

Der Überlebenskünstler.

Innovation. Die Firma NorCom hatte in den vergangenen 30 Jahren viele schwierige Situationen zu überstehen. Doch jedes Mal gelang es Gründer Viggo Nordbakk (rechts), sein Unternehmen neu zu erfinden. Jetzt will er mit einer Big-Data-Software den Automobilmarkt aufmischen.



Viggo Nordbakk will die Datenfülle in der Autoindustrie beherrschbar machen.

Daten sind das Öl der Zukunft. Dieser Leitsatz der vierten industriellen Revolution gilt besonders für die Autoindustrie. „Die anfallenden Datenmengen sind bei den heutigen Fahrzeugen riesig groß“, erklärt Viggo Nordbakk, Chef und Gründer der Münchner Firma NorCom. „Wenn ein Konzern ein Fahrzeug testet, sind darin oft mehrere tausend Sensoren verbaut. Sie liefern die unterschiedlichsten Messdaten, wie die Temperatur der Schmiermittel, des Motors, der Bremsen und vieles mehr. Bei einem

solchen Test fallen nach acht Stunden Fahrzeit 30 Gigabyte an Daten an.“ Sollen allerdings autonome Fahrzeuge getestet werden, erreicht das Datenvolumen eine ganz andere Dimension. „Dann können Sie dies ruhig mit dem Faktor 2000 multiplizieren.“ Keine Frage – wer in der Lage ist, diese gewaltigen Datenmengen zu beherrschen, erschließt ein riesiges Geschäftspotenzial. Viggo Nordbakk will ein großes Stück von diesem Kuchen. „Wir haben viele Jahre Entwicklungsarbeit in unsere Softwareprodukte EAGLE und DaSense investiert, mit denen sich solche Datenmengen analysieren lassen. Und haben damit ein paar Jahre Vorsprung vor potenziellen Konkurrenten.“ Diesen Vorsprung sucht Nordbakk schon seit der Gründung seiner Firma NorCom im Jahr 1989. „Tatsächlich ist es immer wieder gelungen, mit unseren Entwicklungen neue Märkte vor allen anderen zu erschließen. Dadurch haben wir dort gute Umsätze und Gewinne er-

wirtschaftet. Doch stets kam es zu Veränderungen am Markt, so dass wir uns immer wieder nach neuen Themenfeldern und Ideen umsehen mussten.“ Auch deshalb ist die Unternehmergeschichte des Viggo Nordbakk interessant. Angefangen hat sie Mitte der 80er-Jahre. Damals suchte Siemens händeringend nach Ingenieuren. Der gebürtige Norweger begann für den Konzern im Münchner Forschungslabor zu arbeiten. Doch das Dasein als Angestellter machte ihn nicht glücklich. „Nach drei Jahren stand für mich fest: Ich wollte meine eigene Firma gründen.“ Also kündigt er und nimmt an einem weltweit ausgeschriebenen Wettbewerb teil. Es geht darum, ein Konzept zu entwickeln, um alle Computer eines Netzwerks zu einem homogenen System zu verbinden. „Eigentlich war das der Beginn des Internets und damit der Aufbruch in eine neue Ära.“ Nordbakk ist, als Einziger aus Europa, unter den Gewinnern. Das wirklich Bemerkenswerte >



daran aber ist, dass er so Zugriff auf alle eingereichten Vorschläge bekam. „Es war eine gigantische Menge an Dokumenten, rund 50 Meter Ordner, durch die ich mich durcharbeitete. Aber es hat sich gelohnt. Am Ende konnte ich ein Konzept entwickeln, mit dem es möglich war, aus vielen Rechnern mit unterschiedlichen Systemen ein einheitliches Netzwerk zu bauen.“

Mit dieser Idee im Aktenkoffer macht er sich nun auf die Suche nach einem Kunden – und findet ihn in der Dresdner Bank. Das Kreditinstitut überweist ihm eine Million Mark – und Nordbakk gründet die Firma NorCom, stellt Mitarbeiter ein und beginnt, das System, das auch höchsten Sicherheitsstandards genügen muss, zu bauen. „Nach einem Jahr konnten wir unsere Middleware DAP, wie wir sie nannten, auf 40 000 Rechnern bei der Dresdner Bank weltweit installieren.“

Es ist ein erster großer Erfolg. Und einer, der ihm nicht nur die Tür zu anderen Banken, sondern auch in die öffentliche

Verwaltung öffnet – insbesondere zur Bundesanstalt für Arbeit, die heute noch einer seiner größten Kunden ist, und zu den Finanzämtern in Deutschland, von denen er bald 70 Prozent mit seiner Software ausstattet.

