

Wir reparieren uns zu Tode

Das Dilemma falscher und fehlender Informationen mitten im Informationszeitalter

*Bis zu dreiviertel der Arbeitszeit
in Organisations- und Management-Berufen
wenden wir auf, um Fehler zu beseitigen,
die aufgrund fehlender und falscher Informationen
entstanden sind.*

Unsere Arbeits-Effizienz ist durchgängig katastrophal schlecht. Zwar haben sich die meistens am Abend eines Arbeitstages bis zur Erschöpfung ins Zeug gelegt. Doch es bleibt meist das vage Gefühl, irgendwie nichts geschafft zu haben. Shakespeare's „Viel Lärm um Nichts“ könnte man mit „Viel Mühe für wenig“ übersetzen. Trotz Fleiß und Selbstaussbeutung: so richtig zufrieden ist man nicht mit sich selbst und dem Ergebnis des Arbeitstages. „Es kam wieder so viel dazwischen“, heisst es dann lakonisch. Dass es eigentlich heißen müsste, „es fehlte das meiste“, ahnen die wenigsten.

Richtig ist, dass es kaum noch jemanden gelingt, seinen durchdachten Tagesplan zu verwirklichen, weil alle Welt um einen herum immer hektischer, sporadischer, anspruchsvoller und nervlich explosiver wird. Doch den um Dimensionen größeren Störfaktor nehmen wir kaum noch wahr, weil es ein Arbeit ohne dieses Dilemma so gut wie nicht mehr gibt. Wir wissen gar nicht mehr, wie es ist, richtig informiert zu sein.

Selbst die banalste und scheinbar nebensächlichste Entscheidung, die man treffen muss, ist so gut wie immer ein Abwägen oft sehr vieler Faktoren. So viele, dass es geradezu unmöglich erscheint (oder sogar ist), alle Fakten parat, geschweige denn im Kopf zu haben. Oder zu wissen bzw. zu ahnen, was alles berücksichtigt werden sollte und müsste. Theoretisch kann man alles recherchieren. Doch die meisten Entscheidungen müssen eben auch ad hoc, „auf der Stelle“ getroffen werden. Selten hat man wirklich Zeit, Ruhe und die nötige Konzentration, alles gründlich zu durchdenken. Und so entscheidet man immer öfter – auch kollektiv – „aus dem Bauch heraus“ und sozusagen „im Rudel“: man schließt sich anderer Menschen Meinung einfach an.

Grundsätzlich ist eine intuitive Entscheidung gut und sinnvoll. Allerdings – leider – auch nur dann, wenn sie auf gesicherten Erkenntnissen und gültigem, sprich aktuellem Wissen beruht. Was immer seltener der Fall ist.

Erdrückende Last

Berufstätige in Industrieländern, wenn sie irgendeine Art „Kopfarbeits-Job“ haben, sind durchschnittlich arbeitstäglich von 30.000 bis 50.000 Informationsimpulsen überflutet. Es gilt, rund 1,5 Millionen Neuigkeiten im Jahr zu bewerten oder sich zu merken. Mehr als rund 60, 70 komplexere Entscheidungsvorgänge kann aber ein Gehirn täglich gar nicht bewältigen, wenn diese fundiert, „bis zu Ende gedacht“ sein sollen (weshalb so viele Menschen fehlerhaft entscheiden und damit das Chaos mehren). Experimente und Tests bestätigen permanent: wird die Entscheidungslast zu groß – mithin das Gefühl, „ohmächtig“ einer Situation ausgeliefert zu sein – schlägt die Stimmung in Aggression und Erschöpfung um. Burnout-Syn-

drome und „Ekelpaket“-Verhalten sind aufs Gleiche zurückzuführen, der Resignation vor sich selbst und der (selbstgestellten) Aufgabe.

Natürlich könnte man sagen, „die Welt“, der Lebensstil, der Zeitgeist, die Berufs- und Arbeitsbedingungen seien schuld. Das ist ein leichter Weg, die eigene Verantwortung zu leugnen und abermals vor sich selbst zu kapitulieren. Selbstredend, „früher“ ging es „ruhiger“ zu, wann immer „früher“ gewesen sein mag und was man als „ruhiger“ bezeichnen will. Kaum einer, der längere Jahre im Beruf ist, der nicht irgendwie sehnsüchtig zurück-schaut, weil es „damals“ irgendwie „menschlicher“ war.

Ein massiver Irrtum. Objektiv richtig ist, die Anforderungen waren geringer, die Zeit weniger hektisch. Aber auch nur für diejenigen, die körperlich-geistig in der Lage waren, „zuzulegen“, „einen Gang höher zu schalten“. Und genau das ist auch heute der Fall. Man wird kaum auf relativ junge Menschen, Berufstätige, treffen, die sich beklagen. „Leiden“ müssen die „älteren“. Wieso?

Prioritäten setzen verlernt

Weil ältere „schlechte Erfahrungen“ gemacht haben. Indem sie Dinge „vergessen“, für „nicht so wichtig“ gehalten haben und dann irgendwann merkten, genau dieses Wissen hätten sie nun für eine Entscheidung gebraucht. So trainiert man sich die völlig wahnsinnige Sucht an, „alles“ sich merken, über alles Bescheid wissen zu wollen, „zu müssen“. Man überfrachtet seine mentale Möglichkeiten erheblich. Je mehr man weiß, desto mehr möchte man wissen.

Dummerweise aber sind – und das ist sozusagen der diametrale Faktor, der zur echten, realen Zwickmühle wird – die meisten Informationen, die wir tatsächlich brauchen würden, gar nicht im Moment der Entscheidung vorhanden. Das Notwendige scheint immer im falschen Moment zu fehlen.

Überfrachtet von unnützem Wissen und bar jeglicher nützlicher Informationen treffen wir Entscheidungen, die falsch sind und später „repariert“ werden müssen. Daher mehren wir mit jedem „das ist vom Tisch“ die Summe der uns belastenden Probleme. Jedes Problem, was wir gelöst zu haben scheine, wirft symbolisch gesehen fünf neue, weitere auf. Je mehr wir so weitermachen, desto unmöglicher wird es uns, so weiterzumachen ein echtes, wirkliches, wahres Dilemma.

Nun könnte man – wie oben beschrieben ziemlich aggressiv – zurückfragen: *„Ja und, wie sollen wir raus aus diesem Elend? Etwa weniger arbeiten, weniger lesen, weniger Emails bearbeiten, Arbeiten liegenlassen, Jobs neu organisieren? Müssen wir uns innere Ruhe wieder antrainieren?“*.

Die Antwort darauf ist sehr leicht. Sie lautet: **„Ja“**. Denn wer täglich 3 mal so viele Fehler macht, wie er nützliche Entscheidungen trifft, hätte dreimal so viel Zeit, wie er sich nimmt, um **jede** Entscheidung richtig zu treffen.

► **Logik kann zum Verzweifeln sein, oder?! :-)**

Automaten versus Autokraten

Zur Zukunft der „Fachkenntnisse“

Ganz ohne Frage sind Fachleute „alten Schlages“ Autokraten – unumschränkt Herrschende. Sie haben die Deutungs- und Handlungs-Hoheit über ihr Fach- und Sachgebiet, ihre Arbeit und den Arbeitsplatz. Sie sind nicht nur autokratisch, sondern auch autonom, selbständig, können „allein bestehen“. Man trägt alles Wissen in sich, sammelt alle Erfahrung in seiner Person – und vorsichtshalber gibt man davon nur so viel weiter, wie es einem nicht schaden und die eigene Position nicht gefährden kann. Hinzu kam und kommt das persönliche Geschick, mit den richtigen Entscheidungen oder durch handwerkliches Tun exzellente Arbeitsqualität zu produzieren. Doch an einem entscheidenden Punkt wird diese früher völlig normale Egozentrik mehr und mehr bis bald zur Vollständigkeit ausgemerzt: Es gibt nichts mehr, was als Können und „besser sein als andere“ in einer leiblichen Person konzentriert werden könnte. Weil alles Können – mithin jegliche fachliche Qualifikation – ausschließlich Software oder Hardware ist.

Auch Flugzeugpiloten können nicht mehr „fliegen“. Geflogen, also gesteuert und „in der Luft gehalten“ werden die Maschinen ausschließlich durch Software, Elektronik, Pneumatik, Automatik. Selbst wenn der Pilot die Hebel verstellt, Knöpfe drückt, an Joysticks oder am Steuerhorn „rudert“, so wird alles in Hilfs- und Servomotoren, Hydraulik-Systeme und anderes übertragen, von Sensoren überwacht, von abstrahierenden Anzeigen gemeldet oder ohne Wissen der Piloten sogar „still und heimlich“ korrigiert. Da bleibt nichts mehr für das eigene körperliche Können. Die Qualifikation der Piloten besteht nur noch darin, die richtigen Bedienelemente in der richtigen Reihenfolge zu nutzen und die Einstellungen richtig vorzunehmen.

Exakt das ist heute alles, was auch in der Medienproduktion gefordert und verlangt wird. Nicht das Basteln, Fummeln, Werkeln im Sinne körperlicher bzw. handwerklicher Geschicklichkeiten ist gefragt, sondern breit-tiefes Wissen über Programmbefehle, deren nicht selten tückisch versteckte Funktionen („Hints“) und das Geschick, alles in richtiger Reihenfolge abzurufen.

life-long-learning ist alles andere als Theorie

- ▶ **Das Können (sachliche Kompetenz) steckt in den Programmen,**
- ▶ **das Wissen (fachliche Kompetenz) in den Köpfen der Mitarbeiter.**

Zwei Konsequenzen ergeben sich daher für jeden Betrieb, der konkurrenzfähig werden und bleiben will:

- ▶ Permanente Updates, das Neueste und damit vermutlich Beste der jeweiligen Programme und ihrer Möglichkeiten zur Verfügung zu haben (also zu installieren), ist unerlässlich;
- ▶ Jeder Mitarbeiter bedarf der unaufhörlichen Qualifizierung im Sinne von „Weiterbildung“ – sei es aufbauendes, ergänzendes oder additives Wissen.

Selbst, wer dies bejaht und um-/einsetzt, hat noch zwei Varianten offen, die für extrem unterschiedliche „Schicksale“ eines Unternehmens, also Marktpositionen und Ertragskraft sorgen können:

- ▶ „Learning on Demand“ als Re-Aktion auf Anforderungen des Marktes und unumgängliche Not-Wendigkeiten.
- ▶ Präventives, experimentelles und peripheres Ausprobieren, Herantasten und Hineinwachsen in alternative oder ergänzende Tätigkeiten, Möglichkeiten, Qualifikationen. Ein bewusstes „Vorant-Gehen“. „Neuland entde-

cken“ – denn nur so kann man wissen, ob das, was man erreicht hat, auch wirklich „das Ende der Fahnenstange“ ist oder nur das „Schmoren im eigenen Saft“.

Eine auch im Budget deutliche Investition in Skill und Know-how des gesamten Teams eines Unternehmens ist zugleich Voraussetzung wie auch der Königsweg, um zukunftsfit zu werden und zu bleiben. Wer seine Mitarbeiter nicht ständig schult und trainiert, verliert automatisch den Anschluss an die Spitze.

Auf dem Markt gibt es genügend Kurs- und Seminarangebote, Kongresse und Symposien, es steht eine ganze Armada wirklich seriöser, extrem qualifizierter Berater und Trainer bereit, dieses „ständig am Ball bleiben“ zu verwirklichen. Ob man nun eher auf externe Kurse setzt oder sich Trainer ins Haus holt, ist nicht unbedingt egal, aber beides macht Sinn. Interne Schulungen verringern die personelle Abhängigkeit erheblich (oft ein wesentlicher strategischer Vorteil), weil dann mehr als nur eine Person (von der man dann abhängig wäre) über Funktionen und Alternativen Bescheid weiß. Interne, verpflichtende Schulungen sollten daher bei einem up-to-date-Unternehmen selbstverständlich sein. Warum nicht auch eigene Mitarbeiter als Trainer einsetzen und damit das Wir-Bewusstsein eines Teams fördern?

Prozess-Management statt Produktions-Solisten

Je mehr das eigentliche funktional-produktive „Können“ („Machen“) in die Maschinen (Soft- und Hardware) übergeht, desto weniger sind die nicht selten auch mimosenhaft exzentrischen Solisten („Spitzenköpfe“) gefragt oder benötigt. Desto weniger ist man von deren Lust und Launen abhängig. Desto unumgänglicher ist aber auch, sich für die oft rasant-rasche Entwicklung der Technologie fit zu machen und zu halten. Am Ende läuft alles auf ein Prozess-Management hinaus, das nicht mehr nach alten, überkommenen Organisations- und Betriebsstrukturen fragt; längst sind die Grenzen und Schranken zwischen Verkauf und Produktion, kaufmännisch und technisch aufgehoben: alle Mitarbeiter erbringen ihren spezifischen optimalen Beitrag zur Gesamtleistung einer Crew. Da ergibt es sich von selbst, dass jeder über das meiste vieles und ein jeder über etwas Besonderes/Spezifisches alles wissen und es beherrschen, bedienen können muss. Gefordert sind, in einem Satz,

- ▶ **Spezialisten/Experten mit dem Wissen von Universalisten.**

Das Klicksal der Mediendienstleister

Print ist chic. Oft braucht man Klicks.

Die nächste Drupa ist nicht mehr das, was die anderen Drupa-Olympiaden waren: Themen-Festivals, die sich auf Papier und Maschinen fokussieren. Die Drupa 2012 ist eine Medien-Drupa. Druckereien, die nur dorthin gehen wollen, um sich eine neue Maschine anzuschauen, können Fahrt und Mühe sparen, sie haben ohnehin nicht mehr lange zu leben oder nur durch Verscherbeln des Tafelsilbers noch Geld, zu investieren. Ausnahmen bestätigen allenfalls die Regel.

Fahren Sie nach Düsseldorf und investieren Sie in mentale Modernität. In die Möglichkeiten, konkret und von morgen an bei jedem Druckauftrag, egal, was es ist, das digitale, Internet-basierte online- und offline-E-Medien-Pendant, den „elektronischen Medien-Zwilling“ zum Printprodukt anbieten zu können. Ob Kunden dies im Einzelfall wünschen oder nicht, ist das uninteressanteste Kriterium von allen. Denn auf Dauer werden alle im Berufs- und Geschäftsleben Aktiven es müssen, wenn sie nicht „weg vom Fenster“ sein wollen. E-Medien, nicht Printprodukte, sind also das gemeinsame Klicksal, sorry, Schicksal.

Es geht nicht um Medien, sondern um Lifestyle & Workmode

Gerade die Mobilität macht das Ideal vom fest eingerichteten Arbeitsplatz zur Illusion. Sehr viele Berufstätige sind irgendwie „ständig unterwegs“, stündlich woanders. Auch privat ist die übliche Lebensweise eher eine „unruhige“ geworden. Nicht von ungefähr haben sich Smartphones, Netbooks oder Pads zum „Büro-Ersatz“ entwickelt. Wir können nicht dauernd Drucksachen mit uns rumschleppen. Aber wir können auch nicht immer nur auf Touchscreens arbeiten.

Medien stehen nicht im Wettbewerb. Sie sind aufgefordert, sich zu einem neuen Netz der Möglichkeiten zusammenzufinden. Nicht, indem sie sich gegenseitig ersetzen, sondern ergänzen, parallel bestehen. So wie dies auch in anderen Bereichen absolut üblich ist. Trotz Autos gibt es viele Reitpferde, das Kino ließ Theaterbühnen übrig, Fastfood existiert neben der Hauben-Gastronomie.

Für die Ko-Existenz von Print und E-Medien ist die Antwort eigentlich längst irreversibel gegeben: das „Volk“, die „Normal-Medienuser“ nutzen eh längst beide. Je nach Situation, Gegebenheit, Lust und Laune. Das Problem ist: die meisten Firmen, die sich irgendwie „Druckerei“ nennen, haben es bislang versäumt, mit ihren Dienstleistungen dieser Wirklichkeit gerecht zu werden.

Es sind gerade die kleinen Druckereien „um die Ecke“, „auf dem Lande“, die oft (bei weitem nicht alle, aber viel zu viel) mit einer ihre Existenz bedrohlichen Ignoranz den Kunden verweigern, was diese Kunden dringend benötigen: Medienkonvergenz. Wer etwas drucken lässt, braucht das interaktive PDF dazu, dieses soll und muss Smartphone-gerecht sein, zur Website passen. Kataloge oder Dokumente sollte es im eBook-Format geben, zusätzlich zu den PDFs und den gedruckten. Der Druck muss piekfein, hochwertig sein, die Datenmengen auch der Bilder für die Elektronik übertragungs-gerecht sehr klein. Sprachvarianten sind oft extrem sinnvoll, die Integration von Abrechnungssystemen, die Einbindung von interaktiven Print-to-web-Lösungen zum Beispiel über optische Codes und Watermarks phantastische Wege, effizient zu kommunizieren. Print-to-web hat eine vielversprechende Zukunft, weil es von Kunden als extrem nützlich angesehen wird und viele Probleme des Marketing lösen helfen kann. Für die meisten Druckereien blieb es bislang unentdeckt.

Print-to-web-to-call-to-meet-to-communicate-to-presentate ...

Kommunikation, Information, Präsentation, Animation sind nie isolierte Prozesse, nicht mehr ein kurzes „da, lies!“. Es sind verknüpfte, aufeinanderfolgende, verschachtelte, sich entwickelnde Vernetzungen, ein Knäuel im Prinzip immer gleicher, im konkreten Einzelfall aber individuell ablaufender „multimedialer Workflows“. Dieser real existierenden, längst zur Gewohnheit vieler gewordenen „verknäulten Mediennutzung“ werden die wenigsten Dienstleistungen von Druckereien gerecht. Sie ziehen sich überwiegend auf den schrumpfenden Anteil Print zurück. Und lassen damit die Anwender allein.

Weshalb immer mehr ehemalige Druck-Kunden die Lösungen selbst suchen und etablieren. Auch mit Hilfe von Internet-Druckereien (web-tot-print), durch die wuchtige Welle der Adobe-Programme und die weltweit standardisierende Macht der wenigen Anbieter (z. B. das Apple-Universum) werden die bisherigen Leistungen von Druckereien schlichtweg überflüssig. Denn „drucken lassen“ ist wahrlich kein Problem mehr, sondern oft nur noch ein Maus-Klick. Elektronik Publishing wandert deswegen in die Standards (sprich Features, Software, Hardware) der Big Player im so genannten Unterhaltungselektronik-Markt ab, der inzwischen ziemlich deckungsgleich mit IT/„Normalcomputern“ und Kommunikationstechnologie ist. Diese Plattformen haben Druckereien nur in Einzelfällen als Geschäftsfelder erschlossen. Womit der Weltmarkt schwindelerregende Milliarden an Umsatz macht, ist für die meisten Druckereien schlichtweg ein Schwarzes Loch.

Früher ging man mit einem Manuskript zur Druckerei, ließ drucken. Heute brauchen wir dringend Medien-Dienstleister, die in der Lage sind, medien- und funktionsgerechte Manuskripte zu erstellen. Und alles Elektronische zu regeln, um Medienkonvergenz zu schaffen. Tun's die Fachleute der Ex-Print-Medienbranche nicht, müssen sich die Kunden andere Wege suchen. Das bisschen Druck kann man nämlich schon längst um die Ecke billig und problemlos einkaufen.

Fahren Sie zur Drupa nach Düsseldorf. Kommen Sie erst dann wieder heim, wenn Sie wissen, wie sie mit alter Tradition modern drucken, aber mit E-Medien ihr Geld verdienen, ihren Gewinn generieren können.

Im Handel liegt der Segen

Den meisten ist eine Entschuldigung abhanden gekommen. Die von der Konjunktur. Die mal gut, mal schlecht läuft; meist aber eben schlecht, weswegen man für alles eigene Versagen eine Entschuldigung hat. Doch spätestens die letzten 5 Konjunkturjahre zeigen uns, weder Banken noch Börsen noch Staaten und Staatslenker schaffen es, die Welt konstant stabil zu halten. Und ob Globalisierung oder E-Commerce, Consumer-Verhalten oder Marketing-Hypes, die Welt des Wirtschaftens, Handelns, der Waren und Werte, der Geldströme und Kundenpräferenzen ist definitiv eine andere, eine unberechenbare geworden. Weshalb wir, mal mit, mal ohne Panik, gerne permanent von Krise reden. Ob mit der Vorsilbe „Konjunktur-“ oder nicht.

Was aber so nicht stimmt, schaut man einmal genauer hin. Nicht überall ist Krise. Es lassen sich drei Bereiche ausmachen, die so eine Art Schutzschild sind, zwei davon hängen ziemlich eng zusammen. Sie heißen „Werte“ und „Marken“. Zwar ist richtig, dass sich die Werte, auf die jeder einzelne Wert legt, von außen und auf Teilmärkten betrachtet massiv gewandelt haben. Doch aus der Innensicht absolut überhaupt nicht: Solidität, Vertrauen, Verlässlichkeit, Selbstwertgefühl und ähnliches sind dem Menschen einfach angeboren, genetisch in die Wiege gelegt, also werden sie ewig Bestand haben. Was mit den Marken zu tun hat: „Branding“ heisst das Zauberwort, um solche Werte an bestimmte Handels-, Firmen-, Produktnamen zu knüpfen. Das dritte Wort: Handel. Der alte Kaufmannspruch hat ehernen Bestand, im Handel liege der Segen, sprich der Gewinn.

Keine (Aus-)Wirkung ohne Ursache

Verspüren Sie selbst oder schreibt die Bilanz Ihres Unternehmens irgendwie „Krise“? Dann darf man von außen relativ cool analysieren: mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit sind bei Ihnen, im Unternehmen, weder ein echtes Branding noch wert-orientiertes Marketing ausgeprägter Firmenalltag. Ihre Umsätze generieren Sie nicht oder kaum aus Handel, sondern wahrscheinlich aus diesen entsetzlichen Verlustbringern Produktion und Dienstleistung.

Die Welt mag Krisen haben, wie sie will, der Handel blüht. Was die Welt ins vermeintlich desaströse Finanz-Chaos stürzt, sind die Werte der Aktien und Fonds; der Handel damit boomt!!! Und zwar recht profitabel. Nicht Gewinne von Brokerhäusern und Banken gehen zurück, sondern allenfalls deren Mitarbeiterzahlen – also die „Produktion“. Gelackmeiert sind immer die „Arbeiter“, weil Arbeiten (=Produzieren) noch nie gerecht entlohnt wurde. Dagegen der Handel: man muss nur die Chuzpe haben, die Not der Menschen auszunutzen, schon lässt sich gut verdienen dran. Und die ganz Kessen machen von sich aus schon mal Privatkriege, damit die Not größer wird. Übrigens keineswegs nur durch Schießen und Bomben, moderne Kriege werden vor Patentgerichten und bei Copyright-Verträgen ausgefochten. Man macht sich doch nicht die Finger schmutzig. By the way: wieviel Patente hält Ihr Unternehmen, auf was haben Sie und Ihr Unternehmen Copyright? Aha?! Ach so! „Krise“, sagten Sie ... ?? !!!

Sicher sind Sie stolz auf Ihre Druckmaschine oder Ihr Verlagsprogramm, auf Ihre Fähigkeit, in Photoshop Bilder farbkorrigieren oder druckrichtige PDFs schreiben zu können. Das ist in der Tat lobenswert. Allerdings bringt es kein Geld ein. Solange Sie nicht im weiten Umfeld oder im ganzen Land als „der/die/das ...“ Soundso-Größte gelten und allein bei Nennung des Namens den Leuten „alles klar“ ist. Solange Sie weder Branding noch Marketing machen. Sucht man in einem Wirtschaftsraum, Land, auf der ganzen Welt nach den Unternehmen, denen es „irgendwie noch gut geht“,

dann sind es – man staune, oder auch nicht – die ohnehin bekannten, renommierten. Es grenzt an den philosophischen Henne-Ei-Hickhack herausfinden zu wollen, ob die Größe dank Bekanntheit oder Bekanntheit dank Größe zustande kam. Richtig ist wohl: das eine ergab jeweils das andere.

Selbstkontrolle: Und Ihr Wachstumspfad? Welche Benchmarks haben Sie sich denn vorgenommen für Market-Awareness und Brand-Ownership, für Kampagnen-Design und Cross-Channel-Marketing? Damit endlich „Krise“ auch für Sie ein Fremdwort wird.

Erfolg ist Ansichtssache

Sie müssen das ja all nicht tun. Sie können ja auch weiterhin leiden. Keiner hindert Sie daran, zu scheitern und zu resignieren. Versagen Sie, wenn es Ihnen Spaß macht, aber schieben Sie bitte die Schuld nicht auf die Krise, nicht auf die letzte, die jetzige und die zahlreichen, die da noch kommen, recht bald und immer heftiger.

危机

Falls Sie keine Lust haben, Looser zu sein, bauen Sie Brands (Marken) auf und machen consequentes consumerchanneled-mixedmedia-Marketing. Lenken Sie, Schritt für Schritt, Ihren Umsatzzuwachs in den Handel bzw. umgekehrt, wachsen Sie, indem Sie einkaufen und verkaufen – ohne immer alles selbst zu produzieren oder zu leisten. Womit Sie handeln sollen, für was es sich lohnt, Marken aufzubauen? Nun, diese Frage ist sehr leicht zu beantworten: Worunter Menschen (empfindlich) leiden. Auch und vor allem dann, wenn es ihnen „gut geht“ und sie im Wohlstand leben. „Leiden“ ist auch, etwas leid zu sein – mithin auch der Wunsch nach Luxus und Konsum, um anderer Tristesse zu entkommen. Das funktioniert überall auf der Welt und in so gut wie allen Branchen.

Krise, murmeln Motivationstrainer gebetsmühlenartig, hieße beim chinesischen Schriftzeichen zugleich Chance. Korrekt muss es heißen: „Krise“ setzt sich aus den beiden Zeichen Wei und Ji für Gefahr und Chance zusammen. Es ist durchaus des Sinnierens bei einer guten Flasche Rotwein wert, warum es zur Krise wird, wenn eine Gefahr auf eine Chance trifft – oder doch eher umgekehrt die Chance einer Gefahr begegnet.

Versuchen Sie doch einmal, Krise in diesem Sinne zu definieren. Das Unglaubliche dabei: es ist leicht und man kann damit Erfolg haben. Pessimismus ist immer hausgemacht. Optimistisch zu sein kann man dagegen lernen, üben, beibehalten.

Das Aus für die Ausbildung

Wozu aufwändig lernen? Es ist ja doch nur ein Anfang.

Das heutige Ausbildungsprinzip industrieller und erst recht handwerklicher Berufe ist mehrere hundert Jahre alt; es wurde zwischenzeitlich nur um die Variante des Dualismus erweitert – Betrieb und Schule vermitteln parallel Grundkenntnisse. Eindeutig ist es damit nicht mehr zeitgemäß, ja sogar schädlich und unnützlich. Weil die Voraussetzungen, auf denen es fußt, nicht mehr gegeben sind. Nicht, dass in den Lehren die falschen Inhalte vermittelt werden (im Gegenteil: Berufsgrunderausbildung ist extrem nützlich). Aber die Methodik und damit auch alle gesetzliche Grundlagen sind längst Nonsense geworden.

Nach wie vor beruht der Grundgedanke der Berufsausbildung (die klassische Lehre) auf einer Voraussetzung, die es so nicht mehr gibt. Nämlich der, dass man sozusagen zeitlebens den erlernten Beruf ausüben könnte; kontinuierliche Weiterentwicklungen eingeschlossen. Vereinfacht gesagt: einmal gelernt, für lange Zeit ausgesorgt. Das gilt nicht mehr.

Berufe müssen neu-komponiert werden

Der Beruf des Druckers existiert, weil es bisher nicht gut gelang, selbstlaufende Druckmaschinen zu bauen. Bis vor kurzem war die Kybernetik, die Steuerungstechnik samt Messtechnik noch nicht so weit, Druckvollautomaten – „mannlos“ – zu fertigen. Mit den Digitaldruckmaschinen wurde das anders. Und die klassische Offsetdruckmaschine wird von Jahr zu Jahr mehr ein selbstläufiger Druckroboter. Denn sonst könnte sie, sagt einem ja schon die Logik, in Ländern, in denen es keine Ausbildungen nach europäischem Muster gibt, gar nicht eingesetzt werden! Je mehr Druckmaschinen geeignet sind, „irgendwo in der Welt“ benutzt zu werden, müssen sie um so personen-unabhängiger werden.

Also waren Drucker der Vergangenheit bis zur Jetztzeit sklavische Um-die-Drucktürme-Turner, die mit körperlicher Flinkheit und Kraft ausgleichen mussten, was die Druckmaschinenkonstrukteure an Automatismen und Robotik nicht zuwege gebracht hatten. Drucker ist eine Maschinenbedienungs-Hilfskraft. Nicht mehr.

Es sei denn, Drucker fassen ihren Beruf völlig anders auf – und dann ist auch klar, wie die Berufsausbildung und -ausübung in der Zukunft aussehen muss. Dann ist „Drucker“ zu deuten als „Prozess-Ingenieur“. Als eine Fachkraft, die in der Lage ist, Datenprozesse zu generieren, zu kontrollieren, zu optimieren und kybernetische Produktionsprozesse zu kontrollieren und damit zu steuern. Die Qualität des Druckens liegt weder in der Maschine (weil eine nicht-gute Druckmaschine per se Nonsense ist), nicht in den Materialien (schlechte wären ja wohl wortwörtlich ein schlechter Witz) und auch nicht im Können der Bedienungskraft. Drucken muss die Perfektionierung der Fehlerfreiheit sein, die durch Daten + Prozesse erreicht wird. Es ist „Engineering“.

Publishing ist Data-Composing

In den ehemaligen als „Satz“ oder „Repro“ bezeichneten Berufsfeldern ist es teilweise noch krasser. Das Vertrauen auf persönliches Können und Kennen, auf Fummelei und Improvisation (auf die Handwerker so stolz sind), hat zwischenzeitlich entsetzliche Verluste eingefahren. Früher mag es richtig gewesen sein, aber heute: Nur Standards und damit die volle Kontrollierbarkeit des Prozesses kann „industriell“ genannt werden – und bie-

tet damit die Chance auf einen KVP, kontinuierlichen Verbesserungs-Prozess. Wir brauchen Prozess- und Datentechniker.

▶ **Vor allem aber: Berufsausbildung ist lebenslang!**

Es ist doch hirnrissig-blöde, einerseits die Technik und Funktionalität massiv weiterzuentwickeln (wie es in der grafischen Produktionstechnik geschieht) und gleichzeitig die Menschen, die dies beherrschen sollen, mit ein paar gelegentlichen knappen Fortbildungstagen abzuspeisen.

Was wir wirklich brauchen, und zwar dringend, sind

- ▶ Life-long-learning-Voraussetzungen, die in Tarif- wie Arbeitsverträgen, Organisations- und Personal-Entwicklungs-Plänen eingearbeitet sind. Auf permanente Fortbildung muss Anspruch bestehen; Staat und Gewerkschaften müssen mit Unternehmen und vom Skill der Mitarbeiter Profitierenden entsprechende Regelungen aushandeln.
- ▶ Interdisziplinäre Ausbildungs- und Trainings-Möglichkeiten sind Pflicht. Ob Lehre oder universitäre Weiterbildung, wir müssen das Gebiet der ehemaligen engen grafischen Produktionstechniken drastisch vorwiegend um IT/Elektronik erweitern. Das gilt nicht nur für die Produktion, sondern auch im Design-Bereich.
- ▶ Wenn wir Multimedia wirklich ernst nehmen und von unseren Kunden als kompetent betrachtet werden wollen, brauchen wir „Schriftsetzer“, die „Filme machen“ können, Web-Designer, die das automatische Erstellen von Seiten – egal ob für Bildschirme oder die Druckzylinderbelichtung – per Scripting und Programmierung „drauf haben“, wir brauchen Art-Direktoren, die Kunden in der gesamten Bandbreite von Office-Communication bis zu Archiv- und Dokumentations-Strategien beraten können. „Die aus den Druckereien und Agenturen“ müssen Office-Programme beherrschen (und Templates bauen können, für Word, Excel und Powerpoint!) und sie als vollwertige Desktop-Publishing-Software akzeptieren.
- ▶ ... und vieles mehr, was summa summarum einem Neuanfang, nicht einer Weiterentwicklung der Berufsausbildung gleichkommt.

An was es sich messen lassen muss, die Maxime, ist unzweifelhaft eindeutig klar: life long learning on demand. Wir brauchen „ewige Lehrlinge“. Wer sich nicht weiterbildet, sollte gerügt werden!

Neuronales Marketing

Positive Dankstrukturen beeinflussen Entscheidungen

Marketing wird heute gerne in spezifische Attribute gegliedert: Digitales Marketing, Neuronales Marketing, Social Media Marketing, 1:1-Marketing, Customer Channeled Marketing. Modeworte — oder Substanzielles? Wenn man die Begriffe wirklich nicht nur als Floskeln sieht, steckt dahinter in der Tat ein gewaltiger Wandel, eine 180°-Wende. Bisher ging man davon aus, Marketing wäre „pull & push“, man „drückt etwas in den Markt“ und/oder Kunden, Interessenten „verlangen“, fragen nach, haben ein bestimmtes Bedürfnis. Mit der Erkenntnis, dass es weniger um Bedarf, dafür aber immer intensiver um Ansprüche und Erwartungen geht, musste sich auch das Marketing neue Wege verschreiben. Einer der nebulösesten war und blieb „Neuronales Marketing“. Dabei ist es fast schon eine „Wunderwaffe“.

Dem Gehirn gerecht werden

Der Begriff „neuronal“ bezieht sich auf die „Nervlichkeit“ des Menschen, speziell seine Gehirnfunktionen. Auf die Art, wie Menschen denken, sich erinnern, Entscheidungen treffen. Das geschieht durch die Ordnung von neuronalen Strukturen, Verknüpfungen von Zellen, in den Hirnen. Jeder, der einem Freund einen „guten Rat“ gibt, betreibt bei diesem ebenso „Gehirnstruktur-Beeinflussung“ wie jedes Elternteil bei der Kindererziehung. Alle Schulen und Ausbildungsstätten sind „Erzeugung neuronaler Muster im Gehirn“, ebenso wie es jegliche Form von Gespräch, Literatur, darstellende Kunst ist. Die Medien sowieso. Was immer wir tun und erleben, fühlen und bewerten formt unser Gehirn, erzeugt neuronale Muster.

Der „freie Wille“, die sozusagen „eigene Entscheidung“ ist eine Mär, mit der wir uns immer wieder gerne selbst belügen. Allenfalls wäre Kreativität so ein spontanes Tun – es wird nicht gerade von allen beherrscht und schon gar nicht bedingungslos akzeptiert und gern gesehen. Daher kaschieren wir unsere „puppet on a string“-Situation (wir sind Majonetten unserer Erfahrungen, Erinnerungen, Visionen und vor allem Emotionen) gerne als Anstand, „das tut man so“, Sitte, Moral, Gewohnheit, Höflichkeit und andere verschleierte Begriffe. In Wirklichkeit strebt eine jede Gesellschaft danach, neuronale Netz-, sprich Denkstrukturen definierter Art und genormter Inhalte bei so vielen Bürgern wie möglich zu erzeugen. Die Summe all dessen ist übrigens das, was wir „Kultur“ nennen oder „kollektives Bewusstsein“.

Ein paar Begriffe vertauscht, und schon hat man die stimmige Definition für „mass communication“ bzw. Broadcasting – alles, was im Sinne von Marketing („Verhalten im Markt“), Vermarktung, Werbung, suggestive Angebote („Verführung“) als umsatz- und gewinnfördernd erdacht und gemacht wird. *Wir möchten so vielen potentiellen Käufern wie möglicher in gleicher Art und Weise sympathisch sein, damit sie uns honorieren (uns etwas abkaufen oder unseren Angeboten vertrauen).*

Die Zukunft besteht aus Vergangeneit

Neuronale Spuren im Gehirn, also Erinnerungen, Einstellungen, Erwartungen, formen sich durch Emotionen, Erleben, Erkennen.

- ▶ Je stärker der „**emotional shock**“, das gefühlsmäßige „Erschrecken“ (Aufmerksamkeit, Überraschung, Freude oder Entsetzen) bei einem Erleben bzw. ganz generell bei einem Sinneseindruck (Lesen, Hören, Riechen/Schmecken, Fühlen) ist, desto prägnanter, intensiver die Erinnerung. Des-

to „unvergesslicher“ das, was mit diesem Moment verbunden ist.

- ▶ **Je öfter** eine gleiche Situation, Botschaft, Verhaltensweise **wiederholt wird**, desto gravierender der Lerneffekt und die Übernahme des Wiederkehrenden als Routine („im Schlaf“, „aus dem FF“, „Gewohnheit“).

Lernen und damit das Angewöhnen eines persönlichen Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmusters geschieht mit weniger Vergessen, je eindrucksvoller („packender“, „bewegender“, „mitreißender“) etwas ist, was eine Person erlebt oder mit den Sinnen aufnimmt. Oder wenn etwas repetiert und damit „eingeübt“ wird — das bezieht sich auch auf alles, was man immer und immer wieder mit den Sinnen aufnimmt (typisch: was man ständig hört oder sieht). Also nicht nur aktives Tun, auch passives Erleben prägt die neuronalen Strukturen und Netzwerke im Gehirn. Aus diesen ständig benutzten Schaltungen formt sich die Persönlichkeit, die Individualität eines jeden Menschen. — Es erklärt, warum ältere Menschen scheinbar das Lernen aufhören. Sie sind einfach stark durchstrukturiert, komplexer und komplizierter (man könnte es auch „dickköpfiger“ nennen).

Für Marketing, Werbung, Information und Kommunikation gelten also simple Regeln: Entweder starke Gefühle oder permanente Präsenz. Es kommt dabei auf die Intensität und Frequenz an; „einmal ist kein mal“, „wenn, dann aber richtig!“. Der Big Bang voller „Wow“- und Aha!-Erlebnisse ist ebenso wirksam wie „steter Tropfen höhlt den Stein“.

You may never forget me ...

Neuronales Marketing — nun, es ist nichts anderes als die Erzeugung und Nutzung eine der beiden „Wirksamkeits-Optionen“: beeindruckend oder ständiger Begleiter sein. Die Frage ist immer (immer!):

1. **Was will ich (wollen wir) erreichen? Das große Erstaunen oder die stete Erinnerung durch „überall und immer da sein“?**
2. **Welche Aktions-, Präsentations-, Medienform eignet sich für das gewählte Ziel und angestrebten Zweck am besten – ob alleine oder in Kombination mehrerer Mittel, Wege, Medien, Ebenen.**

Neuronales Marketing, in einem Satz zusammengefasst, ist die **Beeinflussung von Menschen in der Weise, dass es Spuren im Gehirn hinterlässt** und somit zu einem Teil des individuellen Entscheidungs- und Handlungsimpulses wird.

Und da nun einmal Spaß, Freude, Erfolg, Glück, Wohlgefühl endogene Hormone ausschütten, die die Bildung von neuronalen Schaltungen im Gehirn extrem beschleunigen (alles, was „belohnt“, merkt sich das Gehirn sehr schnell; es ist im übrigen auch die Grundlage jeder Sucht), ist alles, was Menschen positiv stimmt, eine gute Voraussetzung, marketing-kommunikative Ziele zu erreichen. Weshalb in der Werbung, wer hätte es nicht gewusst, die gute Nachricht die einzig wirksame ist. Leider auch dann, wenn sie nicht wahr ist.

Die gesäckelten Männer der Frau Steiger

Digitaldruck-Finishing boomt – und das aus gutem Grund

Der pure Zufall wars. Dreimal fuhr mich die Luzerner Taxifahrerin Frau Steiger zur Messe oder zurück. Und schließlich brach es aus ihr heraus: „Sagen Sie, was ist da los?! So viel gesäckelte Männer habe ich in Luzern seit Jahren nicht mehr gesehen. Alle im dunklen Anzug! Wer sind die?“ – Kein Geheimbund, soviel vorweg. Aber dass so viele Manager anreisen würden, war selbst für kongress-erfahrene Insider eine gar nicht mal so kleine Sensation. Zu einem Thema, das über viele Jahre eher so eine Art unbeachtete „Ach ja, gibt es ja auch, ist aber nicht so aufregend“-Missachtung gefristet hatte. Und jetzt plötzlich im Focus der Branche stand und (vor allem) Männer nach Luzern pilgern ließ.

Dummerweise keiner spezifischen Branche. Oder muss man statt „dummerweise“ sagen „glücklicher Weise“?! Denn die Besucher waren das, was man in kulinarischen Kreisen „Fusion“ und im IT- sowie Sozio-Bereich „Crossover“ nennt; auf deutsch: eine kunterbunte Mischung. Da interessierten sich sowohl Hardcore-Techniker wie Management-Strategen, IT-Freaks wie tradierte Drucker fürs gleiche: die Faszination, wie Digitaldruckssysteme aller Hersteller und Anbieter der Prime-Class meist online fertige Printprodukte produzierten.

