

ADNOVUM

# NOTITIA

BEMERKENSWERTES VON UND ÜBER ADNOVUM

FRÜHLING 2013, HEFT NR. 24



---

## Inhalt

### RELATIVITÄTSTHEORIEN

Das etwas andere Geburtstagsständchen 4

### BLICK AUS DEM COCKPIT

CEO und VR-Präsident über Kurs und Wetterlage 10

### ADNOVUM GESTERN, HEUTE UND MORGEN

Zwischen comcartigem Irrsinn und topseriösem Engineering 15

### NOMEN EST OMEN: TÄGLICH AUF ZU NEUEM

Werbung, die AdNovums Firmenkultur sichtbar macht 19

---

Liebe Leserin, lieber Leser

25 Jahre – ein stolzes Alter für eine ICT-Firma. Ich selber habe etwas mehr als ein Drittel dieser Zeit bei AdNovum miterlebt. Als ich 2004 frisch von der ETH bei AdNovum startete, war sie rund 100 Mitarbeitende stark und eröffnete eben die Geschäftsstelle Bern und den Nearshoring-Standort in Budapest. Inzwischen ist die Niederlassung in Singapur dazugekommen und die Firma auf mehr als das Dreifache gewachsen.

Seit der Gründung von AdNovum hat sich die Welt stark verändert. Bis sich Mitte der Neunzigerjahre die Mobiltelefone verbreiteten, telefonierte man auswärts noch in Telefonzellen, an mobilen Internetzugang war noch gar nicht zu denken. Der Markt für Software Engineering hat sich in dieser Zeitspanne gleich mehrfach neu gestaltet. Wie hat AdNovum es geschafft, in diesem dynamischen Umfeld zu bestehen und stetig zu wachsen? Diese Frage klingt in der vorliegenden Jubiläumsausgabe immer wieder an. Lesen Sie selbst.

In der Einleitung gratulieren uns Kunden, Mitbewerber und Partner der AdNovum mit einem bunten Strauss von erfrischenden Beiträgen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln. Im Interview wechseln wir ins Cockpit: Im Gespräch mit Verwaltungsratspräsident und Firmenbesitzer Gratian Anda werfen wir einen Blick in die jüngere Vergangenheit und die Zukunft von AdNovum. Wie hat sich AdNovum in den letzten Jahren entwickelt und wo orten wir Potenzial für die kommenden Jahre?

Eine unterhaltsame und mit allerlei interessanten Zahlen und Fakten gespickte History der AdNovum liefern im Hintergrundartikel unser CTO Tom Sprenger und Martin Nokes, Managing

Director von AdNovum Singapur. Die Industrialisierung der Software-Produktion ist dabei ebenso Thema wie die Internationalisierung, mit Statements von Adrian Koch, Verwaltungsrat von AdNovum Singapur, und Chris Tanner, Managing Director von AdNovum Ungarn.

Zum Schluss erzählt uns Walter Rüegg, der AdNovum von «frühester Kindheit» an kennt, wie er unser Unternehmen als Werber bekannt gemacht hat.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Vergnügen!

Christof Dornbierer

CEO AdNovum Informatik AG

## GRUSSWORT DES GRÜNDERS

Von Stefan Arn

AdNovum habe ich 1988 zusammen mit Studienkollegen von der ETH Zürich gegründet. Ich büffelte gerade Numerik für das zweite Vordiplom – eine unglaublich langweilige Materie. In einer Lernpause wuchs in mir der Entschluss heran, ein IT-Unternehmen zu gründen. Ich erstellte eine Liste mit einer Reihe von Prinzipien, die mich dabei begleiten sollten: Erstens wollte ich nach meinen Erfahrungen in der Chemielehre nie mehr für einen Grossbetrieb arbeiten. Zweitens wollte ich nie für Banken und drittens nie mehr in einer Hierarchie arbeiten. Zudem wollte ich viertens, dass AdNovum nie mehr als 20 Mitarbeiter haben sollte. Denn mehr als 20 Ingenieure in Schach zu halten, hätte ich mir damals gar nicht zugetraut. Keines dieser Prinzipien hat allerdings überlebt.

Meine Vision als Informatiker und Unternehmer war, Software für anspruchsvolle Kunden in Schweizer Qualität zu schreiben. Also marktfrische Technologie mit hohem Reifegrad zu entwickeln und gut zu verkaufen. Das Modell zeigte Erfolg und schon bald mussten wir das erste Prinzip über Bord werfen. AdNovum hatte schon bald mehr als 20 Mitarbeiter. Formelle Strukturen und Zuständigkeiten mussten auch schon bald her, denn ein Unternehmen mit rund 70 Mitarbeitern kann nicht anders geführt werden, wie ich mir eingestehen musste. Mein Leadership-Credo lautete aber noch immer: «Meine Leute führen sich selbst, alles andere funktioniert nicht.» Das waren die «goldenen Jahre» der IT.

### MEHR ALS 20 INGENIEURE IN SCHACH ZU HALTEN, HÄTTE ICH MIR NICHT ZUGETRAUT.

Was wir als typische Garagenfirma aufgebaut hatten, hat sich in diesen Jahren zu einer Branchenleaderin im High-End-Bereich entwickelt. Mir hat dies 2003 den Titel «Entrepreneur of the Year» eingebracht. Und später die Umteilung ins Grosskundengeschäft von UBS. Ein weiteres meiner anfänglich aufgestellten Prinzipien war damit dahin. Gleichzeitig habe ich nach 17 Jahren der Selbständigkeit gemerkt, dass ich etwas verändern muss. Ich wollte auf keinen Fall zum Konservator werden. Nochmals ein IT-Unternehmen zu gründen, kam nicht in Frage. Vom Regisseur Stanley Kubrick habe ich gelernt, dass man zu einem bestimmten Thema nur einmal im Leben etwas zu sagen hat – «man sollte das gut machen und es dabei belassen».

Während der Gründungszeit habe ich die Tragweite des Satzes «It's all about strategy, people, execution» nie erkannt. Natürlich geht es primär darum, zu liefern, und zwar innovative und gleichzeitig äusserst robuste Banking-Lösungen für die hohen

Ansprüche und spezifischen Bedingungen einer global tätigen Bank. Gleichzeitig müssen die Faktoren «strategy», «people» und «execution» innerhalb eines Unternehmens ins Gleichgewicht gebracht werden, um eine Kultur vor dem Hintergrund des ständigen wirtschaftlichen Wandels zu festigen. Nur so können langfristig die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden nachhaltig befriedigt und die Stabilität und das Wachstum des eigenen Unternehmens sichergestellt werden. Dies ist vermutlich die wichtigste Aufgabe des Managements. Umso mehr ist es für mich heute eine grosse Genugtuung, zu sehen, dass meinen Kollegen und mir diese Verankerung der Kultur bei AdNovum gelungen ist. Das Unternehmen befindet sich heute auf einem ambitionierten und stabilen Wachstumspfad.

### ICH FREUE MICH, WENN ADNOVUM AUCH IN 25 JAHREN NOCH ZU DEN TOP-IT-FIRMEN ZÄHLT.

In meiner heutigen Position bei UBS kann ich mit Freude feststellen, dass AdNovum ein relevanter Partner ist. Dies, obwohl die Bank im letzten Jahr die Vendoren einem strengen Selektionsprozess unterworfen hat. Dies zeigt, dass die Qualität und die Leistung von AdNovum innerhalb der Bank geschätzt werden. Ich würde mich sehr freuen, wenn AdNovum auch in 25 Jahren noch zu den Topfirmen in der IT-Branche zählt. Viel Glück, liebe Kollegen, macht weiter so.

*Stefan Arn, charismatischer Gründer von AdNovum.*



## RELATIVITÄTSTHEORIEN

25-jährige Technologie? Uralt! Ein 25-jähriges IT-Unternehmen?  
Lesen Sie selbst.

### EIN MODELL MIT SUBSTANZ

Von *Charlie Matter*

Nun ist AdNovum also 25 Jahre alt. Insbesondere ihre Entwicklung in den letzten Jahren hat mich beeindruckt. Die Kombination von Führungs- und Technologiekompetenz zeigt ihre Wirkung.

Managementwechsel und insbesondere die Ablösung eines Entrepreneurs sind extrem heikle und anspruchsvolle Phasen. Nicht selten enden sie im Desaster oder führen gar in die Versenkung. 2007 beurteilte ich die Zukunft von AdNovum eher skeptisch. Ich fragte mich, ob das Unternehmen nach dem Weggang von Stefan Arn, den ich seit rund zehn Jahren kenne und bis dahin praktisch mit AdNovum gleichgesetzt hatte, weiterhin erfolgreich sein würde. AdNovum hat das geschafft und dazu gratuliere ich herzlich! Es bereitet Freude und verdient höchsten Respekt, wenn ein Unternehmen nach einem tiefgreifenden Managementwechsel derart schnell wächst. Die neue Führungsmannschaft beweist damit, dass sie die Fähigkeit hat, das Unternehmen weiterzuentwickeln. AdNovum, das heisst die Mitarbeiter und das Management, hat nicht nur den Gründervater «überwunden», sondern sich auch das für sie passende Profil und Erfolgsmodell geschaffen.

