

## FOKUS: SWISSMADE

## Schweizer Erfolgsrezepte

Die Schweizer Software-Branche prosperiert. Computerworld hat Schweizer Software-Schmieden – etablierte, ehemalige Garagenunternehmen und junge Start-ups – nach ihren Erfolgsrezepten gefragt. Eine Auswahl.



→ VON MICHAEL KURZIDIM

Der Schweizer Software-Branche geht es gut. Das belegen nicht nur die jüngsten Zahlen des Wirtschaftsverbands Swico vom Januar 2014, sondern auch unsere eigenen Recherchen. Laut Swico (und IDC) wuchs der Schweizer Software-Markt 2013 um 5,7 Prozent und wird auch im laufenden Jahr um prognostizierte 5,4 Prozent zulegen. Der gesamte IT-Markt ist für die Schweizer Wirtschaft ein Wachstumsmotor, aber Software wächst am stärksten, stärker als IT-Services und die seit Jahren gebeutelte Hardware.

Ist es die Swissness, die berühmte Schweizer Disziplin, Ordnung und Genauigkeit, die Schweizer Software-Unternehmen so erfolgreich macht? Haben Schweizer Programme wegen dieser Nationaleigenschaften zum Beispiel weniger Fehler als die Lösungen US-amerikanischer Software-Häuser? Computerworld wollte wissen, was die Erfolgsrezepte der Schweizer Unternehmen sind und hat mit den CIOs/CEOs zahlreicher einheimischer Software-Unternehmen dazu Interviews geführt. Darunter sind etablierte Firmen, die sich seit Jahren erfolgreich am Markt behaupten, aber auch junge Start-ups, die ihre Marktnische erst noch erobern müssen. Im Fokus standen Fragen nach dem Gründungsmythos des Unternehmens (Vision), dem Firmenmotto, den gelebten Werten (Corporate Identity) und einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt, auf das die Firma besonders stolz ist.

Fast alle Schweizer Software-Schmieden schätzen die zukünftige Marktentwicklung positiv ein, rechnen mit weiterem Wachstum und bestätigen damit die Prognose der Swico. Die Erfolgsrezepte aber sehen immer anders aus. Die interessantesten stellen wir Ihnen hier vor.

**ZÜHLKE: RIECHER FÜR TRENDS**

1968, also noch vor Bill Gates und Steve Jobs, gründete Gerry Zühlke sein Unternehmen im



**Michael Kurzidim**  
ist Ressortleiter Business-Software bei Computerworld

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/SUMNERGRAPHICSINC

Silicon Valley von Schlieren – ganz typisch für die Branche in einer Garage. «Er hatte viel Leidenschaft und die Vision, massgeschneiderte Gesamtlösungen zu entwickeln, ohne einer bestimmten Technologie den Vorzug zu geben», porträtiert Philipp Sutter, CEO bei Zühlke Engineering, den Firmengründer. Dieses offene Konzept («Wir begeistern die Kunden mit unseren Lösungen.») hat das Unternehmen langfristig zum Erfolg geführt. «Mit Blick auf 2013 sind wir stolz auf den Swiss ICT Award und unsere Auszeichnung beim Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich», sagt Suter und ergänzt: Zühlke habe vor allem im Bereich Medizintechnik viel investiert. Die Branche sei im Umbruch, die Produkte werden immer vernetzt.

Ein Riesenthema ist bei Zühlke der Markt für Business Intelligence/Business Analytics. «Wir verdienen viel Geld damit», sagt Nicolas Durville, CIO und Executive Director Software Engineering, und verweist auf eine gesteigerte Nachfrage, besonders von Finanzhäusern und Versicherungen. In Zukunft werde der Markt noch weiter wachsen, ist sich Durville sicher. Auch Machine-to-Machine-Communication (Connected Products) nehme langsam Fahrt auf. Zühlke hat zum Beispiel eine weltweite Managementlösung für die Baumaschinen von Liebherr entwickelt. Das Motto heisst hier vorausschauende Wartung: Sensoren messen die Belastung der Materialien und schlagen Alarm, wenn ein Ersatzteilaustausch angeraten erscheint. Aber auch Schweizer Telekomanbieter analysieren, so Durville, die Handy-Daten ihrer Kunden, um Funklöcher besser auszumessen und ihre Netzabdeckung zu optimieren.