Es läuft bei NorCom. 1999 beträgt der Umsatz 14,7 Millionen Euro, der operative Gewinn beziffert sich auf 2,2 Millionen Euro, das Wachstum ist dreistellig. Es läuft sogar so gut, dass Microsoft mit der Münchner Firma sprechen will. „Aber mein Mitarbeiter, der den Anruf aus Redmond entgegengenommen hatte, hat einfach abgelehnt und es mir auch erst zwei Monate später erzählt“, erinnert sich Nordbakk, der darüber noch heute deutlich hörbar verärgert ist.

Vielleicht wäre es eine große Chance gewesen. Vielleicht auch ein großes Risiko. Denn mittlerweile hat der Unternehmer ein Joint Venture mit der Dresdner Bank gegründet. „Es ging darum, neue Applikationen für unsere Middleware zu entwickeln. Das war ein sehr guter Deal für uns. Sie bezahlten die Entwick-

lung für zehn Jahre. Und das eine oder andere Produkt, das daraus entstand, durften wir auch an andere Banken verkaufen.“ Das klingt so gut, dass er sich entschließt, NorCom an die Börse zu bringen, um Kapital in das Joint Venture einbringen und genug Mitarbeiter einstellen zu können.

Mitten in der Euphorie des Neuen Marktes, im Oktober 1999, erfolgt der Börsengang. Der Aktienkurs klettert rasch vom Ausgabepreis bei 19 Euro auf 155 Euro. NorCom ist nun plötzlich über 1,5 Milliarden Euro wert. Doch dann platzt die New-Economy-Blase. Zwar gelingt es NorCom im Jahr nach dem IPO, den Umsatz noch einmal zu verdoppeln, doch die Tech-Begeisterung ist verflogen. Im folgenden Konjunkturabschwung werden viele Investitionsprojekte auf Eis gelegt. Dazu kommt für NorCom ein spezielles Problem: 2001 wird die Dresdner Bank übernommen. „Der Käufer, die Allianz, hatte aber ganz eigene Vorstellungen davon, wie die IT bei der Dresdner Bank aussehen sollte. Und wir waren raus“, erinnert sich Nordbakk.

Für den Unternehmer ist das eine herausfordernde Situation. Er hat einen gewaltigen Kostenblock aufgebaut, wie viele alle andere Neue-Markt-Firmen teure Zukäufe getätigt – und nun bricht der Umsatz ein. NorCom schreibt anhaltend tiefrote Zahlen, in 2003 beträgt das Minus 3,6 Millionen Euro. Erst im Jahr 2004 greifen die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen und Nordbakks Unternehmen erzielt wieder ein kleines Plus. Zwar profitiert er noch von Consulting- und laufenden Wartungsverträgen, aber die Wachstumsfantasie fehlt. Das ist nicht das, was Anleger von einer Tech-Firma erwarten. Die Aktie notiert Ende 2004 nur noch bei 2,39 Euro, die Firma ist 17 Millionen Euro wert – also nur noch ein Bruchteil des-

sen, was sie noch ein paar Jahre zuvor auf die Waage gebracht hatte.

Viggo Nordbakk braucht dringend ein neues Betätigungsfeld. Dabei kommt ihm zugute, dass er noch immer über ein komfortables Liquiditätspolster aus dem Börsengang verfügt. „Wir haben damals gesehen, wie Internet und die Digitalisierung die Medienhäuser und insbesondere das Fernsehen verändern“, erinnert er sich. „Also haben wir die Firma MaxiMedia Technologies GmbH übernommen und angefangen, ein Redaktionssystem zur digitalen Produktion von Fernsehsendungen zu entwickeln, eine Art Office-Programm für das Fernsehen.“ Damit konnte eine gesamte Sendung mit allem, was dazu gehört – Text, Video, Teleprompter oder auch das Licht –, geplant und gesteuert werden. NCPower, wie das Produkt hieß, wird ein Erfolg. Nicht nur deutsche Sender setzen es ein, auch die weltweite Verbreitung gelingt – in Russland sowie im Nahen und Mittleren Osten.

