



“

Wir haben in  
unserer Firma  
eine Kultur, wo sich alle  
zusammenraufen  
müssen. Ohne Teams  
geht es nicht.»

**Daniel Senn**, Geschäftsleitungsmitglied von  
Abacus Research AG, zum Stichwort «Firmenkultur».

# «Zum Golfspielen ist es zu früh»

**Fast jedem, der in der Schweiz mit Buchhaltung zu tun hat, dürfte Abacus ein Begriff sein. Die Abacus Research AG, das erfolgreiche Software-Unternehmen aus der Ostschweiz, feiert dieses Jahr ihr 25-jähriges Bestehen. Hinter dem unternehmerischen Erfolg steckt ein Team von 200 Mitarbeitern. Wir unterhielten uns mit drei Mitgliedern der Geschäftsleitung.**

VON THOMAS BERNER

**ORGANISATOR** Wenn Sie heute 25 Jahre zurückblicken: Haben Sie damals gedacht, dass Ihr Unternehmen mal so erfolgreich werden würde?

**Thomas Köberl:** Die Vision, einst in einem Glasgebäude einen repräsentativen Hauptsitz zu haben, hatten wir schon ... Nein, natürlich nicht. Denn hätten wir diese Vision wirklich gehabt, hätten wir wohl die Finger davon gelassen, weil wir uns nicht zutrauten, jemals ein solches Unternehmen zu führen und Verantwortung für 200 Mitarbeitende zu übernehmen. Wir sind einfach reingerutscht und mit der Firma mitgewachsen. Das betrifft auch unsere Führungseigenschaften – wir hatten ja alle keine unternehmerische Ausbildung.

**Also klassisches Learning by Doing?**

**Thomas Köberl:** Wir hatten anfangs nie das Ziel, jemals so gross zu werden. Zunächst setzten wir eine Grenze bei zehn Mitarbeitenden, dann bei 50 und haben diese dann sukzessive nach oben geschraubt ...

**Daniel Senn:** Irgendwann mussten wir dann einfach damit aufhören.

**Klingt so, als hätten Sie vor dem Wachstum resigniert.**

**Daniel Senn:** Resigniert nicht gerade. Aber wir haben eingesehen, dass man einfach wachsen muss, um eine gewisse Bedeutung zu erlangen.

**Wie hat man das dazu nötige Personal rekrutieren können? Gab es da Schwierigkeiten?**

**Thomas Köberl:** Wir konnten hier auf einige glückliche Zufälle bauen. Wir lernten immer wieder neue Leute kennen, eben wie z.B. Daniel Senn, der zusammen mit einem Kol-

legen für uns eine Lohnbuchhaltung/ Adressverwaltung entwickelt hat und so zu einem Teil von Abacus geworden ist.

**Daniel Senn:** Das geschah in den ersten drei Jahren nach der Gründung. Nachher versuchten wir, die Kadermitarbeiter aus dem eigenen Nachwuchs zu generieren. Es geht uns immer darum, die eigenen Leute weiterzuentwickeln, um mit ihnen neue Positionen besetzen zu können.

**Welche anderen «Anfangsschwierigkeiten» gab es sonst noch für das junge Unternehmen?**

**Thomas Köberl:** Über allem schwebte der Gedanke, nicht schon nach sechs Monaten die Bilanz deponieren zu müssen, weil wir zu viel Geld ausgegeben haben ... Den grössten Teil des Startkapitals von 50 000 Franken haben wir grosszügig in Prospekte und Inserate investiert. Gut, daneben hatten wir durchaus auch ein paar Einnahmen zu verzeichnen; es war also nicht so, dass wir anfangs gar nichts verkauften. Dennoch überstiegen die Ausgaben den Ertrag wesentlich. Deshalb hiess es halt für uns: Gürtel enger schnallen und eine Weile auf Löhne, die ohnehin mehr symbolisch waren, verzichten. Wir boten Zusatzkurse in Textverarbeitung an; damit hielten wir uns etwas über Wasser.

**Wann kam dann der Punkt, an dem Sie sagen konnten: Jetzt läuft's?**

**Thomas Köberl:** Dies begann eigentlich mit dem Deal mit M-Informatic. Da erkannten wir, dass wir eine Chance auf dem Markt haben.

**In Ihrem Unternehmen scheinen die Verantwortlichkeiten klar verteilt zu**

**sein. Hinter jedem Produkt, hinter jedem Bereich steht ein einzelner Kopf. Wie sieht dies in Bezug auf die Führung des Gesamtunternehmens aus? Wird Abacus von Einzelnen oder von einer «Kollegialbehörde» geführt?**

**Thomas Köberl:** Wir lassen unseren Leuten jeweils sehr viel Freiheiten. Wir benötigen keine Stempeluhren, die Mitarbeitenden können in der Regel frei entscheiden, wann und wie sie ihre Aufgaben erledigen. Sicher gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen. Die Sup-

portabteilung etwa hat natürlich zu den üblichen Bürozeiten erreichbar zu sein. Organisatorisch sind wir in verschiedene Abteilungen unterteilt, die wiederum aus Teams bestehen. Jedes Team hat einen Leiter, organisiert sich aber mehr oder weniger selbst. Die Kontrolle innerhalb der Teams ersetzt eigentlich jene der Stempeluhr.

