

1990

Interview in der Fachzeitschrift „druckwelt“

Eine Drupa mal ohne Auftragsbücher

Der Trubel um die Drupa 90, die Besucher- und Ausstellerrekord gebracht hat, weicht nüchterner Betrachtungsweise. Was hat sie der grafischen Industrie tatsächlich an technischem Fortschritt gebracht? Wirtschaftlich war die Superschau absolut Spitze. Die Lieferfristen sprechen Bände.

Es gibt aber auch Betrachter, die das Geschehen während der 14 Tage in Düsseldorf skeptisch, kritisch bewerten, wie das Interview beweist, das die druckweit mit Hans-Georg Wenke geführt hat. Der Unternehmensberater aus Solingen ist in der Branche bekannt für seine Vorliebe für kritische Anmerkungen, auch für Überzeichnungen. Bei allem aber wird anerkannt, daß Wissen und Engagement für ihn spricht. „Zu spontan, zu spät, zu viel, zu zaghaft“, so faßt er seine Eindrücke zusammen. Er bemängelt Investitionsverhalten ebenso wie das strategische Management in der Branche

druckwelt: Herr Wenke, bei einem druckwelt-Gespräch auf der diesjährigen Drupa haben Sie gesagt, die Messe hätte einen Nachteil: an den Toren würden die Besucher nicht gezwungen, Brieftaschen und Geldbörsen abzugeben. War das ernst gemeint?

Wenke: Bezogen auf Brieftaschen, die mit Investitionsgeldern gefüllt waren, durchaus. Ich halte es für einen wesentlichen Nachteil dieser Messe, daß sie ihren Charakter als Informations-Veranstaltung verliert und zur Investitionsschlacht wird. Denn das hat völlig unsinnige Folgen: die Firmen sind gezwungen, die tollsten Kopfstände zu machen, nur damit ihre Produkte einigermaßen fertig entwickelt erscheinen. Andererseits werden eben halbfertige Entwicklungen nur des Termines wegen auf den Markt geworfen, und hinterher ist die Enttäuschung groß, wenn Lieferzeiten von einem halben, einem oder sogar noch mehr Jahren sich ergeben.

druckwelt: Die Drupa also ohne Verkäufe?

Wenke: Eindeutig ja, denn kein Hersteller und Aussteller bzw. Anbieter wäre nicht in der Lage, die Verkaufsgespräche und -Verhandlungen später zu führen. Ohne Zeitdruck. Und an etwas würdigeren Orten als Besprechungskabinen, gegen die eine Sauna klare, frische Gebirgsluft anzubieten hat.

Beeinflussung oder Information

druckwelt: Was ist denn so schlimm an diesen Verkäufen

Wenke: Weil sie einerseits Teil einer als Information vergewaltigten Beeinflussungspolitik mancher Hersteller ist. Das beginnt mit den Messerabatten, die Augenwischerei sind, weil sie in dieser Größenordnung bei geschickter Verhandlung später jedem eingeräumt werden. Und die Verkäufer

nutzen die Unübersichtlichkeit und die überbrodelnde Gerüchteküche dazu, um absichtlich die Kunden und Interessenten unter Druck zu setzen. Schon ein simples, locker hingeworfenes „Ja, Druckerei Meier hat schon gekauft“ — mit Betonung auf „hat“ — genügt, um dem Interessenten Schuldkomplexe einzureden und ihm den Angstschweiß auf die Stirn zu treiben. Denn die Drupa ist wegen ihrer Monumentalität nicht mehr geeignet, Übersicht zu schaffen, sondern führt nur zur Verwirrung.

druckwelt: Ist das Ihre ganz persönliche Ansicht?

Wenke: Ja, mit der ich aber nicht allein stehe. Ich habe keinen getroffen und gesprochen, der von dieser Drupa erfreut war. Das Konzept konterkariert sich selbst und wird zur Farce. Und mit dem Argument, es sei wieder ein Besucherrekord erreicht worden, kann ich keine Verbindung zur Qualität herstellen.

druckwelt: Aber schließlich bleibt es doch jedem Besucher selbst überlassen, was er aus der Drupa und den zu vielen oder zu wenigen Informationen macht?

Wenke: Genau! Und genau das ist ja der springende Punkt: der Besucher ist wirklich allein gelassen. Es gibt keine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für ihn.

druckwelt: Aber dafür sind doch die Unternehmensberater, wie Sie, zuständig und gerne gegen Salär zum Einsatz bereit!

