

«Das Know-how liegt nicht im Codeschreiben»



Daniel Gorostidi ist entweder eine treue Seele oder ein beharrlicher Mensch. Beides Charaktereigenschaften, die ihn letztlich dorthin gebracht haben, wo er heute ist. Sein halbes Berufsleben hat der gebürtige Baske gewartet, bis er sein Kind endlich in Besitz nehmen durfte. 1968 als Spin-off von Grande Dixence und der Société Générale pour l'Industrie (SGI) gegründet, ist Elca heute mit über 500 Mitarbeitenden der grösste Schweizer Informatikdienstleister. Als Patron und Hauptaktionär überblickt Daniel Gorostidi damit über 40 Jahre Schweizer Informatikgeschichte.

Diese verlief alles andere als geradlinig: Für den Staudamm Grande Dixence realisierte man Anfang der 1970er Jahre eine der ersten rechnergestützten Anlagesteuerungen der Schweiz. Ursprünglich wollte man dieses Know-how weltweit vertreiben. Doch obwohl es an Engagements nicht fehlte, musste man sehr bald einsehen, dass auf dieser sehr spezifischen, wissenschaftsgetriebenen Softwareentwicklung keine Existenzgrundlage zu schaffen war. So diversifizierte man in die Entwicklung von Embedded Software, allem voran für die Automatisierung von Warenhäusern.

Bis zu diesem Punkt war Elca mit rund 15 Mitarbeitenden ein kleiner Anbieter. Gab der Markt nicht mehr her?

Daniel Gorostidi: Doch, aber unsere Aktionäre wollten nicht, dass Elca wächst. Zu Beginn der 80er Jahre beabsichtigte die Société Générale pour l'Industrie (SGI) die Mehrheit von Elca zu übernehmen, doch Grande Dixence beharrte auf ihrem Anteil. Und so verkaufte SGI ihre Aktien an die EOS, die heutige Alpiq. Dies war für mich eine schwierige Periode. Wir wussten überhaupt nicht, was wir zu tun hatten. Dann hatte man angefangen Bodyleasing zu betreiben, was mich überhaupt nicht interessierte.

Daniel Gorostidi 1952 in Saint-Jean-de-Luz (F) geboren, studierte Mathematik an der École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) in Lausanne und stieg Ende der 70er Jahre bei ELCA (damals noch Electro Calcul) als Entwicklungsingenieur ins Berufsleben ein. Einige Jahre später wurde er 1989 zum Vizedirektor und 1991 schliesslich zum Verkaufsdirektor befördert. 1992 wurde er zum Stellvertreter des CEOs ernannt, und 1994 übernahm er schliesslich die Geschäftsführung des Unternehmens. 1999 leitete er einen Management-Buy-out ein, den er ein Jahr später erfolgreich abschloss. Seither ist Daniel Gorostidi Mehrheitsaktionär und auch Verwaltungsratspräsident von Elca.

Sie waren also nahe dran, den Bettel hinzuschmeissen?

Irgendwann fragte mich mein Chef, was ich denn tun wolle. Ich bin mit zwei Ideen gekommen: Videotext und Operating Systems. Schliesslich verfolgten wir den Pfad Operating Systems. So entstand eine sehr enge Kollaboration mit Microsoft. Zudem erhielten wir den Auftrag, nach neuen Aktionären mit neuen Projekten zu suchen. Dann stieg Ascom ein mit dem Auftrag, eine PBX-Anlage zu entwickeln. Als weiteres Standbein boten wir Microsoft-Training an. Dies war zwar letztlich kein erfolgreiches Geschäft, aber es brachte uns in Kontakt mit einem wichtigen neuen Auftraggeber: Die Schweizer Bundesbahnen waren damals auf der Suche nach einem Partner, der sie bei der Gesamterneuerung ihrer Basissoftware unterstützte. Allerdings stellten die SBB – wenig später auch als Aktionär – zwei Bedingungen: Erstens mussten wir nach einem Fixpreismodell liefern und zweitens wurden wir angehalten, mindestens 50 Prozent unseres Umsatzes mit Drittaufträgen zu generieren. Beides war für uns letztlich sehr heilsam.

Durfte man also endlich wachsen?