### 2007 BEURTEILTE ICH DIE ZUKUNFT VON ADNOVUM EHER SKEPTISCH.

Erfolgsmodelle können nicht kopiert, sondern müssen selber erarbeitet werden. Sie stehen immer im Kontext zur aktuellen Unternehmenssituation (Personal, Kernkompetenzen, wirtschaftliche Situation usw.). Was gestern gut war, ist heute genügend und morgen ungenügend. Die stetige Veränderung zwingt eine Firma, sich immer wieder neu zu erfinden. Starke Persönlichkeiten, und das sind Unternehmensgründer meistens, legen den Grundstein für ein Unternehmen mit ihren «basics and believes»

– das ist dann ihr Erfolgsmodell. Wenn ein Gründer aber auch den Grundstein für die Fähigkeit der Veränderung und Neuausrichtung nach seiner Wirkungszeit legt, hat er einen exzellenten Job gemacht – das ist Stefan Arn offensichtlich bestens gelungen!

Als ich zusammen mit Simon Grand einen Block der firmeninternen Managementausbildung Ende 2011 auf dem Uetliberg bestreiten durfte, erlebte ich eine wache und interessierte Mannschaft. Was mir besonders auffiel, war eine starke Ingenieurprägung, das heisst, die Teilnehmer vermittelten den Eindruck, dass sie eben primär Macher sind – keine Blender, nicht wortgewaltige Marketeers. Ich war überzeugt: Wenn es ihnen gelingt,



*Charlie Matter*

das Handwerk der Softwareentwicklung pragmatisch mit dem Handwerk des Managements zu verbinden, wird die Erfolgsgeschichte von AdNovum weitergeschrieben.

Ich nehme AdNovum als seriöse Techie- und Ingenieurtruppe wahr, die sich gerne den Herausforderungen anspruchsvoller Projekte stellt. Allerdings frage ich mich, wo und wie sich AdNovum von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Was macht es denn genau aus, dass ein Kunde eben bei AdNovum kaufen soll und nicht beim Mitbewerber? Wie positioniert und differenziert sich AdNovum im Markt, bei den Kunden? Das sind Fragen, über die ich auch im eigenen Unternehmen immer wieder nachdenke. Denn ein Erfolgsmodell steht immer im Kontext zur aktuellen Situation ... und die ändert sich laufend.

*Charlie Matter ist CEO und VR-Delegierter der Finnova AG. Er ist seit 2003 Kunde und Wegbegleiter von AdNovum.*



*Patrick Burkhalter*

## ADNOVUM IST VIEL BRAVER GEWORDEN

*Von Patrick Burkhalter*

Mein erster Kontakt mit AdNovum war via Stefan Arn. Wir sind im selben Dorf aufgewachsen und unternahmen im Alter von 15 Jahren eine gemeinsame Töfftour. Ob er damals schon seine Vorliebe für italienische Motoren hatte und einen Ciao fuhr, weiss ich allerdings nicht mehr. Während meines Studiums kreuzten sich unsere Wege wieder bei der Ergon, wo er als Aushilfe arbeitete. Kurze Zeit später gründete er seine eigene Firma: AdNovum.

1996 und 1997, also vor dem eigentlichen Internetboom, bauten wir das E-Banking für die beiden Grossbanken – AdNovum für UBS, Ergon für CS. Wir tauschten uns aus, lernten voneinander und arbeiteten in einzelnen Projekten auch zusammen. Wir waren die jungen Wilden, die im richtigen Moment ins Business kamen und wussten, wie man Software für verteilte Systeme entwickelt. Als zwei von wenigen Firmen setzten AdNovum und Ergon auf Unix als Entwicklungsplattform. So konnten wir den Internetboom richtig ausnutzen und sasssen dabei direkt im Zentrum. Es herrschte das Selbstverständnis vor: «Wir wissen, wie es geht – also ziehen wir es auch durch!»

Damals träumten die meisten Informatikstudenten davon, in den USA zu arbeiten. Als sich ein Bewerber statt für uns für AdNovum entschied, weil diese eine Niederlassung im Silicon Valley hatte, eröffneten wir ebenfalls ein Büro in den USA. Wegen Meinungsverschiedenheiten mit dem amerikanischen Geschäftsführer schlossen wir die Niederlassung wieder, zum Glück kurz bevor die Internetblase platzte. Andere Standorte haben wir nicht

«nachgebaut», darüber diskutiert aber sehr wohl. Im Anschluss begann Ergon ihre Tätigkeitsgebiete zu diversifizieren, während sich AdNovum auf die Banken konzentrierte und eine Niederlassung in Ungarn aufbaute.

Trotz der unterschiedlichen geschäftlichen und hierarchischen Struktur – Ergon ist demokratisch geführt, während Stefan Arn sozusagen Mr AdNovum war – wurden und werden die beiden Firmen von aussen sehr ähnlich wahrgenommen und sind als Arbeitgeber bei den ETH-Absolventen sehr beliebt. Was mir auffällt: AdNovum ist viel braver geworden. Dies widerspiegelt sich vor allem in der Werbung. Die Kampagne mit dem Grill beispielsweise war viel frecher als das aktuelle Sujet, der Lichtschalter. Vielleicht liegt es daran, dass auch die AdNovum-Mitarbeiter älter geworden sind.

## WIR WAREN DIE JUNGEN WILDEN, DIE IM RICHTIGEN MOMENT INS BUSINESS KAMEN.

Beiden Firmen gemein sind die starke technologische Orientierung, die ausgeprägte Engineering-Kultur und die ETH als Rekrutierungspool. Beide Firmen sind heute, unter anderem, auch im Security-Umfeld tätig. Ergons Airlock ist AdNovums Nevis. Aus diesem Grund sehen einige Ergon-Verkäufer eher rot, wenn sie AdNovum hören. Ich denke bei AdNovum an die engagierten Mitarbeitenden und die Farbe Grün. Und das ist ein gutes Gefühl!

*Patrick Burkhalter ist Geschäftsleiter von Ergon und nicht nur Mitbewerber, sondern auch langjähriger Wegbegleiter von AdNovum.*



## QUADRANS SAECULI AD NOVUM

Von Andrej Vckovski

Um 1990 wurde ich über die Schwester eines Freundes eines Freundes angefragt, ob ich an einem Job bei AdNovum interessiert wäre. Kurz vor dem Abschluss des Studiums, aber seit einigen Jahren an einer anderen Informatikfirma als Juniorpartner beteiligt, schlug ich das Angebot aus. Wer weiss, was geworden wäre, wenn ich es angenommen hätte? Die andere Informatikfirma gibt es heute jedenfalls nicht mehr.

Einige Jahre später, als das Internet begann, aus dem Elfenbeinturm der Universitäten ins gemeine Leben zu drängen, gründeten wir sozusagen als «Spin-off» der Universität Zürich unsere Firma Netcetera. Internettechnologien sowie die Hard- und Software der damals aufstrebenden Sun Microsystems waren Teil unseres Angebots. Damit war es (im Nachhinein) auch absehbar, dass sich unser Weg wieder mit jenem von AdNovum kreuzen würde. Tatsächlich rief Sun in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre ihre Schweizer Partnerfirmen mehrmals jährlich zur Kontaktpflege und zum Informationsaustausch in einer lockeren Runde zusammen. Da waren wir als Newcomer jeweils auch geladen, zusammen mit den schon etablierten

### WIR BETRACHTETEN ADNOVUM UND ERGON ALS GROSSE SCHWESTERN.

Firmen wie Ergon, AdNovum, manchmal auch Zühlke und Tetrade (heute United Security Providers). Diese zweite Begegnung mit AdNovum prägte die Beziehung, die bis heute Basis für die freundschaftliche Koexistenz, manchmal im Wettbewerb, manchmal in der Kooperation, ist. In diesen Runden waren wir natürlich klar das «Baby», aber es beeindruckte mich schon damals, wie offen und respektvoll wir aufgenommen wurden. Wir betrachteten AdNovum und Ergon als grosse Schwestern. Sie waren unsere Vorbilder.

Natürlich brauchte es eine gewisse Kalibrierung der Empfangseinheiten, um die – sagen wir mal – direkte Art von Stefan Arn richtig aufzunehmen, aber immer wurden wir ernst genommen und hatten das Gefühl, auf Augenhöhe mit den erfahreneren Kollegen zu diskutieren. Diese informelle Gruppierung hielt sich über mehrere Jahre und auch bei vielen gemeinsamen Auftritten, etwa am Finance Forum in Zürich. Die Kooperation hatte aber auch immer den Wett- und Wettbewerb im Markt hochgehalten (für all diejenigen, die jetzt dahinter ein Kartell vermuten ...). Es war schon damals üblich, dass man gegeneinander bot, aber auch als Anbietergemeinschaft auftrat.

Die kollegiale Rivalität spiegelte sich beispielsweise auch darin, dass Ergon 2004 zu ihrem 20-Jahr-Fest lud und AdNovum sich natürlich nicht lumpen liess und im gleichen Jahr mit der 16-Jahr-Party im Space Look konterte, womit AdNovum einige Informatikerpunkte gewinnen konnte.