Einen Haken hat das Ganze: „Es war ein vergleichsweise überschaubares Geschäft.“ Bei den mittleren Kunden geht es nicht um 40000 Rechner wie bei der Dresdner Bank, sondern um 40 oder 50 Arbeitsplätze, die mit der Software ausgestattet werden. „Irgendwann hatten wir die meisten Fernsehsender unter Vertrag, doch die Medienhäuser selbst waren auch knapp bei Kasse. Es war zum Leben zu wenig und zum Sterben zu viel.“ Wieder fehlt die Wachstumsfantasie.

Im Jahr 2013 wird es eng. Der Umsatz liegt nur noch bei rund 18 Millionen Euro, halb so hoch wie 2010. Der Fehlbetrag beläuft sich auf fast vier Millionen Euro, die ehemals üppigen liquiden Mittel sind auf rund 1,7 Millionen Euro zusammenschmolzen. Der Aktienkurs hält bei knapp 1,60 Euro. Die Marktkapitalisierung beträgt nur noch



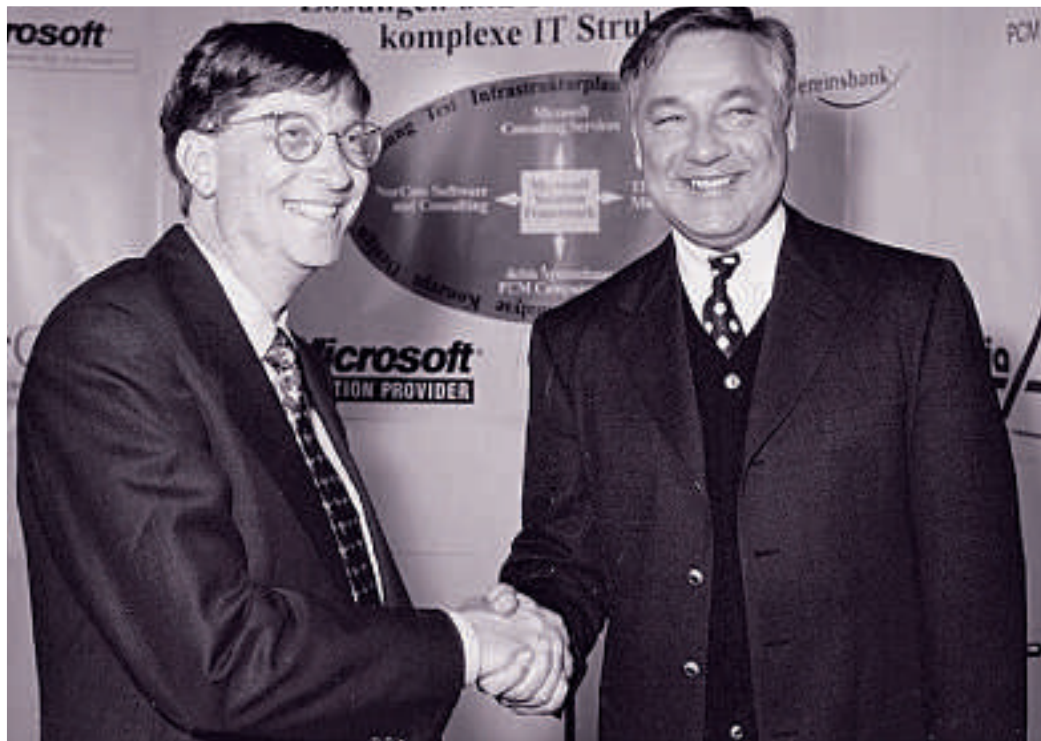
bescheidene 3,5 Millionen Euro. Nun muss Nordbakk dringend handeln. Gelingt es ihm nicht bald, seinem Unternehmen neues Leben einhauchen, wird er es wohl verlieren.

