

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Waypoints

Ein Management- und Strategiebuch – oder »die Strategie der Routenführung«

**REZENSION**



Waypoints nennen Navigatoren die Zwischenziele, die auf dem

Weg von A nach B anzusteuern sind.

In der Luft- und Schifffahrt gehören

sie zu den elementaren Begriffen der

Navigation. So gut wie nie kommt

man auf direkter Ideallinie vom

Start- zum Zielpunkt. Daher teilt

man die Route in sinnvolle Abschnit-

te auf. Zwischen den jeweiligen Way-

points, den »Kurven« auf einer Route,

gibt es dann die direkten Geradeaus-

Kurse.

Diese smarte Idee soll keineswegs nur eine methapherhafte Anleihe für die Unternehmensführung sein. Kein Print-Unternehmen wird, um ein Beispiel zu nennen, auf direktem Weg vom Offsetdrucker zum Multimedia-Betrieb. Scheinbare Abweichungen vom Kurs – im Extrem bis zu 180 Grad – sind oft notwendig, um Hindernisse zu umschiffen oder Turbulenzen auszuweichen. Außerdem tragen Waypoints, erkennbare und naheliegende Zwischenziele, zur Motivation bei.

Die »Angst vor dem offenen Meer« oder vor der wolkenverhangenen Nacht, die manchem Aqua- und Aeronauten historischer Zeiten die Nerven geraubt haben, befällt auch heute noch Unternehmer, Unternehmensverantwortliche und Manager, wenn sie große Veränderungen vor sich sehen. Da bleiben viele lieber an Land, auf dem Boden – und damit stehen.

Was früher die blinkenden Lichter der Leuchttürme waren oder die erst zitternden, dann abrupt umschlagenden Nadeln der Peilinstrumente im Flugzeug-Cockpit, sind heute, in Zeiten des GPS (Global Positioning System), die in Grad, Minuten und Sekunden eingegebenen Koordinaten der Längen- und Breitengrade. So wie die Navigation digital geworden ist, ist es auch die Unternehmensführung. Zahlen sind es vor allem, die heute Entscheidungen beeinflussen.

Aber ob alter Fahrsmann, verwegener Luftikus oder studierter



Manager: Eins ist geblieben und wird bleiben. Die Intuition, welcher Waypoint letztendlich richtig, welchem Signal und Wert man trauen, wann man die Route entgegen ursprünglicher Planung ändern muss und wie hoch das Tempo sein soll. All das ist Intuition, Erfahrung,

Kreativität und Phantasie. Zahlen können helfen, Positionen – Waypoints – zu bestimmen. Wann wer wie wohin will, das ist nach wie vor die Freiheit der Entscheidung, die entscheidungsstarke (Unternehmens-)Piloten überleben lässt und die ängstlichen in den Crash treibt.

## Waypoints – Wissen pur

Kann man das Wissen, das ein Verantwortlicher für das Management eines Printmedien-Produktionsunternehmens (Sie dürfen auch »Druckerei« sagen) braucht, in einem überschaubaren Handbuch unterbringen? Dazu noch auf lesefreundlichen A-5-Seiten. Man kann. Zumindestens der Idee und dem Prinzip nach. Ob es dann bei dieser Wissensquantifizierung bleiben soll, ist eine andere Frage. Aber als ein wirkliches »Handbuch«, was in vielen täglichen Alltagsfragen, -problemen, -Entscheidungen, bei der Frage nach dem Wie, Warum, Wohin und Womit einer Unternehmensentwicklung und -Strategie von hohem



Die Karte, die L. Frisius 1522 für eine der zahlreichen seinerzeit erschienenen »Geographien« herausbrachte, zeigt die damals bekannte Welt. Schritt für Schritt konnten später weitere »Waypoints« zugefügt werden.

Nutzen ist, empfiehlt sich ein Werk, das von der HDM Stuttgart und MAN Roland initiiert wurde: »Waypoints«. Herausgeber ist die Internationale Senefelder-Stiftung, die Abwicklung des Versands übernimmt der Matthaes-Verlag in Stuttgart. Das Werk kostet 153 Euro in

englischer oder deutscher Version, spätere Ergänzungslieferungen 36 Euro. Zur Zeit hat »Waypoints« einen Umfang von rund 300 Seiten, weitere Kapitel werden sukzessive folgen. Erstmals erschien das Werk zur drupa 2000. Inzwischen liegt bereits die 2. Nachlieferung vor.

