

Michael Buchner • Heinz Pfäfflin

***Druckereien als
Mediendienstleister –
die größte Herausforderung
seit Gutenberg?***

Arbeitshilfe für Betriebsräte

Arbeitspapier 4

Arbeitshilfe für Betriebsräte

Druckereien als Mediendienstleister – die größte Herausforderung seit Gutenberg?

Betrieblicher Strukturwandel als Handlungsfeld der Interessenvertretung
am Beispiel ausgewählter Nürnberger Druckereien

Michael Buchner

Heinz Pfäfflin

Betriebsräte und Unternehmenstrategie

... bei dieser Überschrift werden sich manche denken: Wie soll das denn zusammengehen?

Die Druckindustrie unterliegt einem tiefgreifenden Strukturwandel, der teilweise als größte Herausforderung der Branche seit Gutenberg gesehen wird. Angesichts der Veränderungen der Märkte, Technologien und Medien wäre zu erwarten, daß sich die Unternehmensleitungen in den Druckereien Gedanken um die Zukunft machen, d.h. eine Unternehmens- und Personalplanung entwickeln und diese mit dem Betriebsrat besprechen. Da dies zu selten passiert, müssen sich Betriebsräte – angesichts der Gefahren für Arbeitsplätze und Qualifikationen – selbst um das Thema kümmern.

Diese Arbeitshilfe soll Anregungen liefern. Sie setzt an wichtigen Defiziten kleiner und mittelgroßer Druckereien an, die im Rahmen des Projektes „Druckereien als Mediendienstleister?“ festgestellt wurden. Das IMU-Institut Nürnberg führte im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, der IG Medien, sowie mit Unterstützung der Nürnberger Initiative für die Kommunikationswirtschaft und dem Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg vom Frühjahr bis Herbst 1998 eine Analyse des regionalen Druckgewerbes, ergänzt durch betriebliche Interviews durch. Darauf aufbauend sollten exemplarisch Betriebsparteien bei der Formulierung und Umsetzung von Unternehmenstrategien zur Bewältigung des Strukturwandels unterstützt werden. Über ein erstes gemeinsames Gespräch hinaus konnten zunächst jedoch keine weiteren Aktivitäten in Gang gesetzt werden.

Die vorliegende Broschüre verfolgt zwei Ziele: Erstens soll sie eine systematische Vorgehensweise der Auseinandersetzung mit der Unternehmensplanung für die betriebliche Praxis unterstützen und zweitens auf wichtige vertiefende Materialien und Kontaktpersonen hinweisen. Deshalb wechseln sich Übersichten mit erläuternden Texten ab. Die Handlungshilfe kann weder eine vertiefte Beschäftigung mit den Einzelthemen noch eine gründliche Auseinandersetzung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen ersetzen.

Der Betriebsrat hat weder die Aufgabe noch besitzt er die Möglichkeiten ein Unternehmenskonzept zu entwickeln. Deshalb geht es unter der Überschrift „Handlungsmöglichkeiten“ um Ansatzpunkte, wie die Frage der Unternehmensentwicklung durch Aktivitäten des Betriebsrates thematisiert werden kann, um die Interessen der Beschäftigten (Beschäftigungssicherung, Qualifikationsentwicklung, Beteiligung ...) rechtzeitig in die Strategiediskussion einbringen zu können. Die Ausarbeitung einer entsprechenden Strategie bleibt Aufgabe der Unternehmensleitung.

Wenn diese Handlungshilfe Interesse weckt und Ansatzpunkte verdeutlicht, die in der betrieblichen Umsetzung genutzt werden können, so hat sie ihren Zweck erreicht. Angesichts der Herausforderungen, vor denen das Druckgewerbe steht, wäre dies ein Schritt nach vorne.