Wenke: Völlig richtig. Indes spielt uns da ein gewisser Adam Riese einen Streich. Ich selbst habe einen eigenen Fort- und Weiterbildungsaufwand, der bei knapp 50 Prozent meiner Arbeitszeit liegt. Bleiben, da ich auf Urlaub nicht verzichten möchte, rund 100 Beratungstage im Jahr. Wenn jede Beratung im Schnitt drei Tage dauert, kann ich maximal 30,40 Unternehmen beraten. Und das mag sich nach idealer Situation anhören, auf dem deutschen Markt zumindest ist die Zahl der qualifizierten, fachlich orientierten Unternehmensberater für diese Branche und die Druckvorstufe, um es einmal vorsichtig auszudrücken, sehr übersichtlich.

Berater im Aktualitätsstreß

druckwelt: Und warum gibt es nicht mehr?

Wenke: Weil Unternehmensberater das gleiche Problem haben wie diejenigen, die sie beraten sollen: kaum hat man sich informiert, ist die Entwicklung schon weiter und man steht wieder wie der Ochs vorm Berge, wenn es um Details geht.

druckwelt: Sie aber haben ein sicheres Erfolgs- und Geheimrezept dagegen?

Wenke: „Sicher“ und „Erfolgsrezept“ will ich gelten lassen, von geheim kann keine Rede sein. Ganz im Gegenteil, ich bemühe mich nach Kräften, dieses Rezept, das alles andere als eine Schamanen-Mixtur ist, deutlich zu machen.

druckwelt: Und wie lautet es?

Wenke: Ganz einfach: „Weniger ist mehr!“ Oder auch: Da man ohnehin nicht alle Informationen bewältigen kann, muß man sich die richtigen aussuchen.

druckwelt: Wie findet man die denn ?

Wenke; Indem man aufhört, nach technischen Details zu fragen und sich auf das konzentriert, was viel wichtiger ist: die strategischen und konzeptionellen Aspekte.

druckwelt: Das klingt theoretisch und kompliziert!

Wenke: Ist es überhaupt nicht. Es ist sogar ganz einfach und jeder kann es und vollzieht es, nur trauen sich die meisten nicht, sich darauf zu verlassen. Mal ein paar praktische Beispiele: Sie sprechen mit einem Software-Anbieter und glauben, es handele sich beispielsweise um die Version 5.4, um einfach eine Zahl zu nennen. Der aber sagt Ihnen stolz, nein, sie bekommen schon die Version 6.2 ausgeliefert. Was, glauben Sie, passiert mit dieser Software? Sie wird sich in nächster Zeit genauso schnell wieder ändern wie das Wetter. Und daran gemessen ist die Frage, ob diese Version denn diese oder jene Möglichkeit schon eingebaut hat, völlig belanglos, weil die Antwort keine längere Lebenschance hat als eine Eintagsfliege.

Oder: Sie fragen - und dafür sind Messen ja hervorragend geeignet – drei Mitarbeiter auf einem Firmenstand unabhängig und ohne daß sie mithören können das Gleiche. Und erhalten drei Antworten. Sind Sie dann wirklich noch davon überzeugt, daß Sie später, wenn Sie bei diesem Unternehmen gekauft haben, an jeder Stelle gleich gut und gleich richtig behandelt oder beschieden werden?

Kein Trost für Reingefallene

druckwelt: Sind Ihre kritischen Worte nicht zu pauschal, trifft das nicht für einzelne Firmen zu?

Wenke: In dieser Frage schon liegt die irreführende Antwort. Selbst wenn unter den über anderthalbtausend Ausstellern nur 10 schwarze Schafe gewesen wären, dann tröstet das den, der auf diese reingefallen ist, überhaupt nicht. Man hat es nach getätigtem Kauf immer nur mit einem zu tun - und wenn der der falsche ist, dann „Gute Nacht“!

druckwelt: Sagen Sie bitte noch einmal konkret, was der einzelne als Käufer und Interessent dagegen unternehmen kann?

Wenke: Erstens: Verkäufer als solche betrachten. Verkäufer wollen verkaufen, und es ist ein Widersinn, Verkäufer als Informanten zu betrachten. Verkäufer sind ungemein wichtige und ehrenwerte Leute. Ihnen muß es gelingen, die Wünsche des Kunden herauszufinden und ihm genau das richtige Angebot zu unterbreiten. Aber die Informationen sollen und müssen von Leuten kommen, denen Bits und Bytes oder was der technischen Parameter mehr noch wichtig sind näher liegen als die Provision.