**ABACUS: KUNDENORIENTIERT**

Ein weiterer Oldtimer der Schweizer Software-Szene, der ERP-Anbieter Abacus, nennt die Kundenbindung als ein wichtiges Erfolgsrezept: «Wir haben Kunden, die von Anfang an uns geglaubt und uns bis heute die Stange gehalten haben», erinnert sich Thomas Köberl, Marketing-Chef des Unternehmens. Köberl wurde, wie auch der derzeitige CEO Claudio Hintermann, noch während seines Studiums an der Hochschule St. Gallen vom «Virus des Unternehmertums» infiziert, das ihn bislang nicht mehr losliess. «Sei stolz auf das, was du machst», fasst Köberl den Corporate-Identity-Leitsatz seines Unternehmens zusammen. Hinzu kommen eine kräftige Prise Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und Idealismus, statt Dienst nach Vorschrift. Das scheint zu funktionieren, denn Abacus zählt zum Teil langjährige Mitarbeitende in ihren Reihen und kann auch auf langjährige Kundenbeziehungen zurückblicken.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde das Unternehmen mit einem Umsatzplus von gut 9 Prozent belohnt. Im boomenden Webbereich (Software aus der Cloud) konnte der Schweizer ERP-Spezialist bei den Erträgen aus den Software-Abon-



«Als Schweizer in den USA Software zu verkaufen, ist nahezu ein Ding der Unmöglichkeit»

Boris Kraft, Magnolia

nements sogar eine Zuwachsrate von fast 50 Prozent realisieren. «Wir arbeiten zurzeit an der Version 2014, die in Echtzeit Daten aus der Abacus-Business-Software grafisch aufbereitet», sagt Köberl und bestätigt damit den Trend Richtung Analytics. «Unser Werkzeug Abac Cockpit, in Kürze marktreif, wird die ortsunabhängige Informationsaufbereitung aus unserer Software nachhaltig verändern», ist sich Köberl sicher.

**MAGNOLIA: GLOBAL PROFITIEREN**

«Lange Zeit war unser Motto: simple is beautiful», sagt Boris Kraft, Mitbegründer und CTO von Magnolia. Keine schlechte Devise, wenn man ein Content-Management-System verkauft, das zum Beispiel von der Drogeriekette Rossmann, der Allianz, Sony, Rewe und der Ing Bank eingesetzt wird. «Momentan ist es aber eher die Offenheit, die uns auszeichnet – im Umgang miteinander, mit Geschäftspartnern und Kunden und im Produkt selbst», betont Kraft. Besonders stolz ist er darauf, zusammen mit



Pascal Mangold und ohne externe Mittel ein international erfolgreiches Software-Unternehmen aufgebaut zu haben. Magnolia ist nicht nur in der Schweiz und in Europa, sondern auch auf den Märkten im Mittleren Osten, den USA/Südamerika und in Australien aktiv. 2014 rechnet Kraft mit einem Umsatzwachstum «von mindestens 20 Prozent, möglicherweise auch deutlich mehr».