Ja! Anfang der 90er Jahre waren wir etwas über 20 Ingenieure, zwei Jahre später bereits 100. Mehr noch aber lernten wir aufgrund des Fixpreismodells, wie man Projekte richtig managt. Zudem konnte man sich keine Terminverzögerungen leisten. Bekanntlich stellen die SBB ihre Fahrpläne zweimal im Jahr um. Genau auf diesen Zeitpunkt hin muss man dann auch bereit sein mit der neuen Software, ansonsten wartet man wieder ein halbes Jahr. Die SBB waren aber auch aus einem weiteren Grund ein sehr herausfordernder Kunde. So begann man schon sehr früh in Indien zu entwickeln, was uns extrem unter Druck setzte.



Wie konnten Sie dem standhalten?

Die erste Projektausschreibung hatten wir noch gewonnen, die zweite hingegen verloren wir. Bei der dritten boten wir zwar zum selben Preis an. Dennoch wollten die SBB den indischen Mitbewerber verpflichten. Und so griff ich erzürnt zum Telefon. Die Erklärung der SBB war aber letztlich einsichtig. Wir hatten zwar denselben Preis, aber dafür hätten wir ziemlich strampeln müssen, während es bei den Indern noch einiges an Luft gab. Obwohl ich die SBB letztlich von unserem Angebot überzeugen konnte, blieb ein schaler Nachgeschmack: Ich wusste, da muss ich etwas unternehmen.

«Die Programmierung allein nimmt einen immer geringeren Anteil in der Wertschöpfung der Softwareentwicklung ein»

Und das hiess, in ein Flugzeug zu steigen?

Eben nicht. Es brauchte ganze vier Jahre, bis ich meine Shareholder von der Idee überzeugen konnte, in eine Offshore-Entwicklung einzusteigen. Letztlich flog ich aber nicht nach Indien, sondern nach Vietnam. 1996 hatten wir in Saigon vier Ingenieure angeheuert und brachten sie in die Schweiz. Ein halbes Jahr lang habe ich sie in meinem Haus beherbergt. Dies gab mir die Chance, die vietnamesische Mentalität kennen zu lernen. Nach einem Jahr schickte ich sie zurück, und wir fingen an mit ihnen zu arbeiten.

Zu diesem Zeitpunkt waren Sie immer noch angestellt. Wie kam es zum Management-Buy-out?

Ende der 90er Jahre zählte Elca 150 Mitarbeitende. Damit waren wir allmählich zu gross für EOS, weshalb sie aussteigen wollten. So entschloss ich mich, ihren Anteil zu kaufen.

Mitten im Dotcom-Boom dürfte dies einiges gekostet haben. Ein ziemliches Risiko?

Ohne schlaflose Nächte ging dies natürlich nicht. Aber letztlich war das Management-Buy-out für mich das weitaus geringere Risiko, als angestellter CEO zu bleiben. Zumal ich das Unternehmen

ja wirklich gut kannte. Bis ich dann auch noch die SBB-Anteile erwerben konnte, musste ich noch ein weiteres Jahr zu warten. Dies war für mich in der Tat sehr ungünstig, da sich in der Zwischenzeit der Dotcom-Boom in der Bewertung voll niederschlug.

Die Rechnung ist aufgegangen. Seit Sie der Patron von Elca sind, ist das Unternehmen auf über 500 Mitarbeitende angewachsen. Dabei war die Marktlage zu Beginn der Nuller Jahre alles andere als günstig, besonders im Vergleich zu den 90er Jahren...

Da wir jetzt unsere eigenen Chefs waren, konnten wir einerseits schneller handeln als zuvor. Andererseits haben wir von der schwierigen Marktlage eher profitiert. Viele Grossunternehmen haben in dieser Zeit damit begonnen, ihre Lieferantenstruktur auf wenige strategische Partner zu reduzieren, und Elca war meist gesetzt.

Heute ist Elca neben Vietnam in Grossbritannien, Spanien, Benelux und Frankreich präsent. Die erste «Auslandsexpansion» war aber wohl die Niederlassung in Zürich?