Mein Rat an Investoren: Verschaffen Sie sich schnellstens Kontakt mit Technikern, Instruktoren, Anwendungsberatern und dergleichen Mitarbeiter eines Unternehmens. Im Zweifelsfalle geht das ganz einfach, indem Sie dem Verkäufer eine wahnsinnig knifflige Frage stellen. Wenn er die selbst beantworten will, wissen Sie, was Sie von ihm zu halten haben und im richtigen und günstigen Falle geraten Sie sehr schnell an diejenigen Fachleute, die Ihnen auch später Auskunft geben werden. Denn das ist doch der springende Punkt: Nach dem Verkauf beginnt der Verkäufer schon, den nächsten Deal mit Ihnen vorzubereiten. Aber mit den Sorgen, Nöten und Problemen des gekauften Gerätes oder Programmes sind Sie dann auf andere Mitarbeiter des Anbieters oder Herstellers angewiesen. Und die müssen Sie unbedingt vorher kennenlernen, um sich ein Bild von dem zu machen, was Sie im Alltag erwartet.

Zweitens: Verlangen Sie nicht zuviel von einem einzigen Programm, System, Gerät oder Anbieter. Die millionenfach zitierte „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es weder jetzt noch irgendwann. Jeder Kauf ist ein Kompromiß. Was man können muß, ist also nicht kaufen, sondern mit sich selbst und seinen Wünschen Kompromisse schließen. Das wiederum setzt voraus, daß man selbst weiß, was man will, worauf es ankommt und wo die eigenen betrieblich akzeptablen Toleranzgrenzen liegen. Das ist ein mentaler Prozeß, der sehr viel mit Persönlichkeit und Klugheit zu tun hat.

Drittens: Lösen Sie sich von den Zufälligkeiten des Alltags. Ich habe in meiner nunmehr 15jährigen Beratungspraxis bei deutschen Setzern und Druckern immer wieder und im Trend völlig ungebrochen eine geradezu selbstmörderische Bereitschaft beobachten müssen, auf geringste Veränderungen und Verführungen vehement, überstürzt und völlig unangemessen zu reagieren und langfristige Trends glatt zu verschlafen.

druckweit: Können Sie das an einem Beispiel verständlicher machen?

Wenke; Wenn eine kleinere Druckerei eine Anfrage für einen „dicken“ Auftrag bekommt — möglichst noch mit dem Versprechen eines Jahresvertrages —, dann geht spätestens der zweite Griff zum Telefonhörer, um sich eine neue Vierfarbendruckmaschine anbieten zu lassen. Oder irgendetwas anderes, was gerade für diesen Auftrag so wunderschön und erstrebenswert wäre.

Oder: Es gibt nicht wenige Setzereien, die kaufen „blind“, was der Stammlieferant Neues im Programm hat, nur, um als „modern“ zu gelten.

Und dann geht der Ärger los: Selbst der dickste Auftrag füllt nur einen geringen Teil der Kapazität, und für neue Maschinen haben die wenigsten Kunden der Setzer und Drucker Sinn und Verwendung. Damit wird unsägliches Verkaufs- und Preis-Streß erzeugt, und atemlos bis hin zur physischen Erschöpfung laufen dann Chef und gepeitschte Führungscrow hinter Auslastung und Kapazität her.

Selbstbewußtsein ist verloren

druckwelt: Ein wenig übertrieben ...

Wenke: Nein untertrieben! Im Moment brodeln die Konjunktur wie nie. Die Druckereien haben schon wieder für die Kunden unerträgliche Lieferzeiten. Und trotzdem ziehen die Druckpreise nicht an. Was hat das denn für einen anderen Grund als eine tiefsitzende, geradezu klinisch diagnostizierbare Angst vor der nächsten Auftragsflaute? Setzer und Drucker haben leider, und leider nur mit ganz wenigen Ausnahmen, ihre Selbstachtung und Standhaftigkeit verloren. Weil sie sich selbst in die Situation des Entbehrlichen und Ersetzbaren manövriert haben.

druckwelt: Oder durch von außen kommende Entwicklungen — Stichwort DTP — manövriert wurden?