## Brücke zwischen Schule und Industrie

Die Projektidee stammt von Prof. Gerd Finkbeiner und Prof. Bernd Jürgen Matt. Dieser lehrt im Studiengang Print-Media-Management an der Fachhochschule Stuttgart. Gerd Finkbeiner ist Vorstandsvorsitzender und damit »oberster Lenker« der MAN Roland Druckmaschinen AG. Das Material und die umfangreichen Details haben neben den Initiatoren Studierende zusammengetragen. Über 40 Namen nennt das Impressum. Kein Zufall, denn Gerd Finkbeiner erinnert an die Grundidee des Projektes: »Es soll die Brücke zwischen Schulen und der Industrie schlagen.«

## Unaufdringliche Schlichtheit

Das Kennzeichen des Werkes, das noch viel Lob verdienen wird, ist seine unaufdringliche Schlichtheit. Nicht selten geraten solche Loseblatt-Sammlungen zum Gockelgeschrei sich wichtig tuender Professoren.

Anders hier: In nüchterner Klarheit sind die einfachen, aber höchst wirkungsvollen Werkzeuge der Betriebswirtschaft, Kostenrechnung, Kalkulation erklärt. Werden einfache Formeln für aussagefähige Kennzahlen memoriert und dokumentiert, wird mit simplen, aber in der Praxis sofort nachvollziehbaren Beispielen operiert, ohne dass auch der eher etwas flüchtige Leser gleich den Faden verliert.

Wer investiert, wer als Unternehmensverantwortlicher Neues wagt, muss eben vorher rechnen und wägen, kalkulieren und schätzen, relativieren und quantifizieren. Muss Analysen anstellen, die in komprimierter Form Aussagen treffen oder helfen, Aussagen und Argumente formulieren zu können. Wenn nicht konkrete Hilfen in Hülle und Fülle, dann zumindestens Anregun-

gen und Ideen wird man sich in solchen Fällen in diesem Werk holen können.

Texte, Tabellen und Diagramme sind frei von erhobenen »ex cathedra«-Zeigefingern und Gelehrten-Verklausulierung. Das Einfache der Sprache tangiert gelegentlich die Grenze zum Banalen – das ist der Preis, den die Autoren für Allgemeinverständlichkeit zahlen müssen. Aufgeführte Beispiele sind in aller Regel knapp gehalten, so dass mancher zum Trugschluss verleitet werden könnte, »sein« Fall oder Problem sei nicht aufgeführt.

Das halbe Briefbogenformat tut ein Übriges. Weil keine Seite überladen wirkt und erst gar nicht überladen werden kann, erschreckt auch keine selbst mit mehreren Formeln gespickte Seite. Die Rückseite ist ohnehin beruhigend leer, so dass sich der Blick nur auf das Wesentliche konzentriert und nicht abgelenkt wird.

## Waypoints – für Einsteiger und »alte Hasen«

Wir empfehlen dieses Werk keineswegs nur »Einsteigern«, sondern vielmehr noch den »alten Hasen«. So mancher wird sich – hoffentlich mit schlechtem Gewissen – an manch vergessene »goldene Regel« erinnern, an Kennzahlen, die man ja schon seit 30 Jahren immer mal aufstellen wollte und an Diagramme, die man aus Furcht vor der Wahrheit nie in Angriff genommen hat.

Waypoints ist kein Werk, das dogmatisch verlangt, ab sofort müsse alles anders werden und vorschreibt, wie man nun den Betrieb zu führen hätte. Waypoints ist ein nützliches Kompendium, wenn man das Unternehmen oder die Aufgabe, für die man Verantwortung trägt, mit objektiven Zahlen analysieren, beschreiben, berechnen und begutachten will.

Das einzige, was jetzt zu wünschen bleibt – und das sogar schnell und konsequent –, ist eine elektronische Formel- und Tabellensammlung, die helfen, die im Lehrbuch aufgeführten Muster für die eigenen Daten zu nutzen, die naturgemäß heute auf Computern entstehen und dort verarbeitet werden.

