

# 1. FC Druck & Wirtschaft

Neue Spieler – alte Fehler: Aber Schuld sind weder Ball noch Trikot

**ESSAY**



Wir Deutschen wissen es ja besser. Denn wir haben eine Fußball-Nationalmannschaft. Die hat früher immer gewonnen und dann immer verloren. Man kam auf die Idee, die Spieler zu wechseln. Half nichts. Dann hat man die Trainer getauscht. Half auch nichts. BILD schaltete vom Hätscheln auf Schimpfen um. Wieder nicht genügend Tore. Bis es allen langsam dämmert: womöglich liegt's am Fußballspielen selbst ...

Seit es Fußball gibt, verlieren Mannschaften aus exakt drei Gründen. Erstens, weil sie gar nicht spielen können. Zweitens, weil sie den Gegner falsch einschätzen. Drittens, weil sie Pech haben.

Seit es die freie Marktwirtschaft gibt, machen Unternehmen aus exakt drei Gründen wieder dicht: Erstens, weil sie gar nicht wirtschaften können. Zweitens, weil sie den Markt falsch eingeschätzt haben. Drittens, weil sie Pech haben.

Im Fußball wie im Wettbewerb treffen zu 90 Prozent die Punkte eins und zwei zu. Allerdings versuchen die jeweils Unterlegenen zu 90 Prozent, Punkt 3 die Alleinschuld zuzuschreiben. Aber daran glauben nur sie selbst.

**Mit kessen Sprüchen schießt man keine Tore**

Zu verlieren – in der einen wie der anderen Disziplin – hat nicht mit alt oder neu, mit konservativ oder progressiv, mit arm oder reich zu tun. Es hat schon gar nichts damit zu tun, dass die Liga, der Spielplatz, das Punktesystem, die Bezahlung oder gar die Trikots und Sponsoren wechseln.

Die gesamte New Technology ist ein hervorragender Beweis dieser These. Da wollte man, auf Biegen und Brechen, die Grundsatzregeln eins und zwei (Nichtkönnen, falsche Taktik) durch selbstbewusstes Auftreten, kesse Sprüche und die Vorwegklärung, der Sieger stünde schon



fest (nämlich man selbst), ersetzen. Dieses Spiel geht nicht auf. Weder in der Wirtschaft noch auf dem Bolzplatz.

Auch die Druckindustrie hat ihre New Player, ihre New Technology. Alles, was irgendwie mit Digital anfängt und natürlich alles, was mit

Internet zu tun hat. Und beide Trends haben, ganz logisch, den Markt gespalten. In Skeptiker und Euphoriker.

Was sich aber durch den Blick auf das Fußballspielen abermals erklären lässt. Irgendwann gab es das erste aller Fußballspiele, die erste

Selten ist der Ball Schuld, wenn ein Tor fällt. Wie im Fußball müssen auch Unternehmen dafür sorgen, dass die Taktik stimmt, dass die Mannschaft motiviert ist, dass Regeln und das Ziel des Spiels in den Köpfen der Spieler verankert sind und dass man nur gewinnen kann, wenn man das entscheidende Tor (oder auch den Verkauf) mehr als der Wettbewerb hat. Und wie im Fußball gibt es auch in der Wirtschaft ein ständiges Auf und Ab.



aller Fußball-Ligen, das erste aller Turniere und das erste aller Länderspiele. Mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit von rund 66,7% hatten diese Ereignisse jeweils einen Sieger und einen Verlierer (Unentschieden ist ein weiteres Drittel der statistisch

möglichen Ergebnisse). Also gab es durchschnittlich jeweils 50% Fans, die begeistert und genau so viele, die enttäuscht waren und sind. Die einen malten in Rosa, die anderen in Schwarz. Eingeschlossen die (möglichst unparteiischen) Berichterstat-ter, Reporter und Kommentatoren.