Ingrid Pälloth
IG Medien Nürnberg

Nanne Lotzkat
Hans-Böckler-Stiftung

Heinz Pfäfflin
IMU-Institut Nürnberg

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefon: 0211 7778-166
Telefax: 0211 7778-188
E-Mail: Nanne-Lotzkat@boeckler.de

Redaktion: Nanne Lotzkat
Best.-Nr.: 11004
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 1999
DM 12,00

Inhalt

Betriebsräte und Unternehmenstrategie	3
Wohin geht die Druckindustrie?	7
Entwicklung und Prognose der Beschäftigung	9
Die Situation in kleinen und mittleren Druckereien	13
Entwicklungspfade zum Mediendienstleister	15
Voraussetzungen bei Mediendienstleistern	17
Mögliche neue Produkte und Dienstleistungen	21
Betriebspezifische Alternativen entwickeln	23
Handlungsdruck auf Betriebsräte wird größer	25
Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte	27
Weitere Zugänge zur Unternehmensplanung	29
Ansprechpartner	31
Literatur	33
Abkürzungsverzeichnis	34
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	35

Die Informationswirtschaft

Informationswirtschaft		
Informationsinhalte • Informationsdienstleistungen (u. a. Datenbanken) • Druckerzeugnisse (u.a. Bücher, Zeitungen, Zeitschriften) • Audiovisuelle Medien (Film, Video, TV, Audio)	Informationsübermittlung • Kommunikationsnetze (einschl. Satelliten- und Mobilfunknetze) • Kommunikationsdienstleistungen (Basis- und Mehrwertdienste)	Informationsverarbeitung (IV) • Mikroelektronik • Informationsverarbeitungssysteme • Kommunikationssysteme • Unterhaltungselektronik • Industrieelektronik • Software • IV-Dienstleistungen

Quelle: Nr. 5 *

Wohin geht die Druckindustrie?

Die Situation der Druckindustrie kann heute nur vor dem Hintergrund der gravierenden Strukturveränderungen in der Medienwirtschaft betrachtet werden.

Druckereien und neue Medien

Die Einschätzungen über Ausmaß und Auswirkungen des Strukturwandels in der Medienwirtschaft gehen weit auseinander. Die beiden Extrempositionen sind:

„Es bleibt fast so, wie es ist“ als Kernaussage einer Umfrage bei Geschäftsführern von Druckereien kennzeichnet den einen Pol (21, S. 36f). Danach ist die Druckindustrie so etwas wie ein „Fels in der Brandung“ im Zeitalter der elektronischen Kommunikation. Die Druckbranche habe von der Multimedia-Entwicklung nichts zu befürchten, das gedruckte Wort sei von den Lesern so anerkannt, daß sie nicht zu anderen Medien wechseln. Unter den Vertretern des Multimedia-Zeitalters gilt die Druckindustrie allenfalls noch als Auslaufmodell, als Technologie, die nur noch übergangsweise von Bedeutung ist. Elektronischen Katalogen, Zeitungen und Zeitschriften gehöre die Zukunft, v.a. die nachwachsende Generation werde ganz selbstverständlich diese Medien annehmen.

Dazwischen existiert eine Einschätzung (vgl. 9, 20), die davon ausgeht, daß neue Medien durchaus Chancen für die Druck- und Verlagsbranche bieten, wenn diese in die sogenannte Mehrfachverwertung einsteigt. Ziel dieser Strategie ist es, möglichst frühzeitig Märkte zu besetzen, bevor potentielle Kunden sich Anbieter außerhalb der Druck- und Verlagsbranche suchen.

