



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

»Think global, act local« oder doch besser umgekehrt?

Risk Management, Teil 3: Globalisierung oder ist der Schweizer Markt ein Risiko?

BACKGROUND



In den vergangenen beiden Folgen wurden etliche Aspekte des Risk Management in globa-

ler und allgemeiner Form behandelt. Risk Management ist nicht die Auseinandersetzung allein mit den »Gefahren« des wirtschaftlichen Handelns, sondern in erster Linie die Art der Einschätzung der Folgen. Und das schließt logischerweise alle positiven Aspekte, sprich Erfolgsaussichten ein. Nun geht es darum, diese Grundsätze in der konkreten Situation der Druckindustrie näher zu betrachten und auf die spezifischen Dinge zu sprechen zu kommen, die in dieser Branche in diesen Tagen von enormer Wichtigkeit, weil langfristig signifikanter Tragweite sind.

Ich habe sie mehr als einmal angetroffen. Die wandelnde Karikatur aus dem Heimat-Comic-Film: »Wir liefern nur innerkantonal«. Diese Lokalhelden stammten nicht, glauben Sie es mir, aus den bevölkerungsreichsten oder flächengrößten Kantonen. Insofern ist das Thema, um das es heute geht, Globalisierung, in der Schweiz um mindestens eine Stufe mehr skalierbar. Wer außerhalb der Kantongrenzen aktiv ist, betrachtet sich vielleicht schon als international.

Und macht zugleich sehr seriös deutlich, was denn der heute weniger benutzte, dennoch aufschlussreiche Begriff »Heimatmarkt« bedeuten soll. Einem amerikanischen Unternehmen nimmt man leicht ab, es betrachte die gesamte Welt als ihren Heimmarkt und legitimes Aktionsgebiet. Europäer entdecken neuerdings ihre Vorliebe für Asien, insbesondere China und Indien. Die Deutschen kungeln mit Russland oder dem Mittleren Osten. Und England lebt immer noch vom globalen Mythos des weltreichumspannenden Commonwealths und des angeblich multikontinentalen Binnenmarktes.

Binnenmarkt Schweiz

Was aber ist der Markt eines Schweizer Unternehmens? Selbst für offene und liberale Firmen oder ihre Firmenchefs trifft die Antwort »die Schweiz« nur selten zu: es ist, als wäre es das Selbstverständlich-

te der Welt, nur »im Konglomerat Zürich«, dem »Wirtschaftsraum Zürich«, in der Ostschweiz, »im Berner Oberland«, »um Basel herum« oder »in Luzern, aber nicht so weit bis Zürich« tätig zu sein. Während der Rest der Welt froh ist, dass Grenzen immer offener werden, beschränkt sich die Schweiz auf die Miniaturfläche, wie man sie sonst nur von Stadtstaaten kennt. Wobei diese (ohne Ausnahmen) nur deshalb eine Chance haben, weil sie vom Import und Export leben.

Der schweizerische Druckmarkt ist ein Binnenmarkt. Das Handelsbilanzdefizit für Druckerzeugnisse ist extrem negativ: Rund drei mal so viel, wie exportiert wird, werden Drucksachen in die Schweiz importiert. Obwohl die Schweizer Druckindustrie – es wird ihr auch immer wieder von Experten bescheinigt – eine der modernsten, stabilsten, hochqualitativsten in Europa, sogar der ganzen Welt ist, gelingt es ihr nicht, diese Qualität außerhalb enger Grenzen (oft des Kantons) zu vermarkten.

Liegt das nur an den höheren Löhnen und auch sonst höheren Arbeitskosten insgesamt? »Eindeutig nein«, sagen Fachleute, die auch oft im Ausland zu tun haben, »denn die Produktivität ist in der Schweiz ebenfalls beträchtlich höher und die Fehler- oder Ausschussquote signifikant geringer als in anderen Ländern.« Es muss für dieses Defizit also völlig andere Gründe geben als die Kosten.

Angst vor Entfernungen?