>

## Waypoints (2)

Wie national sind Trends? Wie geht man mit den Zahlen um und wie kann das Material für den Betrieb genutzt werden?

### ANALYSE

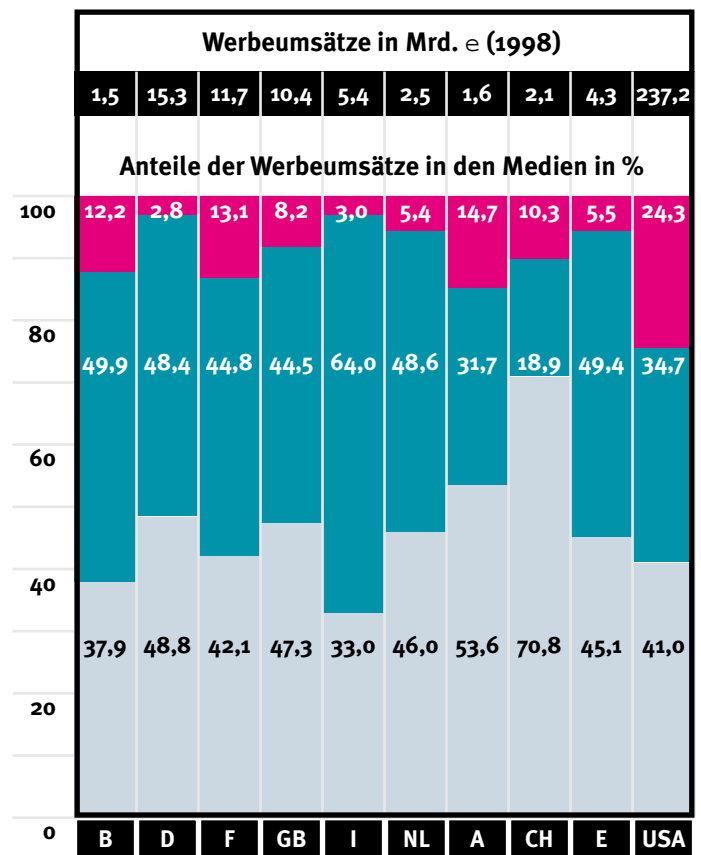
Ratschläge zur strategischen Unternehmensentwicklung und Marktausrichtung sind gut und nützlich, wenn sie von verantwortungsbewussten Fachleuten stammen. Doch wie gültig sind pauschale, globale Empfehlungen für lokale Märkte? Und welche Konsequenzen können internationales Zahlenwerk auf den regional oder national ausgelegten Betrieb haben? »Waypoints« schlägt Schritte der Vorgehensweise vor.

Waypoints (Kap. 2.1.1.2.1 Werbe-druck) zeigt, wie different Ausgangslagen in scheinbar vergleichbaren Ländern sein können. Und beweist damit, dass es ein Irrtum ist zu glauben, Internationalisierung bedeute Gleichmacherei. Die Globalisierung der Medien und der Kommunikationsindustrie bedeutet noch längst nicht, dass in wirtschaftlich vergleichbaren Ländern (»Industrienationen«) auch Mediennutzung oder Werbeausgaben direkt vergleichbar sind.

Als Beispiel nur einmal die deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich und Schweiz. Die Werbeaufwendungen (in Euro auf Basis der Ausgaben 1998) sind logischerweise aufgrund der Größe der Länder sehr unterschiedlich. Drastisch treten die Differenzen zu Tage, wenn man sie in Relation zur Einwohnerzahl stellt.

So gibt die Werbewirtschaft für die Printwerbung in der Schweiz pro Kopf der Einwohner (etwa 7 Mio. Schweizer Bürger) 212,40 Euro aus. In Deutschland sind es (bei rund 80 Mio. Einwohnern) lediglich 93,35 Euro.