Informationsgesellschaft und Medienwirtschaft

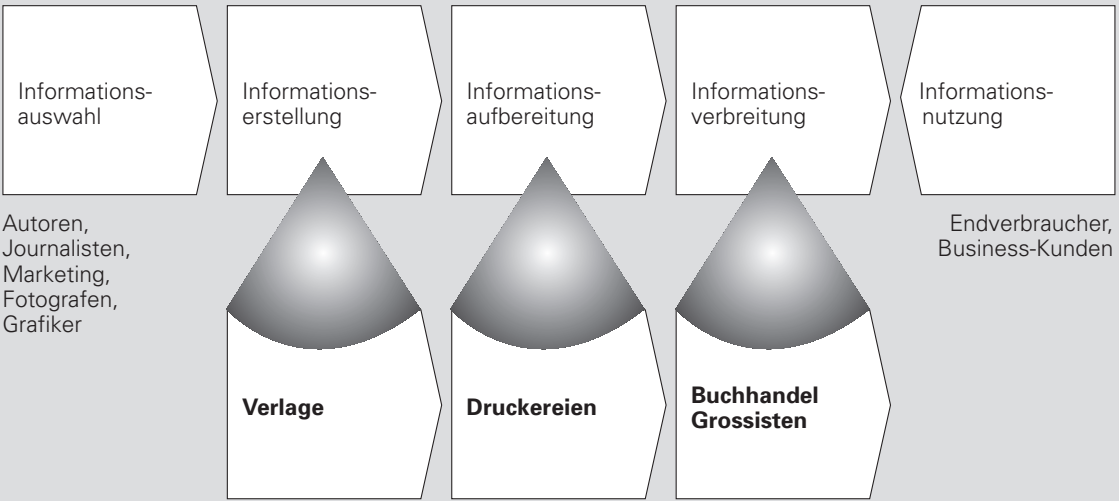
Die Schlagworte Informationsgesellschaft, Datenautobahn und Multimedia sind in aller Munde, doch sind die Begriffe unscharf und erklärungsbedürftig. Im Rahmen des Berichtes „Die Informationsgesellschaft“ (5) wurde versucht, das Feld (siehe nebenstehende Abbildung) zu strukturieren.

Veränderungen vollziehen sich auf allen drei Ebenen, d.h. sowohl bei den Inhalten als auch bei der Informationsvermittlung und der -verarbeitung (z.B. das Zusammenwachsen von Produkten der Telekommunikation, der EDV und der Unterhaltungselektronik).

Die Druckereien als Bestandteil der Wertschöpfungskette der Information sehen sich folgenden, strukturellen Veränderungen ausgesetzt:

- Das Entstehen und die vergleichsweise schnelle Verbreitung neuer elektronischer Medien, wie z.B. CD-ROM, Internet- bzw. Intranetangebote. Wenngleich die quantitativen Auswirkungen auf das Produkt der Druckereien umstritten sind, gibt es ohne Zweifel qualitative Aspekte, wie z.B. veränderte Anforderungen an die (typo)grafische Aufbereitung der Daten.
- Das Entstehen eines neuen Sektors von Unternehmen, die nicht mehr den klassischen Branchenstrukturen zuzuordnen sind, wie z.B. Multimedia-Häuser, die mit ihrem Angebotsspektrum zum Teil direkt in Konkurrenz zu den Druckereien treten (v.a. bei Vorstufentätigkeiten wie Text- und Bildbearbeitung).
- Hinzu kommen Veränderungen in der Drucktechnik (v.a. Digitaldruck) und in der Bürokommunikation (u.a. DTP-Software, Fotokopierer), die es auch anderen als den Druckereien möglich machen, Printprodukte herzustellen (v.a. kleine Auflagen).

Traditionelle Wertschöpfungskette Printmedien



Quelle: Nr. 13

* Die Nummerierung bezieht sich auf die Angaben im Literaturverzeichnis (Seite 33).

Als viertes Element sind die Veränderungen in den Produktionsprozessen der Druckereien zu sehen. Die Digitalisierung von der Vorstufe über die Druckformenherstellung bis zum Druck ist in vollem Gange (Stichworte; digitale Vorstufe, Computer-to-Plate ...). Sie erfordert neue Qualifikationen und in weiten Bereichen erheblich weniger Personal.

Diese Strukturveränderungen werden auch mit den Schlagworten „Digitalisierung“, „Vernetzung“ und „Vereinfachung“ umschrieben (vgl. 13, S. 3). Daraus resultieren Verschiebungen in der Wertschöpfungskette: Es wird mit einer Abnahme des Gewichtes der Informationsaufbereitung (als klassische Aufgabe der Druckereien) gerechnet (13, S. 5 ff).