So liest man auch in der Druckfachpresse von und über diejenigen, die an den Pokal glauben und solche, die den Abstieg und das Desaster als Menetekel greifbar vor Augen haben. Man hört und liest die Visionäre und die Auguren. Und man beobachtet Unternehmen in ihrem Auf- und Abstieg.

### Gewinnen und Verlieren gehört zum Spiel

Käme denn ein Vernünftiger auf die Idee, Fußball für überholt und Quatsch, für nicht möglich und am Ende seiner Tage angelangt zu beschreiben, nur weil in einem einzelnen Match oder einem Turnier jeweils eine Mannschaft gewonnen, die andere aber verloren hat? Und wäre damit der Beweis erbracht, im Fußball könne man nicht gewinnen? Es wäre absurd.

Aber eben solches scheint um sich zu greifen, wenn man die (im besten Falle erschrockenen, im schlimmsten Falle hämischen) Bemerkungen, Fragen, Zweifel, Kommentare, Meinungen und Gerüchte hört und liest, den Digital- und Internet-Spielern würde der Garaus gemacht.

Wahr ist vielmehr: Einige verlieren, andere gewinnen. Aus den eingangs beschriebenen »ewigen« Gründen.

### Ohne Taktik schlechte Karten

Da kommen amerikanische Unternehmen auf den europäischen Markt, loben sich wie die Weltmeister, stellen viel zu kleine oder gar keine Mannschaften auf, schießen ein Eigentor nach dem anderen und werden nach dem Schlusspfiff folgerichtig wieder auf Dauer in die Kabinen geschickt. Auch auf jedem Fußballplatz hätten sie mit ihrem Verhalten verloren.

Und dann gibt es alte wie neue Digital-Soundso-Hersteller und -Anbieter, die foulen, dass dem Schiedsrichter die roten Karten ausgehen, die dreschen auf den Ball (sprich die Technologie) ein, dass er spektakulär fliegt, unabhängig davon, dass es Ziel ist, ihn im gegenerischen Tor zu platzieren (sprich Verkäufe zu tätigen). Und dann gibt es Spieler, die zu weinen anfangen, nur weil das Publikum nicht bei jedem Kopfball, jeder Flanke oder jedem Quer-

pass jubelt und »Laola-Wellen« produziert.

Doch eins haben beide, Fußball wie Wirtschaft, im Laufe ihrer Existenz gelernt. Nicht jedes Team ist auf Dauer stark genug, um sich ewig fit zu halten, wenn man versucht, dies »aus den eigenen Reihen« zu bewerkstelligen. Wie in der Natur, so auch im Organisatorischen: Ab und zu müssen neue Gene, »neues Blut« hinzukommen. Wer internationale Spitzenleistungen erbringen will, muss zukaufen. Ob als Fußball-Club oder als Konzern.

In diesen Tagen erleben wir, ein Jahr nach der Millenniums-drupa, viel Ernüchterung bei den New Players und Old Players auf dem Print-, Publishing- und CrossMedia-Sektor. Aber wie beim Fußball, so auch bei der Wirtschaft: Schuld ist nicht der Ball. Schuld ist nicht das Pech. Wer nicht spielen, sprich organisieren und wirtschaften kann und wer den Gegner, den Markt, die Taktik falsch einschätzt, bekommt eins auf die Mütze.

So neu kann die Technik gar nicht sein, dass die alten Regeln nicht immer noch gelten würden.

### Es gibt immer einen Tabellenführer...

Und im Print-Wirtschaftsleben ist es eben halt wie im echten deutschen Fußball. Da hatte dieses Jahr auch ein »Newcomer-Oldie«, Schalke 04, den Meistertitel auf der Schuhspitze. Doch gewonnen hat den Titel wieder einmal Bayern München. Weil: Bayern gewinnt immer. Weil es ein alter Gewinnerverein ist.