Deutschland, in der die wenigen noch verbliebenen Bildungsbürger immer noch der Illusion nachhängen, Bücher lesen sei ur-deutsch und jeder täte es täglich, fällt hinsichtlich Werbung und vor allem Print-Anteil gegen Österreich und der Schweiz deutlich zurück. Die Schweiz hat also offensichtlich eine ganz andere »Printkultur« wie die



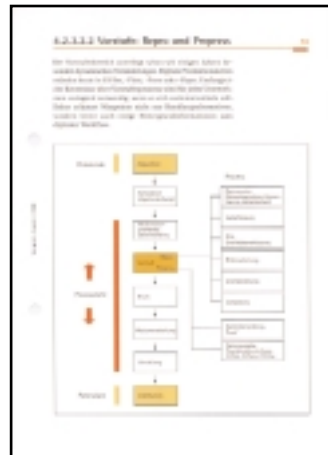
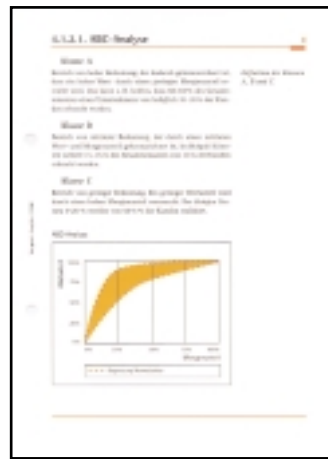
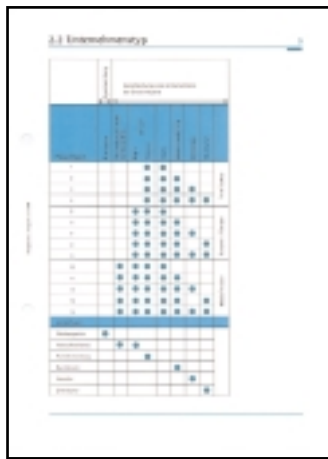
Die Werbeausgaben und die anteiligen Ausgaben in % für die Mediengattungen Print, elektronische Medien und sonstige Werbeformen.

Print  
TV, Radio  
Kino, Außenwerbung, sonstige

anderen deutschsprachigen Länder. Oder kosten in der Schweiz Drucksachen so viel, dass für andere Medien kein Geld bleibt? Gucken die Schweizer kaum Fernsehen? Ist dort Zeitungslektüre »Pflicht«? Hat man ein anderes Zeit- und Qualitätsbewusstsein?

Es ist eine Mischung von alledem und noch einigen Faktoren mehr.

Dies zeigt aber auch deutlich (vor allem, wenn man in die Detailanalyse der Veränderungen und der Differenzierung der Printgattungen geht), dass sich bei aller vordergründigen Technologie-Uniformität die Ansprüche, Anforderungen und Anwendungen in den Ländern und erst recht beim einzelnen Anwender deutlich anders entwickeln können.



Mit Anregungen, Schaubildern und fundiertem Zahlenmaterial hilft »Waypoints« Ordnung und Struktur in umfassende Aufgabenstellungen zu bringen.

»Waypoints« beantwortet nicht im Detail all diese Fragen, stellt aber Material bereit, das sich der Positionierung und strategischen Ausrichtung eines Unternehmens in der Druckindustrie widmet. Denn vor allem durch die aktuellen Entwicklungen im weltweiten Medienmarkt besteht in weiten Teilen der Branche ein hoher Informationsbedarf.

Dabei geht es um Fragen wie:

- Ist eine Entwicklung von der Druckerei zum Medien-Provider möglich und unter welchen Bedingungen ist sie sinnvoll?
- Wie kann in einer sich rapide ändernden Medienlandschaft ein Druckunternehmen seine eigene Zukunft nicht nur sichern, sondern aktiv gestalten?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, welche Chancen existieren, welche Risiken pflastern den Weg in die Zukunft?

Um Antworten auf diese Fragen geben zu können, schlägt »Waypoints« eine Vorgehensweise in vier Schritten vor.

### 1. Positionierung.

Um seine Entwicklungsmöglichkeiten zu definieren, muss ein Unternehmen erst einmal vom Bestehenden ausgehen, das heißt eine Positionierung vornehmen, die sich an der Produktpalette, der Medientiefe und der Prozesstiefe des jeweiligen Unternehmens orientiert.