„Prints for Business“

Die Themen hießen Kleinauflage oder Massenmailing, Transaction Printing oder Transpromo, Buch- oder Broschürenfertigung und Post-/Briefbe- und -verarbeitung. Hier kam das Triumvirat Druckindustrie–IT–OfficeCommunications zusammen. Und fand frappierende Gemeinsamkeiten, das sozusagen unkomplizierte Online-Finishing im megaboombenden Digitaldruck.

Hunkeler's Innovations Days

Diese Veranstaltung ist ein taktisch-firmenpolitischer gewagter, hochsensibler, aber gekonnt beherrschter Drahtseilakt. Sie entwickelte sich aus einer Hausmesse, fand heuer zum 6. Male statt und hatte den Charakter einer Weltmesse in Miniaturformat. Hunkeler, technologischer Branchenprimus der Spezialisierung auf Digitaldruck-Finishing, lädt auch seine Konkurrenz ein. Der Preis für soviel allseitige Toleranz wird vom Veranstalter sehr präzise formuliert und mit Argusaugen überwacht: Keine Show-Kämpfe, kein Gigantismus, kein Tralala: hier geht es um die Sache, und die Sache heißt Technik, Lösungen, Innovationen. Problemlos integrieren sich daher viele Produkte und Services „rund ums Finishing“, vom Papier bis zu Briefsortier-Software, von Papierveredelung bis zu Klimatisierungsgeräten, von Verpackungsstraßen bis zur Abfallentsorgung. Wahrscheinlich wird diese Messe noch wachsen. Weil Hunkeler als eher mittelständisches Unternehmen alle Organisation selbst stemmt, stößt es an Grenzen; gleichwohl der Ex-Seniorchef (heutige Aufsichtsrats-Mitglied) Franz Hunkeler und sein Sohn, Hunkeler-Geschäftsführer Stefan, das reinste Vergnügen an diesem 4-Tage-Event haben.

Der so international ist, wie die Welt des Postpress/Finishing bunt. „Schon aus Eigennutz“, verrät Hunkeler-Urgestein Franz, „denn schließlich leben wir fast ausschließlich vom Export. Unsere Kunden sind auf der ganzen Welt zu Hause.“

DOXNET

Document X-perts Network ist der Name eines Verbandes, der knapp zweihundert angeschlossene Firmen und zirka 600 Mitglieder zählt; der Name

ist selbsterklärend. Und zeugt zugleich davon, wie selbstbewusst-unabhängig diese technische Spezifizierung geworden ist; einst eher eine Nische, jetzt strategisch wichtiges Produktions-Potential. In Luzern traf man sich im weltberühmten Verkehrshaus (einem der schönsten Verkehrsmuseen weltweit) zu Fach- und Sachgesprächen im formalen wie auch informellen Rahmen. Weit mehr als ein geselliges Plauderstündchen, denn „die konzeptionelle Bedeutung der 1:1-Kommunikation mittels Transpromo (also die Kombination von Transaktions-Dokumenten und Werbematerial) für den Kontakt zwischen Anbieter und seinen Kunden ist noch längst nicht voll erschlossen. Wir werden in Zukunft erleben, wie stark sich Broadcast-Werbeaktivitäten – Massenwerbung – ins customer-channelled Marketing verlagern. Um Streuverluste zu vermeiden und die aktive bzw. situative Kommunikation mit Kunden zu emotionalisieren. Das hilft starken Marken, mittels Print Sympathie zu wecken und zu erhalten“, analysierte ein Fachjournalist. Sympathie bedeutet frei übersetzt: Kauflust.

„Konzentriert auf das Wesentliche“

Die Aussteller machten dem Publikum, den Fachbesuchern, ein maximales Kompliment: „Alles nur Experten, gezielte und gescheite Fragen, wir reden über Details, nie wird Grundsätzliches in Frage gestellt“. Kein Seh-Publikum, sondern echte Investoren. Was manche Aussteller geradezu jubeln lässt: „So viel seriöse Kontakte und intensive Fachgespräche gibt es weltweit auf keiner anderen Veranstaltung in diesem Industriezweig“. Es lohnt sich also für alle, Veranstalter, Besucher, Aussteller.

„Finishing macht aus Gedrucktem perfekte Botschaften“

Highlights, aus den Stimmen und Stimmungen der Besucher zusammengestellt:

- ▶ „Digitaldruck ist faszinierend, weil man alles unter Kontrolle hat. Wenn sich Finishing einbinden lässt – wie es sich hier zeigt –, ist das konkrete Perfektion im Produktionsprozess.“
- ▶ „Wir vergeben keine Aufträge mehr an Druckereien. Da ist man Fummlern und Spezialisten ausgesetzt; als Kunde fühlt man sich total abhängig. Jetzt drucken wir digital selbst und verarbeiten alles selbst. Das gibt uns enorm mehr Flexibilität und Kostenklarheit.“
- ▶ „Die heutigen technischen Geräte sind ausgereift. Klar, sie werden weiterentwickelt, aber man kann de facto nichts Schlechtes kaufen. Das ist aus Sicht der Investoren maximale Sicherheit.“
- ▶ „Die Reduktion des Print-Contents auf das Individuelle und ausschließlich zweckgebundene, die Vermeidung von bislang enormem Streuverlust durch Massenmailings, nenne ich aktive Ökologie, best-practice-Umweltschutz. Hier in Luzern sehe ich viele Lösungen und Systemkombinationen, die genau dieses Ziel zu erreichen helfen.“
- ▶ „Finishing im Digitaldruck ist eine absolut professionelle Angelegenheit. Das sieht man an der Simplizität und Robustheit der Lösungen und Maschinen.“
- ▶ „Auf dieser Messe wird Innovation gezeigt und Inspiration geboten.“

Positive Perspektiven für Print

IRD-Jahrestagung 2011 wieder einmal Trendscout

Schon seit jeher werden traditionell auf den IRD-Jahrestagungen unternehmerische und berufliche Perspektiven sehr früh dargestellt und durch erfahrene Experten präsentiert. Obwohl natürlich jeder nach seinem Gusto Honig saugen soll, sind in der Summe die Themen der Tagungen ein extrem zuverlässiger Kompass, eine Waypoint-Map der Branchenentwicklung. Sich den Themen anzuschließen und diese sehr ernsthaft fürs eigene Business zu prüfen, ist klug und nützlich zugleich.

2011 lag der Focus auf Print-to-web. Die Möglichkeiten, gedruckte Produkte, von der Verpackung über Etiketten und Plakate bis zu Gutscheinen und Dokumenten, Werbung und Marketing- bzw. Sales-Prints, mit den interaktiven Features der Mobile-Smartphones- und Internet-Infrastruktur zu verbinden. „Print kann telefonieren“, „Drucksachen werden dynamisch“, „Gedrucktes und Digital-Elektronisches sind keine Gegensätze, sondern Kombinationen“ lauten die Slogans. Die unter anderem von einem seit geraumer Zeit existierenden Arbeitskreis des IRD vermarktet werden. IRD-Mitgliedsfirmen haben sich hierin zu einer Knowledge- und Vermarktungsplus einer Beratungs- und Produktions-Allianz zusammengeschlossen. So stemmen auch mittelständische Unternehmen extrem wichtige Entwicklungen, können sich auf dem Markt prägnant profilieren. Sie gewinnen damit Vorsprung.

Print-to-web ist definitiv eine neue Dimension der Druck-Effizienz

Print-to-web ist die Antwort auf Lösungen, die man in der Wirtschaft, in Werbung und Marketing dringend benötigt. Dies machte eingangs Sascha Dermanowicz von der OMD media group anhand einer Studie klar: „shift happens“, Veränderungen im Medien- und Konsumverhalten stehen ins Haus. Es gilt, sich auf andere Lebens- und Arbeitsbedingungen einzustellen, um (wieder mehr) Interessenten und Kunden zu erreichen.

Daher ist keine Zeit, erst einmal abzuwarten. „Wir diskutieren noch, andere machen es längst“ mahnte IRD-Vorsitzender Michael Kleine die Tagungsteilnehmer. Zuvor hatte Paul Gerin, Leiter der Sektion Österreich im IRD-Vorstand, daran erinnert, wie sehr nun die Industrie seit einer langen Periode technischer Veränderungen wieder zu einem neuen Selbstbild findet: „Wir haben etwas Konkretes zu bieten, müssen dies aber immer stärker und offensiver vermarkten“. So sahen es auch etliche andere Referenten, die der Branche sozusagen Mut zusprachen: „Mit Print-to-web haben Sie eine einzigartige Lösung, die den Nagel auf den Kopf trifft“. Das IRD bietet dazu Seminare, vermittelt Beratungen; umfassende Informationen gibt es auf seiner und der Website des Arbeitskreises (www.ird-online.de; www.print2web.org). Vor allem auf letzterer wird ausführlich das ganze Spektrum der Möglichkeiten und Einsatzgebiete erläutert. Hauptthemen: Codes in gedruckter Form (Watermarks, QR-Codes usw.), NFC (Near Field Communication) und andere Technologien.

IRD

LIVEREPORT

IRD Jahrestagung 2011 | 10.-11. März | Salzburg

Print-to-web
Hype oder Hysterie?

**„Wir diskutieren noch,
andere nutzen es längst.“**

KEINE ZEIT, ERFOLG ZU HABEN?

Eine vollkommen paradoxe Situation in unseren Arbeitswelt-Gesellschaften weisen sich die Unternehmer und Führungskräfte, Experten und Praktiker aus. Print-to-web ist eine wichtige Strategie für die (geplante, aus der Bahn geworfene) Druckindustrie. Doch diese kann nicht erklären das, was es ihnen überhaupt nicht nur sprachlos macht, das ist das in dem Moment gefühltes lassen konnte. „Aber WÄRMEN sollen wir DAS haben ALLES NICHT geben, aufhören, machen? Wir haben doch schon jetzt bei einer Umstellung, es kann nicht ausfallen.“ Eine Situation, wie sie überall nicht sein könnte. Wenn Print-to-web – und viele spricht dafür – die Druckindustrie neue Impulse verleiht und Chancen eröffnet macht, dann sollte man sich diesem Thema doch ebenfalls in einem anderen Moment – wann dem DAS AUCH NOCH?

Eine Situation, in der sich die Druckindustrie mit Informationen befindet: von hoher Stress, Verluste zu machen und Mäkte zu verlieren, haben die meisten keine Zeit und Kraft mehr, auf das Management zu verzichten und sich dem prinzipiell Erfolgserwartungen zu stellen.

Man könnte auch sagen, es fehlt vielen die Kraft, „das Rad herumzudrehen“, deutsche Konzepte vorzunehmen. Seit diesen Jahren sich nicht wenige mit der Hoffnung, „zu ALLES NICHT WILLEN, hat Print-to-web auch nicht“ Sinnen. Aber es hat die Potenz, so viel Schwere zu geben, dass man endlich die Kraft und das Mut findet, die Karte zu ziehen“ und optimischer zu werden. –hw



Michael Kästner, IRD-Vorstandler

VOR EINEM JAHR NEBULÖS, HEUTE SONNENKLAR

Ein Sternensucher der IRD-Jahrestagung sprach von, was andere ebenso gebildet haben. Die Möglichkeiten die Kombination von Gedrucktem mit elektronischen „Digital-gateways“ und damit der Übergang von Print zu Internet und die Anwesenheit an Überbänden war für viele bislang eine eher robbende Vision. Das hat sich binnen weniger Monate radikal geändert. Denn man stehen stabilisierte, erprobte, in der Wirtschaft, akzeptierte und erfolgreich eingesetzte Technologien, Strategien, Konzepte und Übergänge zur Verfügung, deren Nutzen in Marketing und Markenführung, in Vertrieb und Formensprache unumstößlich, leicht und wirksam sind.

Diese Faktoren sind bereits heute und sind nicht in ganz wenigen Jahren in vielen Ländern und in sehr vielen Unternehmensgruppen eingesetzt. Sie ist damit zu rechnen, dass diese Funktionen bald die Bankkarten ersetzt und ein normales Werk-

ang beim Kauf von Fahr- oder Eintrittskarten wird. Andere Länder als die USA und (bisher) schon ein wenig weiter als die eher konservativen mit Print verbundenen Industrienationen.

In Österreich geht es zwei Bereiche:

1. **gedruckte optische Kodierungen**, die durch Kameras (Digitalkameras im Smartphone „Handy“) gelesen werden und Aktionen auslösen, meist eine Verbindung zu einer Internet-URL, automatisch heraufladen (und somit die Funktion eines Apps, was keine aufwendige ziffrischen Schritte haben).

2. **Auf oder in das Papier applizierte sehr kleine elektronische Funktionslemente**, die überträgt. Sie haben meist die Form von Transpondern, reflektierenden Antennen, die von einem Smartphone oder anderen Geräten ausgehende Strahlen mit individualisierten Informationen gegen und ausstrahlen.

In beiden Fällen können die Infos über die gesamte Auflage hinweg gleich haben oder pro Exemplar individualisiert werden.

Einig waren sich alle: hier geht es nicht nur um ein paar Gimmicks und Gadgets des Druckens – dies ist eine neue Ära des Druckens, ähnlich der Einführung des Digitaldrucks. Die Einsatzfelder sind schier unendlich viele, die Attraktivität ist extrem hoch, der Nutzen weit alles Bisherige übersteigend. Marketing-Kommunikation, Sales-Promotion, aber auch Validierung (Echtheitsprüfung, Produktpiraterie-Abwehr) finden Lösungen für aktuelle und dringende Aufgaben oder Problemstellungen. Vor allem der unmittelbare Schritt von der Animation, Präsentation, Dokumentation zur Transaktion (= „Geschäfte abschließen“, Umsatz machen) ist für den internationalen Experten Geert de Vries „die eindeutige Botschaft, dass Drucksachen Verkäufer sind“, wie er eindringlich und gut verständlich vor Augen führte.

Die einzige Mahnung oder „Warnung“, die mit der guten Botschaft verbunden ist: „Sehen Sie die Print-to-Web-Möglichkeiten niemals als eine spezifische Technologie, konzentrieren Sie sich nicht nur auf bestimmte Effekte und vor allem nicht allein als Mittel zur Auflagensteigerung. Die Kunden brauchen Konzepte, die in sich schlüssig sind, komplette Lösungen, und nicht nur Teilaufgaben-Dienste. Doch in dieser Komplexheit ist es eine riesige Chance für Druckereien, sich kompetent zu zeigen und strategischer Dienstleister für Kunden zu werden, Drucken eingeschlossen. Das macht Mut, weil die Perspektiven positiv sind.“

WIE MAN ZUKUNFT ORGANISIERT?

Wir leben in einer Phase nichtlinearer Zukunft. „Morgen“ ist keine logische Fortsetzung von „Heute“ und erst recht nicht von „Gestern“. Überall finden wir radikale Brüche mit dem Bisherigen und überraschende Neuanfänge. Verlässlichkeit und Kontinuität sind nicht mehr gegeben; das Sprunghafte ist an der Tagesordnung. Von HANS-GEORG WENKE

ERFAHRUNG KANN VON NACHTEIL SEIN. Vor allem, wenn die Konditionen und Zusammenhänge nicht mehr so sind, wie sie waren. Oder wenn man zwar faktische Erfahrungen („so ist es“) gesammelt hat, aber nicht die Ursache-Wirkungs-Relationen erkannt und verstanden hat („es ist so, weil...“). Je mehr Menschen ganz einfach Erlebnisse mit Erfahrung verwechseln, desto öfter geben sie die gefürchteten Sprüche wie „Abwarten!“ oder „Mir macht keiner was vor“ von sich. Es sind die potentiellen Verlierer. Fly with the eagle – or scratch with the chickens. Wer in seinem eigenen Mist wühlt, findet keine Perspektive. Nur aus der Adlersicht bietet sich Orientierung. „Hochfliegende Pläne“ sind „Ball flachhalten“-Strategien vorzuziehen. Jeder meint, er stünde „auf dem Boden der Tatsachen“ und hätte seinen „festen Standpunkt“. Dies wörtlich genommen und bei „schönem Wetter“ als Symbol für „gute Zeiten“ nach oben, „ins Blaue hinein, in die Zukunft geschaut“ reicht nicht, das Wetter von morgen vorauszusagen. Weil die Indikatoren, die man zu sehen bekommt, nicht ausreichen. Man kann sich aber per Internet einen Wolken-Strömungsfilm aus Satellitenperspektive anschauen oder Simulationen, die auf sehr vielen Messdaten basieren. Nicht immer trifft die Prognose exakt zu. Aber die Wahrscheinlichkeit, in der Tendenz richtiger zu liegen, ist dramatisch größer als ein lineares „Das Wetter von heute ist das Wetter von morgen“, vergleichbar dem „mein erfolgreiches Core-Business ist eine Option auf die Zukunft“. Zukunft „organisieren“ > Als erstes bedarf es einer VISION, Aussicht, Einsicht, Weitsicht – oder Traum! Gut ist ein „heißes Verlangen“, „inneres Feuer“, das jemanden (oder eine Gruppe von Menschen) motiviert, antreibt, mit Energie und Zuversicht versorgt. Ein anderes Wort dafür: Begeisterung. Fehlt diese Perspektive, „läuft gar nichts“, ist Zukunft ein bloßer Zufall oder wird sogar zur Bedrohung. > Keiner kann wissen, was die Zukunft wirklich bringt; aber mit Klugheit und Logik kann man vieles ein- und abschätzen, unkalkulierbare Risiken erkennen. Die beste Versicherung gegen Scheitern: Risiken, die man kennt, bewusst meiden! Evaluation, Prognose, Trendscouting sind immerwährend, ohne Pause; wer sich ihnen verweigert, gerät sofort in Rückstand, der selten aufgeholt werden kann. Es ist knochentrockene Management-Schufferei: Budgets, Business-Pläne, Marktstudien, Forschung und Entwicklung, Knowledge-Management und manches mehr. > Pläne und „große Ziele“ sind auf einzelne Projekte, zu bewältigende Aufgaben, überschaubare Aktionen und Zeiträume aufzuteilen. Und: das Herangehen an die Zukunft gelingt nur ganzheitlich oder eben gar nicht. Und bedarf daher strengster Führung: Vorbereitungen, Training, Schulungen, strategische Entscheidungen, Rentabilitätsberechnungen, Markttests, permanenter Qualitäts-Optimierungs-Prozess ... und mehr. > Risikoverteilung ist oft Risikominimierung, „alles auf eine Karte setzen“ klingt heldenhaft, ist statistisch aber unklug. Eher ist geduldiges „Gärtnern“ gefragt: Unerwünschtes früh jäten, Erhoff-

tes gut schützen und düngen. Und wie die Natur ihre eigene Zukunft sichert, weiß man ja sehr genau: – erstens, Zufällen eine Chance geben, – zweitens, viel säen, damit einiges davon eine Chance hat, GR|01|2011 5 – drittens, Symbiosen isolierten Entwicklungen vorziehen. Ein Sprichwort sagt es sehr präzise: „Wer viel wagt, der viel gewinnt“. Also: viele einzelne gezielte Initiativen („Objekte“), überschaubare, definierte, steuerbare Angelegenheiten erhöhen die Chancen signifikant. Jedes Unternehmen, jeder visionäre Manager, jedes Führungsteam hat seinen eigenen Stil. Aber in einem sind alle gleich, die mehr geschafft haben als andere: sie sind konsequent „am Ball geblieben“, haben sich nicht irritieren lassen und konnten Rückschläge moralisch verkraften. Was darauf schließen lässt: Sein Unternehmen in die Zukunft zu führen, sich selbst im Sinne von Karriere weiterzuentwickeln, braucht vor allem eins: sehr, sehr starke Nerven und einen ungebrochenen Glauben an sich selbst.

Freundlichkeit, oder schon Business?

Ewiger Zankapfel „Service“

Es gibt Begriffe, die benutzt jeder – und keiner weiß, was damit wirklich gemeint ist. „Service“ ist eine Paradebeispiel dafür. Sicherlich ist, wenn mir der Doorman im 5*-Hotel den Wagen parkt, dies Service. Gleichwohl eines Trinkgeldes, also einer Entlohnung wert. Wenn mir die Druckerei das Bestellte nach Hause liefert, kann dies Service sein. Wenn ich im Internet bestelle, verlangt fast jeder Anbieter dafür den Ersatz der Versandkosten. Oder lockt mich mit „ab x Euro ohne Porto ...“ in höhere Bestellungen, als ich geplant hatte. Die Tasse Kaffee und das Plauderstündchen während des Bestellgesprächs beim Lieferanten sollte er mir nicht verrechnen – wenn er mich aber eine halbe Stunde „schult“, indem er mir kostensparende, extrem nützliche Tipps gibt (also sein erworbenes Wissen „verkauft“): ist dies eines Entgeltes wert? Und wenn nein, warum nicht?

„Lieferumfang“

Wer eine Fotokamera kauft und im Internet bzw. in Prospekten nachschaut, wird – wie bei hunderttausenden anderer Konsumgüter und darauf bezogene Angebote auch – einen „Lieferumfang“ finden. Da steht dann, dass diese Kamera als „Body“ geliefert wird, also ohne Systemobjektiv. Aber mit Verschlussklappe am Sucher, Batterieladegerät und Ersatz-Akkus. Oder wie und was auch immer. Keiner kann reklamieren, er hätte aber erwartet, es sei auch noch ein Blitzgerät dabei ... – bei einer so teuren Kamera müsste das doch Service sein!?

Doch wer Drucksorten bestellt, bleibt genau in diesem Meinungs Zweifel allein. „5.000 Prospekte, 48 Seiten, DIN A 4, vierfarbig, Papier XYZ, 234,45 Euro je Tausend, zu 50 in Kartons verpackt; nach gestellten PDFs“ lautet das Angebot. Und nun? Ist der Proof fürs PDF dabei? Dürfen die Drucksachen 3 Monate auf Lager stehen und portionsweise abgerufen werden? Gibt es einen Andruck, eine Farbabstimmung an der Maschine – kostenlos? Klar, vieles davon steht immer im „Kleingedruckten“, den Liefer- und Leistungsbedingungen. Doch wer liest die wirklich und nimmt sie bewusst zur Kenntnis? Was zu Verstimmungen und Ärger führt.

- ▶ **Gerade in der Medienproduktion werden die konkreten Liefer- und Leistungsumfänge nur sehr selten unmissverständlich klar, bereits im Vorfeld und vor allem auch für nicht der esoterischen Insider-Fachterminologie mächtigen Besteller definiert. Schon gar nicht werden Zusatzleistungen, wenn sie denn anfallen würden, weit und deutlich genug im voraus preislich benannt.**

Zusatzleistungs-Mentalität, „all-inclusive“-Hype

Von Ehrlichkeit und kaufmännischer Solidität konventioneller Prägung haben sich die Gesellschaften der Industrieländer längst unendlich weit entfernt. Verlässlichkeit und Kontinuität, Vergleichbarkeit und Realitätsbezug sind bei Preisen auf breiter Front nicht mehr gegeben. Keineswegs nur im Consumer-, im „privaten“ Verbrauchs- und Einkaufsbereich oder bei Dienstleistungen außerhalb der Geschäftswelt. Auch im B2B, der Wirtschaft, in Handel und Dienstleistung verschleiern Preise mehr als sie auf einen Blick klarmachen. Denn die zu den Preisen gehörenden Konditionen sind kaum noch durchschaubar, selten vergleichbar.

- **Preise im allgemeinen sind heute in keinem Falle mehr Ausdruck eines konkreten Sach-Wertes, sondern reine Marketing-Strategie. Ein Preis repräsentiert weder den Waren- noch den Arbeitswert und vor allem hat er keine Konstanz, die zu einer „inneren Wertebildung“ und damit Entscheidungssicherheit führen würde.**

Diesem allgemeinen, überwiegenden Trend fallen auch sämtliche Leistungen und Geschäftsbeziehungen in der Medienproduktion zum Opfer. Wer aus der Kundschaft, sollte ermessen können, dass eine Werbeagentur, eine Druckerei, ein Multimedia-Dienstleister die angebotenen Preise sozusagen „nackt, ohne jeden weiteren Aufwand“ meint oder „fix und fertig mit allem, was dazugehört“?

Jeder spart. Das ist ein Fakt der 2010er Jahre. Wer schon „viel Geld“ (was immer das sein mag, jeder versteht darunter völlig anderes) ausgibt, der will wenigsten „alles“ darin enthalten wissen. Die Urlaubs-Branche „erzieht“ ein ganzes Volk, beeinflusst das Denken aller: all inclusive! Pauschal-Urlaub.

All-inclusive-Drucken, der Pauschal-Druckpreis. Wer wollte wem verübeln, so zu denken, so etwas zu erwarten?

Die viel wichtigere Frage für Anbieter/Dienstleister lautet jedoch: Was macht es für einen Sinn, sich gegen solche mächtigen und umfassenden Entwicklungen bzw. Erwartungen zu wehren? Warum will eine Branche, die weiß, dass kein Auftrag „glatt läuft“, überhaupt für die Beseitigung der regelmäßig zu erwartenden Stolpersteine denn partout extra Geld haben?

- Der Papierlieferant weiß doch genau, dass die Drucker „knapp bei Kasse“ sind und eher sehr verzögert zahlen. Warum denn nicht die Zinsen dafür in den Preis einrechnen?
- Die Druckereien wissen doch, dass Kunden, die hoch und heilig versichern, sie seien PDF-Experten, sozusagen die miesesten Dateien abliefern. Warum nicht den Pre-Flight und -Check, den kalibriert-standardisierten normgerechten Proof gleich als festen Bestandteil der Leistung einrechnen?
- Werbeagenturen wissen doch, dass selbst beim genialsten Vorschlag Kunden aus Unkenntnis oder Angst zu meckern und zu mosern haben. Warum nicht gleich die Projektdauer doppelt so lange kalkulieren als bei zügigem Arbeiten und Entscheiden notwendig wäre?
- ... der Beispiele ließen sich noch hunderte aufführen.

Preise – immer mehr ein Rätsel

Jeder Kunde, der etliche Male bei zig Druckereien Angebote einholte ist verwirrt, weil da Spannen wie zwischen Edel-Boutique und Ramschladen üblich sind. Obwohl zwei scheinbar vergleichbare Druckereien: Total andere Preise! Wie soll sich das der „normale Mensch“ denn jemals noch erklären?

Zumal ihm im Alltagsleben permanent das gleiche passiert. Plötzlich bieten seriöse Unternehmen irgendetwas zu 80 % Rabatt oder „nimm 3, zahl 2“ an, in Ebay ersteigert man (legal) für Bruchteile des Ladenpreises Markenartikel. Die Folge: Keiner (keiner!) traut noch irgendeinem Preis! Jeder fühlt sich permanent als dummer Depp, wenn er „Normalpreise“ zahlen soll. Das schafft ein allgemeines Klima des Misstrauens, das vollkommen branchen- und produktunabhängig ist, aber auch keine Sparte auslässt!

Sich aufgrund bisheriger Gewohnheiten und sicherlich berechtigter Erwartungen als Anbieter über mangelnde Zahlungsbereitschaft der Kunden zu beklagen, ist inzwischen lebensfremd geworden. Und Großeinkäufer (typisch: Konzerne) höhnen und spotten noch darüber, wenn sie ihre Lie-

feranten ausquetschen wie die sprichwörtliche Zitrone. Auch da: Solidität, Vertrauen, „achtbare Kaufmanns-Ehre“ – totale Fehlanzeige. Preiskämpfe sind brutal bis zum Gemetzel, ob jemand die Erpressung überlebt, interessiert doch den Käufer nicht. Im Business wie im Privaten.

Was also will man noch fordern? Was will man mit dem, was man selbst Service nennen mag und einem als Großzügigkeit den Kunden gegenüber erscheint, denn noch erreichen?

Wer darüber klagt, seine soliden Angebote, sein Service würde vom Markt nicht akzeptiert, muss nicht auf die Kunden schimpfen. Sondern sich sehr, sehr ernst fragen, welche Fehler in der Vermarktung er selbst macht. Denn obwohl alle gegenseitige Rücksicht, alle Moral und „Sitten“ vom Markt verschwunden scheinen – die Wirtschaft wächst summa summarum, jedes Jahr wird mehr umgesetzt, verkauft. Also muss es doch einen Weg geben, Kunden zu begeistern.

Na klar. Und er ist so simpel, dass es die Konservativen nur noch schauern lässt: Alles kostenlos versprechen, die Leistung/das Produkt emotional aufpöppeln bis zum Kult, und dann mega-teuer verkaufen.

Nichts für Sie? Schade. Abermillionen Anbieter auf der Welt werden durch diese „Masche“ reich.

Service? Gääääääh!

Ich. Oder doch Wir?

Was es mit „Schwarm-Intelligenz“ auf sich hat

„Stark sind wir im Team.“ Kaum ein Unternehmen, das nicht die Leistung der Crew, der Mannschaft, aller hervorhebt. Die Zusammenarbeit lobt, innerhalb des Unternehmens, mit Kunden, Lieferanten und Partnern. Im Netz explodieren „social communities“, der schiere Wir-haben-uns-alle-lieb-Kommunismus ist ausgebrochen. In Eignungstests zur Job-Qualifikation zählt Wissen kaum mehr so sehr wie Team- und Anpassungsfähigkeit. Die Zeiten, da „gestandene Unternehmer“, egozentrische Sonderlinge und komische Käuze der Industrie und Gesellschaft Impulse gaben, scheinen vorbei; allenfalls in der Kunst dürfen noch Extremisten toben. Im Normal- und Regelfall heißt es, sich anzupassen. Ist das nun gut oder ganz gefährlich?

Der Begriff Schwarm-Intelligenz wird im Zusammenhang Unternehmen und ihren Organisationsstrukturen oft verwendet. Die meisten interpretieren ihn fälschlicherweise als Variante der alten Formel $1+1>2$, das Ganze sei mehr als die Summe seiner Teile. Frei übersetzt: die gesamte Belegschaft kann mehr als jeder einzelne alleine von ihnen.

Das ist zunächst einmal wirklich wahr. Kein einzelner ist „schlauer“ als eine genügend große Gruppe auch Schlauer. „Kein Mensch kann alles wissen, man muss nur immer einen kennen, der es wissen könnte“ ist eine gute Devise im Berufsleben. Aber mit Schwarm-Intelligenz hat es wenig zu tun.

Wer bin ich wann, wo, wie?

Schwarm-Intelligenz braucht, ganz logisch, den Schwarm. Doch wer/was ist der, das? Fische, Vögel, Herdentiere haben eigentlich immer nur einen, „ihren“ Schwarm. Den sie nie oder nur selten wechseln. Schon gar nicht achten sie auf das Schwarm-/Herdenverhalten anderer Tiere, es sei denn, es wären in ihrem Habitat (Lebensraum) ihre Feinde oder „Kooperationspartner“ (Symbiose).

Doch der Mensch hat ein Problem. Im Alltagsleben muss er sich je nach Uhrzeit anderen Schwärmen anschließen. Aufstehen: Familie. Weg zur Arbeit: andere Verkehrsteilnehmer. Bei der Arbeit: Kollegen, die Branche, die Berufsgruppe, die Firma. Nach Feierabend: wiederum Familie, Freunde, Clique, Verein, Kultur, Sport. In der Freizeit, am Wochenende, im Urlaub: andere, die ähnliches/gleiches treiben und tun – kaum nirgends ist man wirklich alleine.

Man ist tatsächlich mehrfach am Tage ein jeweils anderes Schwarm-Mitglied. Doch immer gelten für diesen Augenblick die gleichen Regeln, die dazu führen, dass man als Individuum „überleben“, lange dabei bleiben kann, vom Massen-Trend profitiert und sich dennoch in der Masse verstecken kann:

- ▶ **Man hält untereinander engen Kontakt;** jeder achtet darauf, was der andere macht, kann, weiß usw.; man wird nicht zum „Sonderling“, grenzt sich nicht ab und aus. Nie den Abstand zu groß werden lassen.
- ▶ **Man folgt allgemeinen, erkennbaren Trends** innerhalb des Schwarms, man passt sich an. – Und zwar immer dann, wenn man es nicht definitiv, ganz sicher anders weiß (im Sinne von „besser“, „vorteilhafter“, „zweck-erfüllender“).

- ▶ **Man geht dann den Weg der individuellen Überzeugung** – unabhängig von „Mehrheitsmeinung“ oder „allgemeinem Verhalten“ –, wenn man nach sorgfältiger Prüfung verantworten kann, vom Bisherigen abzuweichen. **Und zeigt den anderen deutlich die Alternative, macht aufmerksam.**

Dies sind die wichtigsten Grundregel im Schwarm:

- ▶ **Orientiere Dich an denjenigen, die ganz offensichtlich erfolgreich sind. Kopiere das Verhalten derjenigen, die *erkennbar* „überleben“ und keine Probleme haben. Bleibe „normal“.**
- ▶ **Schere aus dem üblichen Verhalten aus, *wenn Du sicher bist*, einen besseren Weg, Methode, „Trick“ gefunden zu haben. Sei Vorbild, aber wirklich nur dann, wenn Du davon überzeugt bist, es sein zu können.**

Seit Jahrmillionen bewährt

Diese drei Bedingungen – 1. Kontakt halten, 2. anpassen, 3. Alternativen deutlich machen – haben Forscher zweifelsfrei als Grundlage entdeckt, warum Arten teils seit Jahrmillionen Jahren überleben und dennoch eine Evolution geschehen kann. Es ist zugleich die Darwin'sche Hypothese vom „Survival of the fittest“, der besseren Überlebenschance der am besten Angepassten. **Untersucht man erfolgreiche Konzerne, Firmen auf dem Weltmarkt: sie verhalten sich genau nach diesem Schwarm-Prinzip.**

Wer neues wagt, mus bereit sein, zu scheitern: „Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um“. Im Business-Denglisch: „No risk, no fun“. Scheitert der neue, abweichende Weg, werden andere sofort davon ablassen. Der Innovative hat sich dem Schwarm „geopfert“.

Das Prinzip der Schwarm-Intelligenz ist auch deckungsgleich mit „Eigenverantwortung“ und „Selbst-Management“. Warum „das Rad zum x-ten Mal erfinden“, wenn andere längst wissen, „wie der Hase läuft“? Es ist positiver Konservatismus: „Was du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen“ (Goethe). Doch der Spannungsbogen zwischen „Mitmarschieren“ und „Ausscheren“ reicht bis zur provokanten These Einsteins: „Wenn eine Idee am Anfang nicht absurd klingt, dann gibt es keine Hoffnung für sie.“ Zum Glück haben wir ja, was oft zitiert und nach Ansicht eines jeden beim jeweils anderen zu wenig genutzt wird: Vernunft. „Verstand dient der Wahrnehmung der eigenen Interessen, Vernunft ist Wahrnehmung des Gesamtinteresses“ (Carl Friedrich von Weizsäcker, dt. Physiker). Das trifft es auf den Punkt:

- ▶ **Verstand** ist sozusagen die Voraussetzung, speziell im ökonomischen Bereich, als Firma oder Selbständiger sich am Markt behaupten zu können.
- ▶ **Vernunft** lenkt das Verhalten, um als „Schwarm“ (= Gruppe) Vorteile gegenüber anderen zu bekommen oder zu festigen.

Die Regeln dafür sind eigentlich ganz einfach.
Weshalb die meisten permanent dagegen verstoßen.
Und daher „gefressen werden“, erfolglos bleiben.

Drückerkolonnen

Sie werden psychologisch in die Zange genommen, haben keine Chance zur freien Entfaltung, bekommen hundsmiserable Bezahlung und sind allseits unbeliebt. Jene als „Drückerkolonnen“ verschmähten Kalt-Akquise-Zombies, die von Haustüre zu Haustüre ziehen, mit einstudierten Sprüchen die Leute „überfallen“ und ihnen anzudrehen versuchen, was sie nicht benötigen und wollen. Abgesehen von der Bezahlung – es ist eine gar nicht so falsche Beschreibung für die Mehrzahl der Außendienstler, Verkäufer, „Vertriebsrepräsentanten“ und Kontaktpersonen der Druckereien. Denn nur selten werden sie gerufen, und wenn, fast immer, um Preise zu drücken (sozusagen die umgekehrte Drucker-Kolonne, die der Kunden nämlich). Fast nie sind sie Freund, Partner, „auf gleicher Augenhöhe“. Warum eigentlich?

Lässt es sich wirklich mit der preis- und bilanz-tödlichen Produktionsüberkapazität auf dem Markt erklären? Oder steckt nicht etwas dahinter, was uns als Kunden, Konsumenten, Einkäufer täglich selbst auf die Nerven geht: der ewig wiederholte, saudumme Spruch der Verkäufer zu den Kunden: „Na, das müssen Sie selbst wissen.“ – Wozu, verflixt, ist denn der Berater da?

Die Schuld beim falschen suchen

Die Faszination des Internets als Einkaufsquelle lässt sich nicht nur mit der Suche nach dem niedrigsten Preis erklären. Denn nachweislich kaufen viele Menschen lieber „teurer“ ein, dafür aber „gut“. Immer dann, wenn sie emotional überzeugt, zufrieden gestellt sind; sozusagen ihr Problem, Anliegen, Bedürfnis erfüllt und gelöst sehen und ein Gefühl der Sicherheit aufkommt.

Das – vielleicht sogar **nur** das! – ist jener Kick, der die Unterschrift zum Kaufvertrag beflügelt und das Geld im Beutel locker macht. Der psychologisch wahre Grund, etwas zu kaufen, ist immer, immer!, sich von Sorgen zu befreien. Ob direkt oder indirekt, spielt keine Rolle. Mit dem Gekauften sollen Vorteile erworben, und mit den Vorteilen im engeren wie erweiterten Sinne das Leben und Überleben gesichert sein. Selbst wer Luxus und Statussymbole kauft – sündhaft teure, eigentlich völlig sinnlose Gegenstände – tut dies, um sich wichtig zu machen. Und wichtig zu sein heißt, man verspricht sich Vorteile im täglichen Lebenskampf, der längst nicht mehr als solcher erkennbar, sondern total durchstilisiert und -ritualisiert ist. Aber ob in der Höhle des Neandertalers oder im Büro der Chef-Etage: In der Rangfolge „Me first“, „We are family“, „Our Claim/ das ist unser Jagdrevier“ werden Pfründe, Privilegien, Vorteile, Besserstellungen, Sicherheiten verteidigt – mit allen Mitteln. Heute eben durch Kauf, Erwerb, Installation, Zurschaustellung von irgendetwas. Erworbenes als Waffe – klingt komisch, ist aber logisch.

Womit eigentlich klar ist, was Verkäufer anbieten müssen, um erfolgreich zu sein. Um Produkte, um Dienste, um Preise geht es ganz und gar nicht. Oder erst dann, wenn die Vorteile des Angebots von potentiellen Kunden nicht erkannt, als solche bewertet werden.

Gerne behaupten Werber und Marketer, für Käufer sei das Produkt-Image das Attraktive. Das ist eigentlich viel zu ungenau. Präzise geht es um gefühlte Überlegenheit. Um Vorteile. Und damit Sicherheit.

Ein Verkäufer verkauft kein Produkt. Sondern seine Personality.

Ein Verkäufer ist ein Sicherheitsberater. Ein Überlegenheitsgefühl-Vermittler. Ein guter Freund, der meine Probleme löst und mir die Sorgen nimmt.

Ein Helfer. Er steht nicht auf der „Gegenseite“, also beim Anbieter. Sondern auf meiner Seite, der des Käufers.

Das fällt den meisten Verkäufern schwer. Und diejenigen, die es „drauf haben“, verkaufen sehr leicht. Selbst (um nicht zu sagen: vor allem) dann, wenn sie von der Materie, die die anbieten und verkaufen, nicht so viel Detailkenntnisse haben, dass sie das Fachwissen um die Tücken von der überzeugenden Leichtigkeit des Charmes abhält, selbst ein Siegertyp zu sein (siehe auch das Buch und Motto des bekannten Unternehmensberaters Christian Altmann „Kunden kaufen nur von Siegern“).

Daran gemessen wird in über 90 Prozent der Management- und Marketing-Meetings, von Produkt- und Salesmanagern, in den Forderungen von Controllern und Unternehmensverantwortlichen grandios-gründlich „Mist gebaut“. Sie sind mit ihrer verbohrt-verbissenen, zum Langweilen trocken-nüchternen, meist auf Zahlen oder anderen angeblich sicheren Fakten beruhenden Argumentation von vorneherein zum totalen Scheitern verurteilt. Sie stellen das Produkt und seine Eigenschaften als etwas Absolutes, gewissermaßen Selbst-Erklärendes oder „der Logik nach doch eigentlich Einleuchtendes“ in den Mittelpunkt, prahlen und protzen mit technisch-funktionalen Details – und erleben ein Desaster nach dem anderen. Lernen aber schon deshalb nicht daraus, weil ihnen fast vollständig Erfahrung und Vertrauen fehlt, die Sache locker und wirklich aus Sicht der Kunden anzugehen. Kurios genug: sie sind summarisch das beste Beispiel dafür, warum Kunden bei ihnen partout nicht kaufen. Ihnen fehlt Vertrauen, Sicherheit (in die eigene Strategie nämlich).

