

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 Medienvorbereitung 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, vordigitalen 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.