Wenke: Ach, was wäre es schön, wenn Sie Recht hätten! Dann könnten wir uns ja alle zurücklehnen, jämmerlich heulen und von der Allgemeinheit finanzielle Unterstützung und Solidarität erwarten, weil uns bitter Unrecht geschehen wäre. Genauso aber ist es doch nicht! DTP ist das Tollste, was der Druckindustrie passieren konnte. Jeder verkaufte PostScript-Printer „draußen“ ist eine eingesparte Werbemillion für die Branche. Die im übrigen, diesen Seitenhieb kann ich mir nicht verkneifen, wie ein barfüßiger Schuster oder ein kettenrauchender Lungenarzt durch die Gegend irrt: vollgestopft mit Werbeaufträgen, aber bisher jungfräulich, was Bran-

chen- und Imagewerbung angeht. Da tun die Bäcker und Installateure tausendmal mehr für ihr Handwerk als Setzer und Drucker.

druckwelt: Wieso soll DTP nun plötzlich ein Segen für die Druckindustrie sein?

Wenke: Weil DTP es geschafft hat, Bewußtsein für Schrift und Drucken, für Gestaltung und Typografie zu wecken! Noch nie wußten so viele Menschen etwas über das, was man unter „Print-Medien“ zusammenfaßt. Diese Popularität verschläft und mißachtet die Druckindustrie sträflich - zumindest in weiten Teilen. Und damit bin ich auch eigentlich beim Kernpunkt dessen, warum ich gesagt habe, spontane Investitionen à la Drupa-Rausch seien gefährlich. Es ist weder richtig, DTP zu bejubeln, noch, DTP zu bekämpfen. Man muß DTP - oder jede andere technische Entwicklung auch in das eigene Firmenkonzept einbinden. Genau an dem aber scheitert es. Ich wage zu behaupten: 95 Prozent eher mehr denn weniger - der Setzereien und Druckereien arbeiten konzeptlos.

Vielfalt der Technik irritiert Manager

druckwelt: Und damit chaotisch?

Wenke: Sagen wir eher: zufällig und abhängig.

druckwelt Woher kommt das Ihrer Meinung nach? Sind die Chefs und Führungskräfte unfähig?

Wenke: Nein, aber sie sind einerseits falsch, ungenügend und unvollständig ausgebildet worden. Dazu später. Aber andererseits, und das ist ein ernster und massiver Grund bzw. Hintergrund, hat sich ja die Situation der Druckindustrie dramatisch gewandelt, wie noch nie seit ihrem Bestehen. Es ist nicht die Tatsache, daß wir von Buch- auf Offsetdruck und von Blei- auf Computersatz umgestellt haben. Es ist die Vielfalt des Angebotes, die zum Zusammenbruch allen dessen führt, was bisher als Maßstab oder „richtig“ angesehen wurde. Noch vor 20 Jahren war die Möglichkeit zu setzen und zu drucken auf wenige Maschinen und im Prinzip auf zwei Satz- und vier Druckverfahren beschränkt. Dafür gab es insgesamt, um eine Größenordnung zu nennen, hundert oder zweihundert Maschinen. Heute jedoch gibt es alleine für die Druckvorstufe in all ihren Ausprägungen und Qualitätsstufen mehrere tausend Maschinen, die sich auch noch größtenteils kombinieren lassen. Von einem Verfahren, einer Arbeitsschrittfolge und dergleichen kann man nicht nur nicht sprechen, man kann es gar nicht mehr denken. Und im Druck werden wir durch integrierte Maschinensteuerung, elektronisches Drucken oder computergestützte Druckunterstützung in den nächsten 10 Jahren ähnliche Verwirrungstendenzen erleben wie bei DTP.

Mit anderen Worten: die Chance, etwas falsch zu machen, ist mindestens tausendmal größer als die, eine richtige Entscheidung zu treffen.

Man kann es aber auch genau umgekehrt sehen, und damit komme ich zu dem, was ich in meinen Beratungen und Berichten ständig klarzumachen versuche: Da es keine objektiven Maßstäbe mehr gibt, muß man sich eigene, individuelle schaffen. Also persönliche Zielsetzungen. Firmenziele, Unternehmensziele. Aus denen heraus ergeben sich sowohl die Verkaufs- wie auch Produkt- und Investitionsstrategie.

Wer nicht weiß, was er will, der investiert ständig zu viel und zu wenig, zu zögerlich und zu schnell. Der schafft Zufälligkeiten, die durch andere Zufälligkeiten im Moment ihres Entstehens schon wieder über den Haufen geworfen werden.

