

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 substantziellere 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.