Das ganz große Ding dieser Zeit ist Big Data. Mit der Verbreitung und der zunehmenden mobilen Nutzung des Internets schwellen auch die Datenmengen an. „Auch wenn es wirtschaftlich nicht wahnsinnig erfolgreich war, hat unser Ausflug in den Medienbereich uns aber doch gezeigt, dass wir eines können: mit solchen großen Datenmengen umgehen“, erklärt Nordbakk. Schließlich beinhaltet NCPower auch Funktionen zur Bearbeitung von Videos. „Dafür ist enorm viel Rechenleistung nötig. Gleichzeitig konnten mit unserer Software viele Redakteure gleichzeitig an einem Video arbeiten – es war also im Grunde schon eine Big-Data-Anwendung.“

Zu dieser Zeit ist Viggo Nordbakk mit dem Autohersteller Audi in Kontakt. „Eigentlich wollten wir dort NCPower verkaufen. Überall auf der Welt sollten

Redakteure des Konzerns, wenn ein neues Fahrzeug kam, gleichzeitig auf ein Video zugreifen und es bearbeiten können. Und das mit höchsten Sicherheitsansprüchen. Doch dann fragte uns jemand, ob wir Vergleichbares nicht auch für ein paar 100 Millionen Dokumente machen könnten. Also eine Art Dokumenten-Management-System, aber hinterlegt mit künstlicher Intelligenz.“ Der Hintergrund: Mitarbeiter verbringen jeden Tag zwischen 15 und 20 Minuten mit der Suche nach Dokumenten. Das kostet den Konzern rund 60 Millionen Euro pro Jahr. Nordbakks Aufgabe war es, eine Software zu entwickeln, die diese Suchzeit auf Millisekunden reduziert. „Das geht, indem Sie hunderte Rechner oder mehr parallel suchen lassen. Zusätzlich lässt sich das auch noch personalisieren. Das System merkt sich, wer sucht und passt die Ergebnisse entsprechend an.“

Sucht ein Ingenieur zum Beispiel nach dem Thema Airbag, wird der Computer ihm eine andere Prioritätenliste anbieten >



Bill Gates auf dem Messestand der NorCom in den 1990ern (rechts Eberhard Rauch, Bayerische Vereinsbank, mit der NorCom damals ein großes Projekt hatte).

als einem Mitarbeiter aus der Rechtsabteilung, der nach Dokumenten zum gleichen Thema fahndet. „Das ist nichts anderes als das sogenannte Machine Learning“, macht Nordbakk klar, „wir haben einen Algorithmus entwickelt, der in Lage ist, ein Dokument zu verstehen und zu interpretieren.“

Vier Jahre verbringen Nordbakk und sein Team mit der Entwicklung. Das Ergebnis ist die Dokumenten-Management-Software EAGLE, mit der er sich gegen IT-Konzerne wie IBM oder SAP durchsetzen kann und die er im Jahr 2017 bei Audi erfolgreich installiert. Rund fünf Millionen Euro soll der Auftrag umfassen. „Derzeit befinden wir uns dort aber noch immer in der Projektphase.“ Aktuell hat der Autobauer ein Team installiert, das die Anforderungen der Mitarbeiter sammelt und an NorCom weitergibt, wo sie dann umgesetzt werden. „Wir haben durch dieses Projekt eine bezahlte Entwicklung für

die kommenden Jahre und eine Referenz, die uns hoffentlich die Tür zu weiteren Kunden öffnet.“

Doch da Stillstand im Tech-Business Rückschritt bedeutet, hat der NorCom-Gründer diese Idee einfach weiterentwickelt. „Wir haben uns überlegt, dass wir den Grundgedanken von EAGLE ja auch einfach auf Messdaten übertragen können. Denn letztlich ist es egal, ob es um Dokumente oder Temperaturen oder Ähnliches geht.“ Aus EAGLE wird DaSense. „Mit DaSense sind wir in der Lage, bei Testfahrten in Dubai gesammelte Daten auszuwerten – und zwar vor Ort und in etwa 20 Minuten“, erklärt Nordbakk. Bisher sei das ganz anders abgelaufen: „Da wurden die Daten mit dem Flieger nach Deutschland geschickt und erst dort ausgewertet. Wenn etwas nicht in Ordnung war, wurde das vielleicht Tage oder Wochen später festgestellt. Dann gingen die Tests von vorne los. Das kostete Zeit und viel Geld.“

Die Datenfülle ist dabei für DaSense kein Problem. „Je mehr Daten, desto schlauer die Maschine und desto eher finden wir Anomalitäten.“

Es scheint, als habe er mit seinem Produkt wieder einmal den Nerv der Zeit getroffen. So will Daimler DaSense in seiner gesamten Entwicklungsabteilung einsetzen. „Das war für uns natürlich eine Art Ritterschlag. Wir hoffen, dass wir dadurch auch für andere Automobilhersteller interessant werden.“ Dann könnte das Geschäft für NorCom ziemlich lukrativ werden. Denn die Firma erhält nicht nur eine Mietgebühr, sondern darüber hinaus eine Zahlung, die von der Datenmenge abhängt.