So kommt die Arbeitsgruppe „Umbrüche in der Medienindustrie“ zu dem Ergebnis: In den Druckbetrieben und Verlagen „... werden neuartige, innovative und flexible Anpassungsstrategien notwendig ... um am Wachstumsmarkt zu partizipieren ... Andererseits besteht die Gefahr, daß eine große Anzahl printorientierter Arbeitsplätze verloren geht, wenn die Ankopplung an den neuen Medienmarkt den Unternehmen mißlingt – die größte innovative Herausforderung seit Gutenberg“ (19, S. 15).

Entwicklung und Prognose der Beschäftigung

Das Druckgewerbe ist eine relativ kleine Branche: Ihr Beschäftigtenanteil beträgt nur 2,7 Prozent des verarbeitenden Gewerbes.

Bundesgebiet

Die Abhängigkeit der Branche von der Inlandskonjunktur zeigt sich an der Beschäftigungsentwicklung: So sinkt die Zahl der Beschäftigten von Anfang bis Mitte der achtziger Jahre ab, um bis 1990 wieder das Ausgangsniveau zu erreichen. Mit dem Vereinigungsboom steigt die Beschäftigung im Druckgewerbe massiv an, um seit der Krise Anfang der 90er Jahre wieder kräftig zu sinken.

Dabei verändert sich das Verhältnis von Arbeitern und Angestellten sehr deutlich. Der Abbau von Arbeitsplätzen trifft vor allem die gewerblichen Arbeitnehmer, während die Zahl der Angestellten absolut und relativ zunimmt.

In Zeitraum 1980-1994 steigen die Umsätze des Druckgewerbes nominal fast auf das Doppelte (von 20 Milliarden auf 36 Milliarden DM), seit dem Höchstwert 1991 verzeichnet die Branche sinkende Umsätze.

Mittelfranken

Ähnlich wie im Bundesgebiet zeigt die Beschäftigtenentwicklung im mittelfränkischen Druckgewerbe ein deutliches Auf und Ab im Konjunkturverlauf. So sank die Zahl der Beschäftigten von rund 6.900 im Jahr 1980 bis 1983 auf knapp 6.400. Es folgte ein Anstieg bis zum Beginn der neunziger Jahre, der Höchststand war 1991 mit fast 9.000 Beschäftigten erreicht. Seitdem ist erneut ein Rückgang feststellbar.

Auch in Mittelfranken wandelte sich die Struktur der Beschäftigung: Der Netto-Zuwachs der Beschäftigung um rund 1.300 Stellen wurde überwiegend durch die Zunahme der Angestellten um 800 verursacht, während die Zahl der Arbeiter im gleichen Zeitraum nur um 500 anstieg.