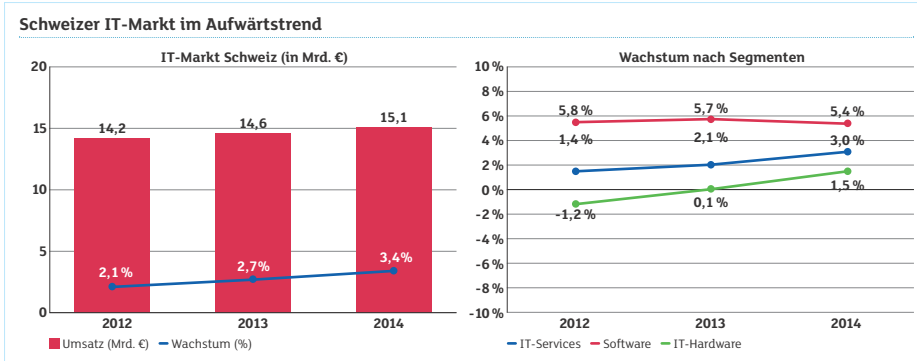
Das Software-Geschäft sei sehr international geworden, sagt Kraft. Als Schweizer Unternehmen könne man davon dennoch profitieren, da «hier die Züge anscheinend immer pünktlich ankommen und die Schoggi besser ist als anderswo». Als Schweizer in den USA Software zu verkaufen, sei jedoch nahezu ein Ding der Unmöglichkeit. «Dazu braucht es Amerikaner, welche die Nuancen in der Kommunikation und Kultur verinnerlicht haben und die neusten Baseball-Ergebnisse vom Wochenende kennen, sonst wird das nichts», betont Kraft.

**ERGON: UNTERNEHMERISCH DENKEN**

Von Anfang an konzentrierten sich die beiden Ergon-Gründer Teddy Graf und Christian Juon auf kundenspezifische Software auf Grundlage offener Systeme. 1992 verliess Christian Juon das Unternehmen und die acht verbleibenden Mitglieder erwarben in einem «Employee Buy-out» die Aktien der Firma. Aus Angestellten wurden Unternehmer. «Dieses Unternehmertum prägt unsere Firma noch heute», betont Gabriela Keller, Personal- und Marketing-Chefin bei Ergon. Keller ist Diplom-Informatikingenieurin ETH sowie Diplom-Wirtschaftsingenieurin FH und gibt damit die Richtung vor: «Wir üben eine grosse Anziehungskraft auf hervorragende Software-Ingenieure aus und müssen keine Stelleninhalte schalten.» Besonders stolz ist Keller auf die «unverwechselbare Firmenkultur» bei Ergon, die mit einer sehr hohen Mitarbeiterzufriedenheit einhergehe. Ergon gewann den Swiss Arbeitgeber Award 2012. Kernelemente sind die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, Transparenz in allen Belangen (inklusive Saläre und Boni), die Beteiligung am Erfolg und die Partizipation an Entscheidungen. «Durch Mehrheitsentscheid haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, gegen Beschlüsse ihrer Leitung ein Veto einzulegen», erzählt Keller. Das gelte auch für die Geschäftsleitung. →

«Start-ups mangelt es in der Schweiz an erfahrenen Investoren mit intelligentem Kapital»

Beni Manz, Moneyland



**Der IT-Markt ist für die Schweizer Wirtschaft ein Wachstumsmotor**

Das Firmenmotto bei Ergon heisst: «Lifere, nöd lafere.» Das hat sich mittlerweile drei Jahrzehnte lang erfolgreich bewährt. In diesem Jahr ziehen alle Mitarbeitenden in ein neues Gebäude um, in der Nähe der heutigen drei Standorte. Gerade rechtzeitig, um dort das 30-jährige Firmenjubiläum zu feiern.

**MONEYLAND: DO IT YOURSELF**

In nur drei Klicks, so das Verkaufsversprechen des Finanzvergleichsdienstes Moneyland, finden User zu den besten Finanzprodukten, seien es Kreditkarten, Privat- oder Firmenkonto, Vorsorgeprodukte, Tradingservices oder Hypotheken. «Wir waren auf der Suche nach geeigneten Konten und fanden im Netz keine qualitativ befriedigenden Vergleiche», erzählt Geschäftsführer Beni Manz. Die Idee zur Firmengründung

sei eher langsam herangereift. Die Gründung selbst sei in der Schweiz unbürokratisch und ohne Probleme realisierbar, sagt Manz, der zusammen mit seinem Bruder Samuel das gesamte Startkapital aus eigener Tasche ins Unternehmen gesteckt hat. «Da wir alle Lösungen selbst programmieren und auch das Produktmanagement selber übernehmen, konnten wir massiv Kosten sparen, sonst hätten wir uns eine solche komplexe Lösung nie leisten können.»