Wie die Heidelberger Druckmaschinen. Die haben, ob nun mit, gegen, trotz oder wegen digitaler Techniken, den Umsatz auf schwindelerregende 5,3 Mrd. Euro hochgeschraubt. Das ist vergleichbar, wenn Bayern 12 : 3 gewinnt. Gegen Xerox, die binnen Jahresfrist (von drupa an gerechnet) die Heidelberger vernichtend schlagen wollten und nun selbst die halbe Mannschaft vom Platz gejagt haben. Und selbst keine Elfmeter mehr in Tore verwandeln können.

MAN-Roland, so eine Art Borussia Dortmund: Konstant, immer Spitze, kampfprobt, sich nicht ablenken lassend, meldet ebenso substanzziel-



Unternehmens-Management und Fußball: das sind Parallelen, die keineswegs »an den Haaren herbeigezogen« sind. Auf der einen Seite gibt es das (teoretisierende) Training und dann die blitzschnelle Entscheidung im »Kampf«, sprich der täglichen Situation im Umgang mit Kunden, Aufträgen, Märkten.

le Umsatzzuwächse. Und KBA, von manchen eher in der zweiten Liga vermutet, hat sich längst und ständig einen Pokalplatz gesichert, wie man im Fußball sagen würde.

Anders Agfa, die Schwesterfirma von Bayer Leverkusen. Genau wie diese wird permanent medienwirksam das Anrecht auf die Meisterschaft verkündet, doch zwischendurch verliert man mal immer wieder nicht nur das Spiel, sondern auch den Trainer – vergleichsweise bisherige Liefer- oder Branchensegmente.

Dagegen die stillen Stars: Océ zum Beispiel, die irgendwann mal ganz oben ankommen werden, ohne dass sie jemals ein spektakuläres Match gewonnen hätten. Sie haben nur das gemacht, was auch beim Fußball sinnvoll ist: jeweils mindestens ein Tor mehr zu schießen (sprich einen Auftrag mehr abzuschließen) als der Gegner.

Oder CreoScitex. Noch vor einem Jahr glaubte keiner daran, dass eine schnell zusammengestellte »All-Stars«-Mannschaft aus der ganzen Welt (sprich Canada und Israel) auch nur annähernd ins Laufen kommen könnte. Inzwischen spielen sie Traumpässe und legen Ergebnisse hin, die andere blass werden lassen.

#### ... und andere steigen ab

Dafür verabschieden sich andere aus der Liga. Impresse, ein e-Procurement-Anbieter aus den USA, spiel-

te noch nicht einmal eine Halbzeit mit. Anbieter von Internet-Marktplätzen wie beispielsweise Paper-Exchange sind beleidigt, weil keine Zuschauer kommen und wollen in Europa nicht mehr mitspielen. Lecloux hat das Spiel mit dem Vertrieb von Digitaldruckmaschinen und Redaktionssystemen verloren. LinoPress integriert jetzt die komplette Mannschaft in das Team von alfa Media Partner. Haindl verkauft seinen lokalen Papierclub an die Weltliga UPM. Und Xerox reisst Xeikon durch seine Schwäche in den Kampf um den Klassenerhalt.

#### Tops und Flops

Alles Beweise für die generelle Digital- und Internet-Schwäche? Absolut nein. Denn auch Tradiertes hat zu kämpfen. Die Verlagswelt legt mit schöner Regelmäßigkeit Flops hin. Kaum sind junge Zeitschriften auf dem Markt, werden sie wieder in die Kabinen geschickt. Zu teuer, treten immer neben den Ball oder wissen gar nicht, wo er rollt.

Oder: Die einen, tradierte Druckereien, verlieren Haus und Hof, werden deklassiert und vorgeführt. Die anderen, ebenfalls tradierte Druckereien, spielen wie die jungen Götter. Allerdings berichtet über solchen Fußballzauber nur die Lokalpresse, selten erfährt das ganze Volk.