Wie vor 20 Jahren herrscht nun wieder Aufbruchstimmung in der Münchner Firmenzentrale. Den Investoren am Aktienmarkt blieb dies nicht verborgen. Der NorCom-Kurs stieg in den vergangenen drei Jahren dann auch von knapp vier auf über 66 Euro. Der Firmenwert kletterte von acht auf 130 Millionen Euro. Nach einem turbulenten letzten Halbjahr notiert der Titel wieder bei etwa 20 Euro.

Ein wichtiger Grund für das starke Auf und Ab könnte auch die Spekulation über eine potenzielle Übernahme gewesen sein. „Natürlich weckt unsere technologische Entwicklung Begehrlichkeiten“, überlegt Nordbakk. „Vor allem Firmen aus Indien und China fragen immer wieder bei uns an.“ Ein Verkauf sei für ihn aber nie infrage gekommen. „Ich kontrolliere zwar immer noch rund 30 Prozent des Kapitals. Ein Schutz gegen eine Übernahme ist das aber nicht. Deshalb haben wir die Firma in eine GmbH & Co. KGaA umgewandelt.“

Für den Unternehmer ist das ein kluger Schachzug. Im Zuge des Formwechsels tritt die Nordbakk Investment GmbH, deren alleiniger Gesellschafter Viggo Nordbakk ist, der KGaA als persönlich

haftende Gesellschafterin bei. Sie hält zwar keine Kapitalbeteiligung an der KGaA, wird aber künftig die Geschäftsführung und Vertretung der KGaA übernehmen. Im Klartext: Dank dieser Konstruktion bleibt Viggo Nordbakk der uneingeschränkte Herr im Haus.

Dass dies einigen Aktionären nicht gefällt, die auf eine Übernahme gehofft haben, nimmt er ebenso in Kauf wie den damit wohl zusammenhängenden Kursrutsch. „Ich konzentriere mich darauf, neue Kunden für meine Produkte zu finden. Dann wird der Unternehmenswert auch wieder steigen“, macht Nordbakk klar. Immerhin konnte im Oktober dieses Jahres schon eine Partnerschaft mit AVL List GmbH, einem der wichtigsten Automobilzulieferer weltweit, verkündet werden. Wie hoch der mögliche Umsatz dieses Projekts konkret ist, dazu gibt es bei NorCom bislang allerdings keine Schätzungen.

Ein Problem bleibt: „Wir sind eigentlich keine Sales- und Marketing-Firma, son-

dern eine innovative Technologiefirma“, räumt Nordbakk selbstkritisch ein. Eine künftige Strategie wäre es deshalb, mit einem Vertriebspartner zusammenzuarbeiten. „Das könnte so funktionieren, dass wir die Plattform entwickeln, ein Technologiepartner dann für die Kunden sorgt und die kundenspezifischen Applikationen umsetzt.“

Zwar will sich Viggo Nordbakk zum Umsatzpotenzial seiner Firma nicht äußern, allerdings sprach er auf der Hauptversammlung davon, dass die Automobilkonzerne in den kommenden Jahren auf ein Datenvolumen von mehreren 100 Petabyte kommen würden. Ein Petabyte sind 1000 Terabyte.