Nehmen Sie diese beiden Werte, Vertrauen und Sicherheit, und projizieren Sie diese auf die Gattungsbegriffe Drucksorte, Drucksache, Printmatter, Gedrucktes, Print-Medium. Welche Sicherheit soll von Ihnen ausgehen? Welches Vertrauen sollen ihnen Kunden, Anwender, Besteller, Nutzer schenken? Mit anderen Worten: Kommt ein Drucksachen-Verkäufer ins Haus, welche emotional beruhigende Botschaft hat er im Gepäck? Welchen Stress, welche Sorge, welches Problem kann er den Kunden abnehmen oder lösen? Die wahrhaft saudummdämlichen Werbesprüche wie „Wir lösen Ihre Druckprobleme“ kann man dann auch gleich mal für ein Prostata-Wundermittel weiterverwenden. Kunden haben keine Druckprobleme, sie haben allenfalls Probleme mit den Druckereien.

Statt Logik: viel mehr Gefühle

Die gesamte Druckbranche – einschließlich der Werbeagenturen – muss dringend die Vorteile der vielen Eigenschaften von Printprodukten in emotionale Botschaften umsetzen, denen man vertrauen kann. Nur mit diesem „Ich kann Ihnen konkret helfen“-Angebot können Druckerei-Vertriebsleute wieder bei Kunden punkten, wenn es nicht nur um plumpes, preis- oder termin-orientiertes „Powerselling“ („Drückerkolonnen“) gehen soll. Natürlich kann es im lokalen Einzelfall für eine Druckerei oder Werbeagentur ein Argument sein, zuverlässiger und „besser“ als die Konkurrenz zu sein. Doch selbst dann bleibt, dass ein Besteller erst einmal wissen und davon überzeugt sein muss, Gedrucktes hat Vorteile, die nicht durch andere Medien zu erzielen sind. Und dies wiederum sind **keine** Fakten, sondern Argumente. Argumente, die Sicherheit erzeugen!

Und so geht der Druckindustrie demnächst vielleicht eine heiß geliebte Ausrede über den Grund ihrer epochalen Misere verloren. An Boden verlore sie ja, wird immer behauptet, weil es all dieses digitale E-Zeugs gäbe, das Internet und der ganze Kram. Das wird wenig hinterfragt, ist aber nicht unbedint logisch und tatsächlich der Grund für das Schwächeln von Print. Denn immer mehr kommt dieser Mediengattung das Flair des Erfolgreichen abhanden. Als es noch keine Alternative dazu gab, konnte man immer die Nicht-Wirkung von Print dem Inhalt oder dem Design des Ge-

druckten zuschieben. Aber nun muss man ganz anders herangehen und die wirklichen Vorteile suchen, formulieren, bewusst machen. Alle wissen, Papier, das Haptische, seine Wertigkeit ist eine der fundamentalen Wirkungsmechanismen des Gedruckten. Aber 99 Prozent aller Einkäufer suchen die Papiersorte nach dem Preis aus! Das ist eine eklatante Kluft, die für den Vertrieb, das Marketing von Druckereien noch jahrelanger (Aufklärungs-) Arbeit bedarf. Und dies ist ja nur ein Beispiel für viele solcher Baustellen, die die Branche hat. Über die Wirkung von Schriften und Farben, von Formen (3D des Gedruckten) und Veredelungen wird zwar manchmal, aber summarisch viel zu selten, nur punktuell intensiv geredet. Auch hier gilt: Kein Mensch „im Volk“ weiß wirklich, was gedruckte Seiten zu leisten imstande sind! Schon gar nicht, wie der Flair einer Druckseite differenziert, zielsicher einsetzbar ist. Und die Sache mit der Ökologie des Gedruckten wird ungefähr so vermarktet, als würden Ärzte und Spitäler vermelden, sie hätten eine Desinfektionslösung gegen eine hochansteckende Seuche entwickelt. Quarantäne gegen das Umweltschwein-Image der baumfällenden Papierkocher. Es wird der Ekelfaktor gemindert, aber von lustmachender, weil ökologisch sorgenfreier Printproduktion sind wir im Bewusstsein der meisten noch Dimensionen entfernt.

Ich warte auf den Tag, da ein Druckerei-Außendienstmitarbeiter bei einem Kunden vorbeischaut und fröhlich-unbeschwert verkündet: „Wussten Sie, dass Menschen mit Lust und Laune in gut gemachten Drucksachen lesen?“ Solch ein simpler, stimmiger Satz kommt keinem mehr über die Lippen. Weil sie alle damit zu tun haben, diesen hier auswendig zu lernen: „Wenn wir wieder mal für Sie drucken dürfen, dann würden wir unsere Prüfprofile vorher abstimmen, also Sie können wählen PDF/X, besser noch PDF/X-1a oder /X3, also vorausgesetzt, es ist ein ID aus der CS 4.0 und Sie hätten RGB-Daten für das Late Binding, in jedem Fall aber Acrobat 1.7 mit ICC-Profilen, die dann im Destiller auf EPS-Code gesetzt werden können und ...“

Die Drückerkolonnen. So sorgen sie dafür, dass sich immer mehr Kunden ums Drucken drücken.

Nehmen wir an ...

Not macht erfinderisch. Warum bis zur Not warten?

Nehmen wir an, es gäbe kein Papier mehr. Oder nur noch ganz wenig. Nehmen wir es einfach einmal an, ohne zu diskutieren, warum. Was wäre dann, in der papierlosen Zeit? Was wäre mit dem öffentlichen und privaten Leben, mit der Wirtschaft, der Werbung, mit Kunst und Wissenschaft, Lehre, Forschung, Konsum, Staat, Kommunikation ... – mit der guten, alten Druckindustrie? Vor allem aber: was wäre mit Ihnen? Mit Ihrem Unternehmen? Und mit Ihnen ganz persönlich?

Afrika ist (nicht) so weit

Nehmen wir an, es gäbe kein Papier mehr – solche Phrasen können sich nur die satten, etablierten Industrieländer erlauben. Denn andere Länder, ganze Kontinente, sind längst schon in dieser Realität angekommen, weil sie nie eine Papier-, Druck- und Verpackungs-Kultur kannten und hatten, so wie wir sie für selbstverständlich halten. Grob geschätzt: gut die Hälfte der Welt, vor allem Afrika. Aber auch weite Teile Asiens, Südamerikas. Dort verhindert ein ganz simpler Umstand den Primat des bedruckten Papiers als Allerwelts-Speicher- und Kommunikations-Medium, nämlich die Komplexheit der Distribution. Die unlösbare Aufgabe, zum richtigen Moment das Gedruckte mit dem richtigen Inhalt an der richtigen Stelle in genügender Menge verfügbar zu haben. Denn dazu braucht man Lagerräume und Transportfahrzeuge. In vielen Teilen der Welt schlichtweg Mangelware oder erst gar nicht vorhanden.

Findet also in diesen „armen Ländern“ keine Kommunikation statt? O ja, doch! Mehr denn je! Und so hochmodern, dass wir nur noch staunen können: Afrika ist der Kontinent mit der prosperierendsten Mobiltelefon-Verbreitung. Denn Mobiltelefon-Strom kann man auch per Solartechnik im kleinen Stil generieren und Sender oder Satelliten erreichen, wenn man will, inzwischen jeden Winkel der Erde.

Globalisierung ist real

Wir haben hierzulande ja (noch) eine gut funktionierende Infrastruktur der Papierversorgung, des Druckens und Verteilens. Deshalb glaubt man immer noch im allgemeine, alles, was E oder Digital oder Mobil ist bei den Medien, wäre allenfalls eine parallele, additive, alternative Möglichkeit. Koexistenz statt Konflikt?

Die gesamteuropäische Wirtschaft hängt aber leider genau in dieser Medien-Zwickmühle. Sie ist summarisch in starkem Maße export- (und auch import-) abhängig. Die „fernen Märkte“ sind in Wirklichkeit ihre Wachstums- und Zukunftsmärkte. Es muss uns gelingen, von Europa aus die ganze Welt zu erreichen und zu bedienen – nicht nur mit Waren, sondern auch mit Medien, Informationen, Daten.

Deshalb kann man pauschaliert sagen, gut ein Drittel, bald die Hälfte der Kunden zentraleuropäischer Druckereien stehen vor der Aufgabe, die mit ihren Produkten, Diensten, Services zusammenhängenden Informationen auch dort anzubieten und damit präsent zu sein, wo andere Sprachen gesprochen, andere mediale Bedingungen herrschen, die Lebens- und Arbeitsgewohnheiten von den unseren signifikant abweichen können. Wenn die Verfügbarkeit

- der richtigen Informationen
- zur richtigen Zeit

- in der richtigen Form, Aufmachung, Sprache
- im richtigen Medium
- am richtigen Ort (jedem auf dem Globus)
- beim richtigen Nutzer

das oberste Ziel sein soll und muss – – welche Lösungen kann eine etablierte „hiesige“ Druckerei dafür liefern?

Wir laufen unter falschem Namen

Dass die Druckindustrie so heißt, könnte ihr das Genick brechen. Denn es ist das völlig falsche Signal an den Markt. Das frühere „Grafische“ war und ist wesentlich aussagekräftiger und -richtiger. Logisch, dass eine Einnennung auf „Gewerbe“ keinen Sinn macht (Graphisches Gewerbe), aber das eigentliche Merkmal, der Kern, das Können, der Nutzen dieser „Printmedien“-Industrie wird heute gar nicht mehr benannt und ist deshalb kaum jemanden in der Öffentlichkeit noch bewusst.

Es ist das Grafisch-Visuelle. Und zwar völlig unabhängig davon, ob die Ausgabe später auf Papier oder Bildschirmen, Displays geschieht. Das

- ▶ Grafisch-Visuelle grenzt sich als spezifische künstlerische, industrielle, produktionstechnische Besonderheit und berufliche Leistung deutlich erkennbar ab zur Konzeption und Herstellung von
 - ▶ Bewegtbild (Film, Video, TV)
 - ▶ Ton (Audio, Rundfunk)
 - ▶ Animation und Interaktivität (Spiele, computerbasierte Präsentationen)

Grafisch-visuell meint den richtigen, sinnvollen Umgang mit Schrift, Bildern, Form/Design, Grafik (im Sinne von Zeichnung usw.), Farbe – präsentiert, gespeichert, transportiert auf bedruckten Seiten oder in eher statischen Bildschirmhalten (natürlich unter Einbeziehung dynamischer Element wie Bewegtbild, Ton, Animation). Doch im Vordergrund und Mittelpunkt steht die eigenständige Kommunikation mit grafischen Szenarien, die Ideen und Informationen in wortwörtlich begreifbare Anschauungstafeln (Print- oder Display-Seiten) überführt. Die hilft, Abstraktes und Komplexes wieder- und weiterzugeben. Ganz simpel gesagt: die Kunst ist, Gedachtes mit Hilfe des Grafischen anschaulich zu machen. „Anschaulich“ ist das Schlüsselwort; es meint sowohl die Funktion „mit den Augen sehen“ wie „verstehbar, verständlich, erkennbar“.

Dazu gehören die beiden Bereiche

- ▶ Grafisch-visuelle Kreativität
- ▶ Grafisch-visuelle Medienproduktion

Diese Kombination wird immer und überall benötigt, in Afrika wie in den Alpen, wird gewünscht von jüngeren wie älteren Lesern, macht Sinn selbst bei schwach ausgeprägter formaler Schulbildung und erst recht für intellektuell anspruchsvolle Inhalte, egal, ob künstlerischer oder sachlich-informativer Natur.

Grafisch-visuelle Medienwirtschaft

Was sich wie bloße Philosophie anhört, ist in Wirklichkeit der Fels in der Brandung, wenn wieder einmal (und immer wieder) diskutiert wird, wohin und wie sich Medien, die Druckindustrie entwickeln. Es ist die völlig falsche, eine total sinnlose Frage. Sie IST nämlich alles längst entwickelt, ist geradezu perfekt und ausgereift und muss sich kein bisschen ändern. Sie ist stabil – nur keiner weiß das eigentlich so recht (fast möchte man sagen, sie selbst am wenigsten).

Die GRAFISCH-VISUELLE MEDIENWIRTSCHAFT, um ihr einen Namen zu geben, sollte nur endlich mal beginnen, sich von der verflixten Konzentration auf Papier als Medium zu lösen und alles Elektronische, Digitale, Com-

puter-basierte nicht mehr länger als fremd, alternativ, „auch“, additiv zu betrachten. Sondern als ureigenes, ursprüngliches Metier!

Wer, wie die grafische Industrie, in der Lage ist, eine kleinstformatige Briefmarke zu gestalten und zu drucken, gleichzeitig aber auch eine ganze Plakatwand oder neuerdings gebäudehohe Werbebanner, der ist doch wohl in der Lage, für den heimischen Buchladen ein feines Kunstbrevier zu drucken und für die Gebrauchsanweisung eines Rasenmähers in mongolisch er Sprache oder für Analphabeten das gleiche für den Abruf auf einem Mobiltelefon-Display. Und zwar jede „Druckerei an der Ecke“, jede! Wenn nicht, soll sie sich schämen (weil sie Kunden und ihre Aufgabenstellungen im Stich lässt) und sie verursacht selbst, Kunden zu verlieren. Das öffentliche Auftreten, als seien elektronische Medien ein Gegensatz zum Gedruckten, schwankt zwischen horrendem Blödsinn und Anachronismus. Denn im Mittelpunkt steht, verbindend, vereinheitlichend, auf ewige Zeiten notwendig und begehrt, die Leistung, Gedanken mit Hilfe subtiler Formensprachen von einem ins andere Gehirn zu transportieren. Dies ist eine Kulturleistung höchsten Ranges.

Und solche eine zentrale Fähigkeit hat den gesellschaftlichen Rang eines Mistkübel-Füllers und einer Branche mit viel zu hohen Preisen – welch ein Armutszeugnis!

Der Wahnsinn hat Methode

Investitionen in Brainware entscheiden über Sieg oder Niederlage

Sie werden mir zustimmen: Unser Berufsalltag ist hektisch. Aller Wahrscheinlichkeit nach haben Sie kaum noch Zeit zum Lesen. Was man nicht auf den ersten Blick erfasst, bleibt ungelesen. Egal, ob Zeitung oder Meetings-Protokoll, Seminareinladung oder Gebrauchsanweisung für ein komplexes Gerät. Budgets, Gesetze, Verordnungen, gar geistige Diskurse über das Für und Wider bestimmter Methoden und Strategien – keine Zeit zum Lesen. Ein einziger Blick muss genügen. Die Frage ist: gewährt ein solcher 1-Blick auch wirklich 1-Sicht (gesprachen: „Einsicht“)???

Das hausgemachte Übel

Keine Zeit haben ist so etwas wie Management-Bulimie. Jeder Info-Bissen erzeugt geistige Übelkeit und verbales Erbrechen. Statt geistig Sustantielles „zu verdauen“, „kotzt und spuckt“ man irgendwelche Bemerkungen raus. Kenntnis-Magersucht ist die Folge, Das Wissen-Skelett wird brüchig, geistige Muskeln verkümmern.

80 Prozent, zeigen empirische Untersuchungen, aller Hektik, Stress, als untragbar empfundene Belastungen in typischen Büro-, Verwaltungs-, Management-Funktionen und -berufen werden durch Verwirrnis und Schieflagen generiert, die nicht entstanden wären, hätte es keine Fehl- und Falschinformationen, keine Missverständnisse und darauf fußende „blöde“ Entscheidungen gegeben. Wer sich im Frühjahr nicht einige Tage Zeit nimmt, den Garten herzurichten, erlebt ihn den ganzen Sommer als Chaos und wird kaum etwas ernten. Wer anfangs zu wenig weiß, hat später viel Zeit nötig, die daraus resultierenden Folgen und Fehler wieder wettzumachen. Wir sind also unser eigenes Übel.

Management-Erfolg ist keine Tütensuppe

Wir alle lieben Instant: Pulver nehmen, Wasser drauf, fertig. Kaffee, Suppen, Zementmischung. Ob fast food oder „fertig vorinstalliert“, ob „Stecker rein und läuft“ oder „Installieren - Starten“: wir haben uns längst daran gewöhnt, dass sich unser Dazutun, die Sach- und Fachkenntnisse gegen Null reduzieren lassen. Wir erwarten „plug and play“.

So werden auch in Unternehmungen, den Betrieben, die meisten Maschinen, Systeme, Lösungen gekauft. Aufstellen, Einschalten – Geld verdienen. Das ist der Wunschtraum, selbst wenn er nicht so deutlich gesehen oder explizit ausgesprochen wird. Aber ganz heimlich, im Inneren, hoffen alle darauf.

Gaststätten, die Tütensuppen servieren, werden kaum die Chance haben, sich am Markt zu profilieren. Wer eine ganz gewöhnliche Normalmaschine installiert, auch nicht. Mit Standardsoftware bleibt man Durchschnitt und mit kaufbaren state-of-the-art-Lösungen kann man keinem imponieren und kaum Kunden begeistern. Was diese fasziniert, war, ist und bleibt die Außergewöhnlichkeit des Könnens, des Wissens, die Einmaligkeit von Leistungen und Lösungen. Oder, wie es ein Unternehmensberater kurz und knapp formulierte, das „wow“-Erlebnis.

Vom in den USA lebenden österreichischen Wirtschaftsjournalisten Karl Pilschl stammt diese Mahnung: „Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeiten durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren

ähnlich Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität.“ Und er kommt zum Schluss: „Wenn Sie dazugehören, werden Sie es künftig schwer haben“. Künftig? Sie haben es jetzt schon sehr schwer und in Zukunft wird dies nicht mehr reichen, um zu überleben.

Profi. Profil. Profit.

Wer etwas erreichen will, muss Profi sein – und Profi sein beginnt im Kopf. Auch ein „Hand-Werker“ ist vor allem ein Denker, denn ohne Plan und Wissen, ohne Überlegung und Bedacht wird selten ein gutes Werk entstehen. Profi sein heißt, mental an der Spitze zu stehen.

Daraus kann man ein Profil entwickeln, dass auf dem Markt erkannt und durch seine Leistung, Güte, Charakteristik honoriert (sprich gekauft) wird. Daraus entwickelt sich Profit, Gewinn. Eine andere Reihenfolge wurde bislang nicht beobachtet.

Die Investition in Wissen und Können, business-denglisch Skill, Know-how, brain assets, Team-Intelligenz genannt, ist das Kostbarste, was sich ein Unternehmen (oder einzelner Unternehmer) erarbeiten, aneignen kann. Bedenkt man, dass es in Industriebetrieben normal ist, zwischen 10 und 30 Prozent des Umsatzes in den Erwerb, die Pflege und Wartung von Maschinen und materiellen Anlagen zu reinvestieren, so sind die Aufwendungen, die für „geistige Investitionen“ gemacht werden, zumeist ein sehr, sehr schlechter Witz dagegen. Nicht viele Firmen wenden mehr als 1 Prozent des Umsatzes für Aus- und Weiterbildung, Qualifikation, Qualifizierung, „Gehirnschmalz“ auf – die meisten liegen beschämend weit darunter.

Jeder Euro bringt zigfachen Gewinn

Eine Beobachtung über Jahre, Jahrzehnte hinweg bei Seminaren, Kongressen, Verbandstagungen: Es sind immer dieselben Unternehmen und Personen, die man wiedertrifft. Es sind je länger desto auffallender immer weniger, aber erstaunlich konstant dann die gleichen Betriebe und Namen, die zu den Aktiven und Interessierten gehören. Es sind so gut wie ohne Ausnahme auch die Erfolgreichen, die man bei Qualifizierungsmaßnahmen trifft.

Es ist eben wie bei der Werbung. Ganz naiv könnte man fragen, warum hat es Coca-Cola nötig, Werbung zu machen – man kennt das Getränk doch überall. Antwort: weil der Konzern unaufhörlich Werbung macht, ist er überall bekannt. 1:1 übertragen: Warum gehen die Klugen zur Weiterbildung, sie wissen doch schon viel?! Eben, sie wissen das meiste, weil sie sich ständig weiterbilden.

Und nun schließt sich der Bogen: Nicht zu Bildungs-, Informations-, Qualifikations-Veranstaltungen gehen die allermeisten, weil sie keine Zeit haben. Selbst wenn das Thema hieße „Mehr Zeit für Wesentliches“ – es bliebe wenig besucht, weil ... keine Zeit! Auch wenn es heißt „Besser werden durch mehr Wissen“ – keine Zeit! Lieber beschäftigt man sich von früh morgens bis spät in die Nacht mit all jenem Mist und Frust, Ärger und Wahnsinn, der entstand, weil man keine Zeit hatte, sich rechtzeitig umfassend zu informieren. Ein Wahnsinn, der Methode hat. Eine Methode, die jeder erliegt, der jenseits der „ich bin souverän“-Schwelle angekommen ist. Der längst Opfer seiner eigenen Schwächen wurde.

Wenn Sie also die nächste Einladung zum Seminar, zur Tagung, zum Kongress, zum Kurs, zur eigenen und ihrer Mitarbeiter Qualifikation in den Mistkübel werfen („keine Zeit – viel zu teuer“), denken Sie daran: Es ist nicht das Stück Papier, das darin landet. Es ist ihre eigene Zukunft.

Und keiner macht den Anfang

Eine komplexe Kommunikationswelt braucht strukturelle Verknüpfungen

Geht's der Medienindustrie schlecht? Einerseits: die Betriebe klagen. Andererseits: Es wurde noch nie so viel kommuniziert wie heute. Wie wichtig ist Technologie? Einerseits: Sie ist auf High-Tech-Niveau verfügbar. Andererseits: Business-Konzepte beruhen nur selten auf Technik. Wer muss eigentlich Multi-Media „treiben“, voranbringen, initiieren? Einerseits: die Dienstleister – und andererseits: muss jeder selbst wissen, was-wie-wieviel-wovon er will. Aber woher soll man es wissen? Der Branche fehlt derzeit „das große Thema“, im Sinne von „wie geht es weiter?“

Die alten Strukturen behindern sich selbst

Wer sollte diesen Gordischen Knoten durchschlagen? In der Vergangenheit haben zahlreiche Verbände der Medien- und Kommunikationswirtschaft in Europa den Versuch gemacht, sich anzunähern. Mit eher gegenteiligem Erfolg, Multi-, E- und Cross-Media samt zugehörigen Werbe- und Kommunikationsformen und -interessen nehmen eine deutlich separatistische Haltung zu Print-Infrastrukturen ein. Institute neutraler Art, die paneuropäisch in dieser Industrie wirken, gibt es keine (wie beispielsweise die IFRA im Zeitungssektor als positive Ausnahme). Eine (bisherige) nationale wie funktionale Grenzen überwindende Zusammenarbeit und Koordination wäre eigentlich nun angesagt. Weil die Kunden der Kommunikations- und Medien-Dienstleister auch immer vernetzter, verküpfter, universeller, internationaler werden bzw. agieren müssen. Wir brauchen so etwas wie eine „Global Total Media And Communication Association“. Klingt gigantisch – aber die Aufgaben, die auf sie warten würden, wären es auch.

Denn wenn sich die User nicht organisieren, wird ganz automatisch die Zukunft ausschließlich den Anbietern übertragen. Adobe und Apple haben es vorgemacht, wie man geradezu im Handstreich die Welt (der grafischen Kommunikation) kapert und dominiert. Ohne ihre jeweilige Soft- und Hardware bräche auf der Stelle die gesamte Printindustrie und weite Teile der digitalen Medien zusammen. Das Gespenst Google, über das im allgemeinen IT-User-Leben viel diskutiert wird, zeigt deutlich wohin es führt, wenn die Anwender ihre eigene Souveränität aus der Hand geben und sich der Bequemlichkeit wegen easy-to-use-Lösungen hingeben.

Leute, holt die Revoluzzer-Fahnen aus dem Schrank

Es ist Zeit für eine „Konterrevolution von unten“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass es durchaus nicht unmöglich ist, als synchronisiert agierende „Otto Normal-PC-Nutzer“ Pflöcke einzurammen. Vom Betriebssystem Linux (das vor allem von Enthusiasten und Freaks vorangetrieben wurde) über ein massives Shareware-Angebot bis hin zur universellen Auskunftsmaschine Wikipedia gibt es ja eine Reihe von „essentials“, die sich die Nutzer selbst geschaffen haben. Zählt man die inzwischen unüberschaubar vielen Blogs und „sozialen Netzwerke“ hinzu, dann ist durch „Menschen wie Du und ich“ eine gigantische, alles Professionelle und Organisierte übertreffende Kommunikations- und Medien-Szene geschaffen worden. „Privat“ werden längst mehr und extrem schneller Nachrichten verbreitet als über die kommerziellen Kanäle wie Zeitung/Zeitschrift, aber auch TV oder Radio.

Deshalb brauchen wir im Medien-, Publishing-, Kommunikations-Bereich neue (Formen von) „User-Groups“. Eher gut organisierte Zirkel, die ihre eigenen Interessen, Vorlieben, Gewohnheiten organisieren, netz- und medienkonform aufbereiten, Hilfe anbieten. Und über die zuweilen etwas nervigen „Helft mir Leute, ich bin zu dumm zum Selbersuchen“-Foren hinausgehen (oder in denen dumpfbackige Nerds andere Leute nerven und Frust ablassen). King ist auf der Ebene des Beruflichen ein gutes Beispiel dafür, Vielfalt dennoch mit verständlicher Struktur zu organisieren.

Es ist wieder Zeit für das, was eigentlich mal der Beginn der Gewerkschaften war: „Arbeiter-Bildungsvereine“. Wenn man den Mut hat, das inzwischen etwas verpönte Wort *Arbeiter* ganz allgemein durch *User* zu ersetzen und *Bildung* durch *special interest*, dann kommt so etwas heraus wie „skilled user circle“. Wenn der Begriff auch nicht gerade elegant ist, zeigt er die Richtung: die, die viel können, halten sich nicht mit dem Durchschnitt auf, sondern triggern sich gegenseitig an und finden Formen der Zusammenarbeit, die für jeden die klassische win-win-Situation bedeuten. Das klingt nach Elite – und genau das soll es auch sein. Denn man kann lange darüber philosophieren oder lamentieren, ob die heutigen Berufswelten die Chancen des einzelnen eher erweitern oder einschränken. Die Zukunft der Berufswelt gehört den Vielkönnenden, nicht den Normalos. Und vor allem denjenigen, die nicht Diener oder folgsame Nutzer bestimmter Programme oder Standards sind, sondern souverän genug bleiben, um das Ganze zu durchschauen und die geeignete Auswahl unter den Möglichkeiten zu treffen.

Ein bißchen Revolution von unten, um in der Komplexheit und Kompliziertheit die vernünftigen Wege zu finden oder zu bauen – soviel träumerischer (weil realistischer) Idealismus muss sein, wenn wir nicht alle von den wenigen verbleibenden dominanten Anbietern verklavt werden wollen.

Mehr Erotik ins Business!

Vorbemerkung: Dies ist die Fortsetzung des vorigen Artikels „Genmanipulation statt Clonen – Das Dilemma technik-orientierter Unternehmen: die Selbstkopie“. Etliche Reaktion darauf forderten: nun werden Sie doch mal konkret. Aber gerne, bitte sehr – Sie werden sich wundern, wer da in die Pflicht genommen wird :-)

Die Druckbranche ist emotional eher verklemmt

Üblicherweise haben Druckereien Verkäufer. Doch – was verkaufen sie? Ganz bestimmt keine Drucksachen. „Verkauft“ werden Drucksachen vor allem von denen, die sie kaufen! Von Printbuyern, die sich eben diese Drucksachen „erlauben“. Weil sie sich einreden, wissen, ahnen, hoffen oder gehört haben, dass Drucksachen von Nutzen und Vorteil sein können.

Manche schalten auch Vermittler ein, Agenturen. Denen gelang es erstaunlich schnell, aus einem eher technischen Produkt (Drucksache) Glanz und Gloria zu verpassen. Es ließ sich so nämlich gut daran verdienen. Nicht nur mit Beratung und Konzeption, auch mit Produktion, wenn man sich die Rosinen aus dem Kuchen fischt und den risiko- und kostenreichen, verlustanfälligen Teil den Druckereien überlässt. Agenturen wissen sich (und ihre scheinbare Unentbehrlichkeit) eben sehr gut zu verkaufen. Genau an dieser Fähigkeit fehlt es den meisten Druckerei-Unternehmern und ihren Führungsmannschaften: sie können sich nicht überzeugend präsentieren, ihre Besonderheiten und Attraktivitäten dem Markt nicht genügend klar machen.

Vorteile aus der Sicht der Käufer überzeugend darzustellen geschieht in der Druckbranche selten. Allenfalls bei Verlagen. Doch der weit überwiegende Teil des Printmediengeschäfts – sozusagen alles außerhalb des Verlagswesens – ist Zufallsgeschäft. Er heißt in der alten Fachsprache ja auch Akzidenz (von lat. accidere, „Ereignis, Vorfall“). Akzidenz in der englischen Vokabel heißt accident, Unfall: Jeder Druckauftrag ein Unfall ...?!

In jedem Geschäft und Unternehmen ist es normal, dass sie nicht liefern, was sie nicht im Programm haben oder leisten können. Doch in einer Druckerei heißt es: „Gerne, fordern Sie uns. Wir machen alles, was Sie bestellen. Wir dienen dem Kunden. Service ist unser Metier.“ Ende. Aus. Vorbei. Nie mehr wird man des Lebens wieder froh. Weil man deutlich dem Kunden sagt: Ich Sklave, Du Boss. Es geht aber auch anders.

Begeisterung ist besser als Beschreibung

Druckereien geraten deswegen in die Pedrouille, weil sie für die Druckproduktion werben und nicht für das Druckprodukt. Kein einziges Lokal der Welt wirbt für seinen Herd oder die Spülmaschine, sondern für das grenzenlose Vergnügen auf dem Teller! Druckereien preisen an, mit welchem Löffel der Brei gerührt wird; wie er schmeckt, vergessen sie zu erwähnen. Man versucht, seriös zu informieren. Aber nur sehr selten, echte Begeisterung zu wecken.

Wer die Welt oder etwas auf der Welt bewegen und erreichen will, braucht Begeisterte, die seinem Ruf und seinen Verheißungen folgen. Wer im Geschäftsleben „Jünger“, sprich Anhänger, Bewunderer, Mitläufer, Getreue und damit Kunden haben will, muss eine „message“, eine Botschaft haben, die Positives verspricht. Für die es sich lohnt, etwas zu tun und zu geben – Geld nämlich. Wer nicht fasziniert und suggeriert, wird niemals andere überzeugen können, sie werden nicht für jemanden anderes Zeugnis ablegen („Mund-zu-Mund-Propaganda“ machen oder neumarketing-denglisch ein „Testimonial“ abgeben) und sich zu einem Lieferanten qua Auftrag und Umsatz bekennen.

Auch wer „Neues“ anbietet, hat's extrem schwer. Neues macht Angst. Wer will schon „die Katze im Sack“ kaufen, also etwas, was man nicht kennt? Man vertraut nur, was man kennt, aus eigener Erfahrung (was bei „neu“ gar nicht geht). Man muss also dafür sorgen, dass über das Neue geredet wird, dass es „Thema wird und bleibt“. Im Marketingjargon gesprochen, man muss Themenführerschaft übernehmen. Promotor sein, etwas „am Kochen halten“ und in einer Kombination aus Information und Distribution „das Eisen schmieden, solange es heiß ist“. „Investiere Gutes und rede darüber“ sollte, um perfekt zu sein, „investiere und lass andere gut darüber reden“ heißen.

Kunden leiten

Kunden muss man gut leiden, vor allem aber leiten. Gefährlicher ja sogar existenzgefährdend ist der sinngemäße Satz „Wir machen, was unsere Kunden wollen“. Weil dann Kunden mit einem machen, was sie wollen. Richtig, goldrichtig ist, dass der Kunde will, was man für ihn tun kann (Das scheinbare Wortspiel erspart ein paar Semester Marketing-Studium).

Die Kunst der Werbung ist, eingebettet in ein strategisches Marketing, Kunden sauber definierte, klar profilierte, permanent propagandierete Leistungen, ein Core-Business vor Augen zu führen. Dies muss potentiellen Kunden zum Maßstab, zum „heißen Verlangen“ werden, es muss für sie begehrt sein. Kunden wissen nämlich gar nicht, was sie verlangen könn(t)en oder soll(t)en. Aus diesem Grund verlangen sie immer entweder zu viel, was dann zu Stress mit Lieferanten führt, oder zu wenig, was diese frustriert. Kunden müssen „erzogen“ werden; was hierzulande extrem seltsam klingt; im us-amerikanischen Marketing-Slang ist „customer education“ eine absolut ehrenhafte Vokabel und das höchste aller Ziele.

Erotik statt Pornografisches

99 Prozent der Druckereiwerbung ist durch und durch techno-pornografisch. Der Wortstamm „porno“ ist altgriechisch und ist mit Dirne zu übersetzen – also jemand, der sich auf unmittlbarem Wege „feilbietet“, freigiebig anbietet. Genau das tun Druckereien. Es klingt krass, ist aber der Logik der Sprache folgend: sie sind Prostituierte, bieten sich an, sind käuflich durch und durch (siehe: „Fordern Sie uns!“).

Was aber ist die Alternative? Keuschheit, klösterliche Zucht in allem Werblichem? Schweigen und Arbeiten? Nein, niemals. Sondern: VERFÜHREN, animieren, motivieren, sensibilisieren, – und manchmal auch durchaus irritieren.

Ein sehr solider Werbegrundsatz lautet „Sell the sizzle, not the steak“. Verkaufe das Bruzzeln, den Duft, das Ambiente, die Stimmung, Lust und Laune, das Begehren oder sogar die Begierde – aber eben nicht das schie-re nackte Stück Fleisch an sich. Wie auf guten Speisekarten, da steht nicht einfach nur „Steak“, sondern „saftiges ..., wunderbar marmoriertes ..., holzkohlegegrilltes ... mit feuerscharfer Soße ...“. Dem Kunden muss schon beim Gedanken daran das Wasser im Mund zusammenlaufen. Bei Druckereiwerbung ist dies höchst selten der Fall.

Printwerbung muss das Drumherum beschreiben, nicht den Druckbogen und schon gar nicht die Druckmaschine. Den Flair des Unternehmens, den Spirit der Personen, die Freude am Schaffen und Geschafften, nicht die damit verbundenen komplexen Kompliziertheiten und problematischen Kriterien.

Marketing, Werbung sind im Idealfall ganz einfach erotisch: nämlich dem Wortsinn nach attraktiv, wecken Begehrlichkeit, machen Lust, bringen auf andere Gedanken, für die man nun „sündig viel Geld“ auszugeben bereit ist. Wem das – auch als bieder-solider Geschäftsmann und -Frau – kein erstrebenswertes Unterfangen ist, sorry, der möge sich doch auf direktem Wege ins Armenhaus begeben. Warum denn sonst, wenn nicht des Verdienstes wegen, soll aller Aufwand getrieben werden?

Erotik im besten und positiven Sinne ist auch und vor allem intellektuell. Das Geschehen spielt sich ausschließlich im Kopf ab. Ist aber genau deshalb um so wirksamer und anhaltender. Wem es gelingt, solch eine blühende Phantasie zu wecken, wird nicht nur bei Kunden Glückshormone freisetzen, sondern auch im eigenen Beruf, Unternehmen, Tun und Handeln viele Glücksmoment empfinden und Glück haben.

Mit anderen Worten: Wer der Kraft der Emotionen traut, hat die Chance, die Ratio der Kunden zu überzeugen. Denn jede Botschaft geht auf unmittelbarem Wege durch den Bauch (also „gefühlte“) direkt ins Hirn (und löst dort „Denken“ aus).

Genmanipulation statt Clonen

Das Dilemma technik-orientierter Unternehmen: die Selbstkopie

War das eine Aufregung, als Schaf „Dolly“ einst im Labor zur Welt kam: ein gen-identischer Clone der eigenen Mutter. Die 1:1-Kopie des Originals. Wahrscheinlich hat sich die Öffentlichkeit nur deshalb so echauffiert, weil sie keinen Einblick in die (Print-)Medienindustrie hatte. Denn dort ist es seit fünfeinhalb Jahrhunderten üblich, sich selbst zu kopieren. Was dazu führt, dass Degenerations-Effekte allmählich zu einem Aussterben einer einst stolzen Rasse führt: den Druckmaschinen-Jongleuren.

Es ist ziemlich gleichgültig, wer wann wie vor und mit wem über technische Innovationen der Printbranche redet. Ziemlich schnell kommt die nüchterne Frage: Gibt es für das Neue Aufträge? Wer besorgt sie? Wollen Kunden das? Denn eins haben ja inzwischen alle Drucker gelernt: Man muss sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Klingt gut, doch die meisten machen genau das Gegenteil: sie orientieren sich an ihren eigenen Nöten und Wunschträumen.

Ausgangslage: die Fehlinvestition

99 Prozent aller Investitionen in den Druckereien sind Fehl-Investitionen. Stets fehlt es an genügend Aufträgen, um die herrlich (teuren) Dinger, Verfahren, Möglichkeiten auszulasten. Aufträge müssen her. Koste es, was es wolle. Und wenn es die Gewinnmarge ist. „Ohne Umsatz kein Verlust“ – über diesen Kalauer kann heute kein Drucker mehr lachen. Man durchlebt ziemlich kollektiv derzeit diese Hölle. Und nirgendwo Hoffnung, das Feuer der Verzweiflung würde abkühlen.

Da greifen lieber alle zum probaten Mittel: Man kopiert sich selbst. Hatte man nicht gestern von Kunden X einen Auftrag erhaschen können, der exakt zur unausgelasteten Produktionsstrecke passt und der damit „Deckungsbeitrag“ (die neue Vokabel für „Verlust“) vorgaukelt. Also auf in den Kampf! Man suche Kunden Y und Z, auf dass man gleiche und ähnliche Aufträge krallen könnte.

Und wehe, diese Kunden haben andersartige Aufträge zu vergeben, für die man keinen Kapazitäts-Leerlauf hat: „Nix für uns“. Mit hängender Zunge und keuchendem Atem zum nächsten geeilt ...

99 Prozent aller Druckereien gehen von der (völlig irrigen) Annahme aus, Aufträge müssen die Kosten der Investition wieder „hereinholen“. Dabei ist es vollkommen umgekehrt: Aufträge müssen die Kosten der Investition kalkulierbar machen. Das ist kein Wortspiel. Zwischen beiden Sätzen, also dem Austausch von Ursache und Wirkung, liegen Welten, die über Wohl und Wehe entscheiden.

Aufträge (und damit Preise für Waren und Dienstleistungen, also der zu erzielende Umsatz) müssen so rentabel sein, dass sich Investitionen lohnen. Strategisch falsch ist es, Investitionen zu tätigen, um an Aufträge zu gelangen. Was in der Printmedienindustrie überwiegend der Fall ist. Weshalb sie leidet.

Märkte erschließen. Dann investieren.

„Kundenorientierung“ ist eine gute Vokabel, die in der Druckindustrie in den meisten Fällen völlig falsch interpretiert wird. Nämlich mit „dem Kun-

den dienen“, „seine Wünsche erfüllen“. – Horrender Wahnsinn !!! Denn so gibt man jegliche „Hoheit“ über Märkte an Kunden ab und wird zum bloßen, austauschbaren Erfüllungsgehilfen, dessen Dienste gering entlohnt werden.

Ein Blick auf andere Branche und Wirtschaftsfelder lässt erkennen, was „customer-oriented“ wirklich heisst:

Angebote (an Waren, Diensten, Vorteilen, Möglichkeiten) zu schaffen, die einer definierten oder offenen Gruppe von potentiellen Kunden ein emotionales wie auch materielles Engagemt wert ist. Mit anderen Worten: man muss ein Angebot („Verlockung“) mögen, davon überzeugt sein, einen persönlichen Vorteil darin sehen und damit bereit sein, angemessen zu zahlen.

Dies ist man aber nur unter zwei fest definierten Bedingungen:

1. Es ist eine Leistung, die man sehr genau kennt und die den persönlichen Anspruch exakt erfüllt oder man muss einen logischen Vorteil erkennen („high performance“);
2. Es ist eine „Verführung“, Neues zu wagen und damit sich entweder von anderen abzugrenzen, sich also zu profilieren und zu differenzieren („high satisfaction“).

Diese Lieferanten-/Hersteller-Kunden-Beziehung kann man mit der Begrifflichkeit „Marketing“ zusammenfassen. Man muss also erst die Botschaft über das Produkt, die Dienstleistung, die Vorteile vermarkten, bekannt und bewusst machen, verdeutlichen, bevor man daran geht, sie auch zu verkaufen. In der Markenartikel-Industrie ist es üblich, Märkte zu testen. Drucker tun dies nur im Ausnahmefall.