Das Rezept ist weder neu noch einzigartig und schon gar nicht meine Erfindung. Es heißt ganz einfach: Konzentration auf eine bestimmte Dienstleistung oder Produktpalette, und diese aber mit aller Konsequenz vermarkten. Die Mewes-EKS-Strategie ist eine gute Umsetzung dieser Gedanken. Aber es gibt Dutzende anderer ähnlich guter Denk- und Handlungshilfen.

Die Situation an sich ist ja schon kurios genug: Überall auf der Welt und in allen Branchen finden Sie Spezialisten. Ob bei den Wirtshäusern oder Imbißstuben oder bei Möbelverkäufern und Bekleidungshäusern: das Angebot ist beschränkt. Nur die numerische Mehrzahl unserer deutschen Druckereien, eben jene 80 Prozent der Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, kennen kein größeres Glück, als das Wort „Akzidenz“ in ihre Briefbögen drucken zu können.

Angebot beschränken und perfektionieren

druckwelt: Ist das denn falsch?

Wenke: Wenn nicht falsch, dann zumindest eine besonders qualvolle Form des Selbstmordes. Weil man bedingungslos und bis zur Perversion abhängig ist von Kundenwünschen und Marktzufälligkeiten. Wozu ich also rate und wofür ich plädiere, ist, sein Angebot und seine Produktions- und Dienstleistungsmöglichkeiten so zu organisieren, daß man von wenigem viel oder sogar alles kann.

druckwelt: Was hindert denn die Betriebe daran, dies zu tun?

Wenke: Wie gesagt, die Ausbildung der Führungskräfte geschieht noch immer nach Altväter-Sitte. Zählen Sie doch einmal die ausgebildeten Kaufleute, Marketing-Spezialisten oder echten Karriere-Manager unter den Druckerei-Leitern und -Inhabern zusammen. Sie werden kaum die Zahl Hundert erreichen. Wenn ich aber eben gesagt habe, ein Verkäufer wolle verkaufen, dann will auch ein Setzer und Drucker, also die klassischen Ausbildungsberufe späterer Führungskräfte und Inhaber, setzen und drucken. Nur wer Manager gelernt hat, will auch managen.

druckwelt: Aber nun haben wir die doch einmal, und man kann weder die gesamten Führungskräfte entlassen noch die Chefs enteignen!

Wenke: Völlig korrekt - und es ist ja auch gar nicht nötig. Managen hat nämlich eine sehr positive Eigenschaft: man kann es lernen. Und das erste, was ein Manager lernen muß, ist, daß die Investition zum Betriebsziel passen muß und es kein Betriebsziel sein kann, vorhandenen Investitionen, Maschinen, Mitarbeitern und Verfahren soviel Aufträge zu schaffen, daß sie ihr Auskommen haben. Übrigens, ich habe eine ausgesprochene Vorliebe für Wortspielereien - Auskommen heißt, daß sie eines Tages ins „Aus“ kommen.

druckwelt: Wir machen an dieser Stelle erst auch einmal ein „Aus“ und würden Sie bitten, die hier aufgestellten Thesen oder Angriffspositionen in späteren druckwelt-Ausgaben durch konkrete Beispiele und Kommentierungen zu untermauern und zu verdeutlichen. Glauben Sie, daß Sie dafür genügend „Munition“ haben?

Wenke: Wenn Sie von mir keine Wunderrezepte, sondern nicht mehr und nicht weniger als die positiven und negativen Erfahrungen aus der täglichen Beratungspraxis erwarten: eindeutig ja. Und wenn ich das noch zum Schluß sagen darf: das ist ja überhaupt der „Trick“ der Unternehmensberater: Die wissen auch nicht mehr als andere. Aber die wissen, welche Fehler schon gemacht wurden und haben damit eine größere Chance, mit ihren

Vorschlägen richtig zu liegen. Aber – und darauf kommt es an – ein Berater kann nie besser sein als der Beratene, der diese Vorschläge und Ratschläge dann in seiner täglichen Arbeit verwirklicht. Ein guter Berater ist wie ein Trainer. Das spricht sich langsam herum, und deshalb sind Beratungsgespräche und -berichte immer so etwas wie das Ausdauer- und Krafttraining und die Konditionierung. Der Wettkampf findet dann unter den Betrieben statt – ohne Trainer. Nur wer nicht trainiert hat, ist von vornherein chancenlos.