

KURT WEBER

Expansion: Vom Automechaniker zum grössten IBM-Händler der Schweiz: Kurt Weber, Gründer der Firma Paninfo in Brüttsellen, schildert die Gefahren des Firmenaufbaus. Am Anfang bekommt man nicht die besten Leute. Wächst man dann, hat man sie in Positionen, für die sie eigentlich nicht befähigt sind. Wenn dann die Krise kommt, hat man gleich zwei Probleme: die Krise selbst und die falschen Mitarbeitenden in leitender Stellung.

Interview: **Oliver Prange**

Wie funktioniert der Computermarkt heute eigentlich?

“Das ist immer eine sehr allgemeine Frage. Heute würde ich nicht mehr von ‘dem’ Computermarkt sprechen, sondern von der Industrie der Informationstechnologie. Diese Industrie umfasst Hunderte von Berufen. Preisdruck und schwindende Margen haben diese Industrie – nach dem Boom der Neunzigerjahre – zu einem knallharten Markt werden lassen. Insbesondere die Hardware-Preise sinken stetig, und unter den Anbietern findet ein dauerhafter Kampf um die tiefsten Preise statt. Die Konsolidierung der letzten Jahre ist aus meiner Sicht in der Schweiz noch nicht abgeschlossen. Viele IT-Anbieter drängen immer mehr in den Bereich der Dienstleistungen, weil mit Hard- und Software das Geld schwer zu verdienen ist. Nehmen Sie IBM als Beispiel, auch IBM macht heute einen signifikanten Anteil ihres Umsatz im Servicegeschäft, also mit Dienstleistungen.”

Früher verdiente man aber schon vor allem mit der Hardware?

“Ich schildere die Veränderung auf dem Hardware-Markt an einem einfachen Beispiel, welches die Realität widerspiegelt: In den Neunzigerjahren brauchten die Unternehmen neue Applikationen und die dafür erforderliche Hardware-Plattform. Bei einem Preis von einer Million Franken kalkulierten Systemhäuser wie wir mit 20 Prozent Marge. Ergibt also einen Deckungsbeitrag von 200 000 Franken. Heute gibt ein Grossunternehmen für ein vergleichbares Hardware-System noch 100 000 Franken aus, und das Systemhaus bekommt noch 5 Prozent, erwirtschaftet also einen Deckungsbeitrag von noch 5000 Franken. Die Antwort auf Frage ist also Ja, wenn man von ‘früher’ spricht. Deshalb drängen heute alle in den Dienstleistungsmarkt, vor allem auch die klassischen Systemhäuser wie wir.

Wir können nur mit guten Dienstleistungen überleben. Stark ist, wer die besseren Leute hat. Die absoluten Spezialisten sind heute wieder gesucht. Spitzeninformatiker sind in der Schweiz knapp. Wir sind gezwungen, unsere Leute auf den Arbeitsmärkten der Schweiz, Deutschlands und Österreichs zu suchen. Mittelmässige Computertechniker oder Computerfreaks gibt es im Überfluss. Wenn wir ein Inserat schalten, kommen zahlreiche Bewerbungen, doch nur wenige davon sind wirklich qualifiziert und entsprechen unseren Anforderungen.”

Wie kann denn die angebotene Dienstleistung qualitativ bewertet werden?

“Hier gibt es verschiedene Ansätze. Für mich ist das Kunden-Feedback entscheidend. Wie bereits erwähnt, die Qualität der Dienstleistung als Systemintegrator steht und geht mit der Qualität der Mitarbeitenden. In der Paninfo achten wir darauf, dass die internen Prozesse in unserer Dienstleistungskette reibungslos funktionieren und unsere Mitarbeitenden ein hohes Qualitätsbewusstsein mitbringen. Eine wichtige Komponente sind für uns auch die Nähe und der persönliche Kontakt zum Kunden. Als IBM Premier Business Partner werden 30 unserer Kunden jährlich von der IBM bezüglich der Kundenzufriedenheit befragt. Daraus wird ein Net-Satisfaction-Index berechnet. 2005 lag der Durchschnitt aller Schweizer IBM-Partner bei 76,2 Punkten. Wir hatten 84,8. Das ist ein messbares Feedback zu unserer Dienstleistungsqualität.”