Die konventionelle Methode der Printindustrie-Investoren, sich an den Funktionseigenschaften einer Maschine, Materials, Verfahrens zu berauschen, als Insider-Experte von den Verbesserungen begeistert zu sein, ist die Wurzel des wirtschaftlichen Übels der gesamten Branche: durchschnittlich beginnt man viel zu spät, viel zu zaghaft, viel zu inkonsequent, diese Effizienzvorteile aggressiv zu vermarkten.

Und wenn, dann meist nach dem Motto: wir machen genau das gleiche wie bisher, nur noch besser. Was dem Kunden deutlich signalisiert: aha, bisher war es also nicht gut (genug). Worauf er sich irgendwie betrogen fühlt und den neuen Anpreisungen erst recht keinen Glauben mehr schenkt.

Sich selbst stets neu erfinden, ohne sich dabei aufzugeben

In den letzten Jahrzehnten hat sich wahrlich insgesamt in Markt und Wirtschaft extrem viel getan, verändert. Die dauerhaft erfolgreichen Mutationen waren verliefen immer nach dem gleichen – nur einem einzigen – Muster: Es wurden die fundamentalen Prinzipien geändert.

Zeitanzeigen sind Atomimpulse, keine Räderwerkdrehungen mehr. Telefone sind Datenleitungen, keine Nur-Sprechverbindungen mehr. Flugzeuge sind Jedermann-Verkehrsmittel, keine Privilegierten-Exklusivitäten mehr. Kochen wurde durch Aufwärmen von Fertigen ersetzt, verlagerte sich in den Luxusbereich und wurde gleichzeitig faktisch der Tiermast gleichgestellt (Fastfood). Autos sind kaum noch Beförderungsmittel, dagegen immer öfter Ersatzbefriedigungen für im Leben zu erleidende Demütigungen („PS statt Potenz“, „Marke statt Macht“, „Statussymbol statt Selbstbewusstsein“).

Nur Drucken, das macht man so wie früher. Allenfalls, dass sich der ehemalige Schuhkarton voll Manuskripte in ein PDF-File verwandelt hat. Web-

to-print ist wenigsten ein Ansatz, die Dinge grundlegend zu ändern. Und damit wegzukommen vom sich-selbst-clonen, dem „Schmoren im eigenen Saft“. Ein guter, aber beileibe nicht ausreichender Ansatz, neues Marketing zu machen (neue Märkte zu erschließen).

Die Entwicklung neuer Märkte muss zwangsläufig der installierten Kapazität vorauslaufen – wie sonst sollten Fehlinvestitionen vermieden werden? Dabei wäre es natürlich töricht, die Stammgeschäfte, das Core-Business zu vernachlässigen. Aber ein Unternehmen, dass nicht permanent dort Kunden sucht und Angebote austüftelt, wo und wie es bislang NICHT tätig ist, hat keine Chancen, sich selbst grundlegend zu erneuern und der Zeit anzupassen.

Sich auf das zu konzentrieren, was man kann und kennt ist gut, aber für die Zukunftssicherung eben nicht gut genug. Das, was man tut, neu erfinden oder den Mut haben, sich auf Gebiete zu wagen, die bisher tabu waren, ist der einzige Weg, Kundenbedürfnisse zu wecken, um sie dann – wenn sie nachfragend genug sind – zu decken. Der umgekehrte Weg – Kapazitäten installieren, um sie dann irgendwie zu füllen – führt, wie wir derzeit allethalben erleben, direkt in den Ruin.

young paper

Jeder, der über 35 ist, kennt dieses „Problem“: seit einiger Zeit – und mit jedem Lebensmonat mehr – gibt es locations, an denen man sich deplaziert fühlt. Die Boutique, die Klamotten hat, die man früher gerne getragen hat oder hätte. Die aber irgendwie „zu jung“ sind. Diskotheken oder Lokale, in denen man sich wie Opa oder Oma vorkommt – da zappeln und hampeln lauter Enkelkinder rum. Aus dem Speaker dröhnt Musik, bei der empfindet man nichts mehr – außer „eyh, ist die laut ...“ ... oder hässlich, oder, oder, oder. Plötzlich fühlt man sich irgendwie „alt“. (Ganz abgesehen davon, man ist es dann auch. Noch vor gut 200 Jahren und alle Zeit davor war 35 ein gesegnetes Sterbealter.)

Es ist das Alter, in dem man statistisch als papier-affin eingestuft wird. Menschen über 35 (mal plus, mal minus) sind die Zielgruppe fürs Gedruckte. Von immer geringer werdenden Ausnahmen abgesehen, denn die statistische Lesefähigkeit junger Leute übersteigt kaum noch 12 Minuten am Stück.

Ob in Verlagen oder Werbeagenturen, die kategorischen Vorurteile feiern fröhliche Urstände: Web und Mobilphone für die Jungen, Gedrucktes für die Etablierten. TV für die Älteren (pardon, Golden-Agers). Papier, jedenfalls, ist irgendwie – „alt“.

Warum eigentlich? Wir tun so, als sei es gottgegeben. Und ist doch dieses Image des Mediums nichts anderes als ein einigermaßen gigantisches Versagen einer ganzen Branche, der Printmedienindustrie. Aus altmodischen Taschen- und klobig-protzigen oder „nach Reichtum stinkenden“ Armbanduhren wurden modische Accessoires, sogar Kultartikel. Aus dem Turnschuh wurde ein Must to have (the right brand). Zerrissene Jeans, früher ein Grund, sich in den Boden zu schämen, weil man erbärmlich arm war, kosten heute so viel Geld, dass kein Armer je die Chance hätte, sie zu kaufen. Unterhemden, wie sie einst Symbol einer dumpfen Unterschicht waren, sind heute Statussymbol für young-sexy-voll_im_Leben. Aus dem faschierten Laibchen wurde der Burger, und was sonst an bürgerlichen Fraß mit fetter Sauce erinnert, ist plötzlich Standard-daily food mit süßklebriger Kunstsauce. Das frühere kitschige Poesiealbum verklärt-verträumter Jungmädchen-Jahre ist lebendiger denn je, es heißt flickr oder Studi-VZ, YouTube oder Yick, MySpace oder Twitter. Nur Papier, Papier ist alt.

Da haben alle gepennt. Satt und schuldhaft. Man hat sich die Butter vom Brot nehmen lassen und sich nicht im Ansatz gewehrt. Und die Penner sind keineswegs bei den Jugendlichen zu suchen. Die sind alles andere als grundsätzlich papier-desinteressiert. Man setzt ihnen nur die falschen Produkte vors Auge oder gibt ihnen kotzübel-langweilige Produkte in die Hand.

Jung, alternativ, bio und progressiv: je geistig-virulenter das junge Volk, desto klüger adaptiert es die nützlichen Fähigkeiten von Papier. Die Sze-

nezeitung: ja. Plakate: ja. Gutscheine, fälschungssichere Eintrittskarten: ja. Aber eben: Bücher mit kreuzbiederem Hardcover: igitt. Zeitungen nur zum Blättern und Wühlen in viel Text: fuck off. Prospekte mit bunten Bildern, die sich nicht vom Ölgemäde „Hirsch-Berg-Blumenwiese“ über der Großeltern Sofa unterscheiden: forget it. Eine ganze angeblich hochintelligente Branche, die auch noch mit „Kommunikation“ beginnt, hat versäumt und es nicht geschafft, Papier sexy zu machen. Geile Drucksachen? Fehlanzeige!

Da schüttelt es wieder die bürgerlich-biederen Werber orgiastisch, wenn ein Design-Papier auf dem Markt kommt, edel, gut und teuer. Wo bleibt bitte das zerrissene Toilettenpapier, das zum Flyer receycelt wurde? Wieso werden Klamotten von X&Y nicht in handbemalte, aus dem Platic-Reißwolf stammende patchwork-vernähte Ex-Hofer-Plastiktüten-Unikate gesteckt !? Warum gibt es nicht das megahammergeile me-card-Papier für den heimischen Tintenstrahldrucker (und bitte kein Visitenkarten-Vordruck mit buntem Rand als Ersatz für das Vermögen, „jung“ zu denken).

In der Typographie: War Neville Brody wirklich der letzte, der experimentellen Schwung in die Kunst der Leser- und optischen Liederlichkeit gebracht hat? Sollten Rotis und die Überarbeitung der Helvetica wirklich die letzten Schriften gewesen sein, die als Ansatz auf dem Markt kamen, Lesen mit Formalismus zu verknüpfen? Gerade im Type- und Page-Design ist es nahezu Generationen her, dass wirklich Innovatives geschah. Type & Print sind alt, weil sie vergessen haben, sich zu erneuern.

Es ist zu keinem Zeitpunkt zu spät, das zu ändern. Keinem ist es verwehrt, es zu tun. Niemand sollte den Dünkel haben, es zu verhindern. Alle müssten sich einig sein, dass es zu geschehen hat. Die Frage ist, wer anfängt! Wenn wir wieder alle auf den jeweils anderen warten, dann sind wir in der Tat im Medien-Altersheim angekommen, wo ein jeder weiß, dass er stirbt, aber hofft, es wäre nicht so bald.

Macht Papier sexy. Und Schrift geil. Entwerft und druckt Printprodukte, deren Kauf und Konsum für alle Youngster gefühlt zwingend wird. Rettet Euch selbst, Gutenbergianer. Andere stehen nicht bereit, es zu tun.

Wie finden Sie sich denn?

Der Weg des Kunden zu Ihnen ist auch Ihr Weg zu sich selbst

Eine mentale Fitness-Übung für alle Verkäufer/Vertriebler in Druckereien

Heute gibt es nicht nur eine pragmatische, sondern auch eine sehr gesunde Übung. Wir machen uns auf die Wanderschaft. Legen Sie alles zur Seite, ziehen Hut und Mantel drüber (wenn's das Wetter denn fordert) und fahren Sie mit dem Auto, dem Öffentlichen oder einem Taxi fünf, zehn Kilometer vom Betrieb weg. Irgendwo hin, in einen anderen Stadtteil, ein anderes Dorf, ein Tal weiter, ans andere Ufer ins offene Gelände – weg von ihrer täglichen Arbeit. Und versuchen Sie, diese dabei vollkommen zu vergessen. Dann setzen Sie sich dort in ein Kaffeehaus, ein Restaurant, auf die Wartebank einer Haltestelle, in den Biergarten und sind der derzeit wichtigste Mensch in Ihrem Leben. Nämlich ihr nächster neuer Kunde. Ihr nächster Kunde, der Sie heute noch gar nicht kennt. Den aber ein Problem quält. Jetzt, inmitten depressiver Zeiten, hat er eine gute geschäftliche Idee, möchte ein Unternehmen gründen und braucht irgendwie werbliche Unterstützung, braucht vielleicht Prospekte, oder ein Plakat, oder Telefonwerbung, oder einen Internetauftritt, oder einiges davon – und hat keine Ahnung, wen er damit beauftragen könnte.

Die Rallye beginnt

Wie findet der zu Ihnen? Wohl gemerkt, noch kennen Sie sich nicht. Und Sie sind nun sein Scout. Sein Scout zu sich selbst. Es beginnt, was Sie wahrscheinlich schmerzen wird, sehr sogar. Die gnadenlose Wahrheit. Sie „da draußen“ überlegen nämlich nun sehr angestrengt: hätten Sie, wenn Sie dort wohnen, arbeiten würden, wo Sie gerade sind, eigentlich von Ihnen schon mal gehört? Hätte die örtliche Zeitung oder gar das Lokalfernsehen in jüngster Zeit mal etwas Tolles über Sie berichtet? Reden Leute über Sie? Ach ja, Sie stiften ja jährlich den Ehrenpreis für die beste örtliche Reklame. Oder haben den Wettbewerb „Schülerschriftsteller“ an Schulen laufen. Haben Sie nicht? – Schade aber auch. Hätte der Gründer bei Beratungsgesprächen auf Ämtern, bei Beratern, in Broschüren oder Zeitschriften von Ihnen hören, über Sie lesen können? Hätte jemand erzählt, Mensch, das gibt es eine tolle Druckerei (oder was auch immer Sie sind, Papierlieferant, Werbeagentur, Texter, Fotograf ...), da müssen Sie hin! Die Frau, der Mann ist gut drauf? Wäre alles nicht? Blöd, gell?!

Hallo, ist da jemand?

Bleibt ja noch das Branchen- oder Telefonbuch. Aha, immerhin sind Sie mit einem Minimaleintrag drin, und der hat so unglaublich dynamische Worte wie Offset, Buchdruck, Kleinauflagen? So ungemein anmachende Slogans wie „schnell, billig, gut“?! Und so irrsinnig intelligente Aussagen wie „Fordern Sie uns“, „Wir lösen Ihr Problem“, „Wir machen alles“. Ich hoffe, Sie können noch lächeln. Und gegenüber dem Wettbewerb heben Sie sich durch mehr ab als die Rangfolge Ihres Anfangsbuchstabens; na klar doch, oder!? Und dann sind ja noch die Plakate im Ort, die Sie jährlich hängen lassen, die Schultombola, die Sie unterstützen und das Sponsoring beim Sportverein. Gibt es nicht? Oha, Sie haben ein Problem.

Nobody sucht einen Nobody

Wenigstens beim Empfang der Wirtschaftskammer, in der Parteienvereinigung, beim Marketingclub oder der lokalen Arbeitsgemeinschaft „Rettet die Region“ sind Sie aber oft zu sehen, zu hören, und zeigen deutlich, dass Sie engagiert Verantwortung übernehmen, sich durch Ideen auszeichnen, Netzwerke pflegen können. Abermals – nein? Gut, dann eben Xing, im Internet. Da sind Sie ja in allen relevanten Gruppen präsent und nehmen an Foren teil bzw. signalisieren mit Ihrem Profil sehr genau, wer und was Sie sind. Und Sie kennen genügend Menschen, die Sie weiterempfehlen. Ach so, keine Zeit. Nun gut. Aber Ihr potentiell neuer Kunde braucht nun langsam jemanden, der ihm hilft. Nehmen wir an, der Zufalls-generator hätte ausgerechnet Ihr Unternehmen ausgewählt, als der Hoffnungsträger, der uns allen aus der Krise hilft (weil er aktiv ist statt wartet, bis alles vorbei ist) einfach gewürfelt hat. Und nun nähert er sich Ihnen.

First Impression. Last Chance.

Er schaut auf Ihre Homepage. Da steht ja nun klar und deutlich, wie Sie für Kunden nützlich sind. Stehen Beispiele Ihrer Arbeit. Wird auf Ihr web-to-print-Portal verwiesen, haben Sie kostenfreie Rückruf-Nummern parat, kann man Sie auch außerhalb der Geschäftszeiten auf einem Service-Telefon erreichen. Und Sie laden ja zum vierteljährlichen offenen Seminar ein, an dem neue und alte Kunden ungemein Spannendes über Schrift und Papier, über Marketing und Medien, über Gedrucktes und Internettiges erfahren. Äh, wiederum nur „Buch- und Offsetdruck“ steht da im Internet, und eine alte Maschine ist abgebildet. Peinlich. Auch, dass Ihre Adresse nicht mit Google-Maps verlinkt ist, oder aufs Navi gefunkt werden kann. Dennoch, der – Ihr !!! – neuer Kunde nähert sich Ihrem Betrieb. Was sieht er, wie findet er Sie, die Eingangstür, die richtige Ansprechperson. Auf das schüchtern vorgebrachte „Ich müsste da mal was gedruckt haben“ antwortet ihm die Empfangsdame sicher prompt: „Hatten Sie einen Termin?“ Wie beim gestrengen Herrn Doktor. Denn prompt wird dem Besucher beschieden: „Nehm’s mal Platz, ich muss mal sehen, ob der Herr X im Hause ist.“ Wie souverän. Wie cool. Wie – ganz normal bei Ihnen?

Der Schuster und seine Absätze

Der Warteraum: ein Eldorado von Mustern, eine wahre Fundgrube der grandiosen Ideen, ein Musterraum, der Laune macht. In dem leise Musik spielt, fröhliche Bilder geschickt angeleuchtet sind, Papier zum Anfassen rumliegt und kleine nützliche Geschenke offeriert werden, etwa schicke Stifte und ein flotter Notizblock zum Mitnehmen – alles da? Ach so, Sie wohnen dort die Möbel ab, die woanders ausrangiert wurden? Und dann, endlich kommt es zum ersten Begegnungsgespräch, die alles entscheidende taktische Eröffnung Ihrerseits: „Kann ich Ihnen helfen?“ Worauf Sie ja gar nichts anderes als blödes Gucken ernten können – weshalb denn sonst wäre der Besucher da? Hätten Sie doch wenigstens gesagt „WIE DARF ... ich Ihnen helfen?“ Oder ganz einfach nur: „Welche Sorge kann ich Ihnen abnehmen?“. Das alles haben Sie nicht, können Sie nicht, wollten Sie bisher nicht, haben Sie nicht dran gedacht, hielten Sie nicht für nötig? War ja bisher auch gar nicht so notwendig, weil die Geschäfte liefen, die Umsätze florierten. Doch jetzt, wo – wie wir alle wissen – der Wettbewerb mit Sicherheit um Dimensionen härter wird, wären es Möglichkeiten, sich Punkt für Punkt zu differenzieren. Der Weg dieses fiktiven potentiellen Kunden

zu Ihnen wäre, Sie wissen es im Inneren ganz genau, auch der Weg zur Ihrem eigentlichen Profil, dem Spiritus Ihres Unternehmens gewesen. Fehlt es solcher, bleiben Sie am besten gleich sitzen, wo Sie gerade sind, weit weg von Ihrem Unternehmen. Zu Hause sperren sie nämlich gerade zu. – Kam ja doch kein Kunde (mehr).

Web-to-print: yes, I Do.

Ich habe eine Druckerei. Und betreibe Web-to-Print. Nicht, dass ich eine Druckerei hätte oder irgendetwas mit Web-to-Print „am Hut hätte“. Ich bin nur ein ganz einfacher Verbraucher. Also eine Web-to-Print-Druckerei.

Vorige Woche flog ich. Also druckte ich mir mein Ticket samt Bordkarte web-to-print aus. Und mit der Bundesbahn war ich auch unterwegs. Tickets, Platzkarten, Fahrplan: web-to-print. Ich kaufte bei Amazon: die Rechnung druckte ich mir web-to-Buchhaltung selbst. Ein Programm im Download samt Freischalt-Key: web-to-print, auf meiner Druckerei namens Tintenstrahldrucker XYZ 4711.

Wenn ich für meine bescheidenen in meinem bescheidenen Büro erstellten Drucksachen, sagen wir einen Artikel oder Firmenprospekt, ein schönes Bild brauche, dann lade ich mir das aus dem Netz – kostenlos natürlich, und drucke sie auf meinem Laserprinter on demand customized – was ja wohl bei den hochheilig gegautschten Jüngern Gutenbergs wortwörtlich Digitaldruck-1:1-Marketing-web-to-print heisst, von ihnen als unmöglich bis unnötig testiert und daher mit hohen Preisen und dem Hinweis versehen wird: „Joiiojoi, das ist aber kompliziert! – Boh, das kostet ...!“

Meine Visitenkarten? Werden von einem Programm für 5,95 Euro gesetzt und Template-to-ready_cutted_sheet gedruckt; on the fly, 4-c, beidseitig. Für fast für lau, Tinte mal nicht gerechnet. Kalender kaufen? 2 Klicks, und mein überall von der Welt im Arbeitsteam zugreifbarer Kalender wird Mac me.com-via-web-to-homeprinter geprintert. Mit Datüern aller Art und nur für mich optimiert, in Farbe, zweiseitig, aktuell: web-to-Joy, macht nämlich Spaß. Am Wochenende, wenn ich allein bin, jedenfalls.

Denn während der Woche treffe ich sie wieder. Die miesgrämigen, sorgen-gebeugten Drucker mit ihrem maulenden „webtoprint – hör'ma doch auf damit, hat no' nie jeman' nach gefragt“-Gestöhne. Nee, wär nix für sie, sagen sie. Weil, wer wollte das schon?

Was heißt, wer will? Ich tu's doch schon „seit ewigen Zeiten“. Und mit mir Millionen, vielleicht sogar Milliarden. „Lohnen tut sich das nich' so richtig“ sagen die Drucker. Ja, jetzt vielleicht wirklich nicht mehr. Jetzt, wo wir es alle selbst können. Ohne die Druckerei an der Ecke.

Und jetzt?

Die Rezession zeigt, wie wichtig Risk Management ist

So, da haben wir also die Krise, die Rezession, den Schlamassel. KO statt ok. Katerstimmung. Nun gut, das Spiel ist verloren. Zu hoch gepokert. Einsatz weg. Reserve auch. Und jetzt?

Wohin, warum, womit? Ein unerbittliches Lernen, das viele jetzt durchmachen müssen. Vor allem für die, die immer schon auf „es wird schon irgendwie so weitergehen“ gesetzt haben. Sie hatten null Vorsorge getrieben, sie können keine „was ist, wenn ...“-Antworten geben, wie es von qualifizierten Managern erwartet werden darf und muss.

Aber mal ehrlich: Wissen Sie denn persönlich zu antworten? Haben Sie Pläne, was Sie machen, wenn Sie nichts mehr zu tun haben? Können Sie sich eine andere Zukunft vorstellen als die, in die sie geschliddert wären, wenn die Welt nicht ins Schleudern gekommen wäre? Gibt es eine Alternative zu dem, von dem sie immer behaupten, es wäre ihre Passion, ihr Core Business, ihr USP, eben: die Quelle Ihres Einkommens? Wissen Sie es nicht? Dann geraten sie bitte auf der Stelle in Panik. Ihnen fehlt das Wichtigste für die nächsten Jahre. Die Fähigkeit, einem Ziel zuzustreben, indem man von jetzt auf gleich von ihm abweicht.

Ohne Glauben geht es nicht. Den Glauben an sich selbst.

Risk Management ist nicht Misstrauen, im Gegenteil, es ist ein tiefes Vertrauen. In den Zufall. Andere nennen es das Schicksal oder Karma. Ist uns Schicksal wirklich vorbestimmt? In gewisser Weise, ja. Wenn Sie in eine Lostrommel greifen, dann können Sie nur noch die Gewinne angeln, die andere übrig gelassen oder die Veranstalter hineingegeben haben. In diesem Sinne ist Ihr Gewinn, wenn Sie denn einen ziehen, vorbestimmt.

Und so geschehen auch in jedes Menschen Leben nur beschränkt viele Dinge. Das Schicksal hält nicht die Unendlichkeit der Möglichkeiten für uns bereit, wir werden eben eine mehr oder weniger große Auswahl davon erleben. Aber eben, innerhalb dieser Selektion ist unsere Chance, daraus etwas zu machen oder die Möglichkeiten, die sich bieten, zu ignorieren allumfassend. Jeder hat eine – seine eigene! – einhundertprozentige Chance. Die Ereignisse, Begegnungen, Gespräche, Gedanken, Beobachtungen, Taten, Umfeldeinflüsse, die einem zu-fallen, als „Geschenk“ im Sinne von Zu-Fall, geradezu „vor die Füße geworfen“ werden, zu nutzen. Oder die Blindheit, über sie als Stolpersteine zu straucheln.

Es gibt ein Wort dafür: Opportunismus. Frei übersetzt: Die Gelegenheit beim Schopfe fassen. Keine Chance ohne die Gefahr, sich darin zu verlieren. Aber ohne beherzte intuitive Entscheidungen, ohne das Sehen der Challenges, Opportunities, Barrier Breaking New Economies verliert man sich garantiert in der Chancenlosigkeit.

Die Angst vor der Courage

Machen sie die Probe aufs Exempel, ob Sie wirklich zu den Gestaltern gehören, die auch in einem kritischen Situation wie dieser Krise den Optimismus nicht verloren haben.

Schreiben Sie jetzt, auf der Stelle, in einer Minute mindestens 4 bis 5 Jobs, Berufe, Tätigkeiten, Firmen, Geschäfte, Branchen, Dienste – halt

„Einkommensquellen“ auf, die Sie sich als für Sie denk- und machbar vorstellen können. Besser noch: die Sie eigentlich gerne, sehr gerne sogar, vielleicht „mit heißem Verlangen“ verwirklichen würden.

Und dann beginnen Sie morgen früh damit, es zu tun. Wenn nicht, woher wollen Sie wissen, dass mein Tipp und Ratschlag nicht absolut richtig ist?

Diese „Krise“, in der wir stecken, hört nicht auf, bevor nicht viele sich selbst aus ihr befreit haben.

Keine Zeit zum Denken. Morgen wird gedruckt.

Nicht, dass ich das Zeitalter von Blei- und Maschinensatz zurücksehen würde, als Journalist. Aber vielleicht doch? Das war damals nämlich so: Man hatte eine Idee. Das schrieb man der Redaktion. Die antwortete, per Brief und bei Gelegenheit. Dann erstellte man ein Manuskript. Geübte mit der mechanischen Schreibmaschine, Hilflöse (also Männer) mit der Hand, und eine Sekretärin tippte ab oder notierte die zigarrettenverqualmten wörtlichen Äußerungen des Herrn schlipstragenden Reakteurs in Deutscher Kurz- oder Eilschrift („Fräulein, zum Diktat“). Dann wurde das Manuskript getippt. Dann wurde es redigiert, also total geändert. Dann wurde es nochmals abgetippt. Dann wurden die Tippfehler gefunden und die Reinschrift erstellt. Die sendete man per Post (Eilpost natürlich) an den Verlag. Der zuständige Redakteur sah es sich durch und ob anderer mangelnder Anerkennung der Bedeutung seiner Person änderte er die unwesentlichen Passagen wesentlich ab. Sodann gab er es zur Manuskriptvorbereitung. Die machte Satzauszeichnungen. Dann bekam es der Maschinensetzer, der goss Zeile für Zeile mit klappernden Matrizen. Dann gingen die Silberzeilen an den Handsetzer, der machte einen Fahnenabzug davon, den gab er dem Korrektor. Der las streng, strich die Maschinensetzertastfehler an und nörgelte an den Sätzen rum. Das besprach er, am nächsten Tag, mit dem Redakteur. War der älter, setzte der sich durch. War er jünger, hatte er dem Korrektor nichts entgegenzusetzen. Dann korrigierte der Maschinensetzer seine eigenen Fehler und die des Autoren und des Redakteurs, der Handsetzer bekam neue Zeilen und versuchte, aus den ursprünglichen und neuen Zeilen einen nun endgültigen Text hinzubekommen, der mehr zu ahnen, denn nachzulesen war, weil das Manuskript inzwischen bis zur Unleserlichkeit korrigiert war. Dann machte der Metteur einen Fahnenabzug, den gab er der Redaktion, die gab es dem Sekretariat, dieses brachte den Brief zur Post und die Post lieferte beim Autoren die Korrekturen ab. Der las, und dem fiel ein, man müsste eigentlich alles ganz anders schreiben und ... siehe Schleife oben.

Dann wurde gedruckt. Und es war aus Frühling Sommer, aus Sommer Herbst und so weiter geworden. Drei, vier, fünf, sechs, sieben Wochen Zeit, um über eine Sache nachzudenken, bevor sie gedruckt wurde. Mit etlichen Gehirnen. Die Leser schließlich lasen es und fühlten sich informiert.

Heute? Anruf von der Redaktion: „K-k-kkk-könnnnnensenichmaleben ... a-aaa-abba morgen is Umbruch.“ Na klar kann man. Tipp-tipp, Email, Copy-paste-Redaktionssystem, klick – Bild dazu, automated Pagemakeup, ratsch: Druckbogen, PDF-Workflow, surr-surr & klack-klack-kack, ssssssst, gedruckt gefalzt, gebunden und gebündelt. Und ab die Infopost. Morgen ist sie beim Leser. Der liest und wundert sich – drei, vier, fünf, sechs, sieben ... Wochen. Und er fühlt sich ganz und gar nicht informiert. Irgendwie – er fehlt mir, der Bleisatz. Ehrlich.

In welcher Welt leben Sie denn?

In meiner? Dann müssten Sie, beispielsweise, Xing-Member sein. Oder in der von meinem Freund Paul? Dann müssten Sie sich auf StudiVZ tummeln. In der Welt meiner Nichte Sarah? Das wäre dann eher Twitter. Oder leben Sie bei meiner Frau, die ist mit Herrn Gugel liiert ... ;-)

Vielleicht leben Sie ja auch in der Welt von bild.de, focus.de, spiegel.de, stern.de. Oder Sie treffen sich mit ihren anderen verarmten Hobbyspekulanten in boerse.de. Oder aber, gibt es ja auch noch, sie suchen wie verzweifelt mit an Deutschlands Superstar, im Dschungel, auf Anordnung von Richter Hold und kaufen nur, was Servicezeit oder Stiftung Warentest empfiehlt. Und kochen nach Lafer, Schubeck, Lichter, Klink. Die Oma kennt die Welt nur noch aus der Apotheken-Rundschau. Der Enkel aus Wikipedia. Beide mögen sich, haben sich aber nichts mehr zu sagen.

Ist es nicht toll. Da suchen die Astrophysiker mit Milliardenaufwand nach außerirdischen Wesen – und hier bei uns zu Hause, Tür an Tür wohnend, arbeitend, surfend, chattend, twitternd, postend, networkend, laufen sie massenhaft herum. Gehirnmanipulierte Wesen aus jeweils anderen Welten. „Bist Du in Xing? – Neeee?“ – Proll! „Eyh, wo hassedenn deinen Flashmovie auf YouToube. Wa, hasse nich. Ä, bisse schräeg?!“ Ich kenne Menschen, die schauen drei Stunden nicht in ihren Mailaccount. Aber nur, weil sie entgegen ihrem Willen bei der Blinddarmoperation keinen Laptop mitnehmen dürfen.

Wieviel Menschen wohnen auf der Welt? So ein paar hunderttausend werden es schon sein. Und einige Milliarden Compizombies, die aus irgendwelchen Cyber-Universen stammen und darin unterwegs sind, meist sogar in mehreren Galaxiern gleichzeitig parallel mobil WLAN-verknotet. Sie sausen auf Flatrate-Raketen von einem Datensauger zum nächsten Upload und tauschen unterwegs an ihren Börsen.

Die Welt, sagen uns die Wissenschaftler, entstand in einem Urknall. Stimmt. Die meisten leben den Knall immer noch voll aus. In ihrer Welt. Weit draußen von der Realität entfernt. Wo man Freunde hat, die man noch nie gesehen hat. Aber auf die man stolz ist, weil sie alle nur eins wollen: nichts, außer gelinkt zu werden.

Viral Organisation

Büroarbeit in Zeiten mixedmedialer virtueller Workflows

Trotz hypermoderner Aufrüstung im technischen Bereich, auch in Zeiten längst netz-virtueller Workflows und computergenerierter Medienproduktion hat sich „auf dem Büro“ meist wenig geändert. Nach wie vor geht man von einer mechanisch-sequentiellen Produktionsweise aus – die es längst nicht mehr gibt! Die Büro-Organisation in den meisten Medien-Produktionsbetrieben hinkt Jahrzehnte der realen Technik und Produktions-Organisation hinterher. Mit oft dramatisch fatalen Folgen.

Organisation hat zwar viel mit Ordnung im Sinne von „festgelegten, verbindlichen Regeln“ zu tun. Aber auch mit Organismus im Sinne „sich beeinflussender Funktionen“ – und diese Dynamik wird meist vollkommen außer acht gelassen. Nehmen wir tierische oder pflanzliche Körper als Beispiel. Sie haben Schutz- und Abwehrmechanismen, Lebens- und Überlebens-Regeln. Die Einflüsse, also Störungen und Feinde, jedoch können sehr unterschiedlich sein. Ergo müssen sich die Organismen im Rahmen ihrer „internen Organisation“, sprich endogenen Werkzeuge helfen, verteidigen, (neu) zurechtfinden, „heilen“. Es leuchtet ein: je flexibler die Werkzeuge agieren und sich miteinander kombinieren können, desto größer die Chancen, diesen Kampf zu gewinnen. Auf der Makro-Ebene betrachtet nennt man es auch „survival of the fittest“, das Überleben derjenigen, die sich am besten (der Situation) anpassen können (engl. „to fit“ = anpassen).

Aus der Natur lernen

In der Natur sind es vor allem Viren, die einem Organismus zusetzen und ihn beeinflussen. Um mit ihnen fertig zu werden, sich gegen sie durchzusetzen. Dabei haben Viren eine Waffe auf ihrer Seite, die andere Lebewesen vor gewaltige Probleme stellt: sie replizieren sich in extrem kurzer Zeit. Sie vermehren sich also sehr stark, weshalb die Abwehrkräfte oft unterliegen, weil sie nicht so schnell sind. Aus diesem Grunde sind Viren auf der Welt die erfolgreichsten organisierten Vitalformen. Eigentlich dominieren sie alle anderen Lebewesen. Zumal ihnen die Fähigkeit eigen ist, im Generationensprung zu mutieren; sich so zu verändern, dass ihre Gegner wieder „von vorne anfangen müssen“, Abwehrstrategien aufzubauen. Und Viren übertragen sich grundsätzlich auf extrem unterschiedlichen Wegen und überleben auch in unwirtlichen Konditionen.

Dies vor Augen, muss man nur einige Begriffe austauschen um zu lernen, wie „gute Organisation“ in der Wirtschaft funktioniert:

- ▶ 1. Sie repliziert ihre erfolgreichen Strategien in kürzester Zeit
- ▶ 2. Sie ist ständig bereit, zu mutieren; sich zu verändern
- ▶ 3. Sie macht sich von allzu eng gefassten Umgebungskonditionen unabhängig und entwickelt „Durchhaltekraft“

Zusammengefasst: gute Organisation ist ein Regelwerk, dass sich ständig in der Anpassung befindet. Die Veränderung folgt sowohl bewährten Mus-

tern wie sie auch ständig Innovationen integriert, ausprobiert und optimiert.

Virales Marketing

Im Marketing hat man dieses Prinzip bereits erkannt und wendet es an. Vor allem mit Hilfe des Internets, dessen Dynamik nur mit Metaphern aus der so genannten Chaos-Theorie zu beschreiben ist. Grundregel Nummer eins: es gibt keine Grundregel. Alles ist möglich. Vor allem das scheinbar Unmögliche.

Wem das zu wirr und widersprüglich erscheint, hat Schwierigkeiten einzuordnen und zu verstehen, wie die Welt heute „tickt“, sich entwickelt und reagiert. Denn die einzig feste Größe, auf die man sich heute noch verlassen kann, ist der Zufall. Virales Marketing ist die Kunst, den Zufall zu provozieren. Ihn gewissermaßen herauszufordern, in „anzutriggern“ (physikalisch für „in Schwung bringen“), statt auf ihn zu warten und zu hoffen. Um mit Goethe gesprochen: „Die Masse könnt Ihr nur durch Masse zwingen, Ein jeder sucht sich endlich selbst was aus. Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen; ...“

Also macht man es wie die Viren: man geht parallel vor; „auf breiter Front“; Schritt für Schritt, aber unablässig; das Chaos fördernd, um es für sich gezielt zu nutzen ... ! Das klingt „modern“, ist es aber nicht unbedingt; denn die tradierte Vokabel dazu heisst „Unternehmergeist“.

Dreipunkt-Sicherung

Alpin-Kletterer kennen das lebensrettende Prinzip der 3-Punkt-Sicherung: in der gefährlichen Bergwand hängend darf von den vier körperlichen „Sicherungs-Adaptoren“ (2 Füße plus 2 Hände) nur einer in Bewegung sein, die anderen sind fixiert. (Die List, sich vollkommen einem Seil anzuvertrauen, ist ja wohl kaum noch wirklich als „Klettern“ zu bezeichnen; „rope lifting“ ist so wenig Klettern wie Fahrrad-Fahren nicht Laufen ist.)

3-Punkt-Sicherung in der Organisation: das ist gar keine so schlecht Metapher, um die Optimierung der Organisations-Anpassung in Schwung zu halten: dreiviertel aller alltäglichen Maßnahmen und des Verhaltens sind „unerschütterlich fixiert“, ein Viertel befindet sich in der Veränderung und Erprobung (nehmen Sie die Zahlen bitte als symbolische Größe !).

Überträgt man diese Metaphern auf eine Unternehmens-Organisation, ergibt sich, dass die Betriebsorganisation vom Kundenkontakt bis zur Logistik alles andere als „über die Jahre gleich“ sein darf. **Sie muss das Experiment wagen, und zwar sowohl das gesteuerte wie sie auch bereit sein muss, dem Zufall eine dicke Chance zu geben.** Das schließt ein, dass Fehler (positiv ausgedrückt: Mutationen) das wichtigste sind !! (Klingt kurios, wenn man sagt, die Vermeidung von Fehlern beruht vor allem auf dem Machen von solchen, oder?! – Ist ja auch nicht ganz richtig, denn das Erkennen, analysieren und auswerten im Sinne von Konsequenzen = Veränderungen daraus ableiten, das ist des Pudels Kern. Aber es bleibt die Tatsache: Fehler sind ein guter Weg, kreativ zu sein.)

Meta-Organisation

Was wir heute in den Unternehmungen mit ihren sich jobweise wechselnden Workflows, Teams, Anforderungen, Technologie-Anforderungen und sonstigen temporären Veränderungen und Anpassungen brauchen, ist eine „Meta-Organisations-Ebene“. Eine Brainware, die in der Lage ist, die verschiedenen (und teils auch gegensätzlichen) Mechanismen, Systeme,

Standards, Regelungen, die für die unterschiedlichen Anforderungen und Erfordernisse notwendig sind,

- ▶ zu definieren,
- ▶ zu kontrollieren,
- ▶ zu optimieren,
- ▶ zu disponieren und
- ▶ zu koordinieren.

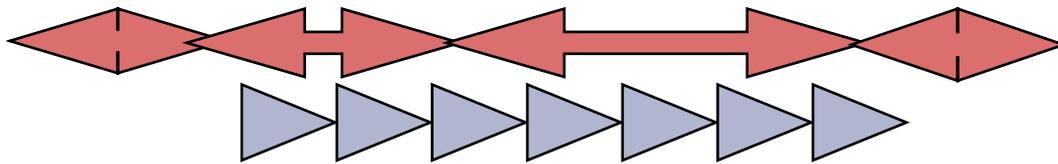
Brainware ist wörtlich zu nehmen: Diese Flexibilität lässt sich nur in den Köpfen, mit der Erfahrung, dem Wissen, Können, der Kreativität, der Disziplin und dem Durchhaltevermögen einzelner Menschen realisieren.

„Kontrollierte Freiheit“, das ist das scheinbar widersprüchlich klingende Motto einer „modernen“, auf heutige und zukünftige Erfordernisse angepassten Organisation. Es ist die Rückübertragung der Verantwortung für die Flexibilität eines Unternehmens vom einst so hochgelobten „Organisations-Handbuch“ in die kreative, unternehmerische, persönlich verantwortliche Lenk- und Leitungsfähigkeit einzelner Menschen.

Je systematischer man arbeiten will, desto individueller muss man es organisieren. In dieser schinbaren Paradoxie liegt das Geheimnis quicklebendiger und erfolgreicher Betriebe.

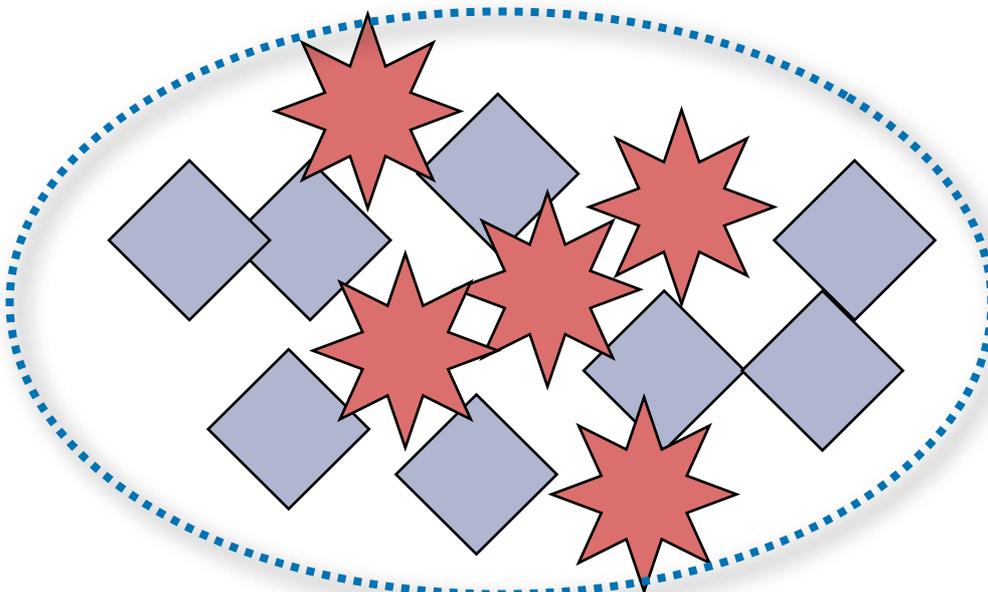
„Klassisch“, bisher:

Sequentielle, nacheinander „zuständige“ Organisations-Abteilungen/-Funktionen (rot) begleiten und lenken den Step-by-step-Produktionsprozess (blau) und sind dennoch nur für Teilbereiche „zuständig“.



