

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 ADN OVUM 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.

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 sassen 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 Geschäftsleiter schlossen wir die Niederlassung wieder, zum Glück kurz bevor die Internetblase platzte. Andere Standorte haben wir nicht



Patrick Burkhalter

«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 Alphanolle 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.