Beni Manz lobt die sehr gute Infrastruktur der Schweiz, kritisiert allerdings die für die Inanspruchnahme auflaufenden Kosten, die Schweizer Internet-Start-ups schon das Leben erschweren. Hinzu kommen interne Gründe: Denn bei Schweizer Gründern fehlt nicht selten der Leidensdruck. «Für Schweizer Start-ups mit internationalen Ambitionen mangelt es in der Schweiz an erfahrenen Investoren mit intelligentem Kapital», stellt Manz fest. Bis 2015, so das Unternehmensziel, will Moneyland kostendeckend wirtschaften.

**CREALOGIX: KREATIVITÄT & LOGIK**

«Sowas wäre heute unvorstellbar», meint Bruno Richle, CEO der Crealogix Gruppe. Es war Anfang März 1996, an einem Wochenende, als sich die beiden Crealogix-Gründer Richard Dratva und Bruno Richle zusammensetzten, um ein paar Businessplan-Skizzen zusammenzustellen. Ganz entscheidend für das junge Unternehmen waren dann die kommenden Wochen. Die Schweizer Grossbank Credit Suisse gab Crealogix für ihr E-Banking-Projekt DirectNet den Zuschlag. «Wir gewannen diesen Grossauftrag zusammen mit der Firma Ergon zwei Monate nach unserer Unternehmensgründung», erinnert sich Richle. Im April 1997 ging DirectNet als erstes E-Banking-System der Schweiz online und lief über Jahre ohne Zwischenfälle. 1999 wurde die Credit Suisse von der Lafferty Group zur besten Internetbank Europas gekürt.

Soweit die Erfolgsgeschichte der Anfangsjahre. «Bei uns ist der Firmenname Programm, denn Crealogix bedeutet Kreativität plus Logik», erklärt Richle. Seit der Gründung seien ausserdem zwei Leitsätze wichtig gewesen. «Der Kunde ist König» – für heutige Ohren klingt das schon etwas ausgeleiert – und «Wenn wir etwas verdienen wollen, müssen wir besser sein als der Durchschnitt.» Im Jahr 2000 lautete das Firmenmotto «Where Logic goes Magic.» Nach dem Platzen der Internetblase passte das nicht mehr so recht in die Landschaft und wurde ersetzt. «Aber heute», erzählt Richle nicht ohne Stolz, «kommen viele altgediente Mitarbeitende auf mich zu und meinen, wir sollten diesen Claim aus der Gründerzeit wieder aufleben lassen, da wir mit unseren innovativen Bank-2.0-Lösungen wieder viel Magic im Produktportfolio haben.»

**ELCA: UMSETZUNGSSTARK**

Die Geburtslocken der heutigen Elca Informatik AG läuteten 1968. Damals hiess das Unternehmen noch Electro-Calcul. Mehrere Ingenieure der École polytechnique de Lausanne (EPFL) taten sich zusammen und entwickelten eine Software-Steuerung für den Grande-Dixence-Staudamm im Wallis – die erste rechnergestützte Prozesssteuerung der Schweiz. «Wir werden als Consulting- und Implementierungspartner eingekauft», sagt Toni La Rosa, Geschäftsleitungsmitglied bei Elca. «Unser oberstes Ziel ist es, jedes Projekt erfolgreich zum Laufen zu bringen, und der Weg dorthin ist oftmals lang und steinig.» Durch etwaige Projektverzögerungen entstünden den Kunden jedoch keine unkalkulierbaren Mehrkosten, denn «wir bieten Projekte zu einem Festpreis an», versichert La Rosa. Dazu passend – nicht fantasievoll, aber ausdrucksstark – heisst das Firmenmotto «We make it work.» Heute entfällt ein Viertel des Umsatzes auf die öffentliche Verwaltung. Für Elcas Operations Director Patrick