Sind die Märkte in der Schweiz, in Deutschland und den umliegenden Ländern vergleichbar, oder sind sie total unterschiedlich?

“Natürlich sind die Märkte in Deutschland und Österreich rein quantitativ grösser als in der Schweiz. Der Hauptunterschied liegt jedoch darin, dass der deutsche Markt so gut wie konsolidiert ist. Auch in Österreich ist der Konsolidierungsprozess fortgeschrittener als bei uns. In der Schweiz haben wir zurzeit noch zirka 2000 Systemhäuser. Für ganz kleine Betriebe wird es immer härter, den Markt zu bedienen. Ausländische Grosskonzerne wie zum Beispiel die Firma Bechtle schreiten in den Schweizer Markt und fusionieren viele Kleine zu einer grossen, trägen Einheit. Diese Konsolidierung ist für uns die grosse Chance, uns als kundennahe KMU zu profilieren und unsere Qualitäten auszuspielen, nämlich auf der einen Seite schneller, agiler und besser als die ganz Grossen zu sein und auf der anderen Seite mit Substanz und Erfahrung den Wettbewerb mitzugestalten.”

Wie konnten Sie sich in der IT-Branche als Unternehmer profilieren, und was hat Sie dazu bewogen?

“In dieser Branche bin ich schon fast ein älterer Herr, der sagen kann: Ich bin stolz darauf, was ich erreicht habe. Klar kann man rückblickend immer sagen, dass hier und dort noch mehr gegangen wäre, doch ich bin sehr glücklich darüber, ein Unternehmen mit vielen sehr zufriedenen und langjährigen Kunden geschaffen zu haben. Ich habe früher bei einem Grosskonzern gearbeitet, der übernommen wurde. Da war ich eigentlich für eine Beförderung vorgesehen, aber nach plötzlicher Übernahme und Fusion wurden die Leute aus der anderen Firma befördert. Das hat mir nicht gepasst, und ich ging in eine kleine Firma, die Paninfo, in welcher ich den technischen Bereich aufbauen sollte. Da der Firmengründer kurz nach meinem Eintritt verkaufte, verlief alles anders. Mein Technikerteam und ich verkauften einiges mehr als die Verkaufsabteilung. Somit wurde ich zum stellvertretenden Geschäftsführer befördert, und das eigentliche Verkaufsteam wurde aufgelöst. Mir fehlte die Freiheit, und ich habe ein Management-Buy-out geplant und durchgeführt. Dies war eine hoch spannende Zeit für mich, ich stand mehrere Male vor dem finanziellen Abgrund, habe aber immer an die Zukunft der Firma geglaubt und es schlussendlich geschafft. So startete ich mit elf Mitarbeitenden als Systemhaus. So etwas war 1990/1991 in der Schweiz noch unbekannt.”

Was muss man sich unter einem Systemhaus Paninfo vorstellen?

“Erst einmal sind wir gross geworden, weil wir in der Bankenwelt viele IT-Systeme verkaufen konnten. Wir als Systemhaus beraten den Kunden, welche Systeme die richtigen sind für seine Bedürfnisse, liefern die Hardware und Betriebssysteme, installieren und betreiben diese. Wir sind heute jedoch nicht mehr nur ein Systemhaus, wie wir es früher waren. Die Systeme bilden nur noch den Rahmen unserer Tätigkeiten. All die dazugehörigen

Fachgebiete wie Consulting-Services, IT-Analysen und Projektleitungen, Outsourcing und ASP-Lösungen, Serverkonsolidierung/Virtualisierung, Server based Computing, Storage-Konzepte, Backup-/ Restore-Konzepte und Systems-Management, Netzwerk- und Security-Konzepte, Mail- und Groupware-Lösungen gewinnen stets an Wichtigkeit dazu, und unsere Kernkompetenz liegt heute in der Fähigkeit, all dies aus einer Hand anzubieten. Zudem sind wir inzwischen auch ein starker Anbieter von verschiedenen CRM-Applikationen und der Entwicklung von massgeschneiderten Kundenlösungen auf der Applikationsebene, erweitern uns also auch Richtung Lösungshaus.”