Eine der wichtigsten Gründe ist die Angst vieler Schweizer vor Distanzen. Ein geradezu kollektiv gehegtes Idealbild, innerhalb von maximal zwei Stunden wieder in heimischen Gefilden sein zu können.

Andere Völker, viele andere Völker, wissen damit wenig anzufangen. Wer in Kanda lebt, bemisst seine geschäftlichen Reisezeiten sicher nicht in Halbstunden-SBB-Fahrplankarten, sondern in Tagen. Gleiches gilt für die USA. Engländer brauchen ebenso das Flugzeug, um von Nord nach Süd ihres Landes zu kommen wie die Italiener die alternative Schiffspassage samt Übernachtung auf der Fähre. Dabei ist doch die Schweiz ideal gelegen, Zürich so etwas wie ein guter europäischer Zentralpunkt, von dem aus ein ganzer Kontinent in etwa gleichmäßig erreichbar ist.

Kantonaler Mikrokosmos

Drucken ist inzwischen ein internationales Geschäft. Zwar wird gerade in der Druckvorstufe immer wieder auf die lokale Nähe hingewiesen, des Abstimmprozesses wegen. Doch sicher nicht in den Dimensionen des kantonalen Mikrokosmos, in dem Schweizer oft denken.

Folglich wird diese »Innerschweizerlichkeit« zu einem erheblichen Risiko. Und zwar zu einem erheblichen. Weil den Druckereien die Gefahr droht, bei internationalen Märkten

Der schweizerische Druckmarkt ist ein Binnenmarkt. Und ganz ohne Zweifel ein schöner noch dazu: Kanton für Kanton. Allerdings ist es heute nicht mehr ausreichend, innerhalb dieser engen Grenzen zu agieren. Viel mehr müssen Grenzen überwunden werden. Denn wenn sich Druckunternehmen, die außerhalb der Kantongrenzen aktiv sind, schon als »international« betrachten, fällt die Schweiz damit unter die Risikofaktoren der Unternehmensführung.

und den dort vorhandenen Aufträgen viel zu spät zu kommen und damit auf die Abhängigkeit ihres Binnenmarktes zurückzufallen. Dieser Binnenmarkt hat aber technologisch auch ganz andere Gesetze, vor denen ebenfalls viele die Augen schließen, weil sie es nicht wahrhaben wollen. Weil es sie aus den bisherigen Träumen reisst, Erfolg sei einzig eine Sache des persönlichen Fleißes und so etwas wie ein schweizer Grundrecht, auf das man Anspruch hat.

Gegautschte Mongolen sind eher selten

Die Produktionstechnologie, die in der Schweiz gebaut und kaufbar ist, ist nämlich gar nicht für die Schweiz gebaut. Oder umgekehrt, und das geben alle Hersteller offen zu: ist sie in der Schweiz anwendbar, ist sie auf dem Rest der Welt erst recht anwendbar. Die Schweiz wird so, gewollt oder nicht, zu einem gigantischen Testmarkt. Und das Schönste dabei ist, dass die schweizer Druckereien dies auch noch intensiv selbst bezahlen. Sie stellen Anforderungen und entwickeln Standards, auf die



sich andere (Länder und Anwender) bequem zurückziehen können. Nur hat der Rest der Welt nicht unisono vor, schweizer Niveau zu erreichen. In keiner Beziehung. Und das heißt, alles, was heute von Anbieterseite auf den Markt gebracht wird, muss international vermarktungsfähig sein. Und das wiederum bedeutet, von Jahr zu Jahr mehr: automatisiert sein.

Wer, symbolisch wie praktisch, in der Mongolei eine Druckmaschine auf-

stellt, kann nicht davon ausgehen, dass dort ähnlich dem schweizer Perfektionsgeist ausgebildete Fachkräfte bereit stehen. Schlecht gedruckt werden soll aber auch nicht und die Maschine darf nicht nach dem ersten Mausklick oder Tastendruck auseinanderfliegen.

Ergo bleibt nichts anderes übrig, als selbststeuernde Systeme zu entwickeln (und sie sind längst entwickelt mehr und intensiver, als man in der Schweiz wahrnimmt).