**In einem früheren Interview sprachen Sie, Herr Hintermann, darüber,**

**Fortsetzung auf Seite 8**

## ÜBER ABACUS RESEARCH AG

Das in Wittenbach bei St.Gallen ansässige Unternehmen wurde von Claudio Hintermann und Eliano Ramelli 1985 gegründet. Kurze Zeit später kamen als Partner Daniel Senn und Thomas Köberl hinzu. Heute gehört Abacus zu den führenden Schweizer Software-Unternehmen.

Über 70 000 Kunden arbeiten heute mit Abacus-Lösungen für Finanzbuchhaltung und ERP. Das jüngste «Kind» in der Produktpalette ist die internetfähige Software-Lösung Abacus vi, welche u.a. an der topsoft vom 24./25. März in Bern vorgestellt wurde.

**Abacus-Gründungsmitglieder und Führungsriege: Eliano Ramelli, Thomas Köberl, Claudio Hintermann (CEO) und Daniel Senn (v.l.).**



Fortsetzung von Seite 7

*dass das Führungsteam so zusammengesetzt sei, dass die Stärken des einen die Schwächen des anderen ausgleiche. Wie wichtig ist dabei die Voraussetzung, dass man sich untereinander fast blind versteht?*

**Claudio Hintermann:** Das ist ein wichtiger Aspekt. Wir haben viele Unternehmen scheitern gesehen, weil sich Geschäftsleitungsmitglieder zu wenig gut kannten. Wie tragfähig ein Team ist, stellt sich eben vielfach erst dann heraus, wenn unterschiedliche Meinungen ausdiskutiert werden müssen. Wenn man sich schon länger kennt, weiss man in der Regel auch, wie der Einzelne sich in Konfliktsituationen verhält.

*Haben Sie innerhalb des Teams Strategien, wie entscheidende Diskussionen reibungsfrei geführt werden können?*

**Daniel Senn:** Wir haben in unserer Firma eine Kultur, wo sich alle zusammenraufen müssen. Ohne Teams geht es nicht. Die Geschäftsleitung ist ein Team, jede Abteilung besteht aus Teams. Wenn die einen sagen: in zwei Jahren braucht der Markt dies, und die anderen sagen: was interessiert mich das, jetzt müssen wir die aktuelle Version herausbringen, müssen wir solche Argumente halt immer gegeneinander abwägen.

**Claudio Hintermann:** In den ganzen 25 Jahren gab es noch nie einen Mehrheitsentscheid. Alle vier Partner mussten sich immer einig sein. Klar, wenn der eine mal «bockt», dann kann das Mühe machen, aber es kommt dann nie zu Retourkutschen. Einen eigentlichen politischen Prozess gibt es bei uns nicht. Entweder wir einigen uns, oder wir verschieben das Traktandum.

*Aber werden so Entscheide nicht unnötig in die Länge gezogen?*

**Daniel Senn:** Es kommt immer darauf an: Länger im Verhältnis zu wem oder was? Ich denke, wir haben schnelle und kurze Entscheidungswege. Es kann sein, dass es mal eine zweite oder dritte Runde braucht. Dies heisst aber nicht, dass nach drei oder vier Wochen nun doch entschieden ist.

*Was ist der eigentliche «Motor», der Sie stetig antreibt?*

**Claudio Hintermann:** Wir haben das Glück, dass sich bei uns dauernd etwas verändert. Eine Challenge jagt die nächste. Wenn etwa nach Windows nichts Neues gekommen wäre, wäre es für uns womöglich schnell langweilig geworden. Zuerst war DOS, dann kam Windows, dann all die Netzwerklösungen und nun das Internet ...

**Daniel Senn:** ... und Apple läuft ebenfalls zu Hochform auf...

**Claudio Hintermann:** ... eben: immer wieder etwas Neues. Da kann ich mir nicht vorstellen, nun einfach Golf spielen zu wollen. Man hat immer eine neue Aufgabe, neue Märkte, in denen man sich mit neuen Produkten beweisen will.

*Inwiefern kann Erfolg auch träge machen?*

**Claudio Hintermann:** Wenn Sie in diesem Markt träge werden, dann sind Sie mit Sicherheit nicht mehr lange dabei.

*Wie wichtig ist für das Unternehmen dabei die Kreativität?*

**Claudio Hintermann:** Es ist vielmehr die richtige Mischung zwischen Kreativität und Sturheit. Kreativität allein reicht nicht. Man muss die Produkte ja auf den Boden der Realität bringen und sich methodisch auf einen Weg festlegen. Auch wenn wir zu Beginn etwas Microsoft-lastig waren, bedeutete dies nicht, dass wir für andere Systeme nicht auch offen waren. Denn wenn man sich mal zu sehr auf eine Schiene fixiert hat, kann man oft nicht mehr davon weg. Wir entschieden uns deshalb für die Unabhängigkeit.