An eine der ersten fachlichen Interaktionen mit AdNovum kann ich mich besonders gut erinnern: In einem Projekt für eine Grossbank hatten wir das erste Treffen mit den Kunden, in dem jemand sagte, die Kommunikation mit einer bestimmten Komponente müsse mit «Easy CORBA» von AdNovum geschehen. Ich fragte mich natürlich sofort, was denn das sei. Denn im Rahmen meiner Forschungsarbeit hatte ich mich intensiv mit CORBA und ähnlichen Verteilungstechniken auseinandergesetzt und diese alles andere als «easy» kritisiert. In einem zweiten Treffen mit den



Andrej Vckovski

Spezialisten von AdNovum lernte ich erstens, dass es nicht «Easy», sondern «ISI» (Interoperability Service Infrastructure), und zweitens, dass es tatsächlich eine von AdNovum für die Bank entwickelte CORBA-Infrastruktur ist. Ich dachte mir damals, wie cool ist es, so etwas «from scratch» bauen zu dürfen, geschweige denn, den Mut dazu zu haben. Jedenfalls bauten wir unsere Software mit ISI CORBA, was zwar nicht wirklich «easy» war, aber eine interessante Erfahrung und auch eine weitere Brücke zur Zusammenarbeit mit AdNovum.

2001 eröffneten wir von Netcetera unseren Entwicklungsstandort in Mazedonien, weil wir in der Schweiz einfach nicht genügend Entwickler finden konnten. Stefan Arn sprach sich damals dezidiert dafür aus, dass AdNovum auf die Abgänger der ETH zähle und nicht zwingend ein Nearshoring bräuchte (seine Ausdrucksweise war wohl etwas pointierter ...). Einige Jahre später aber eröffnete AdNovum einen Standort in Ungarn. Während man das als Kehrtwende sehen könnte, spiegelt sich darin eine der Qualitäten des Unternehmens: ad novum – auf zu Neuem, die Kultur, «lustvoll Fehler» zu begehen, der Wille, «alles anzuschauen und auszuprobieren, wo die Neugierde stets grösser als die Angst ist», wie es Stefan Arn einmal in einem Interview ausdrückte. Diese Kultur, kombiniert mit einem soliden «handwerklichen» Fundament, hat mit Sicherheit eine wesentliche Rolle in der nun schon 25-jährigen Erfolgsgeschichte gespielt.

## EINE KULTUR, IN DER DIE NEUGIER GRÖSSER IST ALS DIE ANGST.

Nach dem Platzen der Internetblase und der darauf folgenden kleinen IT-Rezession untersuchte die Universität St. Gallen im Rahmen von RISE (<http://rise.imp.unisg.ch>), einer Forschungsplattform für unternehmerisches Executive Management, wie Ergon, AdNovum und Netcetera mit den Folgen dieser IT-Rezession umgingen. Interessanterweise wurden dabei neben einigen Unterschieden auch viele Gemeinsamkeiten erkannt und Organisation als wichtigstes Amalgam der Firmenkultur bei allen dreien beschrieben. AdNovum vermittelte – zumindest gegen aussen – das Bild, dass Stefan Arn die zentrale Schaltstelle sei. Deshalb fragten wir uns alle, wie es weitergehen würde, nachdem gemeldet wurde, dass Stefan sich zurückziehen beziehungsweise auf die «andere Seite» begeben wolle. Manche dachten, AdNovum werde in Stücke zerfallen. Es zeigte sich aber, dass diese Aussen-sicht sehr verzerrt war. Auch wenn Stefan das Bild prägte und eine Alphanrolle wahrnahm, bestand und besteht das Fundament eben aus viel mehr. Bester Beweis dafür war Ruedi Wipf, mit dem eine «interne Lösung» gefunden wurde, die glaubwürdig und ebenso erfolgreich war. Das Fundament und die Kultur sind eben nicht nur die einzelnen Köpfe, sondern sozusagen der gesamte Kopfsalat verschiedener Individuen.

In der Post-Arn-Ära hat sich unsere Zusammenarbeit sogar noch vertieft. So veranstalteten wir beispielsweise im Rahmen des Jahrs der Informatik (informatica08) gemeinsam einen Wettbewerb für Mittelschulteams im Lego-Roboterbau, bearbeiteten verschiedene Projekte gemeinsam und tauschten uns über die Herausforderungen im Umgang mit der IT-Beschaffungspolitik von Grossbanken aus. Der erneute «Trainerwechsel» bei AdNovum zu Christof, wiederum eine interne Lösung, hat bestätigt, dass eine starke Teamsubstanz vorhanden ist. AdNovum ist eben nicht

Stefan, Ruedi oder Christof, sondern das ganze Team, das zu Recht sagt, es sei (Zitat Homepage) «die Schweizer Software-Entwicklungsfirma erster Wahl für massgeschneiderte, komplexe und qualitativ hochstehende Lösungen». Oder sagen wir: eine der ersten Wahlen ...

*Andrej Vckovski ist CEO von Netcetera, die von AdNovums «kleiner Schwester» zur ebenbürtigen Mitbewerberin herangewachsen ist.*

## KURIOS? PRAGMATISCH!

*Von Lukas Heusler*

Meine ersten Erfahrungen mit externen Partnern sammelte ich im Finanzgeschäft. Als ich vor drei Jahren dann zur IT von UBS wechselte, war ich über die unkomplizierte und direkte Zusammenarbeit mit externen Partnern positiv überrascht. Ganz besonders ist mir dies bei AdNovum aufgefallen. Mein erstes Treffen mit der Geschäftsleitung fand nicht etwa in einem Sitzungszimmer statt, sondern in der Kantine. Was zu Beginn eher kurios anmutete, sah ich schnell als Erlebnis, das bis heute die sachliche und pragmatische Zusammenarbeit prägt. Denn es zählt nicht die Verpackung, sondern der Inhalt. Im Kontakt mit AdNovum geht



*Lukas Heusler*

es kompromisslos um das Resultat und den effektivsten Weg, mit dem der Kunde ans Ziel gelangt. Ich wünsche mir, dass AdNovum trotz Wachstum in Zukunft diesen Pragmatismus weiter stärkt, die Qualität der Dienstleistungen noch stärker den Kundenbedürfnissen anpasst und Innovation und Entwicklung zu Gunsten des Kunden weiter vorwärtstreibt.

*Lukas Heusler ist Head IT Business Solutions bei UBS und seit 2010 IT Key Account Manager für AdNovum.*

---

## MOTIVIEREND, INSPIRIEREND, INNOVATIV

*Von Ulrich Walt*

Die Zement- und Betonindustrie ist ja nicht unbedingt dafür bekannt, besonders innovativ zu sein – nicht einmal sein zu wollen. Nun, abgesehen davon, dass sich die Zement- und Betontechnologie in den letzten Jahren durchaus sichtbar weiterentwickelt hat, ist auch die Informations- und Kommunikationstechnologie wesentlicher Bestandteil unserer Geschäftsprozesse geworden. Und dort konnten wir nun zusammen mit AdNovum erfolgreich das Projekt PEGASUS realisieren. Ein Projekt, das mit wenig Zeit- und Kapitalaufwand die Innovation in unsere Märkte trägt.

### DIESES NIVEAU DER ZUSAMMENARBEIT BEDINGT EIN INTERESSE AN DER KULTUR DER ANDEREN FIRMA.

Bei PEGASUS geht es um Logistikprozesse, genauer gesagt um die Prozesse, welche die Belieferung unserer Kunden mit Zement und weiteren Baustoffen sicherstellen. Die Distributionslogistik ist bei uns ein wichtiger Teil der Kundenlösung. Mit einfacher Auftragsannahme, zuverlässiger Belieferung und fehlerfreier Abrechnung können wir uns von anderen Anbietern abheben. Das Resultat dieses Projekts heisst LOGON («logistics online») und ist eine Web-2.0-Applikation für die Zementdistribution – ursprünglich entwickelt für die Schweiz und nun zum Standard für ganz Europa erklärt.

Das Besondere an der Entwicklung dieses Produkts war die effiziente und effektive Zusammenarbeit zwischen Holcim und AdNovum. Dieses Niveau der Zusammenarbeit kann nur erreicht

werden, wenn es neben der Klarheit von Mission und Plan auch ein tieferes Verständnis und Interesse für die Kultur der anderen Firma und deren Exponenten gibt. Wir konnten dadurch auf recht informeller Ebene in sehr kurzer Zeit sehr viel erreichen.

Dass solch eine Kooperation motivierend, inspirierend und innovativ sein kann, versteht sich von selbst. In diesem Projekt habe ich viele Situationen erlebt, in denen die Freude an der Arbeit und ihren Resultaten geradezu greifbar wurde. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauensbasis, wie sie erst mit der Zeit entstehen kann und heute wohl als aussergewöhnlich zu bezeichnen ist.



*Ulrich Walt*

Neben den Resultaten in Franken und Rappen hat dieses Projekt bei Holcim vor allem auch motivierte und kompetente Mitarbeiter hinterlassen. Nur schon deswegen sollten wir versuchen, diese Erfahrung öfter zu wiederholen. Denn Innovation macht Spass.

*Ulrich Walt ist Leiter Auftragsmanagement, Distribution, Logistik von Holcim (Schweiz) AG. Er zählt seit 2009 zum Kundenkreis von AdNovum.*

---



# ENTERPRISE ENGINEERING ALS UNTERNEHMERISCHE STRATEGIE

Von Simon Grand

Da gibt ein Unternehmen einem Strategieforscher während mehr als zehn Jahren und über zwei Generationenwechsel in der Führung regelmässig Einblick in seine Entwicklung und lässt ihn als Akteur in seinem Company Movie auftreten. Dies sagt einiges aus, zum Beispiel:

- Dieses Unternehmen und sein Management sind überzeugt, dass die eigene unternehmerische Entwicklung so einmalig ist, dass sich eine wissenschaftliche Beschreibung lohnt.
- Eine reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Entwicklung ist wichtig. Sie profitiert von einer zugleich methodisch fundierten und theoretisch informierten Aussensicht.
- Unternehmerische Entwicklungen und Strategien versteht man nur, wenn man sie in ihrer Dynamik über längere Zeit begleitet, unter immer wieder neuen Bedingungen.
- Eine ernstzunehmende Strategieforschung ist überhaupt nur möglich, wenn reflektierte Unternehmer und unternehmerische Forschung in einem systematischen Austausch sind.