Aber Sie. Als Druckmarkt-Leser in unserer neuen Nachrichten-Rubrik »Gewinn und Verlust«.

### WIE ES KOMMEN KÖNNTE: AGFA, STÜCKWEISE

Zulieferunternehmen der grafischen Industrie werden nicht anders gemagt als alle anderen Unternehmen auch. Ziel ist Rendite, nicht die Beglückung von Menschen. Sinkt die Rendite, dann, so ist es Usus, gibt es drei Möglichkeiten: verkaufen, ausgliedern, schließen. Die Reihenfolge signalisiert die Attraktivität der Sanierung.

Selten nur kommen Firmenveränderungen aus heiterem Himmel, sind sie eine Laune des Augenblicks. Wie beim Vulkanausbruch sind Dampf- und Donnerwolken Vorboten. Was börsenseitig immer die große Stunde der Analysten ist. Lauschen wir denen einmal zu:

**These:** Bayer ist auf dem Weg zum »segmentierten Chemiekonzern in Wachstumsmärkten«, was Bayer-Konzernchef Schneider auch oft und gerne wiederholt. Darin eingeschlossen ist seine Bekenntnis zum »Shareholder Value« – und das ist nur auf Wachstumsmärkten zu produzieren. Der Markt der grafischen Filme und Geräte aber ist in diesem Sinne kein Wachstumsmarkt und Agfa längst nicht mehr der Druckindustrie-Allrounder. Warum sonst hätte man den ChromaPress-Vertrieb so abrupt verkaufen sollen?

**Konsequenz:** Bayer als Großaktionär von Agfa streamlined das Unternehmen auf expandierende Märkte. Beweis: Seit Monaten schon hat sich der Werbeauftritt in der Öffentlichkeit dramatisch geändert. Agfa steht neuerdings massiv für Medizinprodukte. Grafische Systeme werden auf dem letzten Platz erwähnt.

**Spekulative Logik:** Teile von Agfa werden verkauft, ausgegliedert. Beispielsweise die Film- und Chemie-segmente für die grafische Industrie

an Heidelberg (das fehlt denen nämlich noch im Portfolio) und die Elektronik an MAN-Roland (die brauchen das, um mit Heidelberg's All-in-one-Philosophie mitzuhaltten). Außerdem haben sie ja schon Agfa's ehemaligen Digitaldruck.

Wer sonst sollte Bayer, das sich vor allem auf US-amerikanischen Märkten neu arrangiert, rechtzeitig Geld für Agfa-Teilbereiche bezahlen, so lange sie noch etwas wert sind? Gerade hat ein Unternehmen, das Interesse an Agfa-Teilen hatte, das Angebot zurückgezogen. Oder umgekehrt. Also, wer denn nun jetzt?

Kodak? Nein, hat die grafische Industrie längst aufgegeben. Fuji? Könnte sehr wohl am Marktanteil wie auch bestimmten Teilen des Know-hows interessiert sein und dürfte als potentieller Teil- oder Gesamtkäufer gelten. Wenn die Japaner denn überhaupt wollen. Xerox? Nun, dieser Konzern macht ja, wie man weiß, schon genügend Fehler, um sich mit sich selbst beschäftigen zu können. Xeikon? »Unser Kerngeschäft ist Digitaldruck« sagt Alfons Buts und es klingt glaubhaft, zumal Xeikon im Sog des Xerox-Schleuderkurses genügend andere Hausaufgaben zu machen hat. Komori? Ja, warum nicht? CreoScitex? Das Kleingeld dafür hätten sie. Ob sie den Marktanteil auf diese Weise kaufen wollen, bleibt dahingestellt.

Bleibt nur noch ein reicher Scheich. Die oder deren Söhne haben alle in Havard studiert und kennen sich bestens mit Zukunftsstrategien aus. Scheiden also doch aus.

Also Sie und ich als heimliche Spekulanten an der Börse?

Hans-Georg Wenke, Klaus-Peter Nicolay