

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 Ingenieurtätigkeit Führungsfunktionen wahrnehmen.



Braucht keine Revolution, sondern bleibt auf Erfolgskurs: Christof Dornbierer.

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 FIRMENWERT 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.