

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

Waypoints

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

REZENSION



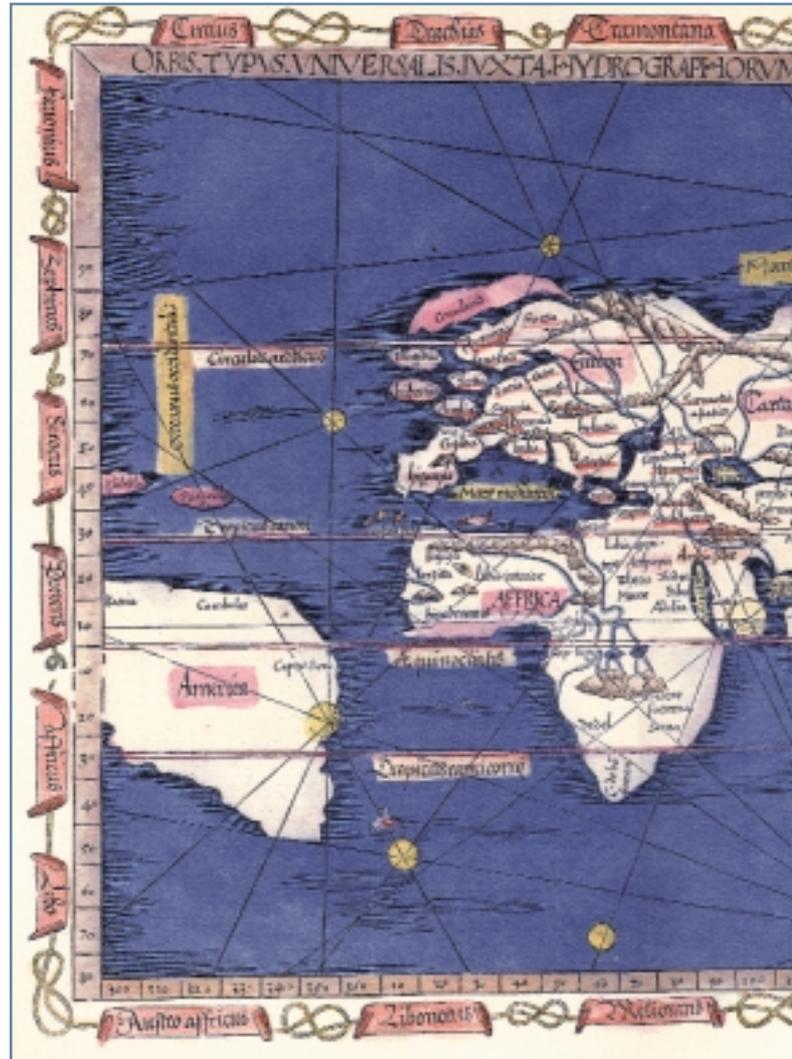
Navigatoren nennen die Zwischenziele, die auf dem Weg von A nach B anzusteuern sind, «Way-

points». 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 Abschnitte auf. Zwischen den jeweiligen Waypoints, 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. 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 hat, befällt auch heute noch Unternehmer, Verantwortliche 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, die heute Entscheidungen beeinflussen. Aber ob alter Fahrersmann, verwegener Luftikus oder Manager: Eins wird bleiben. Die Intuition, welcher Waypoint 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 und Kreativität. 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.



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.

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

men, -Entscheidungen, bei der Frage nach dem Wie, Warum, Wohin und Womit einer Unternehmensentwicklung und -Strategie von hohem 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.

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 Anregungen 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.

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



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, -proble-

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