„Modern“, zukünftig:

Temporär verknüpfte Teams und ständig wechselnde Workflows werden durch eine generelle Organisations-Strategie (punktierte Linie) koordiniert; Produktion und „Verwaltung“ arbeiten situativ zusammen – und dies möglicherweise in ständigem Wechsel oder Weiterentwicklung, je nach Erfordernis aufgrund der optimalen Auftragsabwicklung bzw. Kosten- und Zeit-Reduktion. Organisations- und Produktionsabteilungen „docken temporär an“ und sind „nach allen Seiten offen“.



Brainpower Investment

Welches Knowhow zum Erfolgsfaktor führt

Was muss ein Drucker heute und in Zukunft vor allem können? Logo, drucken! Die Frage an die konzeptionelle Ausrichtung der zukunfts-vorbereiteten Druckereien muss nämlich ganz anders lauten: Wieviele Drucker braucht eine Druckerei in Zukunft? Eindeutige Antwort: wesentlich weniger als heute. Was automatisch ein Abbau des Personalbestandes bewirken muss, sondern auf eine grundlegende Strukturverschiebung der Qualifikationen innerhalb der Unternehmungen. „Drucken können“ müssen immer weniger Personen in einer Druckerei – und immer mehr Mitarbeiter müssen anderes Knowhow haben. Erst diese Kombination und Verschiebung ergibt ein zukünftig sinnvolles Ganzes.

„Bislang hat sich die Druckindustrie über den eigentlichen Druckvorgang definiert. Wenn ein Unternehmen einst Buchdruck, Tiefdruck, Siebdruck, Offsetdruck beherrschte, gehörte es zur Sparte der grafischen Industrie. Aber mit DTP und Digitaldruck war diese Eindeutigkeit zu Ende.“ So definierte jüngst ein Ex-Präsident eines europäischen Unternehmerverbandes die Branche. DTP ist geeignet für Druckerein plus für (Werbe- oder Graphic Desing-) Agenturen wie auch für unmittelbare „Do-it-Yourself“-Druckformhersteller aller Bereiche: Industrie, Institutionen, Behörden, Private.

„Das Schlimmste, was einer Digitaldruckmaschine passieren kann, sind traditionell ausgebildete Drucker“, sagte immerhin einer der Erfinder des Digitaldrucks, Benny Landa (Indigo) bei der Einführung dieser Technologie. Und andere Digitaldruck-Pioniere, insbesondere Xerox, Canon, Océ haben imposante Erfolge mit Druckmaschinen-Installationen in den Bereichen außerhalb der „gegautschten Druckindustrie“ – und finden in der tradierten Druckindustrie eher nur mühsam Anwender.

DTP und Digitaldruck, die technologische Folgegeneration von Fotosatz und Offsetdruck, brauchen keine tradierte Druckerei als „Fabrik“ mehr. Die jüngste Diskussion über web-to-print (gemeint als der kombinierte administrativ-technische Medienproduktions-Workflow via Internet) zeigt überdeutlich: grafisch-visuelle Medien kann jeder herstellen, der sich mit modernen Werkzeugen auskennt und zurecht kommt. Weder ein bestimmter Beruf noch eine Vorbildung sind vonnöten. Für alle Spezialitäten, die jemand nicht beherrscht, findet er einen Dienstleister. Problemlos kann man sich diese Profis mieten – ohne sie einstellen zu müssen. Betriebswirtschaftlich gesehen: „Fixkosten waren gestern!“.

Und daher ist „Drucken“ als Gesamtprozess nicht mehr an Druckereien gebunden, die nach dem Prinzip der Vergangenheit strukturiert und organisiert sind. Und umgekehrt: Druckereien leben nicht mehr davon, dass sie eine ersatzfreie Monopolstellung haben – außer den Druckern konnte eben früher niemand drucken. Immer mehr müssen grafische Betriebe ihre Berechtigung auf dem Markt durch andere Angebote und Leistungen beweisen.

Statt viele Spezialisten in einer Druckerei zusammenzufassen (sie nicht nur symbolisch, sondern körperlich „jeden Morgen antraben zu lassen“) ist moderne Medienproduktion nur noch die meist Internet-basierte Koordination der Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachleute, die jeder für sich an beliebigem Ort arbeiten können. Was früher der Gang „mal eben schnell rüber“ zum Kollegen, zum nächsten Büro, einen Saal weiter im Produktionsgebäude war, ist heute der FTP-Transfer, sind die Emails, das Einloggen im Redaktions-, e-Procurement-, MIS-, web-to-print-, Workflow-System via Netzwerken (Internet und Intranets).

Allein schon die Tatsache, dass Print als Medium in Werbe- und Informationskampagnen, bei Marketing und Dokumentation ein wichtiges, aber längst nicht mehr das alleinige Medium ist macht sehr deutlich, dass viel mehr IT-, Kommunikations-Architektur- und Dokumentenmanagement-Sachverstand in eine „Druckerei“ gehören. Egal, ob sie als Dienstleister frei am Markt Aufträge akquiriert oder im weitesten Sinne eine „Hausdruckerei“ ist. Und von der Drucktechnik und sonstigen technischen Parametern ist es schon lange unabhängig.

Denn auch auf der Kundenseite sind in die Mediovorbereitung und -Produktion immer mehr Personen, immer unterschiedlichere Funktionen, immer mehr „gemixte Teams“ involviert. Es ist nur logisch, dass sich die Dienstleister dieser Printbuyer darauf einzustellen haben – durch Gesprächspartner, die sich viel mehr anderen Disziplinen auskennen.

Pauschal kann man also Druckereien nur empfehlen, „gemischte“ Teams aufzustellen: möglichst viele Fachleute verschiedenster Aus- und Vorbildung, Erfahrung und Kompetenz zusammenzustellen. Druck steht nicht im Mittelpunkt, Druck ist ein Segment des Ganzen. Dies jedoch führt in vielen Fällen zu fundamentalen Konflikten im Management. Getreu der alten Handwerksregel Lehrling-Geselle-Meister waren die höheren Jobs in der Hierarchie auch immer mit wissenden, am besten „noch-mehr-wissenden“ Fachleuten besetzt. Die konnten kontrollieren und einschätzen, was „die Arbeiter“ und Sachbearbeiter taten; sie konnten souverän Entscheidungen treffen und punktgenau kritisieren.

Nun aber hat ein Top-Manager bis hin zum Inhaber keineswegs mehr das Wissen, um wirklich beurteilen zu können, was alle „Untergebenen“, Fachleute vieler Disziplinen, tun – ob es richtig, optimal, ob es falsch oder sogar schädlich ist. Kein Mensch, schon gar nicht, wenn es ein älterer ist, der diese rasche technologische Entwicklung nicht durch schulisches oder universitäres Lernen begleitet hat, kann in all den „modernen Fächern“ der IT-gestützten, vollen digitalen und mit Kundenworkflows vernetzten Druckindustrie Fachwissen bis in jedes Detail haben. Also kommt eine ganz andere Eigenschaft zum tragen: Teamführung, Motivation, Vertrauen aufbauen, Entscheidungen fördern, Controlling ernst nehmen. Management-Methoden, die flache Hierarchien verlangen und dem einzelnen Mitarbeiter in einem weit größeren Maße als bisher Verantwortung und Vertrauen übertragen. Vorgesetzte werden so zu Abhängigen – abhängig vom Können ihrer „Untergebenen“.

Daher lässt sich sagen: Nicht in den Produktionsabteilungen muss in erster Linie umgeschult oder sogar personell getauscht werden, sondern in den Büros, im Management. Beispielsweise: die Mitarbeiter im Verkauf bekommen ganz andere Aufgaben, müssen besser koordinieren als „verkaufen“ können. Projekte werden nicht mehr von oben nach unten entschieden, sondern in funktionaler Vernetzung „auf Augenhöhe“. Die Grenzen zwischen Verantwortungsbereichen verschieben sich massiv. Auf Sachbeiter in den Druckerei-Büros (Innendienst, Kalkulation, Disposition; Abteilungsleiter usw.) kommt das Ende der Ära der Kompetenzabgrenzung zu; nicht zufällig ist „Team-Intelligenz“ eine immer wieder zitierte Vokabel.

Und deshalb lässt sich in Bezug auf die Beurteilung der Zukunftsfitness sehr berechtigt die Frage stellen, ob das Management schon diese Lektion gelernt hat. Wenn sich ein Unternehmen nicht „vom Kopf her“ ändert, hat sein Produktionsbereich nie die Chance, mit modernen Techniken und Methoden mitzuhalten. Die Realität hat im wahrsten Sinne des Wortes die bisherigen betrieblichen Strukturen auf den Kopf gestellt. Nicht (nur) Wissen ist gelernt, sondern Lernen.

Conceptual Marketing

Wie sich Druckereien heute positionieren können

Wenn Sie als Kunde heutzutage ein Produkt kaufen, dann wollen Sie nur selten wissen, wie das Produkt hergestellt wird. Oft noch nicht einmal, aus was es besteht oder wie es funktioniert. Sie wollen – auch wenn Sie sich dessen nicht bewusst sind – wissen, was das Produkt bewirkt, was es „kann“, welche Vorteile Sie durch Besitz oder Verwendung haben. Kurzum, Sie möchten den Nutzen kennen, der ihre Investition, den Kaufpreis, rechtfertigt. Welchen Gewinn bringt Ihnen das Produkt? Und an Stelle von Produkt können Sie jederzeit auch den Begriff Dienstleistung setzen.

Ob der Nutzen materieller oder ideeller Natur ist, bleibt sich prinzipiell gleich. Hauptsache, das Produkt oder die Dienstleistung „bringt Sie weiter“, erleichtert Ihnen das Leben oder die Arbeit, ist angenehm, komfortabel, macht Freude, unterstreicht Ihren Status, grenzt Sie im positiven Sinne ab, verbreitet Flair, spart Kosten, Stress und Zeit ... und hunderte, tausende anderer Gründe mehr. Klar, dass im so genannten Consumer-Bereich die ideellen Werte stärker vertreten sind, als im als B2B, Business-to-business genannten Geschäftsleben. Doch auch hier vermischen und vermengen sich beide Aspekte. Auch im Berufsleben zählt Prestige, auch im privaten Haushalten ist Rationalisierung oder Kostensparung angesagt.

Vor allem, wenn Dienste oder Produkte mehr oder weniger vergleichbar sind, werden die Fragen kritischer, der prüfende Blick genauer. Und daher nimmt es nicht wunder, wenn gerade Druckereien permanent und von Mal zu Mal extremer unter (Preis-)Druck geraten. Weil sie, bis auf sehr wenige Ausnahmen, exakt gegen die Grundregel des Marketing, der Werbung, der Produktinformation verstossen. Sie machen – zu weit über 90 Prozent – elementare Basis-Fehler, die katastrophale Auswirkungen haben. Sie reden nur über sich selbst und ihr Können, über die Produktion. Aber eben nicht (oder nur sehr, sehr wenig) über Effizienz und Vorteile der Produkte, die sie herstellen (also die Druckachen), die Unterschiede und die Besonderheiten, die Verschiedenartigkeit und ihre Bedeutungen. Und so gelten Drucksachen heute immer mehr als „Umweltverschmutzung“ denn als HighTech-Produkte, werden kaum noch als Industrie- und Gesellschafts-Kulturgüter wahrgenommen und immer weniger als hocheffiziente Werkzeuge im Informations- und Kommunikationszeitalter erkannt.

Profi – Profil – Profit

Ganz ohne Zweifel, die meisten Druckereien sind technische Könner und Profis, allein, sie zeigen zu wenig Profil, weswegen der Profit eher dürftig ausfällt. Conceptual Marketing – sich über eine erneute „Mode-Vokabel“ aufzuregen ist weniger sinnvoll als ihre Bedeutung zu ergründen – regt an, weist die Richtung: Den Märkten und Kunden Konzepte präsentieren. Und Konzepte/Konzeption, auf die lateinische Vokabel concipere zurückzuführen, umfasst deutschsprachige Begriffe und Bedeutungen wie begreifen/verstehen, Vorstellungen, Ideen, Auffassungen, Sinn und Zweck, Ziele.

In Druckerei-Marketing übersetzt: Man muss über die Drucksachen sprechen, nicht über das Drucken. Und schon gar nicht über die Druckmaschinen oder die Druckereien als Organisationseinheit, also Firma. Jede Druckerei-Werbung, die wörtlich oder sinngemäß mit „Wir ...“ beginnt, ist dem Prinzip nach falsch. Sie muss, zumindest am Anfang und oft wiederholt mit „Drucksachen“ (Druckprodukte, „unsere Drucke/Drucksachen“) beginnen. Sie muss klar machen, welches ein Vorteil ein Kunde hat, sich des Gedruckten zu bedienen (also es zu bestellen), statt hochnotpeinlich zu erklären, warum er denn ausgerechnet bei Ihnen drucken soll.

Das ergibt sich nämlich wie von selbst durch Sachkompetenz. Wer klug über ein Produkt sprechen kann, dem wird Kompetenz zugeschrieben; selbstredend, dass es besser ist, dort zu kaufen als bei jemandem, der zu dem, was er verkauft oder anbietet, kaum etwas zu sagen hat.

Druckereien machen den grausigen, entsetzlichen Fehler zu glauben, ihre Kunden wüssten viel, alles über die Wirkung, Effizienz der Drucksachen, die verschiedenen Produktions- oder Einsatzmöglichkeiten. Immer mehr Menschen, die keine Fach-Einkäufer sind, haben mit Drucksachen zu tun. Ihnen erklärt niemand, „was Sache ist“. Das ist eine riesige Chance für Druckereien. Und wieder einmal haben die einst belächelten und als Nischen abgetanen Öko-Druckereien der gesamte übrigen Branche gezeigt, wie es geht: sie haben über die Produkte aufgeklärt, über deren (ökologische und zugleich ökonomische) Vorteile – und sind prächtig im Rennen. Der Rest der Branche zerbricht sich den Kopf darüber, wie man die anstehenden Papierpreiserhöhungen erklären soll und wird depressiv.

Conceptual Marketing: Das ist eine phantastische Chance, Kunden toller, wahre Stories zu erzählen: den Wert von Drucksachen anhand der vielen, vielen technischen Möglichkeiten, der einmaligen Wirkungsweise von Papier, der Faszination von Farben, der Magie der Schriften, dem Reichtum des Designs, der extremen Vielzahl von Druckverfahren und ihren spezifischen Einsatzmöglichkeiten klarzumachen. Begeistert zu informieren über die Fähigkeit, große Märkte ebenso zu bedienen wie einzelne Personen zu informieren. Buchstäblich die visuellen Qualitäten der Drucke vor Augen zu führen, die einmalige Haptik der fertigen Druckprodukte begreiflich zu machen. Und Erfolgsgeschichten von Druckprodukten zu erzählen, für jeden Fall im Leben, zu jeder Aufgabe in der Wirtschaft, der Organisation, in Staat und Gesellschaft eine Lösung zu wissen, die mit Drucken zu tun hat.

Conceptual Marketing, man könnte auch sagen, die Druckereien hören auf davon zu reden, was für Helden sie sind, pardon: gerne sein möchten. Statt dessen zeigen sie auf, zu welchen Helden ihre Kunden werden können, wenn sie Drucksachen strategisch richtig einsetzen, anwenden, (bei Ihnen natürlich) produzieren lassen. Es gilt, den Wert von Drucksachen zu verdeutlichen. Das „Konzept Print“ in die Köpfe der Kunden zu infiltrieren. Mit Success-Stories und mit guten Beispielen, mit Anregungen und den Besonderheiten, mit Geschichten, die einleuchten und die Kunden „anmachen“, es nachzumachen.

Wer diese Konzepte nicht präsentieren kann, oder sie nicht präsentiert bei seinem Marktauftritt – warum und wie sollte der attraktiv für Kunden sein? Johannes Gutenberg wurde „Mann des Jahrtausends“, weil die Produkte, deren Herstellung, die er in Gang gesetzt hatte, die Welt veränderten. Und nicht, weil er Drucker war und ein Handwerk begründete. Wir können immer noch daraus lernen, vor allem für das angesagte Conceptual Marketing.

Sind auch Sie drogenabhängig?

Die Radfahrer tuns. Die Künstler sowieso schon immer. Fußballer werden damit erwischt. Ach, ganz Olympia ist ein Dope. Und bei Politikern, den Journalisten, den Ärzten – gang und gäbe, wenn auch ein Tabu-Thema.

Kein Wunder also, wenn auch praktisch die gesamte Druckindustrie, all deren Funktions- und Leistungsträger, in einem geradezu unheilbaren Maße medikamenten- und rauschgift- abhängig sind. Mit nur ganz wenigen Ausnahmen. Und Stoff gibt es auf dem Markt genug, um der Sucht zu frönen. Alles legal, wenn auch zu teilweise überhöhten Preisen. Die Hersteller haben genug Dealer weltweit verteilt in ihrer geradezu mafiös erscheinenden Macht, damit der Nachschub nie alle wird. Zum Anlocken neuer Kunden trifft man sich in grell beleuchteten Clubs, auf denen feierliche, gleichwohl wahnwitzige Reden geschwungen werden. Immer, wenn eine neue Droge auf den Markt kommt, wird ein riesiges Tamtam gemacht. Man gibt viel Geld dafür aus, dass Konsumenten, die bislang noch nicht von einem Virus infiziert waren, diesen bekommen – das Spiel ist immer dasselbe: erst Sucht erzeugen, dann auf exklusivem Wege den Stoff liefern. Stoff pur Im Gegensatz zur Szene in Darkrooms und auf dem Straßenstrich, in Disco-Schuppen und auf den orientalischen Basaren wird jedoch unverfälschter Markenstoff angeboten, dessen Qualität außerordentlich hoch und gut ist, so dass sich die Abhängigkeit so tief in die Persönlichkeitsstruktur der Betroffenen eingräbt und sie fast immer ihr ganzes Leben lang nicht mehr davon loskommen. Hersteller und Dealer prahlen mit ihren Konsumenten. Ach, wie jubeln die Heidelbergs und manrolands, die Agfas und die Adobes, die Apples und die Fujis, die Komoris und die Kodaks, die Zanders' oder Gmunds, die Callas' und die Efis, die Müller- Martinis und One Visions dieser Welt, wenn ihnen wieder mal eine neue Designer-Droge gelungen ist: Hier ein neues Druckformat, dort ein neuer Workflow, hier ein Major Release, dort eine neue Papiersorte, hier die Einrichtezeitverkürzung, dort ein total anderer Schuppenanleger. Und immer, immer wieder die gleiche Prozedur, das gleiche Lied, die gleiche Botschaft: nun sei das Paradies gekommen, die Welt, das Universum gar auf dem Höhepunkt der Entwicklung, der Mensch, der nämlich Neues sofort kauft, der glücklichste unter der Sonne – und alles, alles wäre gut. Die Botschaft ist so laut, so intensiv, so verlockend, dass es die Menschen, so sie denn Druckerei-Betreiber sind, glauben, glauben wollen, glauben müssen. Und von diesem Medikament »Neuheit«, der Droge »beste Qualität«, dem Wirkstoff »professionell« bis zur finanziellen Erschöpfung abhängig werden: Technologie-Kiffer, Workflow-Junkies, Daten-Schnüffler, PDF-Fixer. Sie ziehen sich täglich die heile Welt der heiligen Druckindustrie rein, indem sie investieren, investieren, investieren. Digitales Extasy, Pixel-Heroin und Standards-Schnee, Proofing- LSD oder Format-Alkohol. Haben Sie schon mal jemanden in dieser Grafischen Hölle gesehen oder gehört, der nicht (!) nach einer Investition mit glasig-verklärten Augen, mit hysterischer Glückseligkeit in der Stimme und mit der Attitüde der übermenschlichen Unverwundbarkeit von eben jenem Rauschgift- Konsum erzählte? Wahrlich, kaum ist der Kaufvertrag unterschrieben, tanzen die Hormone der Investoren Tango. Die Realität ist schlichtweg ein Schwarzes Loch. Droge statt Demut Im Graphisches Dilirium ist es wie im richtigen Leben. Natürlich könnte man »anständig«, sprich in Mäßigung und mit klugem Bedacht, in Souveränität und geprägt durch Askese, geistiger Er-

bauung und moralischer Kontemplation leben. Aber, mal ehrlich – wer will das denn schon? Wer will denn Eremit sein, wo die Fülle der Welt verlockend rauschhafte Ekstase verspricht und wahrlich auch manchmal betörend erfüllt? Warum soll man sich geistig in mühsamen Denkprozessen der Erleuchtung nähern, wenn es per Pille namens Investition bequem und mit angeblich sofortiger und sogar lang anhaltender Wirkung geht? Wer will nur der Vernunft wegen auf Diät leben, wenn das Buffet der guten Sachen und der technologischen Genüsse schier zu bersten droht? Jedenfalls nicht die Druckereien. Gleichwohl ihnen allmählich der Geldsäckel leer zu werden scheint (erleben wir jetzt Beschaffungs-Kriminalität etwa in Form von Preiserhöhungen?), kamen sie alle zu Gutenbergs Woodstock, der drupa in Düsseldorf am Rhein. Und dröhnten sich so sehr zu, dass die Rauschgift-Labors, die in riesiger Zahl ausgestellt und ausgeteilt hatten, des Jubelns nicht müde wurden. Realistisch gesehen sind es nicht mehr die Steigerungsraten, die Anlass zum Übermut geben. Was auch logisch ist: eine Abhängigkeits-Quote von nahe 100% kann man nicht mehr steigern. Also bleibt, dass die Konsumenten einen von den Banken als Finanzierer eventuell angedrohten erzwungenen Entzug strikt und kategorisch verweigern und das Betreiben einer Druckerei so zugehörnt vor sich geht wie seit mehreren Jahrhunderten technologischer Dosis-Steigerung: mehr, immer mehr, immer noch mehr kaufen. Wenn ein Schuss, sprich eine Maschine, eine Methode, eine Marktlücke, nichtmehr highmachen, dann müssen eben zwei, drei, viele her. Ob Software, Hardware oder Heroin: täglich muss die Dosis höher sein, damit die Wirkung und der Rausch der Glückseligkeit, also Erfolg und Ruhm, in der eigenen Phantasie eintreten. Oder der Tod. Auch er verspricht Erlösung. Ruhe, sanft. Übrigens: alle in der nachfolgenden Rubrik »Aus den Kantonen« erwähnten Unternehmen zählen natürlich nicht zu den Technologie-Kniffen

Nur der Sieger gewinnt

Was sich wie Nonsens anhört, ist angemessene Reengineering-Philosophie?

Knappe Angebote, große Nachfrage. Diese Uralt-Formel für gesunde Preise galt schon immer und gilt auch heute wie in Zukunft für die Druckindustrie. Doch die meisten professionellen Beobachter der Branche, also Journalisten und Analysten, kamen schon während der drupa zu einem eher umgekehrten Schluss: den meisten Zustrom hatten diejenigen Exponate und Aussteller, die ohnehin schon marktdominant sind. Und deren Lösungen sprichwörtlich an jeder Ecke zu finden sind. „Me-too“ war wieder einmal ein oft gehörtes Motto, „me first“ beschränkte sich – wie immer – auf wenige, sehr mutige Menschen. Ein sarkastischer Analytiker (es ist nicht zu viel verraten, ihn als Engländer zu outen) stellte fest: „Die Leute sind in Kauflaune, weil sie froh sind, dass es nichts revolutionär Neues gibt“. Klar, man ist erleichtert – und kauft.

Und schon hängt man in der Patsche. Denn die heute kaufbare Drucktechnologie ist am Ende ihrer Entwicklung angelangt. Noch ein paar Zentimeter mehr oder ein paar Umdrehungen schneller – aber das wars dann auch. Was jetzt kommen wird, sind erstens andere Drucktechniken und vor allem Automatik. Und Automatik und Automatik. Und Automatik. Plus Automatik. Ob Inkjet oder tonerbasierter Digitaldruck: sie werden größer, schneller, stabiler, vielfältiger – bis sie in wenigen Jahren dort sind, wo Offsetdruck jetzt ist (selbst heutige Rollenrotationen für Zeitungen sind in 10, 20 Jahren als Inkjet-Systeme denkbar). Und Offset entwickelt sich dahin, wo Digitaldruck angefangen hat: bei der Flexibilität durch Schnelligkeit und Unkompliziertheit. Unter anderem – durch Automatik.

Was es die JDF-drupa, wie prognostiziert? Beide Antworten sind richtig: „ja“ und „nein“. „Nein“, weil kein Thema mehr war, das strittig diskutiert wurde. „Ja“, weil jetzt JDF und demnächst vielleicht JDF2.0 oder 10.0 oder JDF-Extra (oder irgendeine andere Weiterentwicklung) schlicht und ergreifend die Basis dessen war, was längst schon Wirklichkeit ist, ohne dass es die Mehrheit der drupa-Besucher so richtig mitbekommen haben: die Veränderung des Managements des Druckprozesses. Das, was mit dem Pre-Press-Workflow längst geschehen ist (binnen 15 Jahren eine total andere Technik und Funktionalität, die so fremd ist wie moderne Atomphysik und mittelalterliche Alchimie), wird auch mit dem Druck geschehen.

Das größte Hindernis auf dem Weg zu einer erfolgreichen Vermarktung (sprich „Kohle machen“, Geld verdienen) der Drucktechnologie ist die Organisation der Druckereien, sind die verquerte Ansichten der Leute „auf dem Büro“, die Trennung zwischen Organisation und Technik. Vor allem dies ist nunmehr ein hanebüchender Unsinn. Organisation und Drucken sind eins. Denn wer auch nur einen einzigen Wert in irgendeine elektronische Kalkulation, Auftragstasche, Dispoliste einträgt, der steuert – JDF sei dank – damit auch die Maschine. Der ist Maschinenbediener. Auch wenn es der Außendienstmitarbeiter, Verkäufer ist, der (das ist real und möglich) via iPhone beim Kunden on demand kalkuliert, den Auftrag bestätigt und er automatisch in die Planung kommt, mit den Daten und Fakten, die der Mitarbeiter in seine iPhone-virtuelle Tastatur tippt. Wenn es

sein muss und er will, kann er via Funk das Delta-E des kritischen Farbbildes bestimmen und der Betriebsleiter kann – noch mal: es ist real kaufbar, es ist keine Phantasie, es ist Wirklichkeit – im Liegestuhl auf Hawaii per iPhone den Drucksaal steuern.

Nur die nun wirklich falsche Ansicht, um etwas abzusprechen, müsse man sich „face-to-face“ gegenüberstehen, diese Meinung, die aus dem vorigen Jahrhundert kommt, verhindert, dass schon heute Unternehmen und Unternehmer (massenhaft) nutzen, was auf der drupa 2008 zu kaufen war. Es war die Revolution der Betriebsführung. Und zwar kein „Spinn“, keine Phantasie, sondern lediglich das, was in anderen Branchen schon längst üblich ist. Wenn man von einem einzigen PC-Bildschirm aus alle Züge eines Landes kontrollieren und ihre Synchronisation beeinflussen kann, wenn man zu jeder Stunde an jeder Börse der Welt jede Aktie kaufen kann, wenn man im Internet zu jeder Sekunde jedes verfügbare Buch erhält – ja warum soll man nicht eine Druckerei mit jedem produktiven Arbeitsplatz von jedem Web-Browser irgendwo auf der Welt steuern, kontrollieren, „füttern“ ??? Und dass es so ist, war unter anderem in drupa innovation parc in einer wahren Sturzflut an Programmen kaufbar, als Web-to-print, als JDF-Lösungen, als Datenbanken, als webbasierte Content-Management-Systeme und sehr vieles mehr.

Die Druckindustrie ist „reborn“, neu geboren. Sie ist wieder jung, auf der Höhe der Zeit. Allein ihre Organisationsform und das Verhalten in den Betrieben ist es bei weitem noch nicht. Man sollte die Jahre bis zur drupa 2012 nutzen, um seine Betriebsorganisation radikal zu ändern. Wer's nicht tut, braucht die nächste drupa nicht mehr in seinem Kalender einzuplanen. Denn Gewinn macht man heute nicht mehr durch und mit einer Druckmaschine. Gewinn machen (so gesehen „Tore schießen“) kann man nur dadurch, dass man seine Unternehmensorganisation dem neuen Zeitalter anpasst. Denn das neue knappe Gut, das Käufer suchen, ist nicht Druckkapazität. Sondern die am wenigsten aufwändige Form, Drucksachen einzukaufen, zu bestellen, produzieren zu lassen und Qualität zu sichern. Das ist das knappe Gut, mit dem man Geld verdient.

Web-to-print ist kein „nice to have“, wer es nicht hat, kann auch gleich als Druckerei ohne Druckmaschine auskommen wollen. Wie denn sonst, in Zeiten des allgegenwärtigen Internets, sollen denn Drucksachenbesteller Drucksachen bestellen wenn nicht per Mausklick? Etwa per Telefon oder nur durch „Vertreterbesuche“? Das ist so lachhaft, dass man gar nicht mehr drüber lachen kann. Wie in Zeiten der schnellen Computer soll denn die Produktion gesteuert werden wenn nicht durch eine integrative Software? Etwa durch Betriebsleiter, die mit hechelnder Zunge durch den Betrieb laufen? Das ist doch, siehe oben ...

Die moderne Druckerei funktioniert im wahrsten Sinne des Wortes auf Mausklick. Klickt's jetzt auch bei Ihnen?

Raus aus der Investitionsfalle

„Gehirn statt Eisen.“ Das ist die Formel im drupa-Jahr 2008. Klar, auch Maschinen müssen sein. Aber über sie definiert sich weder die Kernkompetenz eines Unternehmens noch sind Märkte, die man sich durch – auch exotische, seltene – Maschinen oder Produktionsstrecken schafft, besonders stabil. Noch nicht einmal Workflows, Software gleich welcher Art, ja, auch nicht eine besonders intelligente Organisationsform verschaffen auf Dauer Vorsprung vor dem Wettbewerb in der gleichen Branche oder anhaltenden Zuspruch durch zahlende Kunden. Was den Vorsprung schafft, hört sich verblüffend simpel an: Vorsprung durch Vorsprung.

Es ist das gleiche, warum beispielsweise Formel-1-Rennfahrer siegen: indem sie, Runde für Runde, ihren Vorsprung vergrößern. Immer weiter vorn liegen. Bis sie im Idealfall unaufholbar werden. So wie der Vorsprung in einer Sportliga. Irgendwann kann man etliche Spiele verlieren und ist doch Meister. Das muss das Ziel von Unternehmen sein. Denn die Rückschläge, die verlorenen Spiele oder langsamen Runden, stellen sich immer wieder und unaufhörlich unerwartet ein. Wer in solchen Fällen nicht genügend Vorsprung hat, verliert die Spitzenposition trotz scheinbarer Überlegenheit.

So wie jetzt im web-to-print. Man kann darüber debattieren, wie lange man noch eine Chance hat, gute Ideen im Markt zu platzieren. Es ist müßig, dieses definieren zu wollen. Denn fest steht, dass die besten Chancen schon längst alle weg sind und die ersten Firmen einen riesigen Vorsprung haben. Das lässt immer noch die Chancen für Newcomer offen, im Einzelfall wird es Überraschungen geben, wie blitzschnell jemand auf dem Markt Erfolg haben kann. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass dies auch dann geschieht, wenn die vermarktete Idee noch nicht einmal sonderlich außergewöhnlich oder brilliant ist, wird immer schneller immer kleiner. Der Vorsprung schmilzt und wird zur Falle, weil man nicht sieht, wie schnell die Konkurrenz aufholt.

Wie aber schafft man diesen Vorsprung? Wie auch sonst im Sport: durch Training. Vorsprung addiert sich fast immer aus der Vielzahl kleinster Dinge. Beim Ballspiel die etwas genaueren Zuspiele, beim Autorennen eine Zehntel Sekunde je Streckenabschnitt, beim Skislalom um wenige Zentimeter enger gefahrene Kurven. Im Unternehmen: durch gehaltvollere Brainstormings – durch substantiellere Ideen im Detail. Tag für Tag. Mitarbeiter für Mitarbeiter.

Die meisten Unternehmen (und Unternehmer) wollen durch Hauruck-Aktionen, neuschäftsdeutsch „milestones“ genannt, „das Ding reißen“ (oder auch nur das Ruder herumreißen). Sie muten sich zu viel zu. Einen Boxkampf gewinnt (oder verliert) man manchmal durch einen einzigen Schlag – aber in aller Regel, wenn man vorher den Gegner „weich geklopft hat“ (oder selbst „mürbe gemacht“ wurde). So auch in Unternehmen: die geniale Idee ist nicht die erste („erstbeste“), sondern die zehnte, zwangtausente in einer nicht abreißenden Kette guter Ideen.

Schade, dass wir uns dieser Zusammenhänge selten bewusst sind. Der Rennwagen mag ja HighTech vom außerirdisch Feinsten bis in die letzten Windungen der kleinsten Schraube sein – alles völlig unnütz, wenn der Fahrer auch nur eine einzige Kurve falsch einschätzt. Was vermag die tollste, teuerste, trendigste Druck- oder sonstige Maschine, der hippeste und angesagteste Workflow auszurichten, wenn der Drucker im falschen Moment beim wichtigsten Kunden und dessen eiligsten Auftrag auf den falschen Knopf drückt? Klar braucht man optimale Technik, jeweils geeignete, zeitaufwand-, fehler- und kostenminimierende Maschinen, Technologien, Materialien, Abläufe, Einrichtungen, Räume, Software. Aber vor allem braucht man eins: trainierte Menschen.

Für dieses Training in die grauen Zellen, in das mentale Können, die psychische Standfestigkeit auch unter Stress, in die Fähigkeit, unter Zeitdruck und aus dem Nichts heraus verblüffende und überzeugende Lösungen zu präsentieren, geben die meisten Unternehmen noch nicht einmal ein Zehntel dessen aus, was sie in bloße Technik investieren. Wäre es ja schon mal nur 1 Prozent – sie hätten die Bildungsausgaben vervielfacht! Eben „in Gehirn statt Eisen oder Platinen“ investiert.

Einige Firmen, auch hierzulande, investieren jedoch „in Menschen“. Und siehe da, sie erreichen peu à peu jenen Vorsprung, den andere dann larmoyant gerne kleinreden wollen, indem sie ihr eigenes Schicksal beklagen. Es auf die widrigen Umstände der eigenen Situation schieben, wenn sie in Wirklichkeit nie jene Zufälle provoziert und gefördert haben, die man „Glück des Tüchtigen“ nennt. Weil sie in der Denkfalle stecken, für Geld könnte man Erfolg kaufen. In Form von Maschinen, Workflows oder anderer Technik.

Raus aus der Denkfalle. Und sich umgeschaut, welche klugen Menschen auf dem Markt verfügbar sind, die helfen und bereit sind, sich an das scheinbar unmögliche zu wagen: die Spitzenposition. Wer dazu (als Unternehmer, als Unternehmensverantwortlicher) nicht bereit ist, hat verloren, bevor er seine Chance wahrgenommen hat.

Drucken gewinnt an Wert und durch Werte

Die Informationsflut weist Print eine neue Rolle zu

Prognosen sehen die gesamte Informations- und Kommunikations-Industrie in einem positiven Licht. Sie gilt als Wachstumsmotor. Auch wenn sich das Verhältnis von 1995, nämlich Zweidrittel Gedrucktes, ein Drittel Electronic bis 2020 auf Gegenteil verkehrt haben, ein Drittel Gedrucktes, die Mehrheit elektronisch, so braucht keine der Sparten zu darben: dies alles basiert auf einem Wachstum um fast 300 % in einem Vierteljahrhundert. Goldene Zeiten.

Oder auch nicht. Denn die wichtigste Statistik wird nie veröffentlicht. Wieviel Prozent der Information ist völlig nutzlos, erreicht nie auch nur annähernd den Zweck, zu dem sie produziert und schließlich ja auch bezahlt wurde. Gerade das Internet ist ein Paradebeispiel für Informationsvermehrung, die keinerlei wirtschaftlichen Gesichtspunkten mehr unterliegt. Scheinbar kann man Informationen ohne Ende einstellen, ohne dass es viel kosten muss – und damit ist niemand mehr im Rechtfertigungsdruck.

Freilich, es gibt Statistiken über den Informations-Konsum. Beispielsweise, wie lang sieht ein Rentner, der ländlich wohnt und verwitwet ist, männlich und ehemals Beamter, täglich durchschnittlich fern? Oder wie lange liest ein 14jähriges Mädchen aus der Unterschicht täglich Zeitung, statistisch gesehen? Aber was sagen diese Zahlen? Was bitte ist „Informations-Konsum“?

Es gab Zeiten, da gingen Schüler in Schulen, weil sie etwas lernen wollten. Das gibt es zwar immer noch, aber hauptsächlich geht man dahin, weil man es muss. Es gab Zeiten, da schaltete man das Fernsehgerät an, weil man sich informieren oder unterhalten lassen wollte. Heute läuft das Gerät einfach nur so. Und kennen Sie einen, der nicht übers Programm meckert?

Kino gehen der Filme wegen? Ja schon, aber nicht wirklich – man geht, weil man nur dann mitreden kann, wenn man angesagte Filme kennt. Download von Charts, gerne auch über illegale Tauschbörsen? Nichts anderes als der Blutausch der Jäger, die auf einen Schwarm oder eine Herde hilfloser Opfer treffen, die sie metzeln können. Mehr, als man jemals verzehren könnte. Hauptsache Download. Egal was. Hauptsache viel.

Testen Sie es selbst: fragen Sie Menschen, die gerade eine Nachrichtensendung gehört haben, was Sie behalten haben. Fragen Sie Ihre Familienmitglieder oder Arbeitskollegen, die gerade die Zeitung gelesen haben, was hängen geblieben ist. Fragen Sie sich selbst, wo sie denn die Akte X vor einigen Wochen hingelegt haben oder wo Ihnen die Information Y begegnet ist. Leere auf der ganzen Linie. Je mehr Informationen auf uns einströmen, desto mehr vergessen wird.

Informationen sind eine Dusche. Kann man nasser werden, wenn man die Dusche weiter aufdreht? Wird man sauberer, wenn der Duschkopf vergrößert wird? Ist unser Gehirn unendlich?

Theoretisch ja, aber praktisch nicht. Theoretisch erreichen wir nie die physikalisch maximale „Füllmenge“ der möglichen Neuronen-Verknüpfungen, aus denen Wissen (Erinnerungen, Assoziationen) existieren und gemacht sind. Doch praktisch ist das Anlegen, Neuformen von Wissen immer an vor allem emotionale Erlebnisse gebunden, die durchaus auch mental ablaufen können – und diese Abläufe brauchen ihre Zeit. Man kann 100 Meter in knapp zehn Sekunden laufen. Frage: Lläuft man wesentlich schneller, sagen wir drei Sekunden, nur weil einige tausend Menschen zugleich starten? Vergleichsweise: behalten wir mehr, wenn mehr Informationen auf uns eindringen?

Denn die Bedeutung von „Wissen“ ist „Merken“, „Behalten“. Ist etwas, was wir nicht „parat haben“, Wissen? Eher kaum, denn Wissen ist ja nach allgemeinem Verständnis das, was wir „stante pedes“, auf der Stelle aus unserem Gedächtnis abrufen können. Oder gilt neuerdings als Wissen, was wir elektronisch (auf Datenträgern) gespeichert haben oder was im Internet per Suchmaschine und Browser aktuell zugänglich ist?

Exakt an diesem Punkt sind wir angekommen. Wir müssen uns überlegen, was in Zukunft als Wissen definiert wird. Denn darüber entscheidet sich auch das Schicksal der Medien. Die Begrifflichkeit Wissen sagte in der Vergangenheit, dass etwas von allgemeinen Medien in das Gehirn der Menschen transferiert wurde; exakt das war Aufgabe von „Informationen“, einem Begriff, den man in diesem Zusammenhang mit dem Wort „Medium“ gleichsetzen darf.

Denn „das Internet“ kann man gar nicht mehr in „Wissen“ umsetzen, man kann das Internet nicht auswendig lernen oder in seinen wesentlichen Inhalten nacherzählen. Von einem guten Buch aber sollte man dies verlangen können. Zeitungen und Zeitschriften haben ja auch den Vorteil, dass man sie zur Seite, archivieren, über Generationen bewahren kann. Das Internet und andere elektronische Medien sind nach Sekunden oder spätestens wenigen Jahren verschwunden oder unlesbar.