Was aber bleibt dann noch den Fachleuten und den Qualitäts-Fetischisten, wenn es keine Reglerknöpfe und Zusatzsoftware mehr gibt, mit der man (im Zweifelsfall ohnehin nur sich selbst) beweisen kann, was für ein Held man ist.

Schweizer Mentalität

Die schweizer Druckereien, die derzeit erfolgreich sind, sind es nicht, weil sie noch bessere Qualität lie-



Die Druckindustrie lässt sich inzwischen mit den schwindenden Gletschern vergleichen. Kein Verschwinden von heute auf morgen, aber ein stetiger und permanenter Rückgang. So hat die schweizer Druckindustrie gegenüber dem Jahr 2000 bis 2005 nominell 4% an Umsatz verloren. Das scheint wenig, ist aber innerhalb einer Branche, die insgesamt Zuwächse hat – eben der Medien- und Kommunikationsindustrie – eher alarmierend denn beruhigend.

fern als der jeweilige Wettbewerber um die Ecke. Sie sind erfolgreich, weil sie die Prozesse standardisieren, die Maschinen auf Vollast hochfahren oder sich auf nicht-problematische Aufträge konzentrieren. Die Bastler unter den Druckern (und Druckereibesitzern) loben sich zwar gerne unentwegt selbst und verkünden wie ein Macho in der Brunft, der Beste von allen zu sein, allein: wachsen tun ihre Firmen deshalb noch lange nicht. Was nichts anderes beweist, als dass der Markt es nicht sonderlich belohnt. Das Risiko der Schweiz ist also konkret benennbar: Es ist die schweizer Mentalität.

Zuwächse bei Medien, jedoch nicht beim Druck

Der Markt der Druckindustrie ist kein Wachstumsmarkt. Kapitalismus braucht aber Wachstum. Rings um die Schweiz herum sind viele sterbende Märkte, zumindest erbärmlich stagnierende. Man kann, lehrt das Sprichwort, aus Erfahrung klug werden. Oder eben nicht, denn wer nicht hören will, muss fühlen. Will sagen, wer nicht aus Fehlern (anderer) lernt, ist selbst Schuld.

Mitte März veröffentlichte der Viscom eine Medienmitteilung mit der Überschrift »Guter Start für die grafische Industrie im 2006 – Preisniveau bleibt tief«.

Da fragt man sich, ob Siegfried Freud die Feder geführt hat oder Masochismus inzwischen Grundvoraus-

setzung für die Tätigkeit als Unternehmer in der Druckindustrie ist. Gegenüber dem Jahr 2000 hat die schweizer Druckindustrie bis 2005 nominell an Umsatz verloren. Zwar nur rund 4% – dies aber in einer Branche, die insgesamt Zuwächse hat, eben der Medien- und Kommunikationsindustrie, die weit mehr ist als Print und Werbung, nämlich die den Bereich Office Communication und IT-Printing plus das Web als alternierende Produktions- und Vertriebswege längst einbeziehen muss. Wo also ist da die Perspektive, die beispielsweise auch Banken als Kreditgeber veranlassen könnte, auf eine prosperierende Zukunft der Jünger Gutenbergs zu hoffen?

Klotzen statt kleckern

Kein vernünftiger Experte war in den letzten Jahren zu hören, der prophezeit hätte, Print würde »sterben«. Aber auch keiner, der dies nicht mit einem Zusatz gesagt hätte, der so oder ähnlich klang, wie »es wird sich verlagern«, »wenn sich die Betriebe anpassen«, »es wird nur anders gedruckt« ... und so weiter. Und so darf man durchaus logisch folgern:

»Je mehr ein Druckunternehmen so handelt und sich so verhält, wie es das bisher tat, um so weniger wird es zu tun haben«. Natürlich gibt es in der Druckindustrie in einzelnen Betrieben Zuwächse und prächtige Erfolgsgeschichten (wir im Druckmarkt berichten ja ständig drüber). Aber

eben, es ist kein Unternehmen darunter, dass nicht einen teils gewaltigen Wandel hinter sich hat oder gerade vollzieht und auch keines, dass nicht in Sachen Automatisierung und Prozessbeherrschung weit auf dem Weg wäre. Und das nicht die Effizienz moderner Technologie teils bis in die Extremwerte ausreizt: Klotzen statt Kleckern ist angesagt.