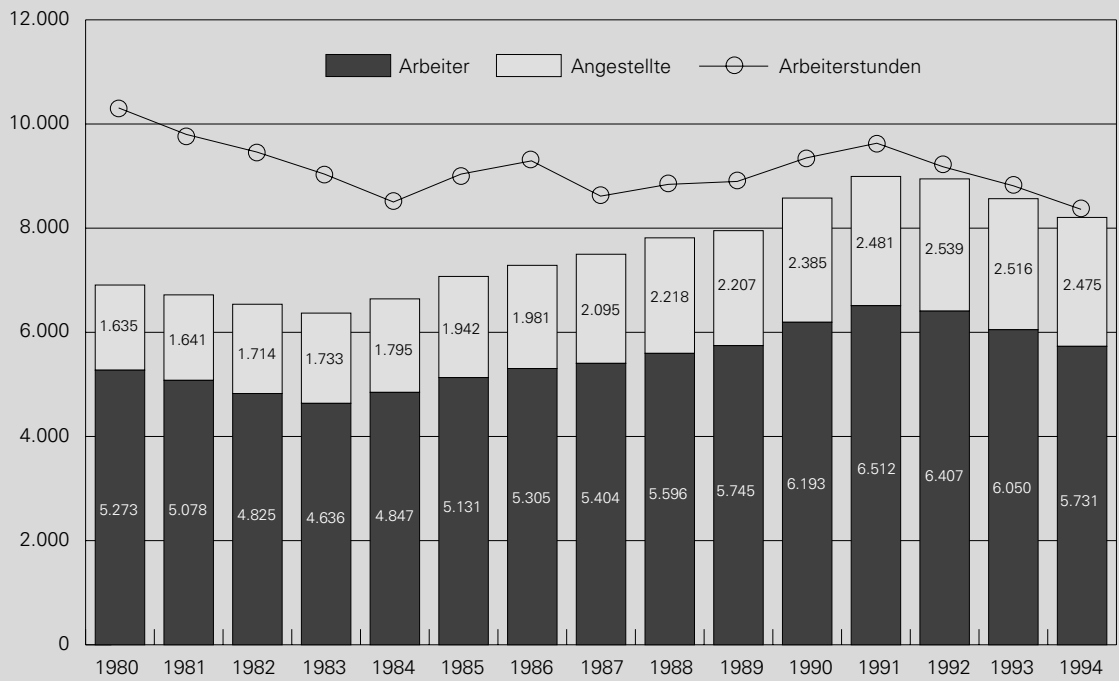
Von rund 800 Millionen DM im Jahr 1980 nahmen die Umsätze nominal bis 1991 auf über 2 Milliarden DM zu, um dann bis 1994 wieder auf 1,9 Milliarden DM zu sinken.

Mittelfranken im Vergleich

Den deutlichsten Unterschied zwischen der regionalen und der bundesweiten Entwicklung zeigt die Zahl der Beschäftigten: Sie sinkt zwar in allen Fällen in der ersten Hälfte der 80er Jahre ab, entwickelt sich aber seit 1984 in Mittelfranken günstiger als in Bayern und im Bundesgebiet.

Noch ausgeprägter als in Bayern fällt der Anstieg der Umsätze in der Region aus. So verlief im betrachteten Zeitraum die regionale Umsatzentwicklung günstiger als im Landes- und Bundesdurchschnitt.

Beschäftigung im mittelfränkischen Druckgewerbe



Quelle: Statistisches Landesamt Bayern und eigene Berechnungen

Weiterer Abbau bis 1997

Die Daten der Arbeitsverwaltung seit 1994 belegen, daß sich der Abbau der Beschäftigung im regionalen Druckgewerbe bis in die jüngste Vergangenheit fortsetzte. Der Rückgang ist jedoch nicht mehr so dramatisch wie zwischen 1992 und 1993.

Betroffen sind vor allem Frauen: Lag im September 1997 die Gesamtbeschäftigung noch über dem Wert von 1982, so nahm die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen um fast 600 oder 17% ab. Offenbar schlägt sich die Rationalisierung in der Vorstufe und der Weiterverarbeitung in dieser Entwicklung nieder.

Die Rolle der Großbetriebe

Sieht die Lage des Druckgewerbes in Mittelfranken auf den ersten Blick einigermaßen günstig aus, so stellt sich die Situation real differenzierter dar.

Allein die drei Großunternehmen der Branche (Maul Belser, U.E. Sebald, Druckhaus Nürnberg) erwirtschaften nach den vorliegenden Informationen mit rund 46% der Beschäftigten des regionalen Druckgewerbes ca. drei Viertel des regionalen Branchenumsatzes. Sie weisen zudem höhere Exporte und eine höhere Produktivität als der Durchschnitt auf.

Für den „Rest“ der Branche in der Region heißt das: Starke Abhängigkeit von der Nachfrageentwicklung im Wirtschaftsraum, was angesichts der hohen Arbeitslosigkeit in Mittelfranken Anlaß zu pessimistischen Prognosen gibt.

Die unter dem Branchendurchschnitt liegende Produktivität in den Klein- und Mittelbetrieben könnte ein Hinweis auf erhebliche Rationalisierungspotentiale mit Gefahren für die zukünftige Beschäftigungsentwicklung sein.