### 2. Geschäftsausrichtung

Nach dieser Positionierung muss sich das Unternehmen über seine Geschäftsausrichtung Gedanken machen. Darunter versteht »Waypoints« das Festlegen von Zielsetzungen, aufbauend auf einer Vision. Das kann beispielsweise die stärker gewinnorientierte Tätigkeit im heutigen Geschäftsfeld oder auch das Angebot neuer Dienstleistungen wie medienübergreifendes Datenhandling sein.

### 3. Maßnahmen

Nach Standortbestimmung und der Festlegung von Zielen, gilt es für Unternehmen, Maßnahmen zu tref-

fen, um die Fortentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Das entsprechende Kapitel von »Waypoints« erläutert Analyseobjekte und Bewertungsmethoden, aus denen konkrete Handlungsalternativen abgeleitet werden können. Schließlich erfolgt eine Bewertung verschiedener Alternativen, die zu allgemeinen Handlungsempfehlungen führen, die »Waypoints« mit Zahlenmaterial und Kennzahlen erleichtert.

### 4. Praxis

»Waypoints« stellt an Hand dreier Praxisbeispielen dar, wie sich Unternehmen der Druckindustrie positionieren und entwickeln können. Als Beispiele wurden typische Betriebe wie eine kleine Akzidenzdruckerei, eine mittelgroße Akzidenzdruckerei, die ihre Produktpalette um den Digitaldruck erweitert und schließlich ein Media Provider herangezogen. Dieser größere Mittelbetrieb will seine Medientiefe in Richtung Database Publishing erweitern, um seinen Verlagskunden einen umfassenderes Medienangebot bieten zu können.

»Druckmarkt« wird in den nächsten Ausgaben intensiv auf »Waypoints« eingehen und die »wachsende Loseblattsammlung« begleiten.

»Wir machen aus dem, was die Technik kann, noch viel zu wenig.«

Kalkulation? Betriebswirtschaft? Kostenrechnung? Ach ja, das sind die im modernen »denglisch« Controller genannten Excel-, Data-Mining-, SAP-R3-Freaks, die man früher »die mit dem spitzen Bleistift« genannt hat. Sonderlinge, Theoretiker, Pfennig-, Cent- und Rappen-Fuchser.

Oder sind es nicht doch die cleveren, coolen Kaufleute, die das einzige im Sinn haben, was im Kapitalismus wirklich Sinn macht: Profit? Die Shareholder Value zu interpretieren wissen, auch oder gerade weil sie die Shareholder in Person sind.

Vielleicht sind es aber auch die Pioniere und »early adopters«, die »globalen Schwaben«, Tüftler im besten und Entrepreneur im eigentlichen Sinne. Ganz einfach die, die sich nicht mit dem gegebenen zufrieden geben. Sondern Grenzen überwinden, sich neue Möglichkeiten erschließen wollen.

Nicht von ungefähr will Gerd Finkbeiner gerade diese Menschen, die nicht länger Ruhe geben, bis sie wieder einen Schritt vorangekommen sind, motivieren und durch die Verbindung von Lehre und Praxis unterstützen. »Wir machen aus dem, was Technik kann, noch viel zu wenig.« ist Gerd Finkbeiners Überzeugung. »Aus der normalen, gegebenen Technik«, meint er damit, und das muss unbedingt hinzugefügt werden. Die Potenziale werden nicht ausgeschöpft, könnte man es auch formulieren. Betriebswirtschaftliche Werkzeuge sind ein gutes Instrumentarium, den Fortschritt, die Veränderung, die jeweiligen Einflüsse zu messen und Rückschlüsse zu ziehen, aus den Zahlen, ihren Ursachen und Zusammenhängen zu lernen.

Betriebswirtschaft, das ist neben Potentiometer und Schiebellehre durchaus ein Präzisionsinstrument für Ingenieure. Kostenrechnung etwas für die »an der Verkaufsfrent«. Kennzahlenreihen sagen einem Betriebs- und Abteilungsleiter mehr als sein emotional gesteuertes Gedächtnis. Waypoints ist also kein Buch, das nur ins klassische Buchhaltungs-Büro gehört, sondern eines, in dem man auch mit lesen darf (muss, soll?), wenn man viel von purer Technik oder hochkomplexer Ablauforganisation versteht.