Woher nehmen, wenn nicht stehlen?

Doch nehmen wir nur ein einziges von vielen Beispielen, die sich anführen ließen, um das Dilemma des zu kleinen schweizer Binnenmarktes zu beschreiben. Inzwischen sind hierzulande die ersten Großformat-Bogenoffsetmaschinen aufgestellt. Weitere werden mit Sicherheit folgen, und das Dilemma vergrößern. Denn nicht nur »unter der Hand«, sondern längst schon offen und frei heraus reden die, die es angeht und die, die es wissen müssen darüber, dass sehr wenige Maschinen für die Schweiz genügen würden.

Darüber zu streiten, ob die Extremzahl 1 zulässig sind, ob 5 oder 8 die richtige Ziffern sind oder selbst 10 und sogar 15 – alles letztendlich reine Theorie. Bittere Praxis jedoch ist und wird sein, dass mit jeder zusätzlich aufgestellten Maschine die Druckkapazität, der Hunger nach Papier so wächst, dass die Refinanzierung dieser wahrlich nicht gerade aus der Portokasse zu zahlenden Investitionen (es ist ja nicht nur die

Maschine allein, die Infrastruktur kann durchaus noch einmal eine ähnlich Summe wie die Maschine verschlingen) zu amortisieren. Wie aber an Aufträge kommen, wenn nicht über den Preis – oder aus dem Ausland? Oder – shocking! – indem man den bisherigen Kunden, in erster Linie den Agenturen, Teile der Wertschöpfungskette abnimmt.

Denn wiederum gefragt: woher, wenn nicht aus ertragsreichen Quellen der Wertschöpfungskette, soll sonst Profit stammen? Und wo und wie sollten diese Profite im Druck zu suchen sein, wenn sie nicht heute schon ausgeschöpft würden?

Symbolisch gesehen zieht sich die Schlinge um den Hals der Druckindustrie immer mehr zusammen: je erfolgreicher ein einzelnes Unternehmen ist, desto mehr muss es sich diesen Zuwachs durch Verdrängung des Wettbewerbs holen – denn auch die innerbetriebliche (technologische, organisatorische, vernetzte) Optimierung trägt nur dann, wenn der Durchsatz zu kostendeckenden Preisen plus Gewinn ausgeweitet wird!

Da sich die Branche schon jetzt gegenseitig auslaugt, bleiben nur Zugriffe auf bisher unbearbeitete Märkte (pauschal gesehen das »Ausland«) oder andere Marktsegmente (die aber bereits von anderen, oft sogar von den eigenen Kunden, besetzt sind). Je länger man wartet, desto größer die Wahrscheinlichkeit, es nicht mehr zu schaffen. >



Wo ist für eine Druckerei heute das Heil zu finden? Zurückgezogen in einer Nische oder der Einsiedelei? Sicher nicht!

Papier, Drucken, Drucksachen, all das kann so sexy sein – warum zelebriert es die grafische Industrie nicht? Warum zeigt sie die schönsten Dinge, die sie produziert, nicht dem Publikum, den Kunden und der Welt da draußen, die weiter ist als ein Kanton? In anderen Fällen, beispielsweise dem Tourismus, zeigt man doch auch mit stolz geschwellter Brust all die Schönheiten des Landes.

Doch wieder zurück zur Nische?

Wechselbad der Gefühle. Vor gut zwei Jahrzehnten predigte man das Heilsversprechen der Nische. Seit fünf Jahren werden die Rufe nach dem Universalisten in der Printbranche immer lauter. Doch manchem, der vor der Vielfalt der Aufgaben und Herausforderungen, die damit verbunden sind, Angst hat, schwebt wieder die Fata Morgana der Spezialisierung vor Augen. Inzwischen nur umbenannt in Kostenführerschaft oder »Search for excellence«, zu gut deutsch: Ertragssteigerung durch Spitzenleistung.