Keine rosigen Aussichten

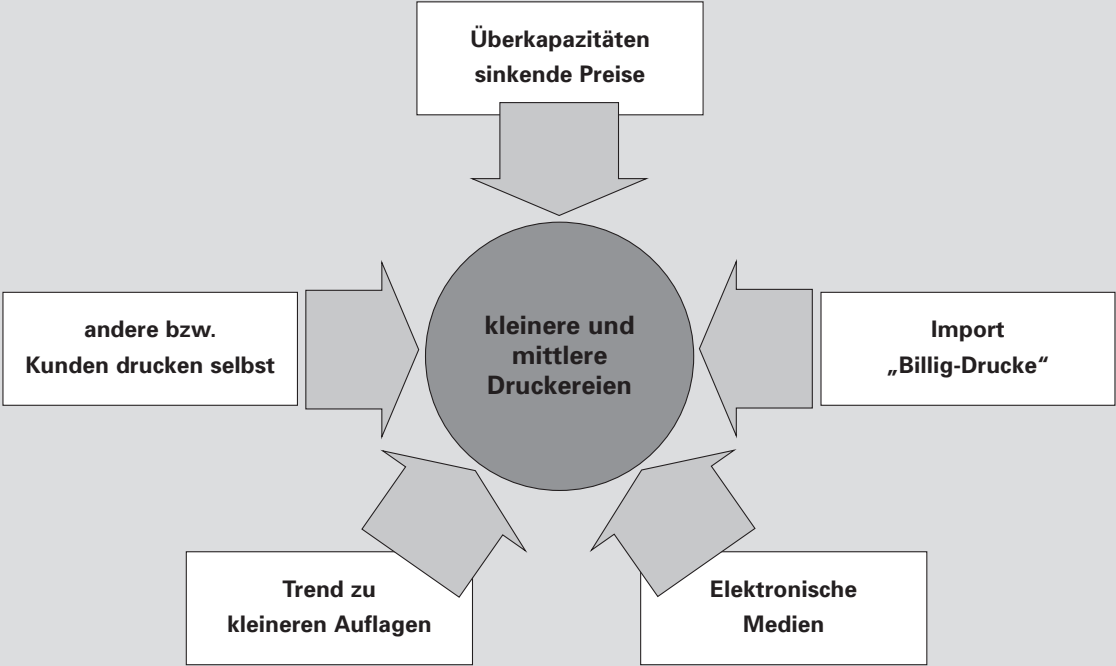
Die Euphorie über die Beschäftigungseffekte von Multimedia ist vorbei. So kommen DIW/ Prognos hinsichtlich der Beschäftigungseffekte des Strukturwandels zu dem Ergebnis: Bis 2010 wird „die Zahl der Erwerbstätigen im Medien- und Kommunikations-Sektor um rund 180 000 oder 10 vH auf knapp 2,1 Millionen ansteigen“ (16, S. 31). Für das Druckgewerbe rechnen die Autoren allerdings gleichzeitig mit einem Beschäftigungsrückgang von 50.000 (ca. 12 Prozent).

Prognose der Erwerbstätigen im Medien- und Kommunikationssektor (M+K)

	1992	2000	2010	2000	2010	2000	2010
	in 1000			Veränd. zu 1992		1992=100	
Medien insgesamt	509	520	517	11	8	102,2	101,6
– Druckmedien	416	393	366	– 23	– 50	94,5	88,0
– Elektronische Medien	93	127	151	34	58	136,6	162,4
M+K-Technik	554	585	623	31	69	105,6	112,5
Kommunikationsdienste	845	870	950	25	105	103	112,4
M+K-Sektor insgesamt	1.908	1.975	2.090	67	182	103,5	109,5

Quelle: Nr. 16, eigene Berechnungen

Gefahren für kleine und mittlere Druckereien



Was heißt Multimedia?

Multimedia: Es geht um die Verknüpfung von bisher getrennten Medien in neue Produkte. Schrift- und Bildinformationen, bewegte Bilder und Ton/Akustik werden in sogenannten interaktiven Medien verknüpft. Interaktiv meint in diesem Fall, daß der Konsument im Dialog das Multimediaprodukt steuern kann (vgl. Nr. 22).