Doch während der „Stoff“, aus dem das Internet besteht, nämlich digital-elektronische Speichermedien und Verbindungswege in digitaler Netzform, noch substanziell erweiterbar ist – also „quasi-unendlich“ – geht Print ein grundsätzlich anderes Schicksal. Die oft verbreitete Behauptung, wir genügend Papier als Rohstoff, ist eine blanke Lüge. Sie berücksichtigt nicht im geringsten

Das ist um so dramatischer, als dass diese falsche Annahme gewissermaßen „offizielles Verhalten“ von Verbänden und größeren Herstellern (z. B. Druckmaschinenherstellern) ist. Sie unterstellen samt und sonders, Papier könne nicht knapp werden. Ein Trugschluss, der nicht nachvollziehbar ist. Mit anderen Worten: die „Vordenker“ und viele Verbände schließen be-

wusst die Augen vor der Schicksalsfrage der Druckindustrie. Und es geht auch nicht im geringsten um die Frage, ob das Gedruckte der Zukunft in welchem Verhältnisanteil Offset oder digital gedruckt wird, per Verlag vertrieben oder von Usern zu Hause und in Büros „selbst gedruckt“ wird.

Pro Kopf gibt es weltweit einen statistisch signifikanten Unterschied des Papierverbrauchs in den Ländern. Während ein US-Bürger 303 kg jährlich verbraucht, sind es in Deutschland 239 kg, in Frankreich dagegen 178. Wieso, lesen die weniger? Nutzen die kein Toilettenpapier? Oder die Iren, sie kommen mit 100 kg aus. Nun wäre es aber auch vollkommen egal, ob die Iren nun auf den Papiertrip kommen und soviel verbrauchen wie die Deutschen. Es wäre gemessen am Gesamtvolumen Deutschlands ein niedriger einstelliger Wert, den die Papierfabriken mehr produzieren müssten.

Doch, dramatisch genug, in China werden pro Kopf pro Jahr nur 45 in Indien unter 30 kg ge- und benutzt. Würde China den Verbrauch auf die Hälfte des deutschen Wertes anheben (auch über eine Periode etlicher Jahre), so hieße dies, es würde rund 5 mal mehr verbrauchen als Deutschland heute. Und heute schon „verschlingt“ China dreimal so viel Papier wie Deutschland. Würde auch Indien zusätzlich auf den gleichen Wert aufholen (sie wären immer noch weit hinter US- und europäischen Maßstäben), so wäre damit auf einen Schlag das Papiervolumen der gesamten USA kompensiert.

Dieses Wachstum ist schlichtweg nicht machbar, selbst bei der heute schon längst mustergültigen Recyclingquote. Denn selbst wenn diese exorbitante 80 Prozent weltweit sein sollte, so hieße es immer noch, dass alleine Chinas Wachstum (auf die angenommene Hälfte des deutschen Maßstabs) auch unter Einbeziehung des Recyclings das Gesamtvolumen Deutschlands braucht. Mit anderen Worten: entwickeln sich die wachsenden Industriestaaten der ehemaligen „Dritten Welt“ weiter wie bisher, werden Sie so harte Rohstoffkonkurrenten, wie dies beim Öl, Stahl, beim Wasser und anderen lebensnotwendigen Stoffen schon längst der Fall ist.

Man könnte argumentieren: Aus Sicht der Druckmaschinenhersteller ist es egal, wo gedruckt wird, die können Maschinen überall hin verkaufen und daher das Problem ignorieren. Doch dies ist ein Trugschluss. Denn die Papierindustrie kann nicht so schnell so voluminös wachsen. Erstens kann man nicht Papiermaschinen aus dem Boden stampfen, zweitens – wo sollen die Rohstoffe, das Holz so schnell herkommen. Ökologischer Irrsinn – mehr Abholzen als nachwächst – wird global politisch kaum noch durchsetzbar sein. Die Welt beginnt, um zu überleben, sich gegen solchen Irrsinn zu wehren.

Und damit sind „Massenmedien“ auf Papier per se „tot“, haben kein signifikantes Wachstum mehr. Wo und ob man Papier benutzen muss, wird man sich zunehmend überlegen. Papier als Etikett auf einer Bierflasche, und als Schulheft und Büromaterial fehlt es woanders – (mengen-statistisch gesehen)? Muss man wirklich Zeitungen ins Haus liefern, die nur zu 20 % gelesen werden? In einigen Jahren werden uns unsere Nachkommen genau so fragen, ob wir nicht einen Sprung in der Schüssel haben, unsere, par-

don, Scheißhaufen mit bestem Trinkwasser wegzuspülen. Das ist Wahnsinn in Potenz.

Brauchen wir wirklich Prospekte, die ungelesen in den Müll wandern? Oder umgekehrt: Wer soll eigentlich das teure Papier in Zukunft bezahlen für ungenutzte Drucksachen, wenn durch die Nachfrage in Asien der Papierpreis auf das zifache geklettert ist?

Denn wenn wir von den Experten hören, das Druckvolumen würde zunehmen, und zwar in den „alten Verbraucherländern“, also denen, die schon immer viel druckten, so kann das doch nur Sinn machen, wenn der Aufwand auch einen Nutzen hat.

Der Tag eines statistischen, berufstätigen Mitteleuropäers mag mit 18 Stunden Wachsein angenommen werden (was zu wenig Schlag, aber durchaus realitätsnah ist). Dann wird er sich angemessenermaßen 12 Stunden Aktivismus aussetzen. Kann sein, dass er davon gut 4 bis 6 Stunden liest (schließlich muss man auch noch Autofahren, an Sitzungen teilnehmen, oder irgendwas anderes machen). Nehmen wir an, für das Lesen einer „Information“ (was immer das sein mag) braucht man im Schnitt 5 Minuten. Dann kann man rund 60 „Vorgänge“ am Tag aufnehmen (wie z. B. einen Zeitungsartikel, einen Brief, eine Akteneinsicht, eine Verordnung, eine Gebrauchsanweisung usw.).

Klingt nach nicht viel. Überfordert aber jetzt schon das Gehirn. Wenn wir mal so locker sagen, ooooooch, auch hundert „Lese-Vorgänge“ sind möglich, schön, dann braucht man „nur“ 3,5 Stunden mehr Zeit am Tag. Ist doch locker machbar, oder?

Eben. Das Gegenteil ist der Fall. Weil wir heute durch wirklich viel zu viele Lese-Einheiten hetzen (Stichwort: Email, auch wenn die immer seltener ausgedruckt wird), so muss doch die Lösung heißen: gedruckt wird nur noch das, was die Minuten überdauern muss oder so wertvoll ist, dass es aus der Hetze des Alltags ausscheren muss und soll. Wenn Papier so teuer wird, wie die Rohstofflage es vermuten lässt, dann muss die Effizienz des Gedruckten gewaltig zunehmen. „Weniger, aber wertvoller drucken“ ist ein Weg, der wie von selbst vorgezeichnet ist. Wie immer er im konkreten Fall sich real entwickeln wird. Aber an der Tendenz gibt es nichts zu deuteln.

Wir müssen sogar, wenn wir immer mehr Wissen und damit Fakten und daraus abgeleitet letztendlich „die Wahrheit“ auf digital-elektronische Medien umstellen, unser gesamtes Rechtssystem, unsere Wertennormen, ja unsere Art, wie wir miteinander umgehen, vollständig ändern. Ich beispielsweise „lese“, sprich nutze das Internet wahrscheinlich völlig anders als Sie. Sie und ich – wir haben längst nicht mehr gemeinsame, schon gar nicht identische Ansichten und Wissensstand. Früher lasen alle Bewohner einer Stadt mehr oder weniger dieselben Zeitungen, sie waren in etwa einheitlich informiert. Heute: zwei Internet-Nutzer – und Welten dazwischen. Ich lese etwas auf einem digitalen Datenträger und treffe eine Entscheidung. Sekunden später ist der Datenträger in der Informationsflut nicht

mehr auffindbar, nicht mehr generierbar (weil momentaner Auszug aus einer Datenbank) oder schlichtweg unlesbar. Wie kann ich beweisen, dass meine Entscheidungsgrundlage real, richtig, „gültig“ war – und das im Extremfall vor Gericht?

Vielleicht erleben sogar Teile der grafischen Industrie einen Boom oder eine Renaissance, an die wir gar nicht vordergründig denken. Sicherheits-Drucken beispielsweise. Eine Bestellung, einen Vertrag druckt man heute per Laserprinter auf beliebigem Papier. Wie kann ich dessen Echtheit garantieren oder beweisen? Vielleicht hilft demnächst Drucken (der professionellen Art), „echte Information“ von der virtuellen digital-flüchtigen Netz- und Datenträger-Welt zu unterscheiden. In jedem Falle aber wird Papier das erleben, was die Entwicklung von allem Knappen ist: es symbolisiert Wert. Und damit möglicherweise Tendenzen, die heute manchmal (noch) als Nischenmarkt angesehen werden, bald ein regelrechter Rettungspfad für die Druckindustrie: Veredelung. So wie man (wertvolles) Gold mit (wertvollen) Edelsteinen kombiniert, könnte man bald im symbolischen wie realen Sinn viel mehr als heute (teures) Papier mit (kostenaufwändiger) Veredelung vereinen.

Und spätestens dann teilt sich das Wachstum und die Entwicklung von generell gesehen „Kommunikation“ oder „Ware Information“ in mindestens zwei grundsätzlich verschiedene Bereiche. Einerseits die schiere Menge der „verfügbaren Information“, die immer mehr durch elektronische Medien, Netzzugriffe (Internet, Intranet, Extranet) symbolisiert und realisiert wird. Und die Ertragsentwicklung durch „Medien-Veredelung“, die genau das Gegenteil erlebt. Wird das Internet immer mehr und immer kostloser, so könnte Gedrucktes quantitativ weniger, aber in der Wertschöpfung signifikant steigend, sogar explosiv werden.

Aus den simplen Hochrechnungen, so wie sie uns vor allem jetzt im Umfeld der drupa allesamt „um die Ohren gehauen werden“, ergeben sich logisch weitergedacht brisante Entwicklungen, deren Auswirkungen als Entscheidungshilfe bei langfristigen, strategischen Investitionsplanungen eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Denn ganz pragmatisch gesehen heisst das für Dienstleister der gesamten Medienindustrie, entweder mehr zur Seite „Medienexplosion“ im Sinne von Menge und Masse zu gehören oder eben zum Segment „Medieneffizienz“, bei dem ein Weniger als Menge zugleich ein Mehr an Wirkungskraft bedeutet.

Und aus diesem Grunde sollten wir uns vielleicht ab sofort gar nicht mehr so sehr wünschen, dass die Druckindustrie wächst. Dass sie ertragreicher wird, das müssen wir in den gesättigten Industrieländern aller Voraussicht nach über den Faktor Medieneffizienz erarbeiten, der mit dem knapper werdenden Gut Papier anders umgeht als bisher.

Unter aller Sau

Word-Art! Schon allein, wenn ich an diesen Begriff denke, falle ich in Veitstanz-Zuckungen. Bis zur Fratze verzerrte Verbiebungen, bunt, als wären Einfaltspinsel zugange, kommen Worte und Zeilen daher. Und das nur, weil Word diese gestalterischen Albernheiten per Knopfdruck bietet. Aber bitte, die Menschheit liebt es, so wie Touristen den Stephansdom in Schneeflockenkugeln oder kaufen oder glauben, die Drückerkolonnen der Ticketverkäufer in schäbigen Pseudo-Rokoko-Kostümen auf der Kärtner Straße seien die armen Künstler, die sich abends auf der Bühne mozart-röchelnd den Lebensunterhalt verdienen. Das Publikum liebt Kitsch. Das Publikum liebt Word-Art.

Es liebt es, und es nutzt es, wendet es Tag für Tag, Tag für Tag mehr an. Zum eigenen Ergötzen und zum Erbrechen der wirklich wahren Typo-Designer. Aber pardon. So wie der echte, wirkliche Mozart, der mehr kann und ist als ein sektlauniges und geldtriefenden Publikum beim Neujahrs- oder sonstigem Liveübertragungs-Konzert geboten bekommt, so wie wirklich wahre Kunst nur da geboten wird, wo es entweder noch exklusiver zugeht oder, was meist der Fall ist, es die Öffentlichkeit erst gar nicht erfährt, so ist es inzwischen auch mit dem öffentlichen Design: keiner weiß mehr, was wirklich gute Typographie ist.

Schriftgestaltung, die Kunst, mit Schrift, mit Formen, mit Farben auf Papier umzugehen, ist zur totalen Esoterik verkommen. Eine Angelegenheit für Insider. Das kann auch nicht mit der Flut der Studenten widerlegt werden, die sich in solche Ausbildungen drängen. Weil sie nämlich anschließend so brotlos sind wie eine ausgebildete Sängerin oder ein am Max-Reinhardt-Seminar trainierter Schauspieler. Drittklassige Rollen in viertklassigen Theatern, eine Nebenrolle in einer TV-Soap-Opera eingeschlossen, das sind die eher wahrscheinlichen Karriere-Chancen dieser Künstler. Und Nudelsuppenpackungen in Serie modifizieren zu dürfen die Zukunftsperspektive der hochmotivierten Graphic-Designer. Man findet sie dann als Web-Designer wieder, die stolz sind, mal für einen Drittligisten-Fussballclub die Homepage gestalten zu dürfen. Mehr oder weniger kostenlos.

Der Typo-Architekt als Star? Undenkbar geworden in einer Welt, die guten Geschmack mit Word-Art verwechselt. Was uns heute, betreten wir eine Tram oder ein Kaufhaus, schlagen wir die Zeitung auf oder kommen an einer Plakattafel vorbei, an Typografie geboten wird, macht uns in dieser Branche immer mehr zu schaffen. Wie soll jemand, der sich stundenlang Gedanken macht um den Versal-Ausgleich in einer Titelzeile sein Honorar noch rechtfertigen? Mit der Folge, dass sich kaum noch einer Gedanken macht und auch die von Agenturen und Druckereien hergestellten Printprodukte viel zu oft schon verdammt nah dran sind an Word-Art.

Es gibt überall Luxus. Luxusuhren, Luxusanzüge, Luxusschuhe, Luxusautos, Luxusrestaurants, Luxusreisen, Luxus-Wellness, Luxus-Bildbände – nur Luxus-Printdesign, das sucht man vergebens. Ein Kunstpreis für das beste Plakat der Stadt – ja, wann, wie, wo, wer? Ein paar zaghafte Anlässe und Ansätze in insiderischen Zirkeln, „unter sich“. Wann war zuletzt das

Fernsehen da, als jemanden der Preis Mr. & Mrs. Typoversum verliehen wurde? Wo spricht ganz Graz drüber, dass Müller seine Visitenkarten bei Lucca di Bodoni gestalten ließ und es in Salzburg angesagt ist, bei Hanz, Frans, Kunss und Söhne drucken zu lassen? Verleiht die Steiermark den Typo-Peak, kann man sich im Vorarlberg um die Trophäe namens Grenzland-Design bewerben?

Statt dessen Word-Art überall. Beim Wirt auf der Speiskarten. Als im Regen zerrinnender Zettel am Auto, nämlich sei zu verkaufen. In Plastikfolie eingeschweißt an der zerfledderten Ankündigungstafel am Dorfbrunnen, demnächst würden Buabn und Madln auftanzen, Gselchtes auf'm Buffet inklusive. So verlogen und billig der für Touristen oder Nostalgie-Fanatiker gemachten Brauchtumsdarbietungen heute viel zu oft geworden ist, so billig und verbogen kommt auch Alltagstypografie daher. Weil es keiner besser weiß. Weil es nicht gelehrt wird. Weil in der Öffentlichkeit kein Bewusstsein für das bessere vorhanden ist.

Salzburger Nockerln aus der Tiefkühlpackung. Typografie aus Word-Art. Wo ist der Unterschied? Tiroler Geröstl als eine Art Müllbeseitigung in der Küche oder Arial 12 Punkt Mittelachse, weil Word nun mal so eingestellt ist – was solls, die Gäste und Leser schluckens runter. Und würgen noch nicht einmal dabei. Wir wissen längst, der Preis für „billig“ ist Qualität „unter aller Sau“. Wir akzeptieren es. Aus Geldmangel. Aus Nichtwissen. Aus Lustlogiskeit, sich Qualen und Mühen zu unterziehen, die guter Geschmack nämlich auch mit sich bringt. Weil er der Beliebigkeit zu fliehen pflegt.

Es geht nicht darum, einen sozusagen kulturellen Mangel zu beklagen. Die Zeiten, dass nur derjenige mit richtigen Druckbuchstaben umgehen darf, der so eine Art KuK-Lizenz hat, sind endgültig perdu. Doch immer mehr Normalmenschen entdecken auf vielen Gebieten das Außergewöhnliche. Sind bereit, für das über dem Durchschnitt liegende ein hübsches Sümmchen Geld auszugeben. Weil sie darauf aufmerksam werden, will sagen, es Strömungen gibt, die gemeinsam dafür sorgen, dass sich dafür ein Bewusstsein entwickelt.

Nur schönes, edles Design, die Herrlichkeit der Designer-Papiere, das wirklich anmachende, beeindruckende Drucken – kurzum, die ganze Herrlichkeit, die der guten alten Drucksache so reichlich zur Verfügung steht, ist abgekoppelt von diesem Trend. Wir haben es in der Hand, diesen Trend zu verschlafen. Oder es macht bald die erste Offizin neben dem Luxus-Juwelier auf und einmal Briefschaften drucken würde an die 1.000 Euro kosten.

Ehrlich, es wäre eine Sternstunde für Gutenbergs Erben. Trauen wir uns diesen Mut zu?

Nächstes Jahr ist DRUPA. Gemma hin?

Brainware. Auf beiden Seiten der Tische.

Die Frage, ob demnächst noch gedruckt wird, kann die Drupa nicht beantworten. Eher dagegen die chinesische Regierung. Falls die beschließt, dass ein statistischer Durchschnittschinese soviel Papier und Karton verbrauchen soll wie ein ausgezählter Durchschnittsösterreicher, dann braucht das Land der Mitte alleine mehr Papierrohstoff als die zehn anderen wichtigsten Industrieländer zusammen. Und dann haben wir hierzulande kaum noch was zu drucken. Doch bis es so weit ist, könnten wir schon weiter sein. Denn wenn nicht Alt-Europa aufrüstet, dann werden es die Tigerstaaten (die „auf dem Sprung“ in die Industrialisierung) längst getan haben. Denn heuer geht es beim „modernen Drucken“ zwar auch um heavy metal, die Maschinen an sich. Doch viel mehr und viel wichtiger um ihre Automatisierung. Und damit einen erneuten Quantensprung in der Wirtschaftlichkeit.

Das Ziel einer Druckmedienproduktion, die auf dem Weltmarkt wie in lokal überschaubarer Wettbewerbssituation kostenrechnerisch wie in der Geschwindigkeit plus Sicherheit sowie Qualität der Produktion die Nase vorn haben soll, muss „mannarmes“ Drucken sein: wenige Bedienungspersonen, im Idealfall eine oder anteilmäßig wenige an einer beliebig großen (Bogen-) Offset- und erst recht Digitaldruckmaschine. Gleiches gilt auch für die Druckvorstufe. Automatisierungsprozesse übernehmen hier wie da die Routinearbeit. Die Fachleute sind dafür da, um diese Prozesse zu organisieren oder zu programmieren und natürlich zu kontrollieren. Um im Konflikt- oder Fehlerfall sich auf diese konzentrieren zu können. Befreit von nerv-, geist- und renditetötender Ohneanspruch-Routine.

Solche Reduktionsprozesse werden oft unter dem Motto „Kostensenkung“ gehandelt. Ja, das sind sie auch – mit der Betonung auf „auch“. Es sind Produktionszeitreduktionen – eben „auch“!. Natürlich sind es Qualitätssicherungsmaßnahmen – manchmal noch wichtiger als nur die Kosten- und Zeitreduktion. Automatisierte Prozesse machen nur dann sinn, wenn sie auch zu einer Leistungssteigerung „at the end of the day“, „unter’m Strich“ führen. Doch der wahre Wert liegt in der Kombination all dieser Faktoren (minus Zeit, minus Kosten, plus Qualität, plus Quantität). Einem Vorgang, der schon seit mehr als 150 Jahren „Industrialisierung“ heisst. Und der die Druckindustrie erst ganz spät, eigentlich seit 40 Jahren erst, erreicht hat. Nun aber um so heftiger „angesagt ist“.

Betriebswirtschaftlich kann man es in gut berechenbare Kenngrößen fassen: der pro-Kopf-Umsatz des Unternehmens muss sich steigern; jährlich fünf, zehn, vielleicht sogar noch ein paar mehr Prozente. Für etliche Jahre – freilich bleibt es der nutzlosen Spekulation überlassen, ob man diese Steigerung „auf immer und ewig“ durchhalten kann (sicherlich nicht). Nein, darum geht es auch nicht. Denn die Drupa 2008 entscheidet über die Firmenschicksale in den Jahren 2010 bis 2020. Wer jetzt nicht die richtigen Weichen stellt, hat es schwer, Versäumtes nachzuholen. Die Kluft wird immer größer zwischen „handwerklicher“ und „industrieller“ Druckproduktion. Handwerklich ist es immer dann, wenn solche wohlgemeinten

und sicherlich guter Absicht entsprechenden Sprüche wie „der Mensch steht im Mittelpunkt“ fallen. Dann ist höchste Gefahr. Selbst solche stolzen Behauptungen wie „Wir haben tolles Personal“ sind inzwischen supekt. Weil sofort gefragt werden muss: welche Art Personal, also welche „Sorte“ Fachleute? Die, die an oder mit Maschinen arbeiten können („Bedienungskräfte“). Oder solche Fachleute, die Maschinen und digitale Workflow-Prozesse ersinnen, installieren, in Gang halten und optimieren können. So gesehen, „ohne jemals eine Maschine anzufassen“ (außer einer Computertastatur und -Maus).

Menschen, die für die „Brainware“ da sind. Die Intelligenz der Produktionsplanung und -steuerung. Denn was früher noch in einem wachsenden Markt Sinn machte – in neue funktionale Maschinen, in mehr Kapazität zu investieren – das ist bei stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten nicht mehr smart, intelligent. Zudem verlagern und verändern sich die Produktionsweisen immer mehr in Richtung „databased publishing“. Vereinfacht: früher gab es ein Manuskript, das für den Satz (und damit den Druck) neu erfasst, in Satzbefehle verwandelt werden musste. Das papierbasierte Manuskript wurde irgendwann durch Dateien abgelöst, aber auch hier war oft noch viel „Fummeln“ notwendig, um eine Datenübernahme sinnvoll zu gestalten. Spätestens mit PDF als dem dominierenden Format für Prepress und Print ist zwar für viele Druckereien die Druckvorstufe datentechnisch vereinfacht, aber wie irgendwelche Daten, Elemente, Vorlagen zu Druckseiten werden, ist damit nicht geklärt, sondern allenfalls verlagert (zum Beispiel zu einer Agentur oder direkt zum Drucksachenbesteller). Von dort, und nicht nur aus den Druckereien, kommt vor allem der Wunsch nach mehr Automatisierung, nach Vereinfachung.

Das ist nun wiederum die große Chance für clevere Druckereien, ihr Fachpersonen-Wissen, ihre fundierten Kenntnisse um Satz, Typografie, Workflow und dergleichen in maßgeschneiderte oder standardisierte Lösungen umzusetzen. Spätestens der unaufhaltsame Durchbruch von web-to-print macht es ohnehin notwendig! Es ist also kaum noch eine Frage, ob Brainware zur schicksalhaften, nämlich erfolgsentscheidenden Kernkompetenz eines grafischen Dienstleisters wird. Die Frage ist allenfalls nur noch, ob er rechtzeitig einsteigt, um bei den führenden Lösungsanbietern dabei zu sein und sich so seine Marktchancen wahrt.

Brainware, also die Cleverness des Workflows, aber lässt sich nicht in Programmpakete oder Aggregate fassen, über die ein Prospekt gedruckt, ein kurzer Vortrag gehalten werden könnte. Den man sich anhören, anschauen kann, um dann zu entscheiden. Brainware, das ist stundenlanges Diskutieren, Erwägen, Vergleichen, permanentes Hinzulernen, – kurzum, das sind Gespräche, Gespräche, Gespräche. Und die kann man, vielleicht außer gelegentlich mal am Telefon oder Videochat, immer noch am intensivsten, besten, wirkungsvollsten „face-to-face“, also im persönlich-unmittelbaren Kontakt führen.

Das ist der Grund, nach Düsseldorf zur Drupa zu fahren. Und nicht nur mal eben für einen, zwei Tage. Sondern am besten für drei, vier Tage – oder gar eine Woche. Zeit zu haben. Denn die Zeit, die man in Düsseldorf investiert, um solche neuen und zum Teil sehr komplexen Möglichkeiten ken-

nenzulernen, die wirkt sich wie ein 1:100-Beschleuniger aus. Eine Stunde mit den richtigen Fachleuten auf der richtigen Messe gesprochen, kann daheim im Betrieb dutzende, hunderte Personenstunden Meetings, Zweifel, Überlegungen, Versuche, verzweifelt-isolierte ad-hoc-Aktivitäten ersetzen.

„Integrative Prozesse“, so lautet in verklausulierendem Fachvokabular das, was der Druckindustrie bevorsteht und was schon längst begonnen hat. Eine Verknüpfung der drei bis dato oft separat gesehenen und behandelten „Welten“

- Office Publishing (alles, was „im Büro“ benötigt wird, um Dokumente zu erstellen)
- ERP / IT (die „große“ Datenverarbeitung innerhalb eines Unternehmens oder Verwaltung)
- Desktop Publishing inklusive aller Layout-, Bild-, Grafik-, Farbqualitäts-Softwarewelten

Und dafür gibt es eben weder eine bestimmte (kaufbare) Software noch Fix- und Fertig-Lösungen, kein „so und nur so ist es richtig“, keinen Königsweg. Es gibt projekt- und kundenindividuelle Lösungen, es gibt die Möglichkeit, sich (als grafischer Dienstleister) auf bestimmte Verfahren, Kenntnisse, Fertigkeiten, Effekte zu konzentrieren. Es gibt die Möglichkeit, das Ganze als eine zwangsläufige Bedingung vor dem Druck zu sehen oder als eine separate Marktchance, unabhängig vom Drucken. Es ist also nicht mehr und nicht weniger als die prinzipielle Gretchenfrage, wie man es selbst mit der Zukunft halten möchte.

Wenn das nicht wichtig genug ist, um 2008 „Düsseldorf total“ zu erleben, die drupa als den epochalen Mega-Event zu sehen, ja dann – poack’n mir’s nimmer.

Nicht in der Schule, im Leben lernen wir

Ausbildung für die Zeit, da wir überflüssig sind

Wer sich demnächst entschließt, eine Lehre in der Printmedienindustrie zu beginnen, wird fertig sein, wenn die Drupa 2012 anläuft. Was auf dieser Drupa dann zu sehen sein wird, ahnen manche, weiß aber keiner so genau. Doch die Menschen, die in die Lehre ja nicht nur Zeit investieren, sondern ihre ganze Hoffnung („Basis für ein Berufsleben“) sollten es wissen. Denn sonst könnten sie schneller wieder raus aus der Branche sein als sie jemals drin waren. Unter anderem, weil Menschen – in der Form, wie sie heute überwiegend arbeiten, weil sie es gestern so gelernt haben – das wenigste ist, was wir dann gebrauchen werden. Die Floskel „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ ist ungefähr so ehrlich wie die Beteuerung des Teufels, er sei in Wahrheit Gottes Heiliger Geist. Wann immer die Mär vom Menschen, auf den es ankommt, genannt, zitiert, bemüht wird, kann man sicher sein: genau das Gegenteil ist der Fall. Und so steht weder in den Berufen noch der Lehre der Mensch im Mittelpunkt. Das war im übrigen noch nie so. Drucker sind, pardon, „dressierte Zirkustiere“. Man hat sie darauf getrimmt, für eine Belohnung (daher also das Wort „Lohn“) wie manisch-mechanisch um Maschinen zu rennen und an irgendwelchen Hebeln, Knöpfen, Schrauben zu drehen oder Papierbogen hin- und herzufahren. Danach gewöhnte man ihnen genau das ab und sie mussten nunmehr als genormt beleuchteten Pulten stehen und Mäuse klicken oder Tiptasten tippen, auf das LEDs munter blinken und hüpfen. Der Mensch im Mittelpunkt? Lachhaft, so ein Schmarrn. Der Mensch als Sklave der Maschine, des Systems, der Methode! Der Mensch als Ersatz dafür, dass die Maschinen noch nicht perfekt, schon gar nicht selbststeuernd sind. Aber genau das wird kommen. Bei den Berufen der Vorstufe ist es noch krasser: Einst standen sie, in Form von Setzern, an bleischweren Kästen und ließen den Arm über Fächer kreisen, aus denen sie silbrige Stäbchen fischten. Dann tippen sie bis zur unaushaltbaren Nackenmuskelersteifung auf Tastaturen und saßen sich Schwielen in den Hintern. Heute werden sie vor flackernden Großbildschirmen schier verrückt, wenn sie 100 Dinge zusammenfügen müssen, die gar nicht zusammen passen. Der Mensch im Mittelpunkt? Quatsch, er ist der Notstopfen, weil die Programmierer sauschlechte Programme abliefern, die noch nicht mal in der Lage sind, das zu tun, was man von ihnen erwarten darf: automatisch zu laufen. Denn die Logik der Drupa-Attribute lässt ahnen, warum der Mensch allenfalls noch zitiert wird, damit die Technik-Protagonisten keinen Ärger mit der Kirche oder den politisch-korrekten Wir-haben-alle-lieb-Cliquen namens Parteien bekommt. Die vorige, 2004, stand unter dem damals noch etwas nebulösen Begriff JDF; was soviel bedeutet wie: wir schaffen uns die Plattform, damit wir Bediener an Maschinen abschaffen können. Heuer läuft die aktuelle Drupa-Periode unter dem Generalbegriff Vernetzung+Integration. Und die nächste, 2012, wird aller logischen Voraussicht nach, wenn die Welt bis dahin nicht zusammen bricht, eine Automatisierungs-Dupa. Dann wird „Robotrik“ die Form der Elektronik sein. Und Elektronik, das wissen wir doch alle nur zu genau, ist gemacht, um Menschen in ihren bisherigen Funktionen zu ersetzen. Gibt's noch den Aufzugführer oder den Küster, der an Glockenseilen zieht? Gibt's noch den Töpfer, der jedes Alltagsgeschirr mit seinen Händen formt und den Schuster in seinem stillen Kämmerlein, bei dem allein man Gutes und Edles ordern kann? Warum, wenn alle Welt, alles in aller Welt, automatisiert, roboterisiert, computerisiert

wird, warum in aller Welt sollte dies in der Druckindustrie nicht so sein? Und warum sollten, wenn überall dort, wo Roboter die Arbeit übernehmen, die Menschen nicht mehr ihre alte Arbeit haben, dies in der Schwarzen Zunft anders sein? Keine Logik der Welt kann dies begründen. Und dann kommt er, jener schwache Trost, der auch im richtigen Leben Sterben und Elend hinauszuzögern oder zu ertragen hilft. Jene Hoffnung, die man bekanntlich erst zuletzt aufgibt. Man könnte es auch Verzweiflung nennen: Aber von irgendwo her muss doch Rettung kommen! Es muss doch wieder gut werden! Es kann doch nicht alles verloren sein! Warum denn nicht? Nur, weil wir es uns anders wünschen? Dass der Mensch in seiner Form als Berufstätiger nach heutigem Verständnis in der Printmedienindustrie eine Zukunft hat, gehört zur Sorte „Honig, der den Menschen um den Bart geschmiert wird“, nur damit die nicht zu früh aufmucken und davon laufen. Weil: eine Weile brauchen wir ja noch die dressierten Maschinenbediener wirklich. Aber dann eben, schleichend, zunehmend, definitiver nicht mehr. Irgendwann zur oder nach der nächsten, erst recht der übernächsten Drupa. So in acht, zehn Jahren. Dann, wenn heutige Berufsanfänger, Auszubildende/Lehrlinge, anfangen, sich auf eine Zukunft zu freuen. Auf eine Zukunft, die sie gar nicht haben. Und dann meldet sie sich wieder, die Verzweiflung: Aber ohne Menschen geht es doch nicht!?! Na klar, geht es nicht ohne Menschen. Doch die Schuster von gestern sind heute entweder Schuh-Designer oder Maschinen-Programmierer oder Logistik- und Material-Experten oder Marketingfachleute oder was auch immer. Schuhe gibt es im Überfluss, seit es keine Schuster mehr gibt (oder kaum noch, so gut wie nicht mehr). Das Alltagsporzellan, handgemacht, wurde durch Alltagsplastik und Alltagsglas oder Alltagsscherben ersetzt, allesamt maschinengeformt. Das handbemalte bleibt, der Preise wegen, dem Besonderen vorbehalten. Statt Kirchenglocken rufen heute die Handytöne zum Gebet. Aber auch die müssen ja mal komponiert und programmiert werden. Aber nicht mehr von Küstern und Mönchen. Und gedruckt werden muss in Zeiten der Automatisierung ja wohl am wenigsten von Druckern; Druckern „alten Stils“. Gedruckt werden wird von Programmierern und Qualitätsmanagern, von Systemadministratoren und Datenintegrationsspezialisten. Gesetzt wird von Automaten (durchaus der Software von heute, nur deutlich weiterentwickelt), nachdem diese von Datenlogisten (klingt ein wenig nach Logik und Logistik zugleich) entsprechend temporär on demand ad hoc jobweise gestreamlined wurden (Sie glauben doch nicht, in neuen Berufen würde man die alte Fachsprache sprechen?). Natürlich braucht's Menschen. Aber doch ganz, ganz, ganz! anders ausgebildete als nach heutigem Berufsverständnis. Und erst recht nach „alten Traditionen“, wie sie in ganz Zentraleuropa heute in den Berufsbilder und -verordnungen verankert sind. Ein katastrophaler Irrtum, der fast einer mentalen Geiselnahme gleicht: Man zwingt junge Menschen, etwas zu lernen, von dem wir wissen, dass es in nunmehr absehbarer Zukunft gar nicht mehr gebraucht wird. Selbst wenn „alles nicht so schlimm“ wird – es spricht nichts dafür, dass es nicht wenigstens im Grundsatz so werden wird. Will sagen: selbst wenn eine stattliche Anzahl „alter Berufe“ samt ihrer Ausübenden „überleben“ werden – so dann doch nicht alle. Und es klärt noch lange nicht, wo die Mitarbeiter mit den neuen, dann gebrauchten Qualifikationen herkommen. Wenn wir sie nicht ausbilden, woher sollen sie stammen? Man wird sie, was bleibt einem anders übrig, „von außen holen“. Und sie werden, das ist doch menschlich, die Branche total umkrepeln. Und die „Tradierten“ auslachen. Zu recht, weil sie, die Neuen, es besser können. Es sei denn, wir – die Branche – wäre und wären freiwillig.

lig zur massiven Revolution bereit. Wir würden Berufslehren einführen, die nicht mehr mit den Begriffen Satz und Druck und Papier und Bild und was auch immer zu tun haben, sondern mit den wirklichen wahren Vokabeln der kommenden Zeit: „Integrationsmanager Data+Print“, „SysAdmin Graphical Workflow“, „Production-Operator Paper-Print-Publishing“, „PrePublishing DataConverter“, „Color Quality-Expert“ – und ähnlich. Auf die Begriffe als solche kommt es nicht an, sondern auf den Sinn, die Änderung, die Neue Realität, die sie ausdrücken. Jeder ahnt, das ist mehr als (wieder mal) eine Reform oder gar ein Reförmchen der existenten Berufe. Es ist die Neu-Erfindung der Druckindustrie mit den Mitteln von Internet, Datenintegration, Roboterisierung, des totalen Quality-Managements. Es ist die reale, normale Alltags-Welt, von der wir heute umgeben sind, die wir als Einzelpersonen teils extensiv und wie selbstverständlich nutzen und die wir – wer hat unser Gehirn bloß so vernagelt ??? – für die Berufe der Printmedienindustrie einfach nicht wahrhaben wollen. Zum Leidwesen derer, denen wir schon heute die Zukunft vermasseln.

Öhh, 's der reich!

Globalisierung in engen Bergtälern

Österreich ist 575 Kilometer lang und 294 breit. Es ist ca. 84.000 qkm groß und hat über 8 Millionen Einwohner. So weit, so'n Quatsch. Österreich ist genau 150 Mio. qkm groß und beherbergt etwa 6 Milliarden Menschen – etwa 1,5 Milliarden davon mit alltäglichem Zugang und aktiver Beteiligung zum und am kapitalistischen Wirtschaftsleben.

Das Transportmittel, um binnen Bruchteilen von Sekunden aus Austria dort hin und zurück ins Ex-KuK-Gebiet zu gelangen, heisst Internet. Das ist inzwischen zuverlässiger als jedes andere Verkehrsmittel. Und so gut wie kostenlos. Wo das Internet als immaterielles Verkehrsmittel nicht geeignet ist, bieten rund 18.000 Verkehrsflugzeuge insgesamt jährlich etwa 18.000 Millionen Abflüge; das sind statistisch, alle 2 Sekunden einer. Hinzu kommen Frachtflugzeuge, die zwar nur 7 % des weltweiten Warentransportes bewerkstelligen (das meiste geht per Schiff), doch eben „blitzschnell“ sind. (Allein Schwechat hat jährlich ca. 250.000 An- und Abflüge – im Mittel alle zwei Minuten eine Flugbewegung.)

Die Diskussion über die Ökologie des Fliegens – Luftverkehr hat eine verheerende Bilanz – wird hierzulande wie in anderen Industrieländern entweder esoterisch oder „auf kleiner Flamme“ geführt. Doch immer noch um Dimensionen konsequenter als in den so genannten Schwellenländern. Diese Länder, China steht immer als Horrorgespens an erster Stelle, gefolgt von Indien, haben einen mächtigen Nachholbedarf. Sie möchten den Reichtum westlicher Industrienationen erreichen, später sogar einmal überflügeln. Sie kümmert keinen Deut, mit welchem rasantem Tempo sie ihre und unsere ökologischen Grundlagen katastrophal vernichten. Warum auch, haben wir uns darum gekümmert, als noch Korrekturen wirksam gewesen wären? Sie, die Tigerländer („auf dem Sprung“), werden also extrem viel fliegen, die digitale (Internet-basierte) Kommunikation boomen lassen, Transporte in immer größerem Umfang verursachen und veranlassen. Sie? Wir!

Würden Sie einem Irrsinnigen Ihr Geld anvertrauen – so sie es denn selbst nicht sind oder nicht zu sein glauben? Eher kaum. Aber wir, niedrigpreisgeil, sonderangebots-süchtig, aktionsrabatt-getrieben tun es mit dem viehischen Glucksen eines Trottel. Wir kaufen billiges Fernost-Zeug, was das Zeug hält (obwohl wir wissen, dass das Zeug, das wir da kaufen, oft kaum hält, schon gar nicht, was es verspricht). Die westlichen Verbraucher, ob industriell oder privat, schaufeln sich ihr eigenes Grab, sägen den Ast ab, auf dem sie sitzen. Sie fördern Im- und Export in die Ländern, die durch Preis- und andere Konkurrenz die Volkswirtschaften der etablierten Industrieländern in die Knie zwingt.

Ist dieser Trend zu stoppen? Wäre er es, müssten wenigstens die klugen unter den Politikern nicht so dämlich dreinschauen, wenn sie nach schlüssigen Rezepten für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im eigenen Land gefragt werden. Kennt einer einen wirklichen Ausweg aus der Globalisierungsfalle, der mehr echte Vor- als Nachteile hat? Ihm wäre, soviel

steht fest, auf Antrieb ein Nobelpreis gewiss. Also machen wir weiter, in dem wir für einen kurzfristigen Vorteil unsere langfristigen Chancen zerstören. Es ist das Thema, welches in einer menschlichen Dimension in Goethes Faust behandelt wird: Für die Wahrheit verkauft der Mensch seine Seele an den Teufel. Sprich, für ein Sonderangebot ist ihm jede CO2-Emission recht.

Was ist der Ausweg aus dem Dilemma? Nun, wie verhält man sich in einem Krieg, da rings um einen geschossen wird? Allen ist klar: man schießt auch. Pazifist zu sein mitten im Kugelhagel ist löblich, aber tödlich. Sich auf den Binnenmarkt zu beschränken in einer globalen Boomwirtschaft ist tödlich. Moral hin, Ökologie her.

Gern produziert und offeriert, wer in einem wunderhübschen Bergtal wohnt, arbeitet, dort ein Unternehmen geerbt, gegründet hat, seine Leistungen und Waren für die anderen Bewohner des Tals . Und, falls vorhanden, ausnahmsweise auch für die Nachfrager jenseits der Passhöhe. Doch für Salzburger ist Innsbruck fernes Ausland, ein Vorarlberger fühlt sich selten in Kärnten heimisch. Hingegen liegt für den Hongkong-Businessmen Wien nicht weiter entfernt als eine geruhsame Nacht im heimischen Bambusbett – eben gerade mal ein paar Flugschlafstunden entfernt. Und: er sieht Wien oder NewYork, Paris oder Capetown als sein natürliches „Revier“ an. Im Gegensatz zum Linzer, der klagt, rings herum wäre ja nur Ödland. Und er abgeschnitten vom Rest der Welt.