Mit Blick auf die Entwicklung der AdNovum und ihrer unternehmerischen Führung über mehr als zehn Jahre lassen sich einige Muster herausarbeiten, die dieses Unternehmen und seine Strategie mit einer hohen Kontinuität kennzeichnen und zugleich die Basis für eine grosse Agilität sind:

- AdNovum steht in ihrem Denken und Handeln in einem Wort für «Software Engineering», wobei das Unternehmen das Wort «Engineering» wirklich ernst meint.
- «Engineering» als Haltung bezieht sich dabei nicht nur auf den Softwareentwicklungsprozess oder technologische Innovation, sondern auf die gesamte unternehmerische Entwicklung. Das heisst konkret:
  - Nur ein fundamentales, «radikales» (an die Wurzeln gehendes) technologisches, organisatorisches, industrielles Verständnis einer Aufgabe ermöglicht das Bauen robuster Lösungen.
  - Nur die konsequente Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten und Prozesse auf den Software-Engineering-Prozess ermöglicht, in diesem Schlüsselthema immer besser zu werden.
  - Jedes Kundenprojekt ist eine Möglichkeit, um zu überprüfen, ob die firmenspezifischen Engineering-Prozesse, -Methoden und -Technologien auf dem Punkt sind.
  - Innovation ist immer zugleich technologische Innovation und Prozessinnovation, braucht Organisationsinnovation – wie eine Poolorganisation – und Managementinnovation.



Simon Grand

Die aktuelle und die zukünftige unternehmerische Entwicklung bieten die Möglichkeit, Enterprise Engineering als unternehmerische Strategie weiterzuführen und zugleich in neuen Kontexten zu überprüfen, vor dem Hintergrund einer sich immer stärker globalisierenden und industrialisierenden Welt des Software Engineering. Konkret stellen sich etwa folgende Fragen:

- Wie fundamental muss man Security als technologisches, aber auch strategisches und organisatorisches Zukunftsthema denken?
- Wie wird sich die globale Wertschöpfung im Bereich Software Engineering in den nächsten Jahren organisieren?
- Was heisst Industrialisierung in der Software-Entwicklung, und welche Fähigkeiten, Methoden und Prozesse sind dafür zentral?
- Wie betreibt man Productizing, aber auch IT Consulting aus einer konsequenten Engineering-Perspektive?
- Was sind die (nicht nur) technologischen Innovationsfelder im Bereich Software Engineering in den nächsten Jahren?
- Wie führt man den Wachstumsprozess einer unternehmerisch denkenden und handelnden Organisation?

Aus der langjährigen Erfahrung vieler Gespräche und Diskussionen mit dem Gründer, den CEOs, den Geschäftsleitungsmitgliedern und Seniors können wir von der AdNovum überzeugende Antworten auf diese Fragen erwarten, intellektuell herausfordernd und zugleich geschäftlich robust. ■

*Simon Grand ist Strategiedesigner, Managementforscher, Wissensunternehmer und Verwaltungsrat. Als Gründer von RISE Management Research an der Universität St. Gallen HSG begleitet er die AdNovum Informatik AG seit mehr als zehn Jahren.*

## BLICK AUS DEM COCKPIT

Zum 25-jährigen Firmenjubiläum blicken CEO Christof Dornbierer und Verwaltungsratspräsident Gratian Anda nicht nur zurück, sondern auch seitwärts und voraus.

Gratian Anda, Sie haben AdNovum 2007 übernommen, da Sie das Know-how und das Image des Unternehmens schätzten sowie Wachstumspotenzial orteten. Inwiefern haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?

GA: Know-how und Qualität sind tatsächlich ausgeprägt oder noch höher, als ich gedacht hatte, vor allem, wenn wir von der IT als Branche und als Enabler für Branchen sprechen. Auch das Wachstum hat meine Erwartungen klar übertroffen. Es verlief rein organisch und widerspiegelt die Entwicklung der Technologie. 2007 hätten wir uns noch nicht vorstellen können, dass mobile Geräte heute derart verbreitet sind. Statt vom Image würde ich eher vom «AdNovum-Spirit» sprechen. Erfreulicherweise ist es gelungen, diesen zu bewahren und somit Kontinuität zu gewährleisten.

Christof Dornbierer, seit Januar 2013 sind Sie CEO. Was sind Ihre prägendsten ersten Eindrücke?

CD: Das Prägendste ist die Erkenntnis, dass das Team beziehungsweise die GL auf die gleiche Weise weiterfunktionieren kann, wenn eine Kernposition wie die des CEO ausgewechselt wird. Insgesamt am eindrucklichsten waren aber die allerersten Tage im Unternehmen, als ich vom Studium kam und sah, wie unkompliziert, pragmatisch und zuweilen auch etwas chaotisch AdNovum funktionierte. Ich wollte bewusst zu einer Projektfirma, um für mich persönlich Horizonte zu öffnen.

**ICH SAH, WIE UNKOMPLIZIERT,  
PRAGMATISCH UND ZUWEILEN  
AUCH ETWAS CHAOTISCH  
ADNOVUM WAR.**

Inzwischen haben Sie eine rasante Karriere hingelegt: vom Entwickler zum CEO in knapp neun Jahren. Wie fühlt es sich «zuoberst» an?

CD: Der Fokus ist ganz anders. Als Entwickler befasste ich mich vor allem mit technischen Fragestellungen, mit Technologien und Projekten. Die spätere Funktion als CTO war ebenfalls noch technisch. Inzwischen ist es zunehmend zu einem Menschen-

thema geworden – das fasziniert mich auch als CEO stark. Es geht darum, die richtigen Menschen zusammenzubringen und abzuholen, sowohl auf Kundenseite als auch intern.

Als AdNovum 1988 gegründet wurde, besuchten Sie noch die Primarschule. Was war Informatik damals für Sie?

CD: Games spielen war wohl das höchste der Gefühle, vielleicht schon etwas am Computer rumbasteln. Ich hatte aber das Glück, dass mein Vater Elektroingenieur war. So war ich bereits nahe an der Elektronik und Computern dran. Aber Gedanken hab ich mir damals zu diesem Thema noch nicht gemacht.

**AUSSCHLAGGEBEND  
BEI DER ÜBERNAHME  
WAREN FÜR MICH  
DIE INGENIEURKULTUR UND  
DAS WACHSTUMSPOTENZIAL.**

Gratian Anda, wie beziehungsweise was nehmen Sie als VR-Präsident von AdNovum wahr?

GA: Ausschlaggebend bei der Übernahme waren für mich die Ingenieurkultur und das Wachstumspotenzial. Beide Aspekte sind weiterhin stark vorhanden. Ausserdem die Kontinuität. Sie konnte in den letzten Jahren dank einer geringen Fluktuation beibehalten werden, was der VR und ich als Aktionär sehr schätzen und wofür wir der Mannschaft sehr dankbar sind. Bemerkenswert: Trotz Wachstum und Herausforderungen hat sich die Qualität unverändert auf einem hohen Niveau gehalten.

Als Stefan Arn AdNovum verliess, haben Sie die minimale durch eine neue, aber dennoch nicht zu rigide Struktur ersetzt. Wie haben Sie diesen Balanceakt geschafft?

GA: Zwei Punkte waren zentral. Das eine ist die Kontinuität. Sowohl beim Wechsel von Firmengründer Stefan Arn zu Ruedi Wipf 2007 wie auch von Ruedi zu Christof 2013 haben wir auf eine interne Lösung gesetzt. Das andere ist die Organisation. 2007 bestand eine gewisse Unsicherheit, was jetzt ohne Stefan Arn passieren würde. Wir schufen eine Breite im Management



*Setzt auf Kontinuität und Qualität: VR-Präsident Gratian Anda.*

und gaben diesem die Möglichkeit, sich zu entfalten. Es profitierte von den Benefits, übernahm aber auch die Verantwortung. Die damals insgesamt rund 150 Mitarbeitenden haben die Firma weitergezogen – viel mehr als etwa der Verwaltungsrat oder ich.

*Es gab damals auch Stimmen, die sagten, ohne Stefan Arn ginge AdNovum unter. Doch sie ist weiter gewachsen und steht solider denn je da. Was war neben der neuen Struktur ausschlaggebend?*

CD: Als Stefan Arn wegging, hat er ein Stück weit einen Knoten zerschlagen für AdNovum. Dass das Management damals die Chance erhielt, sich so weiterzuentwickeln, wie es für AdNovum passte, war einer der Schlüssel zum Erfolg. Gleichzeitig haben wir die fundamentalen Werte beibehalten. Liefern, Ehrlichkeit, Fairness – das sind für mich zentrale Themen. Wir werden uns weiterentwickeln, das heisst, die Kultur wird sich ändern auf Basis dieser Grundwerte. Das ist ein weiterer Erfolgsfaktor.

Christof Dornbierer, nun haben Sie von Ruedi Wipf als CEO eine erfolgreiche Firma übernommen. Werden Sie den Kurs beibehalten oder einen neuen einschlagen?