*A propos Unabhängigkeit: Erfolg macht ja auch begehrenswert. Gab es in der Vergangenheit viele Übernahme-Anfragen?*

**Daniel Senn:** Es gab Zeiten, da kamen Anfragen im Wochentakt.

**Thomas Köberl:** Dies hat sich nun etwas umgekehrt: Immer mehr Unternehmen bieten sich an, um von uns gekauft zu werden ...

*Gab es auch Überlegungen, Teile von Abacus in sogenannten günstigeren Ländern zu verlagern?*

**Claudio Hintermann:** Gewisse Basiskomponenten lassen wir im

Ausland programmieren. Gerade im ERP-Bereich ist Outsourcing aber nicht wirklich attraktiv, denn für solche Lösungen ist ein hohes Verständnis für branchen- und länder-spezifische Prozesse erforderlich.

**Daniel Senn:** Wir sind ja dabei, für Deutschland eine Lohnbuchhaltungslösung zu entwickeln. Dies können wir nur vor Ort machen, wo das Know-how vorhanden ist.

**Claudio Hintermann:** Sie können sehr wohl etwa in Indien günstig programmieren lassen. Die Kosten liegen dann aber woanders, nämlich im Prozessmanagement, das Sie dennoch von hier aus machen müssen. Wir haben etwa bei Mitbewerbern gesehen, dass diese in Asien programmieren liessen, aber nach drei oder vier Jahren das Ganze wieder zurück in die Schweiz geholt haben, weil einfach die Kommunikationswege und das Management zu komplex wurden. Klar ist es im Ausland, etwa in Dänemark, einfacher, Leute zu entlassen. Dies widerspricht aber unserer sozialen Verantwortung als KMU.

*Abacus hat ja insbesondere KMU als Kunden. Inwiefern, glauben Sie, haben die KMU tatsächlich jenen Stellenwert, der ihnen etwa von politischer Seite gerne zugeschrieben wird?*

**Claudio Hintermann:** Politiker müssen sich womöglich mehr um Grossunternehmen kümmern, weil diese mehr Probleme machen, bzw. «too big to fail» ...

**Daniel Senn:** KMU funktionieren eben ... Man muss aber dennoch sagen: Auch wenn behauptet wird, die administrativen Hürden für KMU würden niedriger, stellen wir eher das Gegenteil fest – zumindest in jenen Bereichen, die wir überblicken können. So wird etwa die Mehrwertsteuer immer komplexer, nicht einfacher. Aber wir gehören zu den wenigen, die sich nicht darüber beklagen (lacht).

*Ein Unternehmen wie Ihres zu führen, ist sicher eine Aufgabe, welche den grössten Teil Ihrer Zeit in Anspruch nimmt. Was unternehmen Sie, wenn Sie mal nicht an Abacus denken?*

**Claudio Hintermann:** Wir haben alle Familie. Dennoch kommt die Work-Life-Balance hie und da schlecht

weg. Man ist eben immer gerade da, wo man nicht sein sollte ...

**Daniel Senn:** Ich denke, wir haben dies recht gut im Griff, und da kann ich sicher für alle sprechen. Niemand von uns denkt an etwas anderes als an die Familie und an das Geschäft. Das ist der Kompromiss, den man eingehen muss.

*Wie hat das am Anfang noch ausgesehen, als Sie die Firma gegründet haben? Es sind ja immer wieder Geschichten von 80- bis 100-Stunden-Wochen im Umlauf.*

**Daniel Senn:** Das hat schon etwas. Claudio und ich waren fast permanent am Programmieren.

**Claudio Hintermann:** Die zeitliche Belastung ist auch heute noch gross. Man kann meist nicht einfach abends aus dem Büro gehen, die Türen schliessen und abschalten. Das Geschäft verfolgt einen oft noch bis nach Hause.

*Ist das etwas, was man als Unternehmer halt einfach in Kauf nehmen muss?*

**Claudio Hintermann:** Ja, das ist so. Es kommt natürlich immer darauf an, wie man es macht. Es gibt einfach Probleme, die sich nicht spontan lösen lassen und deshalb die notwendige Zeit zum Überlegen brauchen. Und diese findet man halt meistens ausserhalb des stressigen Büros.

*Braucht es in der Schweiz noch mehr solche Unternehmer?*

**Daniel Senn:** Meiner Meinung nach braucht es eher mehr Geld, um Unternehmern erst die Chance für einen Start zu geben. Denn es gibt viele junge Leute, die das Zeug zum Unternehmer hätten, aber nicht die finanzielle Kraft. Man muss aber auch in Branchen, die Wachstum erlauben, reinwachsen können.

*Welche konkreten Ziele haben Sie denn für die nächsten drei bis fünf Jahre, nebst weiterem Wachstum?*

**Claudio Hintermann:** Es wird klar darum gehen, die Software SaaS-fähig zu machen.

**Daniel Senn:** Die technische Basis haben wir mit dem internet-fähigen Abacus vi gelegt. Das ist eine Voraussetzung dazu. Jetzt geht es darum, die dazu passenden Business-Modelle zu entwickeln.