«Wir gewannen den Grossauftrag zwei Monate nach unserer Unternehmensgründung»

Bruno Richle, Crealogix



«Viele meinen, auf Nummer sicher gehen zu müssen, indem sie schlechteren Produkten mit bekanntem Namen den Vorzug geben»

Bertrand Lisbach, Linguistic Search Solutions AG

Software-Test war sehr ernüchternd. Keines der Produkte war für den professionellen Business-Einsatz geeignet – also wurde selbst entwickelt.

Die Gründung von Linguistic Search Solutions stand unter einem guten Stern: «Wir hatten das Glück, dass sich bei uns ein spezieller

Stampfli ist es dabei nicht so wichtig, wo die Codezeilen entstehen, sehr wohl aber Erfahrungen aus erster Hand auf dem Absatzmarkt (vgl. dazu Beitrag ab S. 26).

2013 konnte Elca eine hochkarätige neue Kunden für sich gewinnen: Für die Warenhauskette Manor nahm das Unternehmen ein Migrationsprojekt, konkret eine Legacy-Moderernisierung des alten Warenwirtschaftsystems, in Angriff. Ausserdem kaufte die UEFA die Ticketinglösung SecuTix. Wer also an der Europameisterschaft 2016 ein Ticket erwirbt, benutzt eine von der Elca Gruppe entwickelte Software. «Unsere Auftragsbücher für 2014 sind bereits wieder gut gefüllt», versichert La Rosa. Spätestens im nächsten Jahr möchte er mit seinem Unternehmen die Jahresumsatzgrenze von 100 Millionen Franken knacken.

**LINGUISTIC SEARCH SOLUTIONS: USP**

Der Firmengründer von Linguistic Search Solutions, Bertrand Lisbach, verbrachte einige Jahre im Nahen Osten, und lernte dort Arabisch und Hebräisch. Die exotischen Sprachkenntnisse kamen ihm später zugute, als ihn eine Schweizer Grossbank damit beauftragte, Software für den Abgleich von Personennamen zu evaluieren. Wie kompliziert das sein kann, erläutert ein Beispiel: «Boris Nikolajewitsch Jelzsin» und «Boris Yeltsin» sind ein- und dieselbe Person, «Paula Diaz» und «Paul Diez» aber nicht. Verwechslungen hätten jedoch unangenehme, oft teure Folgen. Versäumt es eine Bank etwa, eine Zahlung an eine sanktionierte Terrororganisation zu stoppen, drohen saftige Strafen bis zum Entzug der Banklizenz. Der von Lisbach durchgeführte

Teamgeist einstellte; niemand zielte auf den schnellen persönlichen Gewinn», erzählt Lisbach aus den Anfangsjahren. Auch die mitarbeitenden Anteilseigner hätten sich in der Startphase in ihren Lohnvorstellungen zurückhaltend gezeigt.

Unternehmen und Behörden würden jedoch davor zurückschrecken, mit einer Firma ohne bereits etabliertem Namen zusammenzuarbeiten, meint er. «Das war unser Hauptproblem als Start-up», erinnert sich Lisbach. «Viele Entscheider meinen offenbar, auf Nummer sicher gehen zu müssen, indem sie teureren und schlechteren Produkten von Firmen mit bekanntem Namen den Vorzug geben.» Auch juristische Beratung, zum Beispiel punkto Patente und Lizenzverträge, so erinnert sich Lisbach, «mussten wir relativ teuer einkaufen.»