CD: Wir bleiben selbstverständlich auf Erfolgskurs! (lacht) Da wir uns nicht in einer Turnaround-Situation befinden, brauchen wir keine Revolution. Im Tagesgeschäft verfügen wir über eine gut funktionierende Organisation. Ein weiterer Schwerpunkt neben der Kontinuität ist das Wachstum. Das bringt diverse Heraus-

forderungen mit sich. Finden wir die Leute? Wie gehen wir auf dem Markt vor? Wie organisieren wir uns intern? Entscheidend ist die mittelfristige Positionierung.

GA: Strategisch betrachtet bleiben wir eine Projektfirma. Eine zentrale Frage ist aber, welche Technologien in Zukunft spannend und erfolgversprechend sein könnten. Ausserdem braucht es mehr Personen, die zusätzlich zur Ingenieur Tätigkeit Führungsfunktionen wahrnehmen.





Früher sponserte AdNovum Rennautos, heute engagiert sie sich für den Segelsport. Ein Kulturwandel hin zum «Soften»?

CD: Segeln ist ebenso faszinierend wie der Motorsport und zeigt überdies, dass ein hohes Mass an Präzision, Koordination und Teameffort gefordert ist, um etwas seriös zu machen.

GA: Sponsoring war ein rege diskutiertes Thema im Verwaltungsrat. Wichtig ist, an den Hochschulen präsent zu sein und Anlässe zu sponsern, an denen wir mit den Kunden Zeit verbringen können. Ob Segeln, Motorsport oder Pferderennen – die Anlässe sollten einen Bezug zur Technologie oder zum Ingenieurwesen aufweisen. Motorsport funktionierte zur Zeit von Stefan Arn, weil er ihn lebte. Ein Engagement muss in erster Linie glaubwürdig sein.

**WIR SIND AN PROJEKTEN  
BETEILIGT, DIE FÜR  
DEN KUNDEN ESSENTIELL SIND  
UND SICH EVENTUELL GAR  
AUF DIE GESELLSCHAFT  
AUSWIRKEN.**

Gratian Anda, worauf dürfen wir als AdNovum-Mitarbeitende uns in den nächsten Jahren freuen, zum Beispiel sechs Wochen Ferien?

GA: Zunächst natürlich auf die Jubiläumsparty! (lacht) Ansonsten hoffentlich auf spannende Projekte, die so rentabel sind, dass die Mitarbeitenden davon profitieren können. Denn auch wenn man gern arbeitet, muss es am Ende finanziell stimmen. Gleichzeitig soll die Arbeit Spass machen und spannend bleiben sowie zwischenmenschlich alles im Lot sein.

CD: Als AdNovum-Mitarbeitender kann ich viel bewegen. Wir sind an Projekten beteiligt, die für den Kunden essentiell sind und sich eventuell gar auf die Gesellschaft auswirken. Diese Tendenz dürfte sich noch verstärken, denn dank unserer Marktpositionierung kommen wir an Projekte von noch grösserer Tragweite.

GA: Natürlich wird es auch immer Projekte geben, die weniger aufregend sind. Aber wenn AdNovum Projekte umsetzt, auf die ich als Mitarbeitender stolz sein kann, auch wenn ich nicht selbst dabei war, profitiert das ganze Unternehmen. Mir fallen zum Beispiel die Holcim-LKWs viel stärker auf, seit sie mit unserer Technologie ausgerüstet sind. Man ärgert sich zwar ein bisschen, wenn sie auf der Landstrasse vor einem sind und man nicht überholen kann – aber trotzdem freut man sich.

Zudem können sich AdNovum-Mitarbeitende auf Auslandeinsätze freuen. Interessierte erhalten die Gelegenheit, in einer anderen Umgebung oder für andere Kunden zu arbeiten. Auf unserer Seite besteht im Gegenzug eine gewisse Erwartung, dass Mitarbeitende bereit sind, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Gratian Anda, welche Visionen hat der VR für AdNovum?

GA: Wir wollen weiterhin in innovativen Technologien tätig sein und möglichst an der Forefront bleiben. Ebenfalls wollen wir die Kundenbasis verbreitern. Da im Projektgeschäft naturgemäss immer Klumpenrisiken bestehen, müssen wir permanent fähig sein, den Wegfall eines einzelnen Kunden zu verkraften. Das geht nur über Diversifikation, und diesbezüglich steht AdNovum gut da.

Bedeutet das, dass AdNovum auch in Zukunft immer wieder in neue Gebiete wie etwa E-Health investieren wird, auch auf die Gefahr hin, dass zwei von drei Versuchen scheitern?

CD: Misserfolge gehören zum Geschäft. Es ist eine Frage des Vorgehens: Bauen wir kleine Kunden weiter aus, was einfacher ist, oder suchen wir neue Kunden? Investitionen in die Geschäftsentwicklung werden immer ein Thema sein.

GA: Als Produktfirma stellt man vielleicht zehn Produkte her und zwei davon stehen dann beim Grossverteiler im Regal. Im Unterschied dazu stellt sich bei einer Projektfirma die Frage, wie viel man wo investiert. Wenn der VR eine Vision hat, dann muss geklärt werden, wie weit wir in Industrien, Industrie- und technologisches Know-how investieren müssen. Zwangsläufig wird ein Teil unserer Bestrebungen im Sand verlaufen, weil Personen oder Technologie nicht passen. Wichtig ist, dass wir in der Mehrheit der Projekte richtig liegen.

Christof Dornbierer, welche Visionen haben Sie aus operativer Sicht für AdNovum?

CD: Eine ist wie erwähnt Wachstum. In der Schweiz orte ich noch grosses Potenzial, ebenfalls im asiatischen Markt, wo wir mit Singapur über ein erstes Standbein verfügen. Zu diesem Schluss komme ich insbesondere, wenn ich sehe, was an Produkten und Software von durchschnittlicher Qualität alles auf dem Markt ist.

**BESTIMMTE TEILPROJEKTE  
LASSEN SICH NUR IM AUSLAND  
KOSTENDECKEND UMSETZEN.**

Wird AdNovum ihre Software irgendwann wie die Konkurrenz in Indien bauen?

GA: Wir werden weiterhin mit der bestehenden Qualität bauen müssen, jedoch auf die Kunden und das Projekt ausgerichtet. Das bedeutet, es gibt weiterhin ganze Projekte oder Teilprojekte, die nur in der Schweiz gemacht werden können. Genauso gibt es Teilprojekte, die sich nur ausserhalb der Schweiz kostendeckend umsetzen lassen. Wir sind so flexibel aufgestellt, dass wir beides tun können.

CD: Für mich spielen hier zwei Elemente rein: die Internationalisierung, das heisst, wir müssen neue Arbeitsmärkte erschliessen, und die Effizienz, das heisst, wir müssen mit unserer Schweizer

Ingenieurkultur fähig sein, Software so zu bauen, dass sie bei gleicher Qualität preislich mithalten kann. Das ist eine tatsächliche Wissenschaft: Wie baue ich schnell und trotzdem individuell und mit hoher Qualität? Das wird in den nächsten Jahren einer unserer wichtigsten Treiber sein. Es könnte zudem ein Shift dahin stattfinden, dass wir mit Swiss Engineering in der Schweiz Software bauen, mit der Software effizienter entwickelt werden kann. Das heisst, wir optimieren mit Engineering-Leistung die Produktionsstrasse.

## Was tut AdNovum konkret, um Top Talents zu rekrutieren?

CD: Wir engagieren uns in der Förderung und in Verbänden, versuchen aber auch, nahe an den lokalen Hochschulen dran zu sein. Gleichzeitig machen wir uns fit für den «fight for talent». Bereits mit dem Schritt nach Budapest haben wir auf die Knappheit reagiert. Dort findet man qualifizierte Mitarbeitende. Der Trend wird sich akzentuieren und die Attraktivität einer Firma in Bezug auf Arbeitsumfeld, Arbeitsplatz und Kultur zum wichtigen Differenzierungsmerkmal werden.

## Christof Dornbierer, welches sind neben dem Fachkräftemangel die unmittelbaren Herausforderungen für den CEO eines mittelgrossen Softwarehauses?

CD: Dass wir in einem globalen Markt tätig sind, nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Unternehmen. Da Kunden zunehmend vom Standort des Dienstleisters unabhängig sind, ist es für sie irrelevant, ob sie Software von einem Schweizer oder einem anderen Unternehmen bauen lassen. Deshalb müssen wir den Fokus auf Effizienz und Industrialisierung legen. Es braucht Brain Power, damit wir in der Schweiz High-Quality Software bauen und auch als kleinere Firma mit günstigeren Ländern oder Grosskonzernen konkurrieren können.

Der Wert von Servicefirmen reduziert sich unmittelbar auf Brain Power, die man einkauft. Hier wurde bei Firmenübernahmen schon viel Lehrgeld bezahlt: Man dachte, man kaufe eine gut gehende Firma und dann gingen die Leute beziehungsweise die Brain Power weg. Deshalb eben ist eine unkomplizierte Kultur wichtig, die für Mitarbeitende attraktiv ist: um die Leute und damit das Know-how in der Firma zu behalten. Das gelingt uns bisher sehr gut und wird auch ein Fokus bleiben.

## DER FIRMIENWERT REDUZIERT SICH AUF DIE BRAIN POWER.

## Gratian Anda, wie stellen Sie es an, dass der Return on Investment (ROI) in den nächsten Jahren trotz dieser Herausforderungen im AdNovum-grünen Bereich bleibt?