Was aber sind – heute! – Nischen? Sind – wie früher – Nischen kaufbar, indem man sich Spezialmaschinen kauft? Selbst Firmen, die so exotische Maschinen aufgestellt haben, dass selbst Kenner der Branche davon noch nichts gehört haben, sagen übereinstimmend: Die Technik (also die Maschine oder das Verfah-

ren) alleine ist nicht erfolgversprechend. Es sind ... und dann folgen Faktoren und Segmente in teils unterschiedlicher, fast immer anderer Gewichtung. Mal der Vertriebsweg und mal eine spezifische, extrem fragmentierte Kundengruppe, mal das geographische Umfeld, mal die Qualifikation der Mitarbeiter, mal Produktentwicklungen, Forschung und Entwicklung im Fertigungsbereich, mal konsequentes Marketing, außergewöhnliche Werbung, intensive Kundenpflege. Mal die Lust und der Hang, neue Verfahren, neue Funktionen, neue Eigenschaften von Produkten zu erproben und zu etablieren. Und, und, und. Aber immer eine Mischung aus dem und ähnlichen treibenden Kräften.

Man könnte auch sagen: Nischen entstehen nie ohne intensive Bearbeitung von Märkten. Und Märkte für Nischen müssen erst gemacht werden, sie entwickeln sich selten von selbst.

Doch schauen wir uns an, was man im Allgemeinen von solchen spezifischen Besonderheiten hält. Am einfachsten lässt sich das – kapitalismus-gerecht – mit einem Blick auf die Börse beantworten. In was investieren Börsianer, weltweit, permanent, insgesamt gesehen?

Trends in Gang setzen

In vieles, nur nicht in Nischen, in Neues oder Nützliches. Es sei denn, da wäre ein Guru, der es zum Trend erklärt. Was auf den ersten Blick wie ein vernichtendes Urteil klingt (dann hat man also keine Chance, nur weil man etwas anders macht, etwas Neues hat), ist gleichzeitig DIE Herausforderung der Jetztzeit überhaupt: Wie gelingt es mir/uns, einen Trend in Gang zu setzen?

Fangen wir mal ganz oben an und bleiben in etwa in der Branche. Als Apple ganz unten war, Microsoft aufgrund der Betriebssystem-Domi-

nanz triumphieren konnte und die Analysten Apple als kuriose Episode der Silicon-Valley-Geschichte bereits abschließen wollten, kam Steve Jobs zurück und – erfand sich selbst neu. Er, der (wie viele andere) »im ersten Leben«, beim ersten Hype (nur?!) deshalb Erfolg hatte, weil sie etwas anders machten als die damals bereits satte, träge, großkotzige EDV-Branche, brach ein Tabu. Änderte kraft einer zugebenermaßen genialen Personality die Regeln. Die bis dahin hießen: ein Computer sei auch nichts anderes als ein Werkzeug, eine Maschine. Und entsprechend hässlich sahen diese Kisten aus. Steve Jobs setzte – auf Design! Dass er nebenbei die jeweils optimierte, ja nicht selten wirklich beste Hardware, die zu haben und zu marktkonformen Preisen einzusetzen war nutze, war eine nette, aber entscheidende »Zugabe«. Gewissermassen die selbstverständliche Voraussetzung, um überhaupt den Coup lan-

Wer nicht lesen will, kann hören!

Ergänzend zu den Informationen in der gedruckten Version des Druckmarkt sowie den Druckmarkt-Websites informiert das deutschsprachige Webradio/Podcast über Events, Printmedien, Publishing, Document Processing, Werbung, Kommunikation und Management.



www.printradio.info

den zu können. Denn Apple, auch wenn es die Welt langsam und allmählich erst begriff, wurde als Design-Trendsetter zum Kultobjekt, das gleichzeitig Maßstab jeweils möglicher Perfektion wurde. Der »Trick« mit dem Design, der die Kunden willig machte, den entscheidenden Mehrpreis gegenüber PC-Durchschnittsware zu zahlen, ermöglichte es dem Unternehmen, konsequent weiter auf Spitzentechnologie zu setzen und an dieser Stelle die Entwicklung in bis dato unbekannte Gefilde zu treiben.