Multimedia-Produkte können auch nach den Stufen der Medienintegration unterschieden werden (1):

Stufe A: gemeinsame Verwendung von Grafiken, Bildern, Texten, Animationen, Video- und Audiodaten, aber keine gestalterischen Konzepte zur Integration (z.B. Versandhauskatalog auf CD, der mit Videos/Klang aufgepeppt ist)

Stufe B: Integration der verschiedenen Medien unter Einbeziehung interaktiver Elemente (z.B. Informations-, Lern- und Spielsysteme auf CD)

Stufe C: Konsequente Integration von MM-Elementen in Richtung virtuelle Realitäten mit weitergehenden Interaktivitäten (z.B. virtuelles Kaufhaus, Umsetzung CAD-Daten in VRML-Räume, um in Echtzeit Aktionen auszulösen)

Die Situation in kleinen und mittleren Druckereien

Aus der Befragung von Geschäftsführern und Fachkräften in bayerischen Unternehmen des Druckgewerbes sowie aus Gesprächen in Unternehmen des Münsterlandes ergibt sich folgendes Bild der kleinen und mittleren Druckereien:

Umfeld/Markt: Das Umfeld der Unternehmen wird umschrieben mit „extremer Kunden-/Markt- und Preisdruck mit entsprechender Hektik in den Betrieben“ (Nr. 1, S. 5). Fast 90% der Geschäftsführungen bestätigen die Zunahme des Termindrucks und der Arbeitsbelastung (Nr. 21, S. 21).

Technik: Im Durchschnitt scheint die technische Ausstattung der Druckereien hoch bis sehr hoch zu sein. Über 75% der befragten Betriebe in Bayern sind z.B. mit PC, Scannern, Postscript, DTP-Satz ausgerüstet, mehr als 80% verfügen über ISDN und Netzwerke, fast die Hälfte setzt Systeme zur Elektr. Bildverarbeitung, DTR-Systeme ein (21, S. 11). Schwerpunkte für die geplanten Anschaffungen liegen beim Elektronischen Ausschließen, Color-Management, Digitaldruck und Digitalkameras.

Neue Produkte: Die Autoren der Befragung im Münsterland kommen zu der Einschätzung, „die Vorstellungen über Multimedia seien diffus“ und beziehen sich fast ausschließlich auf die unterste Stufe der Medienintegration (1, S. 21ff). Über 70% der bayerischen Geschäftsführungen sind der Meinung, daß eine Erweiterung des Produktspektrums generell notwendig ist (21, S. 9). Bei ihren Planungen spielen höherwertige Multimedia-Produkte aber ebenfalls kaum eine Rolle.

Qualifikation: Vor dem Hintergrund der technischen Ausstattung stellt sich die Frage nach den vorhandenen Qualifikationen. Das Resultat hinsichtlich des Wissens im Hardwarebereich ist „... eher ernüchternd: nur wenige der Fachkräfte bezeichnen ihre EDV-Kenntnisse als gut“, besser sind die Bewertungen im Bereich Software (21, S. 14/15).

Unterfüttert wird dies mit den Angaben zum Umfang und der Art der Weiterbildung: fast überall werden ausgewählte Mitarbeiter geschult, die das Gelernte an ihre Kollegen weitervermitteln sollen. Neben Herstellerschulungen im Betrieb ist dies die verbreitetste Art der Weiterbildung in den Druckbetrieben.

Technische Qualifikationsinhalte stehen dabei im Vordergrund (über 90% der Schulungen beziehen sich auf Hard- und Software), während Themen wie Teamarbeit, Organisation und Führung etc. als Schulungsinhalte kaum vorkommen (21, S. 30 ff).

Arbeitsorganisation: Nach Angaben der Geschäftsführungen arbeiten mehr als die Hälfte der befragten bayerischen Unternehmen mit Teams (vgl. 21, S. 22 f). Im Gegensatz dazu fanden die Interviewer im Münsterland „bürokratische Organisationen“ mit ausgeprägten Hierarchien, bei Konzepten in den Bereichen Organisationsentwicklung, strategisches Marketing und Personalplanung war Fehlanzeige (1, S. 5).

Rahmenbedingungen

Hinsichtlich des Marktes bzw. des Umfeldes zeigt sich eine komplizierte Ausgangslage für kleinere und mittlere Druckereien.

Im Bereich ihres Kerngeschäfts zeichnen sich Überkapazitäten und damit Druck auf die Preise ab. Die strukturellen Veränderungen durch neue Medien, Digitalisierung und Vereinfachung sowie der Trend zu kleineren Auflagen bilden die andere Seite einer potentiell bedrohlichen Zangenbewegung.

Ein weiteres Problempotential bilden die internen Bedingungen in den Unternehmen selbst.

Interne Defizite

Digitalisierung der Wertschöpfungskette sowie die Beschäftigung mit neuen Medien setzen als Basis die weitreichende Beherrschung von (EDV)Hard- und Software voraus, d.h. tiefergehende Kenntnisse von Betriebssystemen und Netzwerken, Programmierung und elektronischer Kommunikation. Es steht zu befürchten, daß diese Basisqualifikationen in vielen KMU nicht/ nicht ausreichend vorhanden sind.

Sich schnell verändernde Märkte und Kundenanforderungen erfordern flexible Organisationsstrukturen für die Anpassung bzw. Umgestaltung des Produkt- und Leistungsspektrums. Neue Grundorientierungen (nicht produkt-/produktionsbezogen, sondern kunden-/leistungsbezogen) dürften mit den vorhandenen hierarchischen Strukturen und dem Denken in arbeitsteiligen Aufgabenverteilungen kollidieren.

Und drittens erfordert die notwendige Neuausrichtung der Unternehmen eine systematische Planung der Unternehmensstrategie für die Bereiche Markt und Produkte/Leistungen, Organisation, Qualifikation und Technik.

Entwicklungspfade zum Mediendienstleister

In den Unternehmen dominieren zwei Denkweisen, die sich gegenseitig ergänzen: So grundlegend wie in Prognosen angenommen, werde sich in nächster Zukunft der Markt der Printmedien wohl nicht verändern. Deshalb wird versucht, die angebotenen Produkte und die dahinter liegenden Prozesse soweit als möglich zu optimieren und kostengünstiger zu gestalten. D.h. es wird auf (technische) Rationalisierung und Einsparung bei den Arbeitskosten gesetzt.

Das Projekt der Uni Stuttgart kommt dagegen zu dem Ergebnis „... eine Strategie der Kostenführerschaft (Preiskampfstrategie) wird auch in Zukunft für die kleineren und mittleren Unternehmen nicht erfolgreich sein“ (3, S. 10). Dies gelte sowohl für den Erhalt des bisherigen Kundenstammes wie auch für die Gewinnung von Neukunden. Neben dem Hinweis auf die Überkapazitäten wird auch die zu erwartende Entwicklung der Drucktechnologie, die vor allem den kapitalintensiven Großunternehmen zu gute komme, als Argument ins Feld geführt. Als erfolgversprechende Strategien werden gesehen:

- Gemeinsam mit Stammkunden werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt.
- Für Neukunden werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die das Angebot der Druckereien erhöhen, ohne mit Großdruckereien hinsichtlich des Preises konkurrieren zu müssen (3, S. 13 ff).

Beide strategische Ansätze sehen den wesentlichen Wettbewerbsvorteil der Druckereien in der Nähe zum Kunden. Sie basieren auf der Einschätzung, daß auch künftig der Schwerpunkt kleiner und mittlerer Unternehmen in der Informationsverarbeitung liegt. Eine Ausweitung des Tätigkeitsfeldes in Richtung Informationsproduktion (als vorgelagertes Feld) oder der nachgelagerten Informationsdistribution wird für nicht realistisch gehