt darf er dann wieder «hacken». Das ist kostspielig, bringt aber Mitarbeiterzufriedenheit und sichert den Wissenstransfer: Es werden laufend Dokumentationen erstellt und es arbeiten sich auch immer wieder neue Leute ein. Das braucht Mut und erfordert eine gute und offene Kommunikation mit dem Kunden.

Werden Sie als mittleres Unternehmen auch in Zukunft die Grösse und die Strukturen haben, um dies sicherzustellen?

Damit kommen wir auf die Begründung unseres Wachstums zurück. Diese liegt nicht nur in den Margen, sondern auch in der Forderung des Marktes nach flexibleren Unternehmen. Natürlich sind wir in Zeiten der schwachen Nachfrage an die Auslastungsgrenze gegangen. Wenn wir nun bei reduzierten Margen profitabel sein wollen, müssen wir mehr Projekte abwickeln, die Produktionskosten senken und die Produktionszeiten um rund einen Drittel kürzen. Dieser Zwang erfordert eingespielte und gut geölte Prozesse und hat die kritische Grösse nach oben verschoben. Anderseits haben wir immer wieder festgestellt, dass Kunden ihr Vertrauen nur mindestens mittelgrossen Unternehmen schenken. Ein starkes Unternehmen mittlerer Grösse mit einem ausgeprägten Selbstverständnis zu sein, ist heute für den Erfolg ein Muss.