Inwieweit kennen Sie selbst die entsprechende Technik? Sind Sie überhaupt Techniker?

“Vor dreissig Jahren war ich EDV-Techniker. In der Zeit konnte ich noch – heute fast undenkbar – mit meinem Ein-Mann-Know-how Europa bereisen, um IT-Systeme von Banken, Versicherungen und Industriekonzernen instand zu halten oder zu reparieren. Aber wie alles in der Welt hat sich auch die Systemtechnik mit den Jahren enorm verändert. Heute bin ich nicht mehr in der Tiefe, habe aber nach wie vor den globalen Überblick. Wenn mir jemand etwas über Technikrends erzählt, kann ich beurteilen, ob und wie ernst diese zu betrachten sind. Heute bin ich hauptsächlich Unternehmer und beschäftige mich mit Managementaufgaben.”

Was lässt sich daraus für die Geschäftsführung ableiten? Wie kann man als Unternehmer das Ganze im Griff behalten?

“Das kann nur gut gehen, wenn man den Menschen, sprich seinem Team, seinen Mitarbeitenden, vertraut. Man bekommt mit den Jahren eine gewisse Menschenkenntnis. Zu Beginn hatte ich das meiste selbst gemacht. Es kam ein Partner dazu, welcher heute mein technisches Gewissen ist. Er ist nicht in der Akquisition tätig und kann sich somit voll und ganz auf sein Know-how fokussieren. Vor zwei Jahre habe ich meine Geschäftsleitung mit zwei jungen Kräften verstärkt. Wir besprechen heute die wichtigen Entscheidungen im Team. Somit ist auch gewährleistet, dass wir nicht ‘veralten’ und neue, junge Denkweisen in unsere Geschäftsphilosophie integriert werden.”

Die IT-Systeme sind in den Firmen die Nervenbahnen. Wenn das System aussteigt, liegt die ganze Firma flach. Wie geht man damit um?

“Man wählt den richtigen Partner. Es ist wichtig, dass man in die Technik vertrauen kann, um Fehlerquellen auf den Menschen reduzieren zu können. Die Paninfo setzt alles daran, dass solche Krisensituationen tunlichst vermieden werden. Falls es trotzdem einmal zu so einer Situation kommt, sind die Reaktionszeiten entscheidend. Bei uns landet man bei einem Emergency-Call

nicht in einem anonymen Call-Center, sondern kann jederzeit direkt die Geschäftsleitung oder einen verantwortlichen Mitarbeitenden telefonisch erreichen. Auf dieses bewährte System des direkten Kontakts 'Single Point of Contact' setzen wir bereits seit Jahren. Sind wir informiert, dann gilt es, schnell die richtigen Leute beim Kunden zu haben und ruhig Blut zu bewahren. Die Kommunikation mit dem Kunden steht in einer solchen Situation an erster Stelle. Für international tätige Kunden bieten wir einen 24-Stunden-Service, das heisst, steigt ein System aus, ist ein Mitarbeiter rund um die Uhr innert Kürze vor Ort. Doch wie gesagt, glücklicherweise kommen solche Fälle sehr selten vor."

Welches sind die grössten Fehler, Ausfälle, die in dieser Branche passieren können?