GA: Immer richtig rechnen natürlich! (lacht) Im Ernst: Der richtige Umgang mit Zahlen macht schon unglaublich viel aus.

Der Aktionär sollte wissen, was er eigentlich finanziell erwartet, und das Unternehmen sollte korrekt rechnen, um auch etwas zu verdienen. Zusätzlich müssen Qualität und Kontinuität hochgehalten werden. Wenn das gelingt, ist der ROI eine Resultante. Der ROI als solcher darf nicht das Ziel sein, genau dann kommt er nicht.

## DER RETURN ON INVESTMENT ALS SOLCHER DARF NICHT DAS ZIEL SEIN.

CD: Der richtige Umgang mit Zahlen ist der eine Teil der Hausaufgabe. Der andere ist, richtig abzuschätzen, welches die thematisch und wirtschaftlich spannenden Gebiete sind.

GA: Das Thema AdNovum reduziert sich bei jeder Frage auf die Personen, und zwar nicht nur jene des CEO, sondern jedes Einzelnen, der zum Unternehmen gehört und der Qualitätsarbeit leistet. Sie machen den ROI aus. Deshalb danke ich an dieser Stelle den Mitarbeitenden von AdNovum für ihre Leistung, denn sie begründen den Erfolg des Unternehmens. Und ich bin überzeugt: Wenn wir in zehn Jahren wieder hier zusammensitzen, dann können wir auf eine erfolgreiche Zeit zurückblicken. ■

---

## Christof Dornbierer

*Christof Dornbierer, dipl. Informatik-Ingenieur ETH und seit 2004 bei AdNovum, spielte eine tragende Rolle bei der Entwicklung der firmeneigenen Security- und Compliance-Suite Nevis. Ab August 2008 verantwortete er als CTO und Mitglied der Geschäftsleitung die technische Strategie der Firmengruppe. Seit Januar 2013 ist Christof Dornbierer CEO. In seiner Freizeit ist er öfter draussen anzutreffen, sei es zu Fuss oder auf dem Velo.*

## Gratian Anda

*Gratian Anda ist Verwaltungsratspräsident von AdNovum. Seit 2002 führt er als VR-Präsident und Geschäftsleiter die Bührle/Anda-Familienholding IHAG, zu der die AdNovum-Firmengruppe gehört, und seit 2007 präsidiert er auch die familieneigene Privatbank IHAG. Nach seinem Elektrotechnikstudium an der ETH Zürich hat Gratian Anda einen Master in System Engineering an der Rice University in Houston, Texas, erworben und bis 1998 als Berater bei McKinsey gearbeitet. Neben seinem Engagement bei der IHAG ist er Vizepräsident des Verwaltungsrats der Pilatus Flugzeugwerke AG und Generalkonsul der Republik Ungarn in Zürich – und in seiner Freizeit begeisterter Skifahrer.*

## ADNOVUM GESTERN, HEUTE UND MORGEN

Was Bart Simpson, eine Weltumsegelung und Virenschleudern mit AdNovum zu tun haben, offenbart ein Blick in die ungewöhnliche Firmengeschichte.

*Von Tom Sprenger und Martin Nokes*

Im Spannungsbogen zwischen der Geburt von Bart Simpson 1987 und der Grundsteinlegung zum heutigen Internet im CERN 1989 wird im Jahr 1988 AdNovum als – heute würde man sagen – Start-up-Unternehmen gegründet. Rückblickend scheint klar, dass diese beiden epochalen Ereignisse nicht ganz ohne Einfluss auf die Kultur von AdNovum waren. Es ist diese Mischung aus comicartigem Irrsinn à la Simpsons und topseriösem Engineering, welche die Firma bis zum heutigen Tag prägt.

### Gute Absichten

AdNovum wurde mit der Absicht gegründet, als Schweizer High-End-Software-Unternehmen Lösungen für anspruchsvolle Kunden zu schreiben. So weit das offizielle Wording. Aber Insider wissen, AdNovum wurde eigentlich gegründet, um ganz einfach Spass zu haben. Sprich: das zu tun, was man auch gerne macht. Es war die Zeit, in der die Informatik in den Unternehmen zum Höhenflug ansetzte, lange bevor sie unmittelbar vor der Jahrtausendwende in Form der Dotcom-Blase implodierte. Aber der Reihe nach.

### ADNOVUM WURDE GEGRÜNDET, UM GANZ EINFACH SPASS ZU HABEN.

Das Unternehmen zeichnete sich von Beginn weg durch ein «gesundes Selbstvertrauen» aus. Dieses Selbstvertrauen widerspiegelte sich zum einen in einer ausgeprägten unternehmerischen Courage bei der Akquise neuer Aufträge («Haben wir noch nie gemacht, aber wir wissen, wie es geht!»), getragen durch die vom ersten Moment an sehr hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter («Wir wissen, wie es geht, also machen wir es!»). Zum anderen herrschte eine fast schon kultartig ausgeprägte binäre Kategorisierung davon, was man cool – sprich: männlich – fand und was man nicht akzeptierte – sprich: was unmännlich beziehungsweise

«für die Ärsche» war. Dies hatte durchaus sein Nützliches: Die Orientierung in der Firma gestaltete sich sehr einfach. Überflüssig lange, gar philosophische Diskussionen erübrigten sich von vornherein. Effizienz in Reinform. So war es ausser Diskussion, Software für Banken oder für das Betriebssystem Windows oder je GUIs in französischer Sprache zu schreiben. Java war für «Tussis» und «Consulting» fiel in die Kategorie Schimpfworte. Wie man weiss, hat uns die Geschichte eines Besseren belehrt. Zu den wichtigsten Kunden von AdNovum zählen Banken, 1997 startete AdNovum ihr erstes Windows-Projekt, 1998 wurde das erste GUI ins Französische übersetzt, heute schreibt AdNovum etwa 90% des Codes in Java und rund 10% des Umsatzes werden mit IT Consulting erwirtschaftet.

### Neue Arbeitsmodelle halten Einzug

In den Neunzigerjahren hob AdNovum richtig ab. Es war die Zeit, in der es in der Firma mehr Mitarbeiter als Computer gab. Die Arbeitsplätze mit den damals kaum erschwinglichen Sun Workstations wurden von mehreren Mitarbeitern geteilt. Man kann sagen, AdNovum war mit dieser ersten Form eines «Shared desk»-Arbeitsplatzmodells wegweisend und der Zeit voraus. Sie nutzte dabei die Tatsache, dass es unter den Mitarbeitern Frühaufsteher und Langschläfer gab. Es entwickelte sich eine Art von natürlichem Schichtbetrieb. Die Rollläden am Bürogebäude waren kaum je unten. Als Lohn erreichte AdNovum 1994 einen wichtigen Meilenstein: Sie konnte den ersten Release des ersten grossen Software-Projekts in der Firmengeschichte liefern.

### Follow your employee

AdNovum hat es sich zu eigen gemacht, alles mit Überzeugung zu tun – aber immer auch etwas anders als alle andern. Bereits 1994 antizipierte sie den heutigen Trend des Offshorings. Sie eröffnete eine Niederlassung im Silicon Valley und gründete bald darauf den ersten richtigen Offshore-Ableger. Vielleicht hatten wir damals etwas nicht ganz richtig verstanden, jedenfalls befand sich dieser Offshore-Ableger buchstäblich «off shore».



*Navigieren zielsicher auf der Technologieschiene: Martin Nokes und Tom Sprenger.*

Es war ein Boot, auf dem ein langjähriger Mitarbeiter die Welt umsegelte, während er weiter für die Firma Software schrieb. AdNovum erfand damit quasi das Konzept «Follow your employee». So entstanden weitere temporäre Firmenabteiler in Japan und Schweden. Nach den ersten Offshoring-Erfahrungen entschied man sich dann doch für eine Nearshoring-Strategie und gründete im Jahr 2004 die Niederlassung Bern sowie AdNovum Hungary Kft. in Budapest. Bern zählt heute rund 25 und Ungarn knapp 100 Mitarbeiter. «Follow your employee» wurde durch das heute bekanntere Konzept «Follow your customer» abgelöst. In der Konsequenz eröffneten wir 2010 unseren jüngsten Standort AdNovum Singapore Pte. Ltd.

### Technologische Spreu vom Weizen trennen

Zwischenzeitlich hat sich auf der Technologieschiene so einiges bewegt. Java hat C/C++ abgelöst und aus den vermeintlichen Java-«Tussis» sind Profis geworden. Unsere Security Suite Nevis ist – einmal mehr entgegen allen internen Prognosen aus frühen Tagen («Wir werden nie Produkte anbieten!») – zum Produkt gereift und bildet ein wichtiges Standbein unseres Security-Geschäfts. Das Internet und Web-Applikationen sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken, während mit dem Cloud Computing bereits der nächste disruptive Technologiewandel eingesetzt hat. Diese Megatrends sind es, die uns unermüdlich vorantreiben und uns eine hohe Flexibilität abverlangen, um darauf reagieren und uns als Unternehmen adaptieren zu können. Unsere Strategie in diesem Kontext kann man wohl am besten als etwas zwischen «early late follower» und «late early adopter» bezeichnen. Das heisst, es geht nicht darum, auf jeden Trend

aufzuspringen (Stichwort 4G-Sprachen oder Case Tools), sondern mit einer möglichst hohen Trefferquote auf jene zu setzen, die sich behaupten werden. Das Ganze nennt sich bei uns «Technologie-Management» und ist ein fundamentaler Bestandteil unseres Software Engineering.