Zürich ist für uns Westschweizer natürlich ein schwieriges Pflaster. Normalerweise kommen die Deutschschweizer ja zu uns und nicht umgekehrt. Zudem bin ich in Frankreich aufgewachsen und spreche kein Wort Deutsch. Zunächst versuchten wir über eine Akquisition Fuss zu fassen. Aber nach kurzer Zeit mussten wir alle Mitarbeiter entlassen und eigentlich wieder bei Null anfangen. Die Krux ist, dass man erst dann gute Vertriebsleute anstellen kann, wenn man auch die richtigen Entwickler hat. Und umgekehrt kommen die guten Entwickler nur, wenn man eben interessante Projekte hat. Es bleibt einem also nichts anderes übrig, als das Geschäft schrittweise hochzuziehen. Inzwischen haben wir uns an der Limmat aber gut etablieren können. Zudem haben wir immer noch Potenzial.

«Der Schweizer Heimmarkt ist zu klein, um eine Kriegskasse für Auslandsakquisitionen zu füllen»

Und wie verlief die Auslandsexpansion?

Es führen drei Wege ins Ausland: Erstens, man beginnt bei Null. Zweitens, man expandiert für und mit einem Kunden. Oder

drittens, man kauft sich über eine Akquisition in einen neuen Markt ein. Letzteres ist für ein Schweizer Unternehmen nur begrenzt möglich, da sich auf der Basis unseres kleinen Heimatmarktes kaum eine Kriegskasse füllen lässt. Deshalb ist es auch so schwierig, mit Dienstleistungen im Ausland Fuss zu fassen. Man braucht schon ein Produkt, das darüber hinaus auch ein grosses Differenzierungsmerkmal aufweist.

Hilft Swiss Made dabei?

Per se nicht. Eher im Gegenteil. Swiss Made impliziert ja automatisch auch, dass die Mitbewerber im Gastgeberland qualitativ nicht mithalten können. Dies wird auch als arrogant empfunden.

«Es ist nicht auf Anhieb ersichtlich, was die Qualität einer Software ausmacht. Das gilt auch für ‚Swiss Made ‘»

Stimmt es denn nicht, dass Swiss Made Software eine gewisse Qualität für sich beanspruchen darf?

Ich glaube, das Problem ist nicht Swiss Made. Vielmehr fehlt der Softwareentwicklung generell die Tradition, die sich einem bestimmten Herkunftsland zuordnen lässt. Im Banking oder bei Uhren sieht dies ganz anders aus. Zudem ist Software ein abstraktes Produkt. Man kann dazu kaum Emotionen entwickeln. Es ist auch nicht auf Anhieb ersichtlich, was die Qualität einer Software ausmacht. Schon gar nicht für einen Laien.

Und trotzdem wirbt Elca mit Swissness?

Ich verbinde Swissness stark mit den Menschen, die bei uns arbeiten. Die Nähe zur EPFL und zu anderen Hochschulen macht letztlich die Qualität unseres Engineerings aus. Die Schweiz verfügt über hervorragende Ausbildungsmöglichkeiten. Auf dieses Pferd müssen wir setzen. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die Tatsache, dass es uns gelingt, ganz unterschiedliche Nationalitäten und Kulturen zu integrieren. Sobald ich nach Frankreich und Deutschland gehe, zeigt sich ein ganz anderes Bild. Dort arbeiten meist nur Franzosen oder Deutsche. Selber bin ich ja auch ein Franzose, der diesen schweizerischen Vorzug schätzen gelernt hat.

Macht also das Multinationale Swissness aus?

Ja, das trifft es ziemlich genau. Aber wir müssen daran arbeiten, dass dies nicht nur so bleibt, sondern noch besser ausgespielt werden kann. Ich denke hier besonders an die Kontingentierung von Arbeitskräften aus Nicht-EU-Ländern.

So gesehen passt dann auch Vietnam zu Swissness.

Vietnam ist unsere verlängerte Werkbank. Das heisst aber nicht, dass unsere Software nicht Swiss Made ist. Denn das Know-how liegt nicht im Code. Die Programmierung ist ein extrem kleiner Teil einer ausgelieferten Lösung und strategisch gar nicht der wichtigste. Eigentlich könnte es ja egal sein, ob man einen guten oder schlechten Code geschrieben hat. Man will einfach eine Lösung, die genau das tut, was man von ihr verlangt. Die Quintessenz unserer Dienstleistung liegt deshalb im Projektmanagement

und reicht von der Definition der Anforderungen, der Festlegung der IT-Architektur sowie des Datenmodells bis hin zur Qualitätskontrolle. Leider ist dies der allgemeinen Öffentlichkeit viel zu wenig bewusst. Dort wird Softwareentwicklung einfach mit Programmieren gleichgesetzt.

