

## 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. Deshalb 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 Kunden 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, das 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.