## ES KAM VOR, DASS ENTWICKLER SICH GEGENSEITIG CODE UM- ODER WIEDER AUSBAUTEN.

### Problem um die Jahrtausendwende

Apropos Software Engineering: Wir waren ja schon von Beginn weg Profis, aber auch in unserem innigsten Kerngebiet haben wir im Verlauf der Firmengeschichte einen signifikanten Wandel durchgemacht, und dies nicht nur, weil sich die Technologien verändert haben. Auf hohem Niveau gestartet, merkten wir um die Jahrtausendwende, dass wir ein Problem hatten – und es war nicht ein Millenniumbug. Es war die Zeit, in der wir wohl zum ersten Mal stark verteilt, das heisst an mehreren Standorten in verschiedenen Zeitzonen, Software entwickelten. So kam es, dass die Entwickler ein und dasselbe Problem mit verschiedenen technologischen Ansätzen lösten oder sich über die verschiedenen Zeitzonen verteilt gegenseitig Code um- bzw. wieder ausbauten. Der Moment war gekommen, in homöopathischen Dosen die Industrialisierung der Software-Produktion voranzutreiben. Heute ist diese ein Key Asset unserer Software-Fabrikation. Wir senden pro Tag durchschnittlich fünf Lieferungen an Kunden (SOS-Liefe-



rungen ausgenommen) und bauen beziehungsweise testen jede Nacht über 650 Projekte «from scratch» in unserem NightlyBuild. Vom EWZ haben wir das Feedback erhalten, dass wir zum einen so viel Strom wie ein mittleres Spital konsumieren und zum andern ein atypisches Konsummuster aufweisen: Mit unserer NightlyBuild-Infrastruktur sei mittlerweile der Stromverbrauch in der Nacht höher als am Tag!

## Heimatschutz?

Ein massgeblicher Punkt für unsere erfolgreiche Firmengeschichte ist die nach wie vor sehr eigene Kultur. Trotz oder gerade wegen des konstanten Wachstums von AdNovum – seit dem Jahr 2000 um Faktor 10, seit 2007 um Faktor 2 – ist die Firmenkultur ein sehr sorgfältig gehegtes und gepflegtes Gut, vielleicht sogar das wichtigste überhaupt. Dabei ging es nie darum, Heimatschutz zu betreiben (der Ballenberg ist definitiv nicht an der Röntgenstrasse). Die Kultur hat sich gegenüber den Neunzigerjahren sehr wohl verändert und weiterentwickelt. So sponsert AdNovum heute nicht mehr im Kreis rasende Rennautos, sondern eine Regattayacht. Und wurden Kleinkinder früher mit einem Augenzwinkern als «Virenschleudern» bezeichnet, haben heute Familienthemen ihren festen Platz im Firmenalltag. Die wichtigen Elemente wie Transparenz, Wertschätzung und

wagen. Die von renommierten Analysten genannten Trends wie Cloud und Social Computing, Enterprise Mobile und Big Data werden unseren Fokus und unser Handeln selbstverständlich beeinflussen. Entscheidender ist aber der innere Motor, der AdNovum antreiben wird. Grundsätzlich werden wir auch in fünf Jahren immer noch dasselbe tun. Es ist von einer zunehmenden Globalisierung unseres Geschäfts auszugehen. Die Gewichtung der einzelnen Servicebereiche wird sich als Folge der Trends tendenziell verschieben. So werden das Design von User Interfaces und das Beratungsgeschäft (IT Consulting) weiter an Bedeutung gewinnen. Kundengetriebene Innovation wird unser Angebot massgeblich beeinflussen. Die Ansätze, wie Security implementiert ist, werden sich grundlegend ändern. Auch die Zusammenarbeit mit dem Kunden wird sich wandeln. Wie in anderen Branchen bereits zu beobachten ist, wird eine immer tiefere Integration des Kunden in unsere Kernprozesse, das Software Engineering, stattfinden. Deshalb werden neue organisatorische und technische Modelle der Zusammenarbeit gefragt sein. Das sich konstant verändernde Umfeld wird dafür sorgen, dass wir unserem Namen treu bleiben und – falls es zu gemütlich werden sollte – immer wieder zu Neuem aufbrechen. Von einer Aussage, was wir in fünf Jahren ganz bestimmt nicht tun werden, sehen wir aus bekannten Gründen ab. ■

## DIE FIRMENKULTUR IST EIN SEHR SORGFÄLTIG GEHEGTES UND GEPFLEGTES GUT.

lösungsorientiertes Zusammenarbeiten sind genauso feste Bestandteile der Kultur wie Mut zu unkonventionellen Lösungen und Raum für Fehler. Obwohl heute fast alles virtualisiert wird (Server, Netzwerke, Organisationen, Haustier [Tamagotchi, 1996] usw.) und wir diese Möglichkeiten selbstverständlich auch nutzen, nimmt bei uns das persönliche Zusammentreffen von Mitarbeitern und Kunden einen hohen Stellenwert ein. Es ist eben immer noch etwas anderes, gemeinsam ein gepflegtes Mittagessen in der Guccinetta einzunehmen, als sich per Videokonferenz von den verführerischen Düften eines edlen Essens vorzuschwärmen. So lange die Technologie hier nicht einen entscheidenden Schritt vorwärts macht, wird das auch so bleiben.

## Entscheidend ist der innere Motor

Nachdem wir bis zum Jubiläumsjahr einen Besitzerwechsel (2007) und zwei CEO-Wechsel (2007 und 2013) überstanden haben, fragt sich, welche Überraschungen die Zukunft für uns bereithält. Wenn wir auch hinsichtlich präziser Prognosen für unser eigenes Tun nicht den besten Track Record haben, wollen wir trotzdem einen Blick in die Kristallkugel und eine Vorhersage

---

## Tom Sprenger

*Tom Sprenger, dipl. Informatik-Ingenieur ETH und Dr. sc. techn. ETH, ist seit 2000 bei AdNovum tätig und leitete als CEO ab 2002 die Schwesterfirma AdNovum Software Inc. im kalifornischen San Mateo. Zurück in der Schweiz baute er ab 2004 den Bereich Quality Assurance Engineering auf und wurde 2007 CIO und Mitglied der Geschäftsleitung. Als CIO war er für die globale IT-Infrastruktur von AdNovum verantwortlich und etablierte die strategischen Geschäftsbereiche IT Consulting und Application Management. Seit Anfang 2013 verantwortet Tom Sprenger als CTO die technische Strategie der Firmengruppe. Abseits der Arbeit geniesst er Ausfahrten auf seinem All Mountain Bike.*

## Martin Nokes

*Martin Nokes ist seit 2001 bei AdNovum. Von 2004 bis 2008 wirkte er am Aufbau von AdNovum Hungary mit und leitete die Tochtergesellschaft für zwei Jahre, bevor er wieder nach Zürich umsiedelte. Seit 2010 leitet und baut er die Niederlassung in Singapur auf. Martin Nokes ist dipl. Informatik-Ingenieur FH und hat einen MSc der Central European University in Budapest. In seiner Freizeit erkundet er mit seiner Familie die Städte und Strände Südostasiens.*

## ADNOVUM – ZAHLEN UND FAKTEN

*Wissenswertes und Unterhaltsames*

■ Anzahl Mitarbeitende	337
■ Anzahl Nationalitäten	21
■ Anzahl gesprochener Sprachen	18
■ Mitarbeitende mit einem Abschluss in Engineering/Wissenschaft in %	73
■ Internationalster Standort	Singapur
■ Anzahl Software-Projekte im Repository	810
■ Anzahl aktiver Software-Projekte (letzte zwei Jahre)	464
■ Anzahl Lieferungen 2012	1'591
■ Total Zeilen Code in unseren Repositories	209'668'210
■ Pro Tag durchschnittlich committete Zeilen Code	23'947
■ Älteste noch produktive Zeile Code	Projekt Ui2/Pi2, 1992
■ Kurioseste je verwendete Sprache	Ui2/Pi2
■ Bekannteste Methode (Programmierung)	FundaCheckRecursive
■ Verrückteste Commit-Meldung	Now submits «male» when no sex is defined for a person

## DREI FRAGEN AN CHRIS TANNER

*Managing Director, AdNovum Hungary Kft.*

Wo ergänzt AdNovum Hungary Kft. die Schweizer Niederlassungen besonders effizient?

AdNovum Hungary Kft. kann alle technischen Aspekte eines Projekts effizient und rasch abwickeln. Da meist unsere Kollegen in der Schweiz und in Singapur den Kundenkontakt aufrechterhalten, können sich die Ingenieure in Ungarn auf das Design und die Realisierung der Projekte konzentrieren.

Häufig werden Kundenprojekte in virtuellen Teams über die Standorte hinweg abgewickelt. Wie gut funktioniert diese Art der Virtualisierung?

Kommunikation ist zentral. Damit sie reibungslos läuft, sind unterschiedliche Kanäle wie Videokonferenz, Telefon, Chat und natürlich E-Mail verfügbar. Der durch die örtliche Trennung bedingte Projekt-Overhead wird klein gehalten dank Projekt-meetings via Videokonferenz, in denen der Know-how-Transfer ganz direkt erfolgt. Für Kick-off-Meetings empfiehlt sich aber ein persönliches Treffen, an dem sich das Team kennenlernt.

Welche kulturellen und kulinarischen Unterschiede zwischen Ungarn und der Schweiz fallen Ihnen besonders auf?