Die Softwareentwicklung hat sich ja auch enorm gewandelt.

Mit der Folge, dass das Codeschreiben einen immer geringeren Anteil an der Wertschöpfung einnimmt. Embedded Software in den 70er Jahren hiess: wenig Funktionen, hohe Performance. Mit dem Wechsel zu den Informationssystemen ist dies gerade umgekehrt. Software wurde bezüglich Funktionalität immer komplexer. Der nicht-funktionale Teil hingegen verlor an Relevanz. Da diese Systeme von Mitarbeitenden benutzt wurden, liessen sie sich jede Nacht ändern. Und wenn ein System mehr Leistung brauchte, konnte man ihm einfach zusätzliche CPUs geben. Mit dem Web verändert sich das Paradigma erneut. Facebook und Google sind Realtime-Systeme, die von Millionen von Endkonsumenten gleichzeitig benutzt werden und sich dadurch auszeichnen, dass sie einen sehr hohen funktionalen Komplexitätsgrad aufweisen, aber auch im nicht-funktionalen Teil enorme Anforderungen stellen. Man muss sich also wieder sehr genau überlegen, wie die IT-Architektur auszusehen hat und wie man den Betrieb der Lösung sicherstellen kann. Damit verschiebt sich das Know-how in unserem Geschäft: Neben der Businessanalyse und der Datenmodellierung werden Themen wie Konfigurations- und Performance-Management sehr viel wichtiger.

Elca verdient das Geld hauptsächlich mit Individualentwicklung. International ist man indes vor allem mit der Ticketinglösung SecuTix unterwegs. Geht das: Dienstleistungs- und Produktgeschäft unter einem Hut?

Wir trennen hier ganz scharf. Wir entwickeln die Produkte unabhängig vom Projektgeschäft. Aber es gibt schon eine Logik zwischen den beiden Bereichen. SecuTix ist als R&D-Projekt gestartet. Ziel war es, Elca für den B2C-Bereich zu trainieren. Da die Lösung erfolgreich ist, sind wir derzeit auch daran, SecuTix in eine Schwesterfirma auszulagern.

«Swissness verbinde ich in erster Linie mit den Menschen, die bei uns arbeiten – und diese kommen aus der ganzen Welt»

Warum ist es eigentlich so schwierig, aus der Schweiz heraus mit einem Softwareprodukt weltweit Erfolg zu haben?

Es fehlt das Ökosystem. Im Silicon Valley werden viele Start-ups gegründet, wovon es die wenigsten schaffen. Trotzdem verschwindet das Know-how nicht einfach. Es bleibt in den Köpfen der Leute und kann in einem anderen Zusammenhang wieder abgerufen werden. In der Schweiz muss man alles selber machen und dabei viel Lehrgeld bezahlen. Diese Erfahrung haben wir auch mit SecuTix gemacht. Hätte ich mich auf ehemalige Mitarbeiter von Facebook, Google oder Amazon stützen können,

wäre dies ganz anders. In den vergangenen Jahren hat sich jedoch schon einiges getan.

Es braucht aber auch die Investoren. Sind Sie persönlich an Start-ups beteiligt?

Direkt investiere ich nicht. Aber ich stelle Start-ups oft und gerne meine Expertise zur Verfügung. Ich bin nicht der Business Angel-Typ. Ich setze lieber um. Deshalb ist es auch nicht mein Interesse etwas aufzubauen, um es dann wieder loszuwerden. Mich interessiert die Nachhaltigkeit. Zudem glaube ich nicht, dass es auf dem Markt noch Platz gibt für horizontale Softwareplattformen. Und wenn, können wir hier in der Schweiz niemals die gleiche Finanzkraft mobilisieren, wie dies in den USA gelingt.

Werden deshalb auch alle guten Softwarehersteller in der Schweiz früher oder später von einem amerikanischen Hersteller aufgekauft?

Ja, das ist an sich schade, aber so einfach nicht zu ändern.

Wird dies auch das Schicksal von Elca sein? Oder machen Sie sich zur Nachfragerregelung keine Gedanken?

Elca ist schon heute so aufgestellt, dass das Unternehmen auch ohne mich weitergeführt werden kann. Deshalb brauche ich mir darüber auch nicht den Kopf zu zerbrechen.