**FAZIT: SWISS FÜR SCHWEIZER**

Gibt es einen «Swiss Way» zum Markterfolg? Ja, aber der funktioniert immer noch am besten in der Schweiz. «Schweizer Unternehmen haben eine grosse Bereitschaft, helvetische Software einzusetzen», sagt Thomas Köberl von Abacus. Schweizer Kunden schätzen den lokalen Support, die gemeinsame Sprache und die kulturellen Gemeinsamkeiten. Lokale Software-Entwickler könnten punkten, indem sie die Kunden, zum Beispiel durch Anwendergruppen, aktiv in die Weiterentwicklung der Lösungen einbinden. Jungunternehmen loben generell die exzellenten Rahmenbedingungen in der Schweiz. Allerdings sind die Kostenhürden teilweise noch zu hoch aufgestellt, was den Markterfolg in der Anfangsphase unnötig erschwert. ←

**Geschäftserfolg: Darauf kommt es an**

Urs Prantl, Inhaber der Agentur KMU Mentor, hat sich auf nachhaltige Zukunftssicherung im Software-Geschäft spezialisiert und berät Schweizer Software-Unternehmen im Kampf um Marktanteile. Prantl nennt fünf zentrale Bestandteile, die für den Erfolg verantwortlich sind:

**1 Unternehmenszweck und Werte:** Abgesehen vom universalen Unternehmensmotiv – «Schaffung von echtem Mehrwert für Kunden» – sind positive Unternehmenswerte der Kitt, der einen «losen Menschenhaufen» erst zu einem schlagkräftigen Team zusammenschweisst. Stellen Sie sich zwei Gretchenfragen: Würden es Ihre Kunden aufrichtig bedauern, wenn es Ihre Software-Firma nicht mehr gäbe?

**2 Vision und strategische Ziele:** Ein Unternehmer braucht eine Vision, ein geistiges Bild von dem, was er mit seinem Unternehmen erreichen will. Dieses Bild darf zu Beginn durchaus verschwommen sein. Es muss aber zu jedem Zeitpunkt die inspirative Sinn- und Energiequelle für alle am Unternehmen Interessierten sein. Dazu zwei Beispiele: «Wir setzen Kundenwünsche erfolgreich, effizient und in hoher Qualität um» – eine Selbstverständlichkeit, die

**3 Mission:** Die Mission ist das an den Markt und die Kunden formulierte Versprechen, einen messbaren Nutzen zu erbringen. Je attraktiver die Mission, desto stärker fühlen sich neue Kunden und neue Mitarbeiter angezogen. Die Mission «vollendete Software-Projekte» klingt zwar etwas banal, entfaltet in der Software-Branche aber eine hohe Sprengkraft, wenn man an die zahlreichen gescheiterten und

nicht als Vision erhalten kann. Dagegen ist dieses Firmenmotto zwar nicht besonders kreativ, aber im Kern vollkommen richtig: «Wir fördern den Erfolg unserer Kunden nachhaltig.» Denn wer dieses Unternehmensziel verfolgt, wird am Ende auch selbst erfolgreich sein.

**4 Strategie und Positionierung:** Eine von den Kunden klar wahrnehmbare Alleinstellungspositionierung (USP) verlangt einiges an Gehirnschmalz. Im Fokus steht die Frage: Was wollen wir künftig für wen und mit welchem zwingenden Nutzen besser machen als die Konkurrenz?

**5 Struktur und Führung:** Auch die beste Alleinstellungsstrategie, die glänzendste Vision und das anspruchsvollste Wertesystem brauchen ein operativ gut funktionierendes Unternehmen mit entsprechender Führung. → www.kmu-mentor.ch

nie zum erfolgreichen Abschluss gebrachten IT-Projekte der Branche denken.

**4 Strategie und Positionierung:** Eine von den Kunden klar wahrnehmbare Alleinstellungspositionierung (USP) verlangt einiges an Gehirnschmalz. Im Fokus steht die Frage: Was wollen wir künftig für wen und mit welchem zwingenden Nutzen besser machen als die Konkurrenz?

**5 Struktur und Führung:** Auch die beste Alleinstellungsstrategie, die glänzendste Vision und das anspruchsvollste Wertesystem brauchen ein operativ gut funktionierendes Unternehmen mit entsprechender Führung. → www.kmu-mentor.ch