Wird in der Schweiz vom Wetter gesprochen und Cervelat oder Bratwurst gegessen, spricht man hier eher vom gestrigen Feierabend und isst Kolbász (eine würzige Schweinswurst). Kommunikation und der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern sind sehr wichtig. Ein rein Task-orientiertes Vorgehen kann die Leute nicht motivieren, ein persönliches Telefongespräch die Stimmung aber positiv beeinflussen.

## DREI FRAGEN AN ADRIAN KOCH

*Board Member, AdNovum Singapore Pte. Ltd.*

Mit welchen bedeutenden Entwicklungen rechnen Sie in den nächsten fünf Jahren?

Asien ist bekannt für eine hohe Adaption der mobilen Technologie, was uns die grossartige Chance bietet, uns als Experten in diesem Bereich zu positionieren. Auch sehen wir einen Trend zu endkundenorientierten Lösungen mit dem Ziel, möglichst nahtlos mobil, elektronisch und effizient mit dem Kunden zu kommunizieren (Beispiel: mobile Applikationen für Kundenberater). Bei Cloud Computing hegen viele Firmen noch Sicherheitsbedenken – was AdNovum dank ihrer Erfahrung wiederum Potenzial eröffnet.

Singapur gilt als «Schweiz Asiens». Inwiefern trifft das in der Informatik zu?

Als Standort unzähliger Hauptsitze bietet Singapur ein grosses Marktpotenzial. Dass es seinen Nachbarn punkto Infrastruktur, Ausbildung, Transparenz, wirtschaftlicher und politischer Stabilität sowie Offenheit für neue Technologien klar voraus ist, wirkt sich auch positiv auf die Informatik aus. Da Singapur ein beliebter Lebens- und Arbeitsraum für Asiaten und Nichtasiaten ist, kann AdNovum auf einen grossen Pool sehr motivierter und gut ausgebildeter IT-Spezialisten zurückgreifen.

Der Standort Singapur wurde aus der Motivation «Follow your customer» eröffnet. Wie erfolgreich werden neue Kunden akquiriert?

Bis heute machen wir entschieden mehr Umsatz mit asiatischen Kunden, die wir vor Ort neu akquiriert haben. Dabei sind lokales Marketing und Anlässe wichtig, um Beziehungen aufzubauen. Meist starten wir mit kleineren Projekten und gewinnen grössere, nachdem wir unsere Kompetenz bewiesen haben. Neben der Erweiterung der Kundenbasis hat uns unsere lokale Präsenz auch erlaubt, Wissen in neuen Bereichen wie mobilen Applikationen aufzubauen. ■

## NOMEN EST OMEN: TÄGLICH AUF ZU NEUEM

AdNovum bewegt und begeistert mit einer lebendigen Firmenkultur,  
die sich in der Kommunikation widerspiegelt.

*Von Walter Rüegg, Inhaber Rüegg Werbung*



Die Aufgabe, eine Werbekampagne für AdNovum zu konzipieren, war von Beginn weg spannend: Wie kommt eine kleine, unbekannte Firma von jungen Nerds an die ganz grossen Aufträge von Banken und Versicherungen? Unser Vorschlag war einfach: Auftreten wie die grossen Konzerne. Mit ganzseitigen Anzeigen in der NZZ und andern relevanten Wirtschaftstiteln, mit einer Aussage, die CEOs und CFOs anspricht und bei ihnen Bekanntheit und Vertrauen schafft. Uns war klar, dass wir nicht die IT-Verantwortlichen, sondern die budgetverantwortlichen CFOs überzeugen mussten. Darum haben wir allgemein verständliche Themen gewählt und auf Fachausdrücke weitgehend verzichtet. Dank des Konzepts einer Einzelmotiv-Kampagne konnten wir jedes Jahr neue Schwerpunkte setzen und die strategischen Ziele von AdNovum aufnehmen.

### Eine Firma mit Charakter

Stark vom Charakter des Gründers geprägt, hatte AdNovum schon früh eine eigenständige und intensive Firmenkultur entwickelt. Diese konnten wir in den weiteren Kommunikationsmitteln zum Ausdruck bringen, zum Beispiel in den alljährlich versandten Weihnachtskarten, die durch ihre unkonventionelle und humorvolle Art auffielen.

### Legendäre Partys und Jubiläumsevents

Die AdNovumaner haben seit jeher nicht nur gerne feste gearbeitet, sondern auch gerne Feste gefeiert. Die Events sind alle unvergesslich: der Umbauapéro mit seinen verdunkelten Räumen und den Minitaschenlampen als einziger Lichtquelle, die Software-Party mit den aufblasbaren Sitzmöbeln und dem Schneckenrennen (mit lebenden Schnecken) oder die Hardware-Party mit

---

### Über Rüegg Werbung:

Nach langjähriger Tätigkeit als Creative Director in grossen Werbeagenturen gründete Walter Rüegg 1994 seine eigene Agentur. Rüegg Werbung engagiert sich mit Charakter und Leidenschaft für den gesamten Kommunikationsbedarf von KMU. Mit AdNovum besteht seit 1996 eine enge und erfolgreiche Zusammenarbeit. [www.ruegg.ch](http://www.ruegg.ch)

---

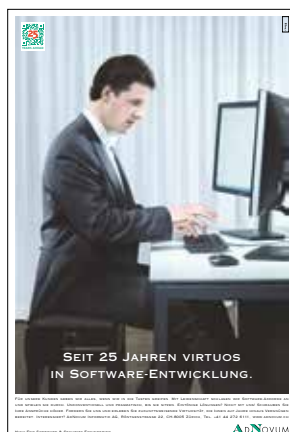
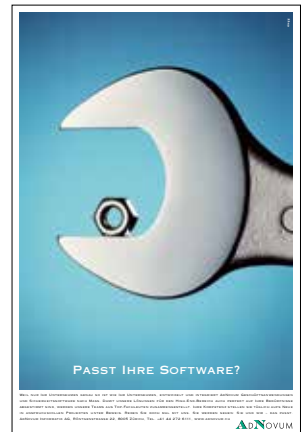
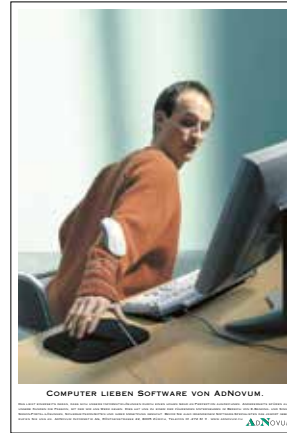
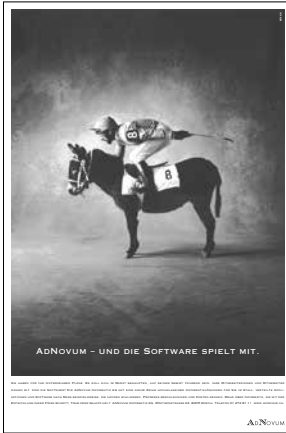
Theken aus Hardware-Schrott und Betonsesseln. Denkwürdig waren auch das Römerfest mit der Zeltstadt am Pfäffikersee mit den Legionären und der lateinischen Laudatio sowie die Space-Station-Party mit den eindrücklichen Kulissen, dem Foodautomaten und den weissen Overalls für alle Besucher. Ebenfalls zu den Highlights zählt die Upgrade-Party mit dem spärlichen Einstiegsapéro und dem Countdown bis zum Upgrade auf die grosse Lounge-Party.

### UNVERGESSLICH: DAS RÖMERFEST UND DIE SPACE-STATION-PARTY.

### Lebendige Firmenkultur

Viele Anregungen für unser Schaffen erhielten wir von den AdNovumanern. Unzählige Sprüche auf T-Shirts, Raumschildern und auf Gadgets zeugen von einer sprudelnden Kreativität. Diese schliesst Kompetenz und seriöses Arbeiten keineswegs aus, wie das Infomagazin Notitia anschaulich zeigt.

Das Zusammenwirken aller Massnahmen und die Bereitschaft von AdNovum, immer wieder unkonventionelle Vorschläge gutzuheissen und auch mal negative Kommentare zu riskieren, trugen dazu bei, dass die lebendige Firmenkultur wie in nur wenigen Firmen der Schweiz sichtbar und erlebbar wurde. ■



Das Konzept der Einzelmotiv-Kampagne ermöglichte es, verschiedene strategische Schwerpunkte von AdNovum zu kommunizieren. In den ersten Jahren waren vor allem die Leidenschaft («Die Besessenen») und die hohe Qualität der Software-Ingenieure die Themen. In den Jahren 2003 bis 2006 folgten die IT-Sicherheit und das Zusammenspiel von alter und neuer Software und das Software Engineering auf Mass. 2013 wird mit einem speziellen Sujet das 25-jährige Jubiläum zelebriert.

## Impressum

### Herausgeber:

AdNovum Informatik AG  
Corporate Communication  
Röntgenstrasse 22  
CH-8005 Zürich  
Telefon +41 44 272 6111  
E-Mail info@adnovum.ch  
www.adnovum.ch

### Verantwortung und Redaktion:


Andrea Duttwiler, Manuel Ott  
Feedback: notitia@adnovum.ch

### Gestaltung und Realisation:

Rüegg Werbung, Zürich

### Fotografie:

Titelseite: Getty Images, Personen: Gerry Nitsch, Zürich,  
Werbekampagnen: Nicolas Monkwewitz, Zürich

Gedruckt auf Balance Pure  FSC