Apple ist heute unumstritten bei bestimmten PC-Anwendungen technologischer Weltmeister, vor allem auch im Multimedia-Bereich – aber die Geräte und Systeme werden nach wie vor über die Ästhetik ihres Äußeren verkauft.

Wunsch, Interesse, Kauf

Was lernt man daraus – und was kann eine Druckerei daraus lernen? Als erstes dies: wer seine Druckkapazität, die Druckmaschinen »vermarktet«, hat schon verloren, bevor er überhaupt beginnen würde. Der üblicherweise zu lesende Spruch »Fordern sie uns« ist überhaupt die finale mentale Bankrott-Erklärung, das offen dargelegte Eingeständnis völliger Hilflosigkeit, die eigene Leistungsfähigkeit in konkrete Visionen zu fassen, die bei Kunden Wünsche auslösen. Wünsche, die sich zu Aufträgen, Käufen kanalisieren.

Druckqualität ist ohnehin das wirklich allerblödeste Argument, das eine Druckerei vorbringen kann. Denn was außer Qualität sollte sie denn sonst zu bieten haben? Darf, nein, muss ein Kunde nicht erwarten, dass er bei professionellen Preisen, die alle Profi-Drucker haben wollen, auch Profi-Qualität bekommt? Als allererstes und das völlig selbstverständlich? Wie also soll eine Druckerei für Qualität Geld, mehr Geld verlangen?

Überwiegend bieder

Was eine Druckerei muss, siehe Apple, ist – die Kunden davon zu überzeugen, besondere Kunden zu sein. Es ihnen nicht nur sagen, sondern sie mit dem Besonderen belohnen. Wer einen I-pod kauft samt

allem, was teuer ist und trotzdem dazu gehört, hört nicht bessere Musik, aber er hört Musik besser – und sieht sie in schöneren Geräten gespielt. Das, und nur das, ist das Geheimnis!

Und wo sind sie, die schönen, die edlen, die Gefühle erzeugenden Druckereien samt ihrer Gebäude? Wo ist der Flair, das Ambiente, die andere Welt, in die man taucht, wenn man in eine Druckerei kommt? Ich kenne leider überwiegend (ein paar wunderschöne Ausnahmen gibt es) stinklangweilige Empfangshallen, protzige zuweilen, zweckmäßige Büros, nicht selten auch Lärm und trotz aller Sauberkeit entsetzlich biederer Geschmack. Und soll mich da mit meinen Drucksachen in einer Welt der verzaubernden Kommunikation befinden? Es gibt, wie gesagt, Ausnahmen. Und alle diese Ausnahmen sind erfolgreich. Warum wohl?

Grafisch-visuelle Erotik statt Schmuddel-Sex

Also ist der ganz große Risikofaktor, dem sich die ganze Branche fahrlässig selbst aussetzt, die Tatsache, dass sie das falsche vermarktet. Krass gesagt, 9 von 10 Druckereien zeigen, wenn sie denn mal werblich aktiv werden, vergleichsweise grafischen Schmuddel-Sex und Maschinen-Pornografie. Und nur 1 von 10 Druckbetrieben, wenn überhaupt, schafft es, »grafisch-visuelle Erotik« der stimulierenden, aber gleichwohl akzeptablen prickelnden Lust zu suggerieren.

Papier, Drucken, Drucksachen, all das kann so sexy sein – warum zelebriert das diese Industrie nicht? Warum zeigt sie die schönsten Dinge, die sie produziert, in aller Regel ihrem eigenen Wettbewerb, der eigenen Branche, und nicht dem Publikum, der Welt »da draußen«, die weiter ist als der Kanton? Wiederum gilt: Ausnahmen bestätigen allenfalls die Regel.

Das Risiko der Druckbranche steigt von Jahr zu Jahr: sie nimmt hin, dass sie für Kunden immer unattraktiver wird. Obwohl sie es nicht ist.