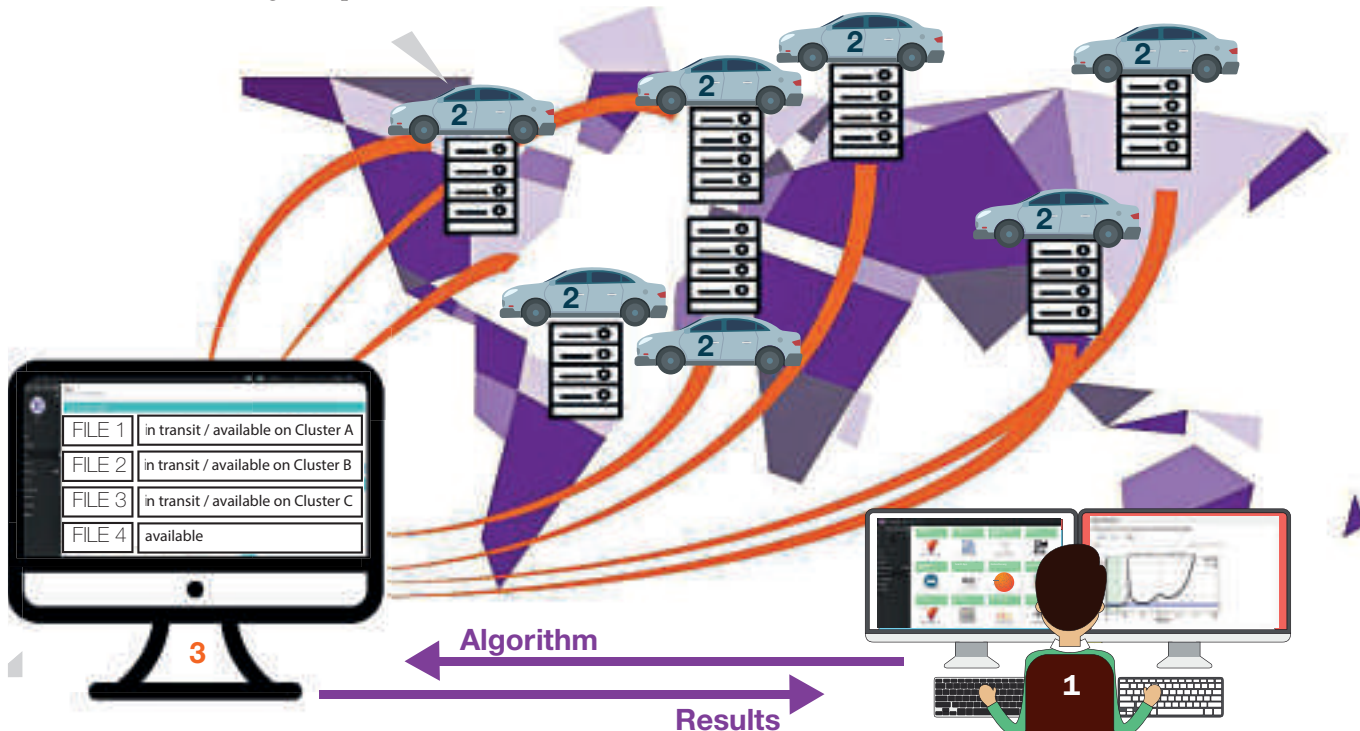
Wie viel sich Norcom von diesem großen Kuchen abschneiden kann, ist nicht abschätzbar. Insgesamt werden mit Big-Data-Software in Deutschland laut dem Branchenverband Bitkom über sechs Milliarden Euro jährlich umgesetzt. Da NorCom bei Audi über EAGLE und bei Daimler über DaSense den Fuß schon in

der Tür hat, erscheint ein Jahresumsatz, der langfristig an den dreistelligen Millionenbereich herankommt, allerdings nicht unrealistisch.

Dass Nordbakk seine Firma auf dem Weg dorthin gleich noch einmal neu erfindet, ist nicht ausgeschlossen. „Die Blockchain finde ich wahnsinnig spannend“, sagt er mit funkelnden Augen. „Stellen Sie sich einmal vor, wie das künftig laufen wird: Sie haben ein autonomes Fahrzeug mit Produktionskosten in Höhe von 40 000 Euro. Das muss jetzt Geld verdienen, um die Kosten für den Flottenbesitzer wieder einzuspielen. Dazu kann es zum Beispiel anderen Fahrzeugen gegen eine kleine Gebühr den Vortritt lassen. Die Grundlage, auf der das geschieht, ist die Blockchain, weil Maschinen so untereinander Verträge abschließen können. Die dafür nötige Software zu entwickeln, würde ich mir schon zutrauen.“ □

Autor: Gerd Hübner

Mit seiner Software DaSense will NorCom den Markt für die Analyse der gigantischen Datenmengen erschließen, die bei den Tests von neuen Fahrzeugkonzepten anfallen.



Fotos: istock/pagadesign // istock/laremenko // NorCom