



Von Hans-Georg Wenke

»Viel zu wenig wird wirklich genutzt!«

Im Gespräch mit Urs Felber, A & F Computersysteme AG, Sursee

PORTRAIT

Ausgerechnet ihn, den Inhaber des erfolgreichsten Systemintegrators für Druckereien und Verlage in der Schweiz (inzwischen einschließlich umliegender Landschaften wie Süddeutschland), Urs Felber, Computer-Urgestein, glaubten wir bei einem Widerspruch entdeckt zu haben. »Wir glauben an offene Systeme.« sagt Urs Felber und erläutert dann mit Leidenschaft und Ausdauer, auf was es bei offenen Systemen ankommt: Nämlich dass sie jemand zusammenfügen (also integrieren) kann.

Offene Systeme alleine sind nicht die Lösung. Sondern nur ihr Verbund. Urs Felber sagt es selbst: »Es ist nicht damit getan, zu investieren«. Aber aus den Teilen des Mosaiks das ganze Bild herzustellen kann eben kein »normaler Mensch« mehr, weil dazu Spezialkenntnisse gehören, die man so ohne weiteres nicht haben kann. Schon gar nicht, wenn man sich einer solchen Aufga-

be nur alle paar Jahre oder zum ersten Mal zu stellen hat. Also gibt es gar keine offenen Systeme, die zu integrieren sind, sondern die »Systemintegratoren« sind es, die offene Systeme erst einmal erzeugen. Womit der Satz von Urs Felber, offenen Systemen gehörten die Zukunft, eigentlich nur eins beweist: seine eigene Zukunft. Fragen genug als Grundlage für ein spannendes Ge-

spräch im Herzen der Schweiz, in Sursee, mit Urs Felber.

Mehrwerte aus Standards

Wer den dynamischen Chef der ungemein dynamischen Unternehmung A & F verstehen will, darf vor Philosophie keine Angst haben. »Innerhalb und mit Standards schaffen wir Applikationen, die der Standard nicht hat.« Will sagen: Wir machen mehr draus. Wir nehmen das Gewöhnliche und schaffen die Möglichkeit zum Ungewöhnlichen. Wir schaffen, würden es die Marketingleute kurz und bündig nennen, Mehrwert.

Nun ja. Klingt so einfach und überzeugend wie die Worte eines virtuosen Jazzmusikers. »Ach Gott, was tu' und hab' ich schon? Ein Klavier, acht Grundtöne, mehr nicht: es kann halt jeder.« Und Sekunden später swingt oder rockt oder wiegt sich der Saal.

A & F begann vor vielen Jahren damit, ganz normale Hard- und Software zu verkaufen. Apples, als die noch richtig Geld brachten und Programme für die Druck- und Verlagsindustrie zu Zeiten, als Programme



»Innovativ ist, wer den Mut hat, sich mit Technologie-Visionen zu beschäftigen und nicht nur nach dem schaut, was das Heute anzubieten hat.« Diesen Rat gibt Urs Felber nicht nur seinen Kunden; er selbst lebt ihn mit seinem Unternehmen vor.



Urs Felber: »Wir haben gelernt, zuzuhören. Wir konzentrieren uns darauf, Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Wir erlauben uns, sie bei Denk- und Entscheidungsprozessen zu beraten und zu begleiten und fühlen uns um so mehr engagiert, je mehr sie uns fordern.«

noch wie Gold gehandelt wurden. Das tat der bekennende Verkäufer aus Leidenschaft so erfolgreich, dass er ein paar Kisten mit Hard- und Software mehr als der Wettbewerb verkaufte. Und mit dem Mehr an Geld kaufte er sich »gute Leute« ein, investierte zielstrebig in das, was man im IT-Jargon gerne lässig mit Brainware bezeichnet. Der Erfolg des Unternehmens floss in die zielgerichtete Sicherung und den Ausbau des Erfolges.

Aber nicht in goldene Tische und marmorkühle Hallen, sondern wirklich in den Spirit, das Profil, die Eigenarten und die ungeheure Motivationskraft, die heute mehr denn je dieses Beratungs- und Realisierungsunternehmen ausmachen. Klingt logisch, ist logisch, hängt aber entscheidend von einer Fähigkeit ab, auf die Urs Felber intensiv, aber nicht aufdringlich hinweist: »Wir haben gelernt, zuzuhören. Wir konzentrieren uns darauf, Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Wir erlauben uns, sie bei Denk- und Entscheidungsprozessen zu beraten und zu begleiten und fühlen uns um so mehr engagiert, je mehr sie uns fordern.«

Bei Urs Felber und seiner Crew sind tatsächlich die am besten aufgehoben, die auch besondere Ansprüche stellen und mit den Lösungen über das Normalmaß hinauswollen. Denn wenn zum Schluss, beispielsweise, nur die Frage nach dem Rabatt oder dem Sonderangebot stünde, hätte man A & F zum falschen Partner gewählt.

Das Sonderangebot, das A & F zum Teil großzügig verschenkt, heißt Erfahrung. Und mit der Erfahrung natürlich auch Sicherheit.

Wer viel, wer außergewöhnliches weiß, kann helfen, die besseren Entscheidungen zu treffen. Und das will Urs Felber.

»Optimale Arbeitsabläufe sind der zentrale Punkt. Wir sorgen bei unseren und mit unseren Kunden dafür,

dass Altes und Neues zusammenwächst.« Ein Prozess, der viele Varianten, aber nur eine Regel kennt: Konsequenz. »Man muss als erstes die Organisation hinterfragen, um entscheidende Änderungen vorzunehmen.«

A & F System- und Integrationslösungen sind leistungsstark und daher in aller Regel auch erst ab einer gewissen Produktionskraft realisierbar. Alles, was ernsthafterweise nach Verlag klingt, ist so eine Domaine, in der sich die A & F-Crew immer wohler fühlt. Dabei zielt dies keineswegs nur auf die Großbetriebe der Branche. Urs Felber beobachtet, dass »es ungeheuer innovative Kleinbetriebe gibt, die mit wenigen Mitarbeitern die Kraft von Großen haben.«

»Lasst die Datenbanken Datenbanken sein und konzentriert Ihr Dienstleister der Printmedienindustrie Euch darauf, dass nicht Eure Lösungen, sondern die Bedürfnisse Eurer Kunden die Leitlinien der Entscheidungen und Handlungen sind.«

Innovativ sein

Für den Begriff »innovativ sein« hat Urs Felber ein Werte- und Kriterienbündel parat, das gleichzeitig ein Crash-Kurs in Unternehmensstrategie sein könnte.

■ Innovativ zu sein heißt, über die eigenen Grenzen hinauszuschauen und wachsen zu wollen.

■ Innovativ zu handeln heißt, nach den Bedürfnissen, Gesetzen und Veränderungen des Marktes zu handeln.

■ Innovativ ist, wer den Mut hat, sich mit Technologie-Visionen zu beschäftigen und nicht nur nach dem schaut, was das Heute anzubieten hat.

■ Innovativ sein kann nur, wer den Mut hat, Risiken einzugehen.

■ Innovativ zu sein heisst automatisch, die Zukunft aktiv zu gestalten. Und das durchaus mit Visionen, die ein wenig wild sein, ein wenig verrückt klingen dürfen, die aber in jedem Falle von einem eigenen Profil und vom eigenen Glauben an sich selbst zeugen.

■ Innovativ sein und werden kann nur, wem es gelingt, sich zu einem Teil vom Tagesgeschäft zu lösen.



Urs Felber: »Weil alles das, was man tut, zum Schluss allen Freude machen muss – den Technikern, Kaufleuten, Dienstleistern und deren Kunden – ist unser Selbstverständnis einer Aufgabe vielleicht sogar das Geheimnis unseres Erfolgs: Nämlich das Projekt und die damit laufende Produktion weiter zu begleiten und – wenn möglich – zu optimieren. Dabei wollen wir der Produktivität nicht nur einen Schubs, sondern ständigen Schub geben.«

Wenn A & F von »großen« Lösungen spricht, dann letztendlich von solchen, die im wesentlichen mutigen Blicken nach vorne entsprechen. Denn »groß« muss nicht teuer oder viel heißen, sondern »mutig«, konsequent, zu Ende gedacht, gerne auch der Zeit voraus. Dann haben auch »kleine« Lösungen die Qualität von quantitativ »Großem«.

Es ist dabei logisch, dass es Situationen geben kann, in der geradezu brachial mit Tabus gebrochen werden muss. Lösungen, die die Welt auf den Kopf stellen. Wer Urs Felber kennt, kann die Antwort und die Ermutigung dazu aus seinen Augen lesen: da sprühen sie vor Engagement und Eifer.

Zeit und Geld sparen

Die Messlatte, die A & F anlegt und die Leitlinien, nach denen Konzepte und Projekte gedacht und gemacht werden, wurzeln dagegen tief in der unternehmerischen Realität und der Verantwortung. Sie sind so banal wie das Wasser, mit der auch die raffinierteste Suppe gekocht wird. »Es geht immer darum, Zeit und Geld zu sparen.« Nicht um mehr und nicht

um weniger. »Denn das sind die einzigen Faktoren, die es ermöglichen, dass Dienstleister wirklich dazu kommen können, ihren Kunden Service bieten zu können.«

Content Management ist kein Selbstzweck

Die aktuellen Themen bei A & F drehen sich in diesen Tagen hauptsächlich um den weitgefassten Begriff des »Content Management«, zu dem das Thema Datenbank(en) generisch gehört. Die Kunst, die A & F beherrscht, immer besser beherrschen will und mit jeder Applikation verbessert, gehört schon in das Fortgeschrittenen-Semester Philosophie. Datenbanken sind per se Werkzeuge der Integration. Aber jetzt geht es darum, diese integrierenden Werkzeuge zu integrieren, sprich zu koordinieren oder zusammenzuführen. Und spätestens an dieser Stelle kommt eine überraschende Wendung. Es mag wie Logik hoch zehn oder die Erleuchtung schlechthin klingen, wenn man nun sagt: Die Datenbanken, die ein Unternehmen im Einsatz hat, müssen in eine Hyper-, Mega- oder Total-Solution-

Datenbank eingebracht und zur Inter-Integration verschmolzen werden.

Genau das Gegenteil jedoch ist das Lösungsrezept von Urs Felber. Er sagt erst einmal: »Lasst die Datenbanken Datenbanken sein und konzentriert Ihr Dienstleister der Printmedienindustrie Euch darauf, dass nicht Eure Lösungen, sondern die Bedürfnisse Eurer Kunden die Leitlinien der Entscheidungen und Handlungen sind.« In normale Umgangssprache zurückübersetzt: Wer will, kann alles möglich machen, wenn er weiß, wem er damit wie und warum nützlich ist.

Umdenken ist oft eine Kulturrevolution

Das ist ein Umdenken, das nicht mal eben über's Wochenende in der Sitzung einer Arbeitsgruppe geschieht. Es ist nicht selten eine mittelprächtige Kulturrevolution. Um sie nicht ins Chaos gleiten zu lassen, wird A & F von Monat zu Monat mehr als Berater, denn als Hard-, Soft- und Orgware-Lieferant in Anspruch genommen. Die Systemintegration besteht im wesentlichen aus Gedanken-,

Ziel-, Strategie- und einer Konzept-Neuordnung bei den Kunden von A & F in der Druck- und Verlagsindustrie. Daher überrascht es nicht, wie Urs Felber sein und das Vorgehen seiner Mitarbeiter beschreibt.

■ Die Ideen, Wünsche und Situationen des zu beratenden Unternehmens kennenlernen.

■ Dieses Wissen konservieren, weit zur Seite legen, sich von allem lösen, was bisher war und sich vor allem durch Vorurteile oder »politische« Lenkungsversuche nicht irritieren lassen.

■ Jede Lösung beginnt bei den Schwachstellen, Nöten, Bedürfnissen und Engpässen, die durch Print- und Publishing-Lösungen beseitigt, überwunden und umgangen werden sollen. Im Mittelpunkt steht also nichts anderes als die Effizienz der grafisch-visuellen Kommunikation. Der Urkern, warum Schrift, Papier, Bilder, Bildschirme, Netze, Farben, eben die Drucksachen, die Internet- und Multimediaseiten so begehrt und nützlich in dieser Welt sind.

■ Und dann rein in die Selbstkasteiung pur: So kühn die Träume, so genial ein Lösungsansatz auch sein mag, man springt ins eiskalte Was-

»Wir hätten viele Möglichkeiten und tolle Werkzeuge, die wir unseren Kunden anbieten könnten. Doch die Realität ist, dass nur ein Teil davon wirklich gewünscht und wirklich genutzt wird.«



Nageln Sie Ihren Systemintegrator auf die Verantwortung fest



Von Hans-Georg Wenke

Dass A & F und an seiner Spitze Urs Felber ein erfolgreicher Systemintegrator ist, lässt sich aus dem Erfolg des Unternehmens ablesen. Es ist in seiner Art Schweizweit das größte. Doch auf der Welle der Systemintegration reiten inzwischen viele. Manche, die mit Fug und Recht sich als Wettbewerb zu A & F sehen dürfen, andere, die gerne vom Glanz des Mystischen etwas abbekommen möchten und zuweilen nicht über das Lippenbekenntnis hinauskommen.

Die Thematik »offene Systeme« kann man mit den Aufgaben einer professionellen Restaurant-Küche vergleichen. Was ist ein Blumenkohl wert, als was endet ein 5-kg-Brocken Kalbfleisch? Wie viel Zwiebeln braucht man für eine Sauce und sollte die Tomatensuppe klar oder gebunden sein?

Ersetzen Sie die Lebensmittelnamen durch beliebige Programm- oder Funktionsnamen des digitalen Workflows: Was kann QuarkXPress, wie wichtig ist die hohe Durchsatzrate eines Netzwerks, was bedeutet PDF strategisch oder wie flexibel muss die Datenbank sein? Alles Fragen, die isoliert nicht zu beantworten sind, sondern nur im Zusammenhang, im System.

Der eine Koch macht aus dem Blumenkohl eine köstliche Suppe, der andere spülwasserähnliches Geschlabber, der dritte komponiert ihn zu einer Melange hinzu, beim vierten passt der Blumenkohl hervorragend als blanchiertes Gemüse zur champagnergeküssten Cremesauce. Eben: Systemintegration.

Und mit jener Systemintegration, die ja nicht nur alleine bei A & F auf dem Firmenschild steht, sondern mit der hunderte von Anbietern, Softwarehäuser, Distributoren, Berater um die Gunst, sprich Aufträge der Druckindustrie buhlen, sind die meisten potentiellen Kunden und Anwender gewaltig überlastet. Weil immer und immer wieder der eine, entscheidende, unbeantwortbare, nervige zu hören ist, wenn diese – die verunsicherten Anwender – nach »richtigen« oder vergleichbaren Lösungen Fragen. »Es kommt darauf an«, hört man dann. Mit anderen Worten: Viele Systemintegratoren schieben die Verantwortung, für die sie eigentlich engagiert sind, an die Besteller wieder zurück.

Unter dem Deckmantel des »Maßgeschneiderten« lehnen die, die daran verdienen wollen, die Verantwortung ab. Und viele betrachten mit der Übergabe des Systems die Arbeit als erledigt. Doch Unternehmen verändern sich – und damit auch die Anforderungen an die Systeme. Mit jeder Veränderung müsste die Systemintegration fortgeschrieben werden. Sicher gibt es raffinierte Lösungen, die mitwachsen, ohne dass man vieles verändern muss, oft werden Systeme bewusst zu Anfang sehr großzügig dimensioniert ausgelegt. Doch weniger die Kapazität als vielmehr die Funktionalität ist es, die Systeme mit jeder neuen Aufgabe in Frage stellt. Es sind nicht die Systemintegratoren, die eine Anpassung verhindern würden. Es ist die Mentalität, die Kalkulationsweise der allermeisten Unternehmen, die eine Optimierung verhindert. Wir hören, erleben es immer wieder: Investoren neigen dazu, »wenn schon, denn schon« durchaus situationsgerecht »volle Kanne« Geld bereitzustellen, um »Ruhe zu haben«. Um ein Problem vom Tisch, die Herausforderung gelöst zu haben. Welch ein Irrtum.

Die Zurückhaltung, ein gutes und optimales System professionell, und das heisst mit dem notwendigen Geldeinsatz, zu pflegen und zu optimieren, führt unweigerlich zur nächsten (System-)Krise. Systeme altern heute so schnell wie ein Apfel im feuchten Keller. Eher in Monaten, denn in Jahren zu messen.

Vorbei sind die Zeiten, da man sich mit einer Investition (in der Vorstufe) einen Standard erkaufte. Den (Spitzen-)Standard muss man sich monatlich neu erkaufen, zumindestens jährlich. Durch Überprüfung und Anpassung der Systeme, durch deren Optimierung. Wer dies nicht tut, schmeisst Geld sinnlos und verantwortungslos zum Fenster raus.

ser namens Budget oder Investitionsvolumen und kämpft zäh und verbissen um das, was unter diesen Umständen noch möglich ist.

■ Und weil das, was man tut, »zum Schluss allen Freude machen muss«, den Technikern, Kaufleuten, Dienstleistern und deren Kunden, ist unser Selbstverständnis vielleicht sogar das Geheimnis unseres Erfolgs:

■ Nämlich das Projekt und die damit laufende Produktion weiter zu begleiten und – wenn möglich – zu optimieren. Der Produktivität nicht nur einen Schubs, sondern ständigen Schub zu geben.

Nur nicht warten!

Das alles klingt nach einer heilen, hellen Welt, nach eitel Freude. Doch da gibt es einen Anflug von Traurigkeit in Urs Felbers Worten, wenn er selbstkritisch bilanziert »Wir hätten viele Möglichkeiten und tolle Werkzeuge, die wir unseren Kunden anbieten könnten. Doch die Realität ist, dass nur ein Teil davon wirklich gewünscht und genutzt wird.«

Aber so ist es nun einmal mit den Vordenkern: Wären sie nicht der Zeit voraus, wo bliebe ihr Charisma?

Seinen Optimismus aber lässt sich Felber so schnell auch in schwierigen Zeiten nicht nehmen. »Mir macht 'Business machen' Spass.« dreht er Sekunden später den Spieß um und gibt überzeugend zu Protokoll: »Das Geheimnis der A & F sind die Mitarbeiter. Meine Fähigkeit und Aufgabe ist es, sie zu motivieren und zu organisieren. Denn wir legen auf organisches Wachstum wert und tun viel gegen das immer und jedem drohende Burn out.«

A & F ist mit Lösungen für die Vorstufe mit den ersten Macs 1984 gestartet. Heute sind die Lösungen immer im weiten Feld des cross- oder multimedialen angesiedelt, aber die Kunden sind nach wie vor jene Unternehmen, die der Druckindustrie zugehörig oder aus ihnen hervorgegangen sind. Doch auch Quereinsteigern auf diesem Gebiet gibt Urs Felber eine reelle Chance. Und warnt gleichzeitig die eher zögerlichen Betriebe: »Man darf sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen. Die Gefahr dazu ist groß.«

Daher sein intensiver Rat an Druckereien: »Wartet nicht, bis es wieder zu spät ist.«