"Einer der grössten Fehler, der passieren kann, ist meines Erachtens der Verlust von ungesicherten Daten. Das ist ein GAU. Eine Firma mit buchhalterischen und Kundendaten, die nur an einem Ort gespeichert sind, sollte es heute eigentlich gar nicht mehr geben. Schlimm wird es dann, wenn Unternehmen davon ausgehen, dass die Daten hausintern schon seit Jahren durch einen Verantwortlichen gesichert werden. Stürzt dann das System ab, kommt es oft vor, dass man die Sicherungsdatei hervorholt, die Daten aber nie darin abgelegt wurden, man hat es schlichtweg nie kontrolliert. Ein weiterer gravierender Fehler, den Unternehmen immer wieder machen, ist, dass auf den Back-up-Systemen zusätzlich Applikationen betrieben werden. Dies hat bei einem Crash gravierende Folgen und bringt bei einem Recovery-Fall zusätzlichen Zeitverlust mit sich. Gegen solche Vorkommnisse machen wir Konzepte. Denn jedes System kann heute abstürzen, besonders im KMU-Bereich, wo oft keine redundanten Cluster aufgebaut werden wie in Grossfirmen. Wir bieten für jede Firmengrösse massgeschneiderte Disaster-Recovery-Konzepte."

Was kann alles schiefgehen, wenn man eine Firma aufbaut?

"Da gibt es schon einige Gefahren und Hindernisse, die einem den Aufbau erschweren. Erstens: Zunächst einmal muss man wissen, was man eigentlich genau anbieten will. Was ist die Kernaufgabe? Das, was man dann tut, muss man gut machen. Das tönt zwar einfach, doch dieser Tatsache kann nicht genug Rechnung getragen werden. Wenn man noch klein ist, kann man meist nicht alleine von der Kernaufgabe leben. Daher gilt es, sich immer wieder auch nach neuen, innovativen Möglichkeiten umzusehen, um das Angebot kontinuierlich erweitern zu können.

Zweitens: Man muss seinen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden gegenüber immer ehrlich sein, alles andere kommt früher oder später unweigerlich auf einen zurück. Ich habe viele Unternehmen erlebt, welche eben im Aufbau Dinge versprochen haben, die sie nicht

halten konnten. Diese Anbieter sind heute oder morgen alle nicht mehr im Markt präsent. Drittens: Als kleines Unternehmen bekommt man am Anfang nicht gleich die besten Leute. Dann wächst man und hat plötzlich Leute in Positionen, für die sie eigentlich gar nicht befähigt sind. Das kann einem die ganze Zukunft verbauen. Es geht so lange gut, wie das Wachstum anhält. Dann kommt die Krise, und man ist als Unternehmer gleich mit zwei Problemen konfrontiert: der Krise selbst und den falschen Mitarbeitenden in gewissen Positionen. Es gilt also, auch in guten Zeiten sich selber stets zu hinterfragen und ständig an der Verbesserung seiner Dienstleistung und der internen Organisation zu arbeiten. Ich war mit dem überraschenden Einbruch des IT-Marktes mit der geschilderten Situation konfrontiert und musste schnell handeln, um mein Unternehmen neu auszurichten."

Und es geschah ausgerechnet zu einer Zeit, als ihr 2002 gerade in dieses schöne neue Gebäude eingezogen wart, das für 16 Millionen neu erstellt worden war.

"Die Paninfo war nach meinem Management-Buy-out 1991 bis 2001 auf Expansionskurs, und wir haben schöne Gewinne erzielt und sind jährlich zwei- bis dreistellig gewachsen. 2002 kam der grosse Einbruch im Markt, der auch bei uns voll durchgeschlagen hat. Als ich das Gebäude plante, war ich noch stark im Wachstum – ich brauchte dringend mehr Platz und eine bessere Infrastruktur. Mit dem Bau kam die Krise. Wir zogen in das neue Gebäude ein, und die Aufträge blieben aus."

Wie hat sich das denn abgespielt? Im Moment, wenn es passiert, kennt man ja das Ausmass noch nicht.