Das Dilemma, in das die zentraleuropäischen Industriestaaten immer mehr geraten, vor allem, wenn man es auf der Ebene der Klein- und mittelständische Industrie betrachtet wird, ist das antiglobale Kirchturmdenken. Als wäre die Welt gerade mal einen Tagesmarsch groß fiele dann ins unendliche Nichts. Um so mehr, wenn es sich um Unternehmen der grafischen Industrie handelt. Von Kufstein aus Drucksachen nach Kalkutta verkaufen? Da steht er, der Drucker, mit offenem Mund und kann vor Erstaunen nichts mehr sagen – bei solch einem hirnrissigen Quatsch.

Schade nur, dass die Leute aus Indien (und andere) ihre Waren eben dort verkaufen, wo die Drucker hierzulande über Auftragsmangel klagen. Waren, die mit Prospekten beworben, mit Verpackungen geschützt und durch CDs, Internet-Auftritte oder Werbefilme begleitet sind. Aber schon längst wissen wir ja, fürs Programmieren sind die Inder und Russen zuständig, Multimedia machen die Koreaner und Filme gibt es nur aus Bolly- und Hollywood. Während man im Burgenland eben auf Strukturhilfe aus EU-Rettungsfonds hofft.

Wiege der Industrie? Denkerschmiede der Welt? Erfindungen, die die Welt veränderten? Fachleute mit der weltbesten Ausbildung? Zuverlässigkeit, Ideenreichtum und unübertroffene Präzision? Nein, damit kann doch nicht Europa gemeint sein! Nein, niemals. Und schon gar nicht das von heute, das des Mittelstands, das der HighTech-Druckindustrie. Nein heute ist Untergang angesagt. Wir eine blühende Nation mit großer Zukunft? Wer sagt denn das?

Schade. Was wäre dies für eine einmalige, persönliche, epochale Chance, wir würden begreifen, dass wir besser programmieren können als Inder, Chinesen und Ex-Ostblockländer und – nur mal als Beispiel – Villach würde zum Mekka des Multimedia-HighTech. Was wäre das für ein Gewinn an Globalität, dass die Leute aus Chicago, wenn sie besonders raffiniert Setzen und Drucken wollen, sich ihre Apple-Scripts in – nur mal als Beispiel – Grinzing schreiben ließen. Wie könnten wir Logistik auf dieser Welt neu aufmischen, wenn – nur mal als Beispiel – im windigen Umland von Schwechat Riesenhallen mit Konferktionier- und Fullfillment- und Mailorder- und Massenpost-Mailing-Center wären. Wo Waren und Verpackung zusammen kommen, von wo aus digital, individuell und kulturraum-richtig minütlich frisch hergestellte Drucksachen via raffinierten Aircargo-Containersystemen global versendet würden. Mit der halbleeren Luftfracht-Maschine, die voll von Hongkong-Plastik oder Israel-Blumen oder Südamerika-Früchten hier ankam. Wiener Digitaldruck – so berühmt wie die Sachertorte. Blödsinn? Nein, ein Beweis dafür, dass Drucker mit Marketing nichts zu tun haben wollen.

Als der ferne Osten anfang, belächelt von den Europäern, dem Westen Konkurrenz zu machen, da waren die Pioniere samt und sonders Klein- und Mittelständler – wenn überhaupt. Nobodies. Unbekannte. Sie hatten kein Geld. Aber Mut. Sie hatten keine Erfahrung. Aber Willen. Sie hatten keine Infrastruktur, aber Zähigkeit. Wir haben Geld, Erfahrung und Infrastruktur, aber keinen Mut, Willen und Zähigkeit. Wir geben den Kampf verloren, ohne ihn jemals begonnen zu haben. Den Kampf um die Globalität. In dem wir uns freiwillig als zahlungswillige Kunden einbringen, ohne daran zu verdienen.

Weil unsere Phantasie es nicht zulässt. Weil uns, inmitten romantischer Täler der etablierten Industrie, die Berge an Verwaltung, Vorschriften und Pseudoproblemen die Sicht auf den Rest der Welt versperren.

Acht der zehn reichsten Männer der Welt sind in Industrien und Geschäften aktiv, produzieren oder handeln mit Produkten, die es, als sie begonnen haben, noch gar nicht gab! Und heute stehen wir da und staunen nur, öhh, 's der reich! Es selbst zu werden auf der Trendwelle der Globalisierung kommt den wenigsten in den Sinn. Man ist ja Drucker.

Die Druckindustrie wird "versoftwared"

Noch bis vor kurzem konnte man die entscheidenden Faktoren der Printmedienindustrie schlagworthaft zusammenfassen: Menschen, Maschinen, Materialien, Marketing. Das waren sowohl die Kosten- wie auch Erfolgsfaktoren. Clevere Mitarbeiter, spezielle Maschinen, Sicherheit im Umgang mit Papier oder anderen Bedruckstoffen und eine kluge Marktpolitik entschieden über Gewinn und Verlust. Ab nun kommt ein wesentlicher Faktor hinzu: Software. Dass höchst raffinierte Software vor allem im Kreativbereich, in der Druckvorstufe und beim Proofing die Betriebe inzwischen in gute, clevere auf der einen Seite und wenig zeitgemäße auf der anderen Seite unterscheidet, daran haben wir uns gewöhnt. Dass die Software demnächst auch alle Bereiche der maschinenlastigen Produktion in Druckerei und Buchbinderei von höchster Bedeutung ist, steht schon fest. Doch in den Büros ist man nicht selten noch auf dem Niveau „elektronischer Schreibmaschinen“: Zwar hat man mehr oder minder umfangreiche und komplexe Kalkulationsprogramme installiert, doch viele Sachbearbeitungs- und Routine-Arbeiten werden von Office-Programmen und Datenbanken zwar unterstützt, aber nicht automatisch erledigt. Im Zeitalter automatisierter Datenverarbeitung gibt es keinen Grund mehr, warum in einem Druckereibüro Mitarbeiter in immer wiederkehrenden administrativen Aufgaben geradezu sklavisches gebunden sein müssen, statt sich der Kundenpflege und den Problemlösungen zu widmen. Produktivität im Büro – verbunden mit der Zielsetzung, nicht Mitarbeiter zu entlassen, sondern hoch qualifizierte Mitarbeiter von zeitraubenden, aber „niederwertigen“ Arbeiten zu entlasten, das ist ein entscheidendes strategisches Ziel, um Vorsprung zu gewinnen. Druckereien verschenken, verschleudern ungemein viel Geld, völlig sinn- und nutzlos. Sie lassen ihre qualifizierten und so gesehen „teuren“ Mitarbeiter im Verwaltungsbereich elend viele Stunden am Tag „Hilfsarbeiten“ verrichten: Schreiben, Suchen, Kopieren, im Stau stehen (für den Kundenbesuch), Datenfiles suchen, copy-and-paste-Organen durchführen, Emails mühsam tippen ... und ähnliches. Wieso eigentlich (noch)? Es gibt doch web-to-print, databased-publishing und ERP-Systeme auch für Klein- und Mittelbetriebe. Mit anderen Worten: Software-Workflow-Engines für die wertvollen Mitarbeiter zwischen Kunde und Produktion. Web-to-print-Lösungen wurden bislang vor allem unter zwei Gesichtspunkten als Vorteil dargestellt: für die Kunden der Druckereien, die die Bestellvorgänge vereinfachen (und damit auch als Vorteil für die Druckerei, die auf diesem Wege mehr Service bietet). Und als eine sinnvolle Ergänzung, als der logische und adäquate Einstieg für automatisierte Workflows. Beide Argumente und Strategien sind voll richtig. Eine dritte wurde bislang zu wenig beachtet. Es sind nämlich ideale Werkzeuge, um hochleistungsfähige Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten besser „zu nutzen“, um ihre Fähigkeiten zu unterstützen, ihren Durchsatz zu steigern – ohne sie zu überfordern. Ganz im Gegenteil, mit web-to-print- oder ERP-Lösungen ihre Motivation zu fördern und sie in ihrer Individualität zu unterstützen

Typo. Graf. Vieh.

Über den Verlust an Eindeutigkeit

Ja, man darf durchaus sagen, durch Druckschriften wurden Werke von Wert „geadelt“. Aus dem Gemeinen, dem Handgeschriebenen, herausgehoben in den Stand des Besonderen. Drucken war aufwändig und teuer, folglich leistete man es sich nur für Sachen, die es wert waren. Dem lesenden Publikum war dies bewusst. Und so bildete sich „Volkes Meinung“, wenn etwas in der Zeitung steht, dann müsse es wohl war sein. Obwohl es weiß, es wurde und wird „gelogen wie gedruckt“. Dennoch: Drucksachen haben, hatten?, immer so etwas Amtliches. Nicht nur die Formulare.

„Schuld daran“ war vor allem auch die Typografie. Sie entwickelte sich zu einem mal stummen, mal aufdringlichen Ritual. Typografie (man nennt es heute Print Design) ist das Kostüm der Inhalte, die mittels Gedrucktem zu transportieren ist. Wie ein Wappenschild, das man vor sich herträgt. Und solches – wie auch die Uniformen – hatte früher eine immense Bedeutung. Beim Sport, vor allem Mannschaftssport, ist es immer noch nachvollziehbar. Am Trikot unterscheidet man eigene von fremden Spielern; in der Schlacht waren Uniform, Fahne, Schild die Orientierung. Und in der Informationsflut die Typografie. Sie machte auf den ersten und auf einen Blick klar, um was es geht. Eine Zeitung sah immer so aus wie eine Zeitung. Ein Buch wie ein Buch. Ein Plakat wie ein Plakat. Und eine k.u.k.-amtliches Dokument kam schneidig und zugleich humorlos daher wie der Ton der herrischen Beamten. Typografie charakterisierte. Bei aller Freiheit ihrer Vielfalt. Bei aller Varianz ihrer Stile. Weil Gestalter die Disziplin aufbrachten, eben jenen letzten Rest Erkennbarkeit zu wahren. Als Service gewissermaßen. Immer und einzig zum gleichen Zweck, die Bedeutung des Gedruckten kategorisch, exemplarisch, prototypisch klarzumachen. Was für die Leser von großem Nutzen war und ist. Auch anderen Kunst-Disziplinen beschieden sich in diesen Schranken. Und wenn nicht, gab und gibt es regelmäßig Protest und Skandale. Formalismus und kreative Kunst, das ist kein Gegensatz, schon gar keine mentale Sklaverei oder unnütze Einengung. Es ist notwendig, um innerhalb von Regeln den Konsumenten des Spektakels den Überblick zu ermöglichen. Egal in welcher Form und Intensität, aber in den entsprechenden Berufs- und Bildungseinrichtungen wird dieser Konsens mal vordergründig, mal verwoben, mal intensiv, mal provokativ, mal am Rande, mal konservativ gelehrt. Berufsleute wissen also damit umzugehen. Laien nicht. Und immer mehr (Print-/Medien-) Gestalter finden Gefallen, sich naiv, trotzig, kleingeistig, ideenlos gegen alle Regeln aufzulehnen und sich an keinerlei Maxime, nicht mehr an den letzten Hauch von Tradition gebunden zu fühlen. Sie halten „anders sein um jeden Preis“, es „so zu machen, wie ich es will“, nicht wie eine Usance es bisher anmahnte, zum guten Ton der medialen Freiheit. Laien – und immer mehr Laien gestalten immer mehr teils immer unnützer Informationen, Publikationen, Dokumentationen, Präsentationen – wissen nichts, rein gar nichts über Printmediendesign (und andere Formen von „forms follows function“-Disziplinen). Mit einem sich immer rascher anbahnenden, gewaltigerem bis schließlich totalen Desaster. Die Freiheit, Vielfalt, Zügellosigkeit führt zur kommunikativen Katastrophe und konterkariert die Medienvielfalt als Chaos der Orientierungslosigkeit. Es ist lustig, wenn im Kinderspiel alle wild durcheinander toben. Allein, an der viel befahrenen Straßenkreuzung führt solches Toben und Tollen zu massi-

ven und entsetzlichen Crashes. Mit wortwörtlich tödlichen Folgen. Wie im Straßenverkehr, so in der Kommunikation. Denn für Leser, Nutzer, Hörer, Seher wird der ewige, anbrausende Strom an Informationen nicht wegen seiner schieren Menge zur Qual, sondern wegen seiner Ununterscheidbarkeit. Wenn man ins Büro zurück kommt und 500 Emails sehen aus „eine wie die andere“, dann ist das Elend körperlich: man muss sich durch hunderte von Texten quälen, nur um festzustellen, dass man sie nicht hätte zu lesen brauchen! Die wirklich wichtige Information geht indes nicht selten in der Menge verloren. Der Stress, der dadurch erzeugt wird, macht definitiv krank. Daran hat kein ernsthafter Mediziner mehr Zweifel. Und es sind ja nicht nur die Emails. Man schätzt, das jedem zentraleuropäischen berufstätigen statistischen Durchschnittsmenschen an jeden Tag 40.000 und mehr Informationsimpulse einprasseln. Umgerechnet sind dies Das sind grob gerechnet alle 2 Sekunden ein Impuls. Vom Verkehrsschild bis zur Zeitung, vom Telefonat bis zur Tagesschau, von den Vorhaltungen des Ehepartners bis zum Plakat, auf das man auf dem Weg zur Arbeit zwangsläufig schauen muss. Und, und, und ... Die meisten Menschen sind heute multimedial begabt. Sie telefonieren während des Fernsehens, können dabei die Zeitung lesen, die Kinder erziehen („Nein seid doch mal still!“), den Dackeln kraulen und sich Notizen machen – während die Beine gerade Aerobik-Übungen machen. Was die Medien betrifft, sie sind nur dann wirklich hilfreich, wenn sie eben nicht im eigenen, fremden, außergewöhnlichen, unbekanntem Design daherkommen. Wer kennt das nicht. Das Telefon klingelt und man hält die Fernseher-Fernbedienung ans Ohr. Man zahlt eine Einmal-Rechnung merkt erst später, dass man damit ein Abo bestellt hat. Man sieht den Menschen im edlen Zwing daherkommen – und denkt, es sei ein netter Zeitgenosse. Reingelegt. Im einen wie im anderen Fall. Gewöhnlichkeit wird so wieder zur Tugend. Charme muss ja nicht Langeweile heißen, inhalts-adäquate Gestaltung nicht Eintönigkeit, Zurückhaltung nicht Einfachheit. Es ist ein tragischer Irrtum zu glauben, es würde helfen, lauter zu sein als die anderen, wenn die anderen immer lauter werden. In Kneipen täglich ein zu beobachtendes Phänomen. Ein eher dezentem Geräuschpegel schwillt binnen Sekunden zum Brauen und tobenden Lärmen an, nur weil irgendjemand etwas lauter spricht, der nächste ihn übertrumpft, ein Dritter sich verständlich machen will. Üben Sie es mal selbst, indem sie selbst damit anfangen. Es ist ein lustiges Spiel. Nur eben in den Medien nicht. Bunt ist bunt, bunter als bunt geht nicht. Wild ist wild, mehr als ein Durcheinander kann man nicht auf einer Druckseite anrichten. Wer einen Brief schreiben will und daher kommt, als sei man ein wichtiges Magazin, macht dies einmal und ist als Aufschneider entlarvt. Wer auf jede Email „Eilig“ schreibt, wird nie mehr gelesen. Eine Pressemitteilung, die Banales transportiert, kilt das Image eines ganzen Unternehmens. Wer Plakate so druckt, dass sie nicht zu lesen sind, spielt vor leeren Häusern. Typografie, die kommunikative Höflichkeit, wird so zum viehischen – sprich vernunftlosen – Datenmüll. Es ist nicht altmodisch, sondern extrem futuristisch, an einige Erkenntnisse zu erinnern, die schon die Altvorderen umtrieben. Kein geringer als Adrian Frutiger, noch lebender Alt- und Großmeister des Schriftdesigns, hat einmal formuliert: „Wenn man sich nach einem Mahl an den Löffel erinnert und nicht an die Suppe, dann erfüllte der Löffel seine Funktion nicht“ – eine blumige Metapher für „Wenn Typografie zur Mühe für den Leser wird, hat der Gestalter versagt.“ Und ich – nur ich ??? – habe immer öfters Mühe, Gedrucktes zu lesen. Nicht (nur), weil es zu klein ist. Sondern vor allem, weil ich nicht weiß, was der Gestalter von mir will. Und sauer werde. Daher möge, wer

der Typografie mächtig ist und sich ihr berufen fühlt, doch nächstens, da er die Maus als digitale Feder zur Hand nimmt, sich des Landsmannes Johann Nestroy erinnern, der da sagte: „Der Mensch ist ein Federvieh, denn gar mancher zeigt, wie er a Feder in d’Hand nimmt, daß er ein Vieh ist.“

Von Pinguinen, Raupen und Fröschen.

Das Rätselraten um die Zukunft der Berufe

Wie schätzen Sie die Situation Ihres eigenen Berufes ein? Sind Sie eher ein Pinguin – oder ein Frosch. Wenn Pinguine (und zig andere Tierarten) schlüpfen, geboren werden, sehen sie aus wie kleine Pinguine, aber eben wie ein Pinguin. Ein Frosch sieht ganz anders aus. Er ist eine Kaulquappe. Wer es nicht weiß oder schon einmal beobachtet hat, kann nicht ahnen, was aus dieser Lurchart einmal wird. Oder dass aus einer Raupe ein Schmetterling wird. Wie also sehen Sie Ihren heutigen Beruf: so wie den von morgen – oder ganz anders als das, was mal daraus werden wird?

Solche Fragen sind nicht theoretischer Natur, sondern von elementarer Bedeutung für die Berufsausbildung. Wer heute einen Beruf lernt, den es in dieser Form in Zukunft nicht mehr gibt, hat Jahre seines Lebens möglicherweise verloren. Sicher, da bleibt immer noch der altväterliche Rat, jede Erfahrung sei von Nutzen und auf der Basis solider Ausbildung könne man immer wieder Neues bauen. Was aber, wenn wir summa summarum diese Erfahrungen auch nicht mehr brauchen? Und dies ist ein konkretes Szenario. Denn mehr und mehr sind die Erfahrungen der Menschen – in Computerprogrammen integriert, fest eingebaut. Ehrlich, so aus dem Kopf, ohne Zögern: wieviel ist (dritte Wurzel aus 12) mal (π / Beschleunigungskonstante).

Klar, wissen Sie nicht, kennen Sie nicht. Aber möglicherweise haben Sie einen Taschenrechner (auf Ihrem Computer) und mit Googles oder eines anderen Suchprogrammes Hilfe können Sie es sich zusammenreimen. Aus was besteht dann – falls Sie erfolgreich wären – Ihr Können, Ihre Erfahrung? Aus der Kunst des Recherchierens. Aus logischen Kombinationen. Aus – Job-Management! Nämlich aus den gleichen Fähigkeiten, die immer mehr (vielleicht demnächst alle) Berufe brauchen. Aus der Geschicklichkeit, eine Aufgabe „managen“, lösen zu können. Aus „Prozessbeherrschung“, könnte man auch sagen. Und nicht mehr – wie früher – aus Wissen. Es klingt wie ein Kalauer und ist bitterer beruflicher Ernst. Immer mehr muss man nicht arbeiten können und Fakten wissen, man muss wissen und können, wie man die gestellte, gegebene Aufgabe löst. Wie Piloten in den Verkehrsflugzeugen: die müssen schon lange nicht mehr fliegen können. Wenn man Fliegen als das Herumgezerre an Steuerknüppeln und das Einstellen von Hebeln und sekundengenaue Drücken von Knöpfen meint. Ein Pilot von heute muss einen Flugcomputer programmieren, ihn überwachen und so gesehen „kontrollieren“ und bei einem Störfall die vorgeschriebene Prozedur ausführen können.

Das eigentliche unmittelbare fliegerische Können, seine Individualität, spielen nur noch eine Randrolle. Der Drucker: bisher war er letzten Endes verantwortlich und Durchführender der Druckqualität. Ist er aber nur noch insofern, als es seine Aufgabe ist, die Maschine mit ihren Leistungen so in Balance und im „grünen Bereich“ zu halten, dass sie so druckt, wie sie als Soll-Vorgabe, permanent, genau vorherseh- bzw. berechnbar und exakt wiederholbar drucken soll. Die eigentliche Druckqualität wird dann nicht mehr in oder an der Maschine gemacht, sondern in und durch die Daten,

die – auf welchem Wege auch immer – gerippt, gepixelt, belichtet, zu Druckplatte oder Druckzylinder gebracht werden. So gesehen kann man sagen: Früher war der Drucker der Drucker, heute ist der „Setzer“ der Drucker (Setzer steht hier als Allgemeinokabel für diejenige Person, die die Druckform druckreif aufbereitet). Und heute schon und in Zukunft ausschließlich kann man sagen, der „Workflower“ ist der Drucker. Die Qualität des Druckens, bezüglich der Inhalte und der Qualität, liegt im Workflow. Und der Workflow wieder – ist eine Aufgabe der Berufe, die wir heute ganz allgemein als „Büro-Jobs“ bezeichnen: Auftragsmanagement im weitesten Sinne und in all seinen Nuancen. Gedruckt wird (heute schon im Digitaldruck, in Kürze auch im Offsetdruck) „auf dem Büro“, „vom Büro aus“. Will sagen: vom nicht-technischen Teil einer Produktionsstrecke. Nämlich mittels Datenverarbeitung in all ihren Formen und Facetten. Heute noch gehen die Wogen der Diskussion hoch, wenn über JDF gesprochen wird: Es wäre lachhaft, heißt es, wenn demnächst ein Büroheini die Falzmaschine voreinstellen könne. Ob das Papier läuft, dafür muss man Ohr und Hand an der Maschine haben. Es ist nicht zu leugnen, dass Störungen nur an der Maschine behoben werden können. Aber das schließt nicht aus, dass ihre Steuerung per Datenleitung „von außen“ geschehen kann. Klar, es fliegt der Pilot – aber vorbestimmt und kontrolliert wird sein Flug vom Boden, von der Flugkontrolle aus. So ist JDF gemeint. Als Regelkreis. Als eine neue Art der Funktionsaufteilung. Früher (bis heute) kamen die Elemente einer Drucksache irgendwie, irgendwo in der „Setzerei“ (wie immer man diese Abteilung auch im Einzelfall nennen mag) zusammen. Hier wurde mühsam versucht, Anpassungen vorzunehmen, so dass aus vielem Verschiedenen ein möglichst homogene Druckform wird. Qualität war eine Einzelkampf Mensch gegen Datenfile; gewissermaßen Bit für Bit. Morgen (und heute schon teilweise) ist Qualität nichts anderes als die programmierte, kontrollierte, halb- oder vollautomatisch gesteuerte Kompatibilität von Datenformaten und qualitätsbeeinflussenden Standards; das ingeniose Zusammenfügen von Elementen aus Datenbanken oder Datenquellen. Es ist eine Aufgabe für „Daten-Organisatoren“. Egal, ob die in „Werkräumen“ oder „Verwaltungsstuben“ sitzen. Es ist eine ganz neue Funktionalität und dennoch logische Weiterentwicklung analog zur Evolution der Technik. Setzer von heute sind keineswegs die geborenen „Workflower“ oder „qualitätsgebenden Netzdrucker“ – aber umgekehrt heutige (typische, klassische, vorwiegend Offset-) Drucker auch nicht! Informatiker, „EDV'ler“, „Computermenschen“ sind es schon viel eher. Denn des Computers eigentliches Wesen ist, ein Kommunikations-Produktionsgerät zu sein! Schauen Sie sich die jüngsten, aktuellen Entwicklungen in der allgemeinen PC-Szene an (Windows, Macs usw.) – das ist nicht nur Multimedia im entfernten Sinne, das sind längst alle selbständige, hochleistungsfähige, vollwertige „Setzereien & Druckereien“. Alles in einem, alles hoch- und vollwertig, alles schon eingebaut, immer mehr standardisiert und für Laien zugänglich. Und immer mehr die Grundlage der professionellen grafischen Industrie. „Wer die Daten hat, hat die Macht“ habe ich vor rund 20 Jahren postuliert. Viele hielten dies für Unsinn. Weil sie – sorry – nicht verstanden, dass die Zukunft der Druckindustrie die Fähigkeit ist, IT-gerecht Daten so aufzubereiten, dass am Ende des Workflows hochwertige, supergute Drucke entstehen. Ohne Komplikationen zu niedrigsten Kosten. Aber eben in maximaler Qualität. „Wer solche Daten erzeugen können, hat Zukunft“, wage ich heute abzuleiten und weiterhin zu prognostizieren. Sind Sie schon Datenzauberer? Sind Sie schon total fit in IT (Informationstechnologie, Sparte [Print-]Medien)? Sind Sie schon, pardon, ein Bit-Schmetter-

ling oder Netzwerk-Pinguin? Oder noch Molch und Raupe? Wenn Sie dies wissen, wissen Sie auch, ob Sie „nur noch“ fleißig weiterlernen oder ganz von vorne anfangen müssen. Oder die Zukunft überhaupt auf Sie wartet.

Fehlerkultur, Lernkurven, Perfektionswahn

„Wo gehobelt wird, fallen Späne“. „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer.“ „Errare human est“, Irren ist menschlich (verhöhnt als „Menschen sind irre“). „No excuse“, keine Entschuldigung (bei Fehlern und Falschem). „Null Toleranz.“ „Man muss eine 5 auch mal grade sein lassen.“ „Päpstlicher als der Papst sein.“ „Pi mal Daumen.“ „Eulen nach Athen tragen.“ ... Und vieles mehr. Sprichworte, nichts anderes als gesammelter kollektiver Erfahrungsschatz, aus alter und jüngster Zeit machen klar, „es irrt der Mensch, so lang er strebt“ (Goethe). Marcus Tullius Cicero: „Jeder Mensch kann irren, aber Dummköpfe verharren im Irrtum!“. Denn, Jeann-Jacques Rousseau: „Das einzige Mittel, den Irrtum zu vermeiden, ist die Unwissenheit“. Und von der wollen wir ja alle nichts wissen. Offiziell, wenigstens. „Ein Irrtum bringt den anderen“, wird dem Volksmund zugeschrieben. Will sagen: „Mit dem Wissen wächst der Zweifel“ (wiederum Goethe). Doch wir können diesmal Albert Einstein zu Hilfe rufen: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“ Wobei wir relativ, wie es sich für Einstein gehört, nahe am Kern der Sache wären. Weil: $E=mc^2$, das Ergebnis ist Mist mal Chaos im Quadrat.

Welche Freiheit haben wir heute noch, Fehler zu machen? Alle Sprichworte, es gibt derer noch viele, belegen: „Nur durch Irrtum wird man klug.“ Also könnte man auch fragen: Wieviel Klugheit gestatten wir uns noch? Die Welt, in der wir leben, hat – so beklagen es nicht wenige – keine Fehlerkultur mehr. Fehler-Kultur?? „Was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füge keinem anderen zu“, ist eine Mahnung, die Kinder im besonderen öfters hören. Zyniker machen daraus: „Was Du nicht tun willst, das lass andere machen.“ Die Fehler, die wir anderen nicht gestatten, sind die Erfahrungen, die wir selbst nicht haben. Ein Satz, folgschwer und bedeutungsvoll, wenngleich schwer zu verinnerlichen, aber dennoch eine präzise Analyse des allgemeinen gesellschaftlichen und beruflichen Verhaltens: Wir kritisieren bei anderen, wozu wir selbst nicht in der Lage sind. Über Psychologen hört man oft abfällig sagen, die seien dies ja nur geworden, weil sie Probleme mit sich selbst haben. Und von Lehrern heisst es, sie blieben in der Schule, weil sie sich nicht ins Leben trauen. Wenn wir schon so böse sind und so urteilen meinen zu können, müssen wir auch feststellen: Vorgesetzte verlangen von ihren Mitarbeitern, was sie selbst gerne können möchten, aber nie gelernt haben. Dumm nur, wenn der Satz zur Selbsterkenntnis wird. Oder doch nicht so dumm. „Es ist nicht genug, zu wissen, man muß auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muß auch tun“ (abermals Goethe). Eben: da wir zu wenig Zeit zum Üben (= Tun) haben, kann sich das Wissen nicht einstellen. Unsere Marktwirtschaft scheint eine klare Logik zu haben. Wenn ein Mitarbeiter Geld bekommt, dann soll er arbeiten, nicht lernen. Dann soll er funktionieren, nicht üben. Dann soll er Werte schaffen, nicht Irrtümer begehen. Dann soll er zuverlässig sein und nicht experimentieren. Das verlangen wir von Menschen. Im Gegensatz zu Maschinen.

Maschinen, ja die behandeln wir, wie wir Menschen nie behandeln würden: liebevoll, fürsorglich, tolerant. Eine Störung? Flugs den Techniker gerufen! Ein verschlissenes Teil? Her mit dem Ersatz, auf dem schnellsten und teuersten Wege. Austauschteile, Wartung, Checks? Da muss man Zeit für haben. Nicht selten addieren sie so die Unterhaltskosten auf das gleiche,

wie die Investitionssumme war. Anschaffung mal zwei, keine schlechte Faustformel für Maschinen. Aber dann die Menschen! Man stelle sich vor: Mitarbeiterlohn = Aus- und Weiterbildungsbudget für jeden einzelnen Mitarbeiter. Jetzt krümmen sich die Chefs und Kostenrechner vor Lachen. Und Disponenten fallen in Ohnmacht: wie, die Menschen arbeiten nur noch die Hälfte?! Wie soll man da die Termine schaffen in einer Welt der Sofort-aufgleich-Mentalität? Aber umgekehrt ist es doch auch logisch. Wie soll man die Am-liebsten-noch-gestern-Termine schaffen, wenn die Menschen nicht extrem trainiert, bestens wissend und könnend sind? Wenn nicht die Fehler, die man machen kann, längst hinter ihnen liegen und sie daraus gelernt haben? Wenn sie nicht in einer Fehlerkultur agieren können. Ohne Furcht, ohne Strafe, ohne Druck und Zwang. Wenn wir uns dies nicht mehr erlauben (wollen oder können), muss zwangsläufig Fachwissen auf der Strecke bleiben. Die alte handwerkliche Hierarchie – Lehrling, Geselle, Meister – hat ihren Ursprung zu wesentlichen Teilen in dieser Wissenspyramide. Doch diese scheinbare Selbstverständlichkeit ist längst völlig zusammengebrochen. Einst war der Chef, meist Handwerksmeister, nach eigenem Selbstverständnis der Alleswissende (oder spöttisch: der alles Besserwissende). Heute ist es genau umgekehrt: Kennt man noch den Chef, den Besitzer, den Geschäftsführer einer Druckerei, der auch nur noch ansatzweise den „Durchblick“ hat, wenn es um technische Detailfragen geht, vor allem im digitalen Workflow?

Ausnahmen bestätigen die Regel. Und da, wo Chefs und Unternehmensleiter sich noch um diese Kleinigkeiten kümmern, vernachlässigen sie fast immer ihre eigentliche Aufgabe, nämlich Marktentwicklung und Neukundenakquise. Denn Hierarchie schützt vor Fehlern nicht. Sie lassen sich nur besser verschleiern oder kategorisch verneinen. Dabei ist das Verfahren, Fehler zu minimieren (was gut geht), statt Fehler kategorisch ausschließen zu wollen (was nicht geht), weder neu noch generell unbekannt. Es ist erprobt, erfolgreich und stabil – und wird dennoch nur in extrem wenigen Fällen/Betrieben angewandt. Es nennt sich KVP, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Eine etwas sperrige, aber selbsterklärende Vokabel. Wobei es vor allem auch auf „Prozess“, also das Geregelte, die Regelungen ankommt. Fehlerkultur im Betrieb braucht immer Formen und Regeln. Braucht feste Grundsätze und Durchhaltungswille. Braucht vor allem aber das Wollen der Geschäftsleitung, geduldig daran festzuhalten. Und so darf, kann und muss man schlussfolgern: In den Unternehmen, in denen Fehler häufiger passieren, grobe Schnitzer nicht selten sind, da „stinkt der Fisch vom Kopf her“, weil die Geschäftsleitung selbst den größten aller Fehler macht, nämlich keine Fehlerkultur vorzuleben und durchzuhalten. Wozu, wie vorweg geschildert, vor allem ein Bildungs- und Wissens-Budget gehört. Die Bereitschaft, Pflege und Vorsorge fürs Funktionieren nicht nur für Maschinen gelten zu lassen, sondern in erster Linie für die Menschen, die Mitarbeiter. Zehn, fünfzehn Prozent der Zeit und der Entgelte sind keine schlechte Kalkulationsgröße – aber auf Dauer, wenn Menschenschaft wie Unternehmen fit bleiben wollen, auch so etwas wie eine Untergrenze. Zweifelnd Sie daran? Wunderbar, dann sind Sie auf dem besten Wege, Fehlerkultur zu entdecken. Richard P. Feynman, einer der klügsten Wissenschaftsköpfe des 20. Jahrhunderts: „Wir müssen unbedingt Raum für Zweifel lassen, sonst gibt es keinen Fortschritt, kein Dazulernen. Man kann nichts Neues herausfinden, wenn man nicht vorher eine Frage stellt. Und

um zu fragen, bedarf es des Zweifels.“ Der erste Schritt, keine Fehler mehr zu machen ist, zu zweifeln, dass sie unabänderlich sind.

Organisation bis zum Stillstand

Enden des sequenziellen Arbeitens Als alles noch mechanisch und materiell war, ging es gar nicht anders: eins nach dem anderen. Und so schien es ganz natürlich, dass eine Druckerei erst dann mit einem Auftrag begann, wenn der Auftrag ins Haus zu kommen „drohte“ oder fest gebucht war: Vorkalkulation, Auftragsvorbereitung, Papier- und Materialbestellung, Vorstufe, Druck, Verarbeitung, Verpacken und Versand. Doch heute? „Setzen Sie schon mal, die Daten kommen morgen“ ist längst kein Bonmot mehr, sondern Programmierung des Workflows. Und „kalkuliert wird, wenn gedruckt ist“, manchmal unumgänglich. Will sagen: das Ende des sequenziellen Arbeitens ist längst Wirklichkeit.

Noch vor wenigen Jahren hätten sich ja die Setzer krumm gelacht, wenn sie schon mal den Umbruch machen sollten, ohne dass auch nur eine einzige Zeile gesetzt oder ein Klischee/Bild vorhanden gewesen wäre. Heute ist das völlig normal; beispielsweise nennt man solche Leerumbrüche „Templates“, Gestaltungsvorlagen. Oder Internet-Portale der Klasse „web-to-print“. Und in Druckereien: „Alltag“. Denn nach heutigem Verständnis des Einsatzes der Datenverarbeitung im Sinne der vernetzten Produktion ist ein Auftrag mit allem, was dazu gehört (also sowohl der Inhalt der Drucksache selbst wie auch die dazugehörigen kaufmännischen oder technisch-organisatorischen Daten) in einer oder mehreren Datenbanken so zu speichern, dass autorisierte Personen in einem virtuell-partiellen Team jederzeit darauf zugreifen können. Jeder Auftrag wird so zum Projekt. Mit dramatischen Folgen für alle „auf dem Büro“. Immer weniger ist klar festgelegt, wer welche Verantwortung trägt. Immer mehr muss man geradezu schon im Minutenrhythmus seine Funktion und Aufgabe wechseln. Da muss man sich ernsthaft die Frage stellen, welche Art Ausbildung denn Fachleute einer Branche heute erhalten sollen, damit sie in zehn, zwanzig, gar dreißig Jahren sagen können, sie hätten das richtige Basiswissen gelernt? Fest steht, dass sämtliche Berufsausbildungspläne von heute, egal in welchem druckindustrie-tradierten Land, längst überholt, weil an nicht mehr existenten Abläufen orientiert sind.

Als noch Dampfloks fuhren, erhielten Lokführer eine Mechanikerausbildung und mussten dann als „rollende Monteure“ Signale und Fahrregeln lernen. Heute, angesichts von Höchstgeschwindigkeitsstrecken und Minutentakten, müssen sie nervenstarke Systemkontrolleure sein, die im passenden Moment (meist einer Krise oder Gefahrensituation) den richtigen Knopf zu drücken, die richtige Entscheidung zu treffen wissen. Alles andere, vor allem den „Normalbetrieb“, erledigen ohnehin Computer. Übertragen auf unsere Branche: wer glaubt, solche Büro- und Management-Beruf eng abgegrenzter Kompetenz wie Kalkulator, Disponent, Verkäufer, Sachbearbeiter usw. wären zukunftssicher, irrt grundlegend. Gefragt sind „Universalisten mit Tiefgang“. Egal ob im reinen Produktionsbereich oder in der Organisation/Steuerung der Produktion: Immer mehr Software ist heute zu recht attraktiven Preisen verfügbar, um den Löwenanteil aller Arbeiten zu automatisieren. Das beginnt bei der Auftragsverwaltung, geht über Satz- und Repro-Arbeitsgänge (z. B. automatische Bildkorrektur), Workflow- und Proof-Automatismen und reicht bis zur Distribution, erst recht auf Netzbasis. Die Druckerei, die über einen einzigen Computer und Bildschirm vollständig gesteuert werden kann – von der Administration

über die Vorstufe, den Druck und die Verarbeitung bis zur gesamten Materiallogistik – muss nicht erst erfunden werden. Sie existiert längst. Die Summe der heute bereits völlig normal verfügbaren Werkzeuge und Maschinen ist nichts anderes als dieses Modell. Nur haben wir uns aus Gründen, die nichts mit dieser Technik zu tun haben, nur noch nicht daran gewöhnt, dass wir solche Prozesse auf einen Bildschirm, eine Person vereinen. Oder so vereinen, zusammenfassen können, wie es sinnvoll und geboten erscheint. Inklusiv räumlicher Trennung auf der Basis der Vernetzung. Allein, wir trauen uns selten, es zu tun.

Der Betriebsleiter, der sich beim Skifahren die Haxn gebrochen hat, kann von Krankenbett aus die gleiche Arbeit leisten, als sei er im Betrieb. Keine Diskussion darüber, ob es medizinisch-psychologisch sinnvoll sei – das steht auf einem völlig anderen Blatt. Aber der Druckermeister, der nach Feierabend von zu Hause mal schnell noch für die Nachschicht eine wichtige Entscheidung treffen kann, sinnvoll und vergleichsweise völlig normal. In anderen Berufen ist es längst – seit Jahrzehnten! – üblich, „Rufbereitschaft“ zu haben und im Krisenfall alarmiert zu werden. Warum soll nicht der Chef, im Stau stehend, auf dem Weg zum nächsten Kunden, schnell per Funk die neuesten Betriebsdaten und Emails bekommen? Warum beim Kunden erst so altmodisch und vertrauensschwächende Sprüche klopfen wie „Den Liefertermin kann ich Ihnen erst sagen, wenn ich im Betrieb zurück bin“??? Laptop aufgeklappt, reingucken, Entscheidung treffen, weil die Daten Echtzeit-aktualisiert sind. Wer es (ansatzweise) noch nicht tut, outet sich in Augen macher Kunden als ein Mensch, der die Neuzeit nicht verstanden hat. Sozialpolitisch führt es zu einer Aushöhlung aller bisherigen, etablierten Regeln: Tarifvertrag – und der auch noch „in der Fläche“? Zeitabhängige Entlohnung? Feste Kompetenzen, administrative Hierarchien? Wir können uns das gar nicht mehr erlauben, es ist längst unfinanzierbar geworden. Geld wird heute und in Zukunft dafür bezahlt, dass jemand eine Leistung erbringt, die einem anderen etwas wert ist. Und sowohl die abverlangte Leistung wie der Wert unterliegen permanenten, teils extremen Schwankungen. Längst ist der Trend unumkehrbar. Wenn JDF erst einmal etabliert ist – und die Drupa 2008 wird dazu der endgültige Durchbruch sein – verschieben und verändern sich alle Arbeitsprozesse schon der ab dann installierten Technik (Soft- wie Hardware) wegen.

Dass Druckjobs immer schneller abgewickelt werden müssen, gleichzeitig weiter Druckauflagen sinken, Gedrucktes mit Elektronischen Medien kombiniert wird – all das ist täglich zu beobachten, zu spüren – müssen heute schon viele etablierte Berufsleute extrem drunter leiden. Die Tendenz wird zunehmen, keiner wagt daran zu glauben, die „guten alten Zeiten“ mit Ruhe und Bedächtigkeit kämen zurück. Mit anderen Worten: Die Druckindustrie steht vor einer Renaissance. Wenn die „Modernen“ es geschafft haben, die Zögernden und Konservativen zu überrunden. Übrigens: die Etablierten werden davon nicht viel mitbekommen. Denn in den Verbänden und Verbänden, in denen sie sich sammeln, gelten radikale Veränderungen als Tabu und je kleiner, aber „feiner“ eine vermeintliche Veränderung ist, desto begeisterter wird sie gefeiert. Die Berufsleute und die Unternehmer, die Branche tanzt ihren Totenball. Im vollen Ornat.

Ökologie ist Ökonomie

Wer möchte nicht mit wenig Aufwand reich werden?

Und wer möchte nicht seinen Wohlstand auf Dauer erhalten? So sehr der Wunsch verständlich, im wahrsten Sinne des Wortes „natürlich“ ist, so sehr verstoßen vor allem die, die immer schneller immer mehr haben wollen, gegen die Prinzipien, wie so etwas machbar ist. Denn wer auch nur für Sekunden seine Scheuklappen ablegt wird bemerken, dass es ein gigantes Beispiel dafür gibt, wie man über unendlich lang scheinende Zeiträume prächtig existieren kann. Dieses Beispiel heißt „Natur“. Die Natur ist der beste Lehrmeister für – shocking! – den Kapitalismus. Den echten, übrigens. Nicht den, der heute existiert und der an Irrwitzigkeit kaum noch zu übertreffen ist. Reich werden, reich sein, reich bleiben – das ist ein legitimer Wunsch. Ja, fast schon ein Verlangen.

Die Frage ist nur, was ist Reichtum? Viel Geld? Hilft nur, solange man etwas dafür kaufen kann, was wichtiger ist als Geld (denn wer würde so blöd sein, etwas Wertvolles gegen weniger Wertvolles zu tauschen?). Ist überhaupt „Besitz“ Reichtum? Nur so lange, wie die Gesetze den Besitz schützen. Logisch, im ehtischen Sinne sind Gesundheit oder gar das diffuse „Glück“ (was immer das sein mag) Reichtum – aber selbst für einen müden Scherz reicht der Kalauer kaum, lieber arm und glücklich als reich und unglücklich zu sein. Denn wie gesagt, reich und glücklich möchte man sein ... Vor allem, wenn man unternehmerisch-engagiert, kapitalistisch-marktwirtschaftlich, gewinnorientiert-handelnd tätig ist, mithin sich als Person oder (Mit-)Besitzer eines Konstrukts namens „Firma“ versucht, Vorteile zu erlangen, deren Maßstab Geld ist. Jener berühmt-berühmte Gewinn, der dem Vernehmen nach zu Reichtum führt. Aber wie kommt man daran? Am allerwenigsten, so lehrt es die Geschichte jeden Tag erneut, mit Brachialgewalt. Und am allerbesten, so lässt sich beobachten, „auf natürliche Art und Weise“. Im wörtlichen Sinne. Duch Ökologie nämlich. Durch das, was man auch heute gerne „Nachhaltigkeit“ nennt. Denn Nachhaltigkeit ist nichts anderes, so kurios es auch klingen mag, „mit dem geringsten Aufwand den höchsten Nutzen zu erzielen“. Egal, in welcher Art und Weise und Beziehung. „Nachteile vermeiden, Vorteile fördern“, könnte man auch sagen. So gesehen, sind alle „Grünen“ Extrem-Kapitalisten. Das Shareholder-Value-Diktat ist vergleichsweise noch eine soziale Barmherzigkeit gegenüber dem, was echte Öko-Freaks wollen und treiben. Sie verlangen in letzter Konsequenz nicht weniger als „nichts einsetzen, aber ewigen Nutzen haben“. Womit jedem bekennenden Kapitalisten klar sein muss: von den Alternativen kannst Du viel lernen. Klingt wie lustiger Spott oder zynischer Hohn, ist aber ernst gemeint. Denn wie predigen uns Analysten und Controller jeden Tag: die Kosten sind zu hoch. Will sagen, der Einsatz ist zu viel, der Profit macht keinen Spaß.

Ökologie ist sicherlich ein vielschichtiges Wort, sogar eine in der heutigen gesellschaftlichen und politischen Diskussion etwas unscharf-schwammige Vokabel. Doch im Kern ist es identisch mit „holistic risk management“, der umfassenden Wertung von Ursache und Wirkung. Das Wort Risiko stammt aus dem frühitalienischen Wort risicare und heißt nichts anderes als „Klippen umschiffen“. Wer sich dieses Bild vor Augen hält, weiß erstens was Risk Management ist (die Vermeidung des Scheiterns nämlich!) und

zweitens, was die Aufgabe eines Unternehmers ist. Und schon ist man mittendrin in dem ersten pragmatischen Kapitel Risk Management oder Ökologie: einer wie auch immer in Werten aufgestellten „Plus-Minus-Bilanz“. In so gut wie keinem Unternehmen finden regelmäßig (jährlich ist gut, in kürzeren Intervallen wäre es noch besser) objektive Bewertungen der Vor- und Nachteile, der Fehler und Erfolge, der Fortschritte und Rückschläge statt. Alle Maßstäbe sind gut, um das zu tun, nur nicht Geld. Also nicht die steuerliche oder für die Bank erstellte Bilanz. Denn Geld alleine kann nicht Aufwendungen ausdrücken, die zu Schäden führen. Richtig, weil hilfreich, sind andere Aufstellungen.

Einige Beispiele (weder vollständig noch dogmatisch zu übernehmen):

- Wieviel Arbeitszeit haben wir für verlustbringende Aufträge aufgewendet, wie viel für die „Geldbringer“ (Sie werden sehen, Sie arbeiten mehr als 80 % für den Verlust !!!)
- In welchen Fällen, auf welchem Gebiet waren wir „schlauer“ als die Konkurrenz, wo haben wir in Sachen Knowhow und Können, Leistungsvermögen oder Service das Nachsehen gehabt? (Ach so, Sie erinnern sich nicht mehr an die dunklen Stunden; gut für die Seele, schlecht fürs Geschäft.)
- Welcher Mitarbeiter war / ist „strahlendes Vorbild“, hat sich weiter entwickelt, wer nicht, ist zurückgefallen (na, fällt Ihnen überhaupt ein Vorbild ein, Sie selbst natürlich ausgeschlossen?)
- Wieviel Schadstoffe haben Sie in den Betrieb hereinbekommen, wie viele wurden aus den Rohwaren herausgenommen, damit Ihre Produkte „sauberer“ auf den Markt gingen (die „klassische“ Öko-Bilanz)
- Wir leben im Zeitalter der Informations- und Datenübermittlung per Leitung. Wieviel Durchschnittskilometer musste die Gesamtmannschaft pro Umsatzmillion (oder eine andere Größe) „auf Achse“ sein? Warum waren Sie nicht zeitgemäß mehr im Cyberspace unterwegs?
- Wie viele Ihrer Kunden stammen aus Wachstumsindustrien, wie viele stecken selbst in der Krise oder krisenhaften Branchen und Märkten?
- Bilanzieren Sie den seelischen, körperlichen, moralischen Krankenstand in Ihrem Unternehmen (Leistungsverlust, Arbeitsausfall, Fehlerquote). Ist es vielleicht mehr als der Gewinn? (Mit anderen Worten, stimmt die fiskalische Bilanz nur deshalb, weil ihre Mannschaft Jahr für Jahr mehr ausgepowert ist?)
- Wieviel Prozent des Umsatzes und/oder Gewinnes investieren Sie in Form von Forschung/Entwicklung, Marktentwicklung (PR, Werbung, Verkaufsförderung usw.), Servicerverweiterung, Innovations-Investitionen usw. in das Unternehmen – und wie steht das zum Gewinn für die Kapitaleigner?
- Wie viele ihrer Kunden erstellen selbst Öko-Bilanzen, sind umweltbewusst, halten viel von der Vokabel „Nachhaltigkeit“. (Haben Sie schon einmal ein solches Gespräch gewagt?) ... und dergleichen Abwägungen mehr ...

Die Liste will andeuten: es gibt viele Arten aussagefähiger Plus-Minus-Bilanzen der ergriffenen und verpassten Chancen auf. Sie helfen, klar zu sehen und sich von den Milchmädchenrechnungen zu befreien, die sonst der Balsam für die eigene verletzte Seele sind. So klopfen sich viele selbstherrlich auf die Schulter, wenn es gelungen ist, zwei, drei, vielleicht fünf oder sogar zehn Kunden hinzuzugewinnen. Das halbe dutzend oder mehr Kunden, die keine mehr sind, erst recht die, bei denen man nicht zum Zuge kam (und das können durchaus einige dutzend sein) werden schlichtweg aus den Gedanken ausgeblendet. Will sagen: gerne belügt man sich selbst, um Niederlagen zu vergessen. Ökologie heißt, mit dem geringsten Aufwand den maximalen Nutzen zu erzielen. Das beschränkt sich

keineswegs auf das Ideelle, wie vorweg beschrieben. Es ist natürlich auch die Auseinandersetzung mit dem materiellen Produktionsprozess. An dem, sagen viele, nichts mehr zu sparen sei, „ausgelutscht“ heisst die flapsige Vokabel dafür. Wirklich? Wer sich heute nur mal einigermaßen intensiv mit den Möglichkeiten der Energieeinsparungen beschäftigt, wird bald feststellen, dass es keine vernünftigen Erklärungen dafür gibt, warum man so viel Geld an Energielieferanten ausgibt. Ob Heizung, Klima, Warmwasser, Beleuchtung – eine ökologische Bauweise plus moderne Energiegewinnungs- und -nutzungssysteme direkt vor Ort helfen im beträchtlichen Maße, auf überschaubare Zeit Kosten (und Umweltschäden) zu minimieren, beträchtlich oft sogar. Dennoch nehmen sich die wenigsten Menschen die Zeit, sich wirklich damit auseinander zu setzen. Es ist eben lästig, vielleicht wirklich ein wenig komplex, in jedem Falle aber additiv zur ohnehin nicht wenigen täglichen Arbeit.

Und wieder einmal ergibt sich die konkret widersinnige Situation: weil man keine Zeit hat, Geld zu sparen, gibt man es lieber zu viel aus, um zu recht zu kommen. So weit, so schizopren. Und der gleiche Mensch soll im Produktionsprozess alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben, die es in Punkto ökologisch sinnvoller Verbesserung gibt? Da nimmt er sich die Zeit für, hat er Kenntnisse, da schärft er seine Sinne, da wird er sachkundig, erfindungsreich und kreativ? Und im anderen Falle nicht? Nein, das kann nicht zusammen passen und so sind die Behauptungen, man hätte seine Kosten wirklich minimiert, nichts anderes als hilflose Schutzbehauptungen. Das Risiko lenken heißt, Klippen zu umschiffen. Das geschieht am besten, wenn man eine Seekarte und Navigationsinstrumente hat. Verglichen mit dem Schiff: da stehen die meisten am Heck (für Bergbewohner: Heck ist hinten) und schauen mit dem Fernglas auf die weiten Wellen. Nichts anderes ist die jährliche gesetzlich vorgeschriebene Bilanz, die nichts anderes beschreibt als die das Ergebnis eines in der Bilanz nicht mehr protokollierten Ergebnisses. Weder sagt eine Bilanz, welchen Kurs man genommen hat, noch welche Chancen man verpasst hat. Daher ist jeder Betrieb, der kein Budget hat, ein blinder Nachtfahrer im Nebel. Und daher haben in der Tat Kapitalisten wie Ökologen (gibt's das Wort?) die gleiche Aufgabe, die gleiche Methodik: vorausschauend zu planen, wie man Gefahren vermeidet. Der eine wird sein Augenmerk mehr auf dieses, der andere auf jenes richten. Nur darin, nicht in der Methode, unterscheiden sich „Grüne“, denen die Nachhaltigkeit der Welt wichtig ist und Kapitaleigner, denen die Vermehrung durch Rendite und Zins wichtig ist. Schade, dass beide so oft kollidieren. Gemeinsam wären sie alles Risiko los. Und deshalb gibt es immer mehr Unternehmer, die für sich beschlossenen haben, es auf eigene Faust zu versuchen, diese Symbiose. Ihre Feststellung, allen Unkenrufen zum Trotz: es klappt wesentlich besser, als sie sich jemals erträumt hätten.

PostScript und seine Folgen

Einen genauen Tag gibt es nicht. Die Legende sagt, der Entscheider wäre anschließend gekündigt worden. Anfangs wurde viel gelacht. Bis keiner mehr zu lachen hatte. Und vor allem: Jüngere wissen gar nicht mehr, wie die Welt mal war, als die Welt noch in Ordnung war. Und deshalb alle Ge-gautschten forderten: Wir sind Helden, aber kosten darf's nix.

Der Reihe nach. Einst, erst zwanzig und ein paar Jährchen her, gab es hoch-elektrische, sogar schon digital-rudimentäre Satzsysteme. Schön unterschieden nach Frontend, Workstations und Output. Klassisch dem Computer-Dreisatz folgend: Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe. Die Systeme waren gut. Aber teuer. Und vor allem: sie waren so genannte „dedizierte“ Systeme, auch „geschlossene Systeme“ geheißen. Wer Frontends von Hersteller B (wie beispielsweise Berthold) kaufte, musste auch die Belichter von B kaufen. Wer bei C (Compugraphic), L (Linotype), A (Agfa) oder M (Monotype) kaufen wollte, war ebenso an diesen Lieferanten in tutto gebunden. Da kamen ein paar clevere Amerikaner, die so clever waren, das sie bei den Xerox Laboratorien, ihrem vormaligen Arbeitgeber, nicht verstanden und schon gar nicht beachtet wurden, mit dem harmlosen Vorschlag, man könne doch eine „Seitenbeschreibungssprache“ machen, die alle Workstations schreiben und alle Belichter verstehen könnten. Für ein wenig Lizenz an die Herren John Warnock und Chuck Geschke samt ihrem bescheidenen Unternehmen Adobe; benannt nach einem kleinen trocken Wüstenbach und der wiederum nach den Ziegelhütten der Indianer im wilden weiten Westen der pioniergeschwängerten USA, die sich seinerzeit des Silicon Valleys rühmten.

Das sahen die Satzsystemhersteller, vorwiegend deutsche, nicht so gerne. Weil es doch ihr eigenes Monopol zu brechen drohte. Wäre ja noch schöner, dachten sie, wenn man B mit C und C mit L verbinden könnten. Wäre ja doch schön, dachten die Setzer, wenn man L mit M und M mit A verbinden könnte. Und so begann L zu sagen „Ja, warum nicht?!“, öffnete seine Belichterschnittstellentüren für PostScript und schmiss den Menschen, der diese mutige Entscheidung getroffen hatte, später raus. Keiner weiß, warum. Adobe freute es, die Öffnung. War dieser Durchbruch seinerzeit doch so etwas wie das Etikett „IBM-kompatibel“, was zu Anfangszeiten der PCs wie die Genehmigung durch das Königshaus galt: k-und-k-Hoflieferant, eben: IBM-kompatibel, Linotype-PostScript-tauglich. Und alle, bis auf B, beeilten sich, es auch zu tun. Weshalb B im wirtschaftlichen Folgejahr nach dem besten Bilanzergebnis seiner Firmengeschichte zum Konkursrichter musste. Aber PostScript war in der Welt – und damit die „offenen Systeme“. Man hätte besser sagen sollen: die offenen Fragen, die offenen Probleme, die offenen Türen für alle möglichen Entwicklungen, die keiner voraussah – und ehrlich gesagt, keiner von den privilegierten Setzern sehen wollte. Denn eigentlich war PostScript von Anfang an nichts anderes als eine Lösung für „Documents“, für gleich wie, gleich für wen, gleich von wem, gleich mit welchem Programm und Computer geschriebene grafische Seiten und Werke. Vor allem aber eine Lösung, die „im Hintergrund“ läuft, die „keinen etwas angeht“ und die wie ein Treiber oder sonstige Hilfs-Software ihre Dienste unauffällig tief im Inneren des Computers verrichten sollte. Was den Setzern so nicht behagte, weil die Funktionen, die PostScript hatte und konnte, nicht „profi-like“ waren. höhnten die Setzer,

motzten wie wild und forderten Nachbesserungen auf Druckerei-Niveau. Adobe, marktorientiert, horchte auf und machte sich den Feind zum Freund: niemals zuvor und später bekam ein Unternehmen eine derart massive und umfassende kostenlose Entwicklung zum High-Qualität-Standard frei Haus geliefert wie Adobe. Vom Nulltarif zur Spitzenklasse sozusagen. Dass sich die Setzer damit selbst beerdigten, merkten sie erst viel, viel später. Denn was ist passiert? Fünf Jahrhunderte lang waren es die Menschen mit der Berufsbezeichnung Setzer, die mit Hilfe weniger, aber hochspezialisierter Werkzeuge einzig die Druckformen sach- und fachgerecht aufbereiten konnte. Nun ist es, womöglich auch für lange Zeit, ein einziges Programm (PDF als funktionaler Nachfolger der satztechnischen PostScript-Offenheit), das mit Hilfe einiger weniger hochspezialisierter „Setzer“ die Druckseitenaufbereitung automatisiert. Besser gesagt: automatisieren sollte. Denn das ist, was PDF soll, kann und muss, die Arbeit automatisieren. Unabhängig von Menschen machen.

So wie heute fast alles in Industrie und Technik automatisiert ist. Ob Nudeln geformt, Hemden genäht, Flugzeuge gestartet oder Züge aus dem Bahnhof geschickt werden: Irgendjemand drückt noch einen Knopf „go“, und dann läuft alles automatisch. Bis der Knopf „stop“ gedrückt wird. Genauso müssen auch Druckseiten erstellt werden. Unabhängig von der Maschine, dem Programm, auf und mit dem sie erstellt werden. Weil dies die Betroffenen nicht haben, die Unternehmensverantwortlichen nicht glauben, die Praktiker nicht akzeptieren wollen, eiert diese Branche Pre-Press verlustbringend vor sich hin – in aller Regel. Nur wenige, nämlich „automatisierte“ Betriebe und Abteilungen können (oder wollen?) Geld damit verdienen. Für den Rest ist die Druckvorstufe, einst Stolz des Gewerbes, längst der Klotz am Bein. Weil die Branche summa summarum nicht akzeptiert, was Fakt ist: Automatisierung und sonst nichts. Automatisierung ist das Ziel, der Sinn, der Nutzen einer Freiheit, die allgemein „Kompatibilität“ heisst (und bedeutet, das eine passt zum anderen) und in diesem Metier Satz bzw. Druckvorstufe vor rund 20 Jahren mit PostScript begann. Enden wird die Erfolgsstory, wenn die Menschen, die PostScript und neuerdings PDF so groß, so mächtig, so funktionell, so gut, so stark, so allumfassend, so sicher, so vielfältig, so schnell, so qualitativ, so raffiniert, so einfach, so automatisch gemacht haben, wie es jetzt schon ist und bald noch mehr werden wird, damit endgültig ersetzt werden können. Dann haben sie endlich die Freiheit, die sie mit PostScript vor 20 Jahren gefordert und bekommen haben.

Doch wie das so ist im wirklichen Leben: die Früchte ernten oft nicht die, die sie gesät oder gepflegt haben. Pioniere kommen selten in den Genuss ihrer Arbeit. Und so ist es auch diesmal. Zwar haben vor allem die Fachleute der grafischen Industrie PDF und damit ein universell-einheitliches Datenformat, das die völlige Offenheit, Kompatibilität mit und zwischen allen und jedem erlaubt, was als professionelles Werkzeug der Medienvorstufe angesehen werden kann, sei es Soft- oder Hardware, groß und mächtig, funktionell und rationell, qualitativ und zuverlässig gemacht. Allein, es profitieren vor allem deren Kunden davon. Denn diese, die Kunden der Druckindustrie, haben nun die völlige Freiheit, Unabhängigkeit, Auswahl, Vielfalt. Mussten sie sich früher mehr oder weniger für den Gesamtprozess „vom Manuskript bis zum Druck“ für einen Lieferanten, Dienstleister entscheiden, können sie heute splitten und verteilen, orga-

nisieren und zusammenfügen, wie immer es ihnen recht erscheint. PDF und einige andere damit zusammenhängende Qualitätsstandards sind die Brücke, die es ermöglicht. Nicht Frontends und Backends als Maschinen oder die Programme und Computerplattformen sind damit beliebig kombinierbar und austauschbar geworden, vor allem die Personen oder Unternehmen im Produktionsprozess, dem Workflow sind es. Was zwei grundsätzliche Folgen hat. Die Welt hat in der Tat so etwas wie ein „Welt-Datenformat“ gefunden. Und das könnte, wenn die Entwicklung gradlinig weiterläuft, eine epochale Tat sein. Eine, die wirtschaftlich-kulturell so bedeutend ist wie die Aufhebung von Ein- und Ausfuhrbeschränkungen nebst Reisebeschränkungen – also globaler Wettbewerb und „globales Dorf“. Und es fordert die Dienstleister der Druckindustrie auf unumkehrbare Art und Weise heraus, ihre Stärken, ihr Können, ihre Besonderheiten, ihre Leistung, mit der man Geld verdienen kann, neu zu definieren. Unternehmen der grafischen Industrie müssen, allesamt, ohne Ausnahme „neu konstruiert“, neu profiliert werden. Einerseits auf der Basis des Datenaustauschs via Netzwerken und andererseits auf der Basis der offenen Standards und Datenformate, allen vorweg PDF. Mit anderen Worten: Danke Johannes Gutenberg. Deine Ära ist endgültig, unwiderruflich zu Ende gegangen. Nicht mehr und nicht weniger. Und: es ist eine neue Druckindustrie geboren. Längst nicht alle, Betriebe wie Fachleute, akzeptieren das und werden jemals dort ankommen. Nicht jeder Sieg – hier der der Freiheit via PostScript – ist eben auch ein köstlicher. Und „PostScript und PDF ersetzt die Setzer“ ist doch ein schöner Satz, über den man automatisch nachdenken muss, wenn man über Satz nicht mehr nachdenken muss ...

Bild. Dung.

Oder was haben wir da falsch verstanden?

Bildung, so sagte mir jemand, der möglicherweise dieselbe nicht genossen hatte, enthielte ja das Wort Dung. Und Dung stänke nun einmal zum Himmel. Wovon sich die Gebildeten kaum ein Bild machten. Ein Narr? Oder ein Weiser? Ein närrischer Hinweiser gar? Weil sich doch beim Worte Dung beim Landwirt rechte Laune einstellt. Dünger, das ist was für ihn und seine Felder, Wiesen und Auen. Ob's stinkt oder nicht, ohne Dünger ist bald Hunger, pardon, Hunger. Dünger braucht das Hirn, Hirndung. Aber braucht es auch Bilder? Wo doch das bürgerliche Bildungsideal eher dem Text zugeneigt ist. Alles, was nach klassischer Bildung stinkt, abermals pardon, was klassische Bildung zu sein dünkt, ist eher das, was Setzer spöttisch mit Bleiwüste bezeichnen: Texte ohne Ende. „Glatte Satz“, um es fachlich genau zu sagen. Und von den Jüngern Gutenbergs gern auch Pardon zum Dritten – mit „glatte Arsch“ verhöhnt.

Bildung scheint text- und zahlenorientiert zu sein, das Wissen auch. Wann ist Cicero geboren, welche Ideale hatte die französische Revolution, wie hieß der Feldherr, der den Türken vor Wien Einhalt geboten hat, wer ist der berühmteste Vorarlberger Heimatdichter oder wieviele Elektronen hat das Cäsium-Atom? Alles mit Ziffern und Zahlen (hoho, kennen Sie den Unterschied?), mit Buchstaben, Worten, Sätzen, Absätzen, Kapiteln, Werken und Schriftreihen auszudrücken. Nur wenn es zu kompliziert wird, sagt so mancher Gelehrter: „Zeichnen Sie mir das mal auf“, „Ich skizziere das mal“, „zum Beispiel so –“ und zeichnet dann ein paar Striche.

Die Metapher für Weltwissen schlechthin, jene magischen drei Buchstaben plus einer Ziffer (die auch zugleich in diesem Falle eine Zahl ist), $e=mc^2$, wird ja erst zur Genialität, wenn sie durch ein Bildnis dargestellt wird. Ein Bildnis aus zwei kleinen parallelen Strichen, namens „ist“: $e=mc^2$. Erst ein abstraktes Zeichen, also Bild, plus die Form der Schreibweise (aha!) macht den Text zur Formel. Und wer, Dung im Sinn, das Abort sucht, tut gut daran, nicht nur nach Buchstabenkombinationen wie Abort, Pissoir, Toilette, Restroom, Clo oder WC Ausschau zu halten, sondern auch nach Bildern wie: Die weltweite Sprache, so Enthusiasten, völkerverbindend, kultur-schrankenüberwindend, generationenübergreifend, sei nun einmal das Bild. So ein Schwachsinn ! Ein Bild, labern Ungedüngte unentwegt, sage mehr als tausend Worte – wobei ich mich ständig frage, warum es der Worte bedarf, um genau das zu sagen?

Malen Sie mal ein Bild, das sagt, es sage mehr als Worte !!! Malen Sie es doch !!!! Sie werden scheitern. Und zeigen Sie doch mal einem heute fünfzehnjährigen ein Bild eines Renaissancemalers, der vielleicht in einem Stillleben ganze Stories symbolisiert hat und bitten den Jüngling, die Jungmaid, die Details zu interpretieren. Es wird Schweigen sein. Oder, gestatten wir uns diesen Ausflug in die Phantasiewelt, zeigen Sie einem ollen Griechen, Zeitgenossen von Zeus, Homer oder Archimedes, mal das CD-Cover einer Underground-Band aus der Haevy-Grufti-Punk-Metal-Crash-Sniffer-Szene. Meinen Sie, er würde wirklich was erkennen? Ein Bild, das mehr als tausend Worte sagt? Dung! Es wirft tausend Fragen auf.

Und hat kein Wort der Erklärung parat. Dennoch laufen wir hinein in eine solche Welt. TV „kann“ nun mal fast nur Bilder, kaum Texte. Derweil SMS, das Simsen, eher eine kurze, heftige Zwischenperiode war, denn kaum trainiert, verkümmern die zuckenden Daumen wieder, weil inzwischen Memsen oder Mimsen oder mm-essen angesagt ist: man versendet MMSe, nicht mehr SMSe, mit mobilfonfotografierten Grausambildern. Aber, was solls, die Empfänger verstehen, was gemeint ist.

Nur das bürgerlich gedüngte Publikum nicht. Weil es sich mit Texten düngte, und kaum BildDung genaß. „Liebe Maria-Catarina, lieber Rolf-Werner, herzliche Urlaubsgrüße aus Ligurien. Eure ...“. Die Kids machen Klick und sssst, ist das Bild vom vinogeschwängerten Besäufnis bei der Clique daheim. Und alle verstehen. Weil: ein Bild ist so herrlich unverbindlich. Jeder mag es deuten, wie man's mag. Ein Schwein, das im Dung wühlt, als Beispiel – was will der Bildner uns damit sagen? Egal, die Botschaft ist, was der Betrachter als solche erkennt. Schwein gehabt, Glücksschwein, Trüffelschwein ? Aber alles positiv. Dagegen ein Wort, ein Text: „ Dreck-sau“ ist so unmissverständlich, dass selbst ein Richter damit klar kommt und ein geldbußenbewehrtes Urteil fällen kann. Worte sind eindeutig, Bilder sind es nicht. Dennoch liebt die Welt die Bilder. Zumindestens sind immer mehr Jugendliche darauf angewiesen, weil sie gar keine Texte mehr schreiben, lesen, verstehen können. Weit mehr als die Hälfte der Jugendlichen, ergaben Untersuchungen, verstehen die abendlichen TV-Nachrichtensendungen inhaltlich nicht mehr – die Texte sind ihnen zu kompliziert, die Inhalte erschließen sich ihnen nicht mehr. Wir sind Bildungsnationen in Europa? Wir sind Bildnotstandsationen. Wir müssen zu Bildern greifen, weil uns das Verständnis der Worte abhanden gekommen ist. Bis dato war dies, war hier gesagt wurde, vielleicht alles ein wenig bildungsbürgerlich-abstrakt. Was sich mit der Frage ändert: Wie reagieren Grafiker, Gestalter, Designer, Setzer, Reproide, „Drucker“, die gesamte grafisch-visuelle Industrie eigentlich darauf? Noch, noch!, ist es wie selbstverständlich, dass – nehmen wir an, es ginge um die Erstellung eines Kataloges – ein Gestalter, ein Fotograf, ein Texter die Materialien erstellen, aus denen er gefertigt werden wird. Noch! Denn wie lange brauchen wir die Texter noch? Wann erscheint auch diese Fachzeitschrift als Bilder-Buch? Um, verzweifelt, wenigstens den Versuch zu unternehmen, unklare Botschaften zu vermitteln. Wann ist ein Texter schlicht und ergreifend überflüssig?

Man könnte nun sagen, das wolle man nicht hoffen, und die Schritte zum Kaffeehaus lenken. Allein, es hieße, der Verantwortung, die nun einmal jede Generation hat, ob sie es will oder nicht, nicht im Ansatz gerecht zu werden. Haben sich die Generationen auf Generationen vor uns um Sprache und Verständlichkeit bemüht, um Schrift und Wort, um Klarheit und Verständigung, um solches Kulturgut nun dem Chaos der Bilder zu opfern? Wer, wenn nicht die grafische Industrie – egal, wer sich dazu gehörig fühlt – soll denn genau diesen Gedanken wach halten, verdeutlichen, ins Bewußtsein bringen. In Text und Bild. In Ton und Wort. Bei Tag und Nacht. Denn schließlich leben wir in dieser Branche, Sparte, Industrie davon, dass der Text die Hauptsache, das Bild das Beiwerk ist. Sollte es umgekehrt kommen, bedarf es keiner Fachleute mehr. Es gibt falsche Texte – falsch geschrieben, falsch dargestellt, falsch arrangiert, falsch gedruckt. Aber es gibt, oho!, keine falschen Bilder. Weil es keinen gibt, der definieren kann, was ein richtiges Bild ist. Das richtige Wort steht im Duden oder

wird per Konferenzbeschluss, wenn auch umstritten, festgelegt. Für ein richtiges Bild gibt es keine Instanz. Und wo keine Instanz, da keine Fachleute. Wo keine Fachleute, da kein Verdienst. Wo kein Verdienst, da keine Kultur. Wo keine Kultur, da nur Bilder. Wir haben zu wählen. Aus Bildern Dung, Dünger, Wachstumsförderung zu machen. BildDung. Oder doch wieder uns bewusst zu sein, dass im Konservativen der progressive Fortschritt liegen kann. Dass es, um sich ein Bild zu machen, der Worte bedarf. Und sich Bildung, wortwörtlich, nur über Worte erschließt. Und nicht über Bilder, die als Beiwerk gut, als Emotion unersetzlich, als Illustration mehr als nützlich sind. Aber eben keine Bildung sind. Wie gesagt: Wer, wenn nicht wir? Wann, wenn nicht jetzt? Wo, wenn nicht ein jeder an seinem Ort?

Was kann ich, was die Maschine nicht kann?

Gemeinhin gilt: Maschinen können mehr als Menschen. dickere Steine baggern und schleppen, mehr Eier auf einmal kochen, präzisere Zahnräder fertigen, höhere Temperaturen ertragen – und unendlich viel anderes viel mehr, viel schneller, viel besser, viel billiger, viel williger. Das nennt man Automatisierung, Fortschritt, Rationalisierung. Und wenn es mit Computern zu tun hat, meist Workflow. Ist also der Mensch ein Auslaufmodell? Eine evolutionäre Sackgasse? Nicht mehr kompatibel?

Da wehren sich die Illusionisten und faseln vom Menschen als Maßstab aller Dinge. Das mag beim Heurigen gut klingen, in der Realität kommt es nicht vor. Das wirtschaftliche Maß aller Dinge ist der Profit, die Rendite, das Return on investment. Im Großen wie im Kleinen. Der Staat kürzt sein Budget, wir als Bürger sind halt eben ein wenig knausrig geworden. Es läuft aufs gleiche raus. Und wenn wir nicht knausern und gleichzeitig verzichten wollen, dann brauchen wir vor allem eins: Maschinen. Egal in welcher Form, egal wofür, egal wie viele. Hauptsache automatisch, Hauptsache billig, Hauptsache zuverlässig. An deren Qualität und Output, sprich erschaffene Produkte, kann man Menschen problemlos anpassen. Das ist Aufgabe der Werbung Tag für Tag. Und es funktioniert.

Was also kann der Mensch, was Maschinen nicht können? Was bleibt ihm, bleibt ihm übrig, muss man genau formulieren? Nichts, wenn er exakt in diese Denkfalle tappt. In die Verführung, sich selbst zu betrügen. Indem er in Konkurrenz, Wettbewerb mit den Maschinen tritt. Es ist das schwach-, blöd- und unsinnigste, was es geben kann. Es ist eine Lachnummer par excellence. Gleichzusetzen mit dem Wahn, wenn er mit den Armen wackelt, könne er fliegen wie die Vögel. Als die Welt noch – wie manche sagen – in Ordnung war, weil handwerklich, gab es Hämmer, Zangen, Sägen, Feilen. Oder Dampfmaschinen. Und Schiffe. Und irgendwann Glühbirnen. Noch nie konnte der Mensch mit bloßen Händen Nägel in dicke Bretter schlagen, mit den Zähnen Eisenstangen durchbeißen, Lokomotiven ersetzen oder wochenlang mit Tonnen von Last durch die Donau schwimmen. Will sagen: Immer schon konnten Werkzeuge und Geräte mehr als der Menschen; und irgendwann waren Werkzeuge dann etwas komplexer und hießen Maschinen.

Erfolg ist viel zu oft, was man dazu erklärt

Wieder einmal scheint die Lust an der Nische ausgebrochen zu sein. Die Nische, in der man sich einrichtet. Weil in anderen, in denen man sonst auch gerne sein möchte, die Chancen zu schlecht stehen. Das Ganze nennt man dann Spezialisierung oder Diversifizierung, Segmentierung oder Core Business. Egal, wie die blumigen Erklärungen heißen. Es geht darum, das zu tun, was man besonders gut kann – oder was als Aufträge auf dem Markt übrig bleibt. Weil sie andere nicht haben wollen. Das Problem als solches heißt zwar in der cool-abstrakten Businesssprache oft „strategische Ausrichtung“. Und klingt demzufolge als ausschließlich unternehmerische Aufgabe. Doch die Frage, ob ein Unternehmen so eine Art Generalist oder eben Spezialist ist, ist eine Frage, wie jeder einzelne Arbeitsplatz besetzt ist. Will sagen: welche persönlich-beruflichen, personell-funktionalen Qualifikationen zusammen kommen. Denn, eben, es gibt zwei Arten von Nischen. Die von außen kommende, dem Unternehmen geradezu aufgedrängte. Und die Nische einer freiwillig ausgewählten Spitzenleistung, die so genannte Marktführerschaft (auch wenn das Wort ein wenig zu groß für manchen kleineren Betrieb klingt). Oder um die Frage: Sind wir überhaupt ein Team? Und das wiederum ist mehr als nur eine Floskelfrage.

Ein illustres Beispiel dazu ist der Zirkus. Meist können die Artisten und Dompteure viel mehr, als sie üblicherweise in ihren Nummern zeigen. Zirkusschulen bilden heute Artisten systematisch multi-talentierte aus. Und stellen Sie sich vor, ein jeder würde bei seinem Auftritt von allem etwas bieten, was er kann. Das Programm wäre entsetzlich langweilig und ein jeder Zuschauer völlig frustriert. Weil sich die Nummern gleichen, mindestens ähneln würden. Und nirgendwo einmal eine Disziplin zu jenem exzessiven Höhepunkt geführt wird, der im Verein mit dem legendären Trommelwirbel für Stauen und Nevenkitzel sorgt. Dem doppelten sollte der dreifache, auch der vierfache Salto folgen – hoch in der Kuppel, ohne Netz. Und wer dem Löwen den Kopf ins fauchende Maul legt, kann die Füße doch auch noch am bleckenden Tiger wärmen. Frei übersetzt: Unternehmen, Druckereien, bieten heute die Bandbreite der technisch-funktionalen Möglichkeiten und das berühmte von der Kleinst- bis zur Großauflage an. Wenn nicht „alle“, dann aber doch „die allermeisten“. Und jede von denen behauptet von sich, hervorragend qualifiziert zu sein. Wie aber soll das ein Kunde, der Markt glauben, wenn alle das gleiche behaupten und anbieten? Schon mit solch simpler Logik wird klar: Nur wer sich auf eine „Nummer“ qualifiziert und darin Spitzenleistungen erbringt, erhält Applaus, spricht Aufträge. Im Zirkus treten nicht nur Einzelne auf, sondern vor allem auch Gruppen.

Und wiederum gilt: was wäre, wenn ein jeder nur das zeigte und machte, woran er besonders interessiert ist? Ein chaotischer Haufen, ohne jede Attraktion. Nicht anders in den Betrieben: sie sind in aller Regel ein buntes Gemisch individueller Charaktere, die nur eines im Sinn haben, nämlich ihre eigene Leistung als das beste und als „spitze“, super, toll! anzusehen. Eben: ein chaotischer Haufen, ohne jede Attraktion. Denn so wie sich unter Zirkus-Artisten Menschen zu einer einheitlichen, eigenen, charakteristischen „Nummer“ verabreden (und trainieren und sichtbare Spitzenleistung vollbringen) müssen, geht es auch einem Unternehmen. Da müssen alle, egal in welcher Funktion, in welchem Job, von welchem

Rang, sich dieser gemeinsamen „Nummer“, also spezialisierten Leistung widmen. Sonst wird keine wirkliche Attraktion daraus. Das aber ist leichter gesagt als getan, für die meisten Betriebe wie für meisten Fachleute. Denn für diese heißt dies, so schnell wie möglich das Unternehmen zu verlassen, wenn sie in ihren Talenten nicht genügend gefordert und gefördert sind und sich das Passende zu suchen. Was – schon sind wir mitten drin im Wohlstands-Wehklagen – oft mit Umzug, längeren Wegzeiten und anderen „Mühsahlen“ verbunden ist (die vor gar nicht so langer Zeit noch als Paradies auf Erden, nämlich Chance und Perspektive gegolten hätten !!!). Und es heisst natürlich auch für die Unternehmen, eine konsequente, ja schon rigorose Personalpolitik zu betreiben, die vor allem erst einmal mit gezielter und systematischer, unverzichtbarer Aus- und Weiterbildung anfängt. Die jegliche Art von Möglichkeit für jeden einzelnen, immer und immer besser zu werden, zum Kern macht.

In der – Achtung, Sie werden jetzt in Ohnmacht fallen! – zehn oder gar fünfzehn Prozent der regulären Arbeitszeit und der Personalkosten für das Konto „Lernen, Training, Forschung&Entwicklung“ zur Verfügung stehen muss. („Muss“ deshalb, weil es keine Spitzenleistung ohne solchen Einsatz geben kann. Im Zirkus nicht wie in der freien Wirtschaft [aber wozu eigentlich noch die Unterscheidung?].) Wer ist aber dazu schon bereit. Vor allem, wenn solch Training auch noch Teile der „Frei-Zeit“ anknabbern könnte. Und der angeborene Reflex von Unternehmern scheint ohnehin zu sein, bei solchen „Kostenbelastungen“ das Ende der Welt nahen zu sehn. „Kostenbelastungen“? Ja, wie, wenn nicht durch nie nachlassenden Fleiß, nie endendes Training, permanente Fitness soll sonst der Zirkuskünstler in den Spitzenzirkus gelangen? Und Spitzenbetriebe an Know-how, Marktanteile und Reputation? Der Ruf von scheinbaren Theoretikern oder kritisch beäugten Beratern nach „Nische“, „fight for excellence“, „Marktführerschaft“, auch verbunden mit „Kostenführerschaft“ ist keine Mode-Erscheinung, kein zufälliger belanglos-beliebiger Trend. Er ist die Nagelprobe gleichermaßen für Unternehmer wie für Arbeitnehmer: sind wir bereit, Erfolg zu haben?! Oder erklären wir das uns zu-fällige (zufallende, sich ergebende) Ergebnis ganz einfach als Erfolg, um wenigstens nicht tief depremiert zu sein? Allein, es hilft immer weniger weiter, selbsternannter „erfolgreicher“ Universalbetrieb zu sein. Das Publikum will Spitzenleistung! Und zwar immer und überall. Unsere Konsumwelt, und der Unterschied zu B2B, Business-to-Business gegenüber „Consumer-Märkten“ ist nahe null, unsere Konsumwelt verlangt nach dem besten Preis, der besten Leistung, der schnellsten Lieferung, dem schönsten Irgenwas, dem stärksten, höchsten, langlebigsten ... egal nach, Hauptsache Superlative! Hauptsache Spitze! Hauptsache anders! Hauptsache einzigartig! Hauptsache „angesagt“! Erfolg also ist, wenn Sie, Ihr Unternehmen, etwas leisten, was kein anderer leisten kann. Keiner! Erfolg ist nicht, bloß etwas (gut, brav, anständig) zu leisten. Erfolg ist die Überwindung der bisherigen Schranken. In einzigartiger Weise. Für alles andere müsste erst noch eine neue Sozial, Wirtschafts-, Markt- und Gesellschaftsordnung erfunden werden.