"Man spürt schnell, wenn der Markt weniger hergibt. Weniger Aufträge, Verträge werden nicht mehr verlängert, Bestellungen für Grosssysteme der Finanzindustrie bleiben aus etc. Ich hatte zwar noch Geld und Luft, doch ich war gezwungen, mich schnell den neuen Gegebenheiten anzupassen. Wäre mir dies nicht gelungen, wäre es eng geworden."

Wie haben Sie reagiert?

"Ich musste teils Führungskräfte auswechseln, und wir haben unser Angebot und Portfolio überdacht. Wir gingen viel stärker in den KMU-Markt hinein, um nicht mehr so abhängig von den Grosskunden zu sein. Diese sind nach wie vor eine sehr wichtige Kundschaft für uns, doch konnten wir dank der intensiven Ausrichtung auf dem KMU-Outsourcing-Markt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Grosskunden und KMU schaffen. Der Outsourcing-Markt ist ein wachsender, jedoch auch hart umkämpfter Markt. Der Kunde kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren und den Betrieb seiner IT-Systeme an uns übergeben, ohne wichtige Firmendaten freizugeben. Die grossen Anbieter wie IBM, T-System, Swisscom IT, EDS etc. drängen auch in diesen Markt,

doch deren Strukturen ermöglichen ihnen nicht die gleiche Flexibilität, wie wir sie heute anbieten können. Wir haben dieses Geschäftsfeld in den vergangenen zwei Jahren sehr erfolgreich ausbauen können und haben stets neue und vor allem hoch zufriedene Kunden.”

Lohnt sich das denn? Speicherkapazitäten sind ja auch immer billiger.

“Um die geht es auch gar nicht. Bei unserem IT-Sourcing übernehmen wir den gesamten Betrieb der IT-Systeme. System-Outsourcing mit entsprechenden Wartungsverträgen gibt uns die Möglichkeit, die internen Ressourcen zu kalkulieren, während die Entwicklung im bisherigen Projektgeschäft immer schwieriger abzuschätzen wird. Der Kunde bekommt eine bessere Leistung, kann auf Spezialisten zurückgreifen, hat dank klaren Service Level Agreements einen klar umfassten und budgetierbaren Leistungsumfang und kann sich, wie bereits erwähnt, auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Wir schaffen mit unserem Outsourcing-Angebot eine einmalige Win-win-Situation. Der Kunde ist glücklich und wir auch.”

Braucht es für diese und andere Innovationen eine Art R&D-Abteilung?

“Vielleicht in einem Grosskonzern, doch nicht bei einer KMU, wie wir es sind. Ich habe heute ein gutes Management; mit jungen Leuten, welche neue, innovative Ideen mitbringen. Ideen entstehen im Team, ich könnte dies heute nicht mehr alles alleine tun.”

Wie macht eine Firma wie Paninfo eigentlich Marketing? Die Produkte sind ja eher abstrakt.

“Das beste Marketing ist immer noch, besser als die Konkurrenz zu sein. Das sind wir. Zudem investiere ich in eine gute Kundenbetreuung, nicht für Kampagnen in Printmedien oder dergleichen. Meine Kunden-Events wie beispielsweise der Paninfo Golf-Event sind einmalig in der Schweiz. Viele namhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik sind meine Gäste. Dies bietet meinen Kunden auch die Chance für ein gewinnbringendes Networking, was sehr geschätzt wird. Zur Akquisition von Neukunden veranstalten wir Themen-Events – an welchen wir unsere Leistungen präsentieren – zusammen mit unserem Verwaltungsrat Ottmar Hitzfeld, einer bekannten Persönlichkeit. Damit sind wir sehr erfolgreich. Unser Gebäude ist mit dem attraktiven Standort direkt am Brüttiseller Kreuz sicherlich auch eine gute Marketingstütze. Doch wie gesagt, wir haben uns unseren Ruf als führendes Systemhaus in der Schweiz durch unsere Qualität über Jahre hinweg erarbeitet. Die so entstehende Mundpropaganda ist mehr wert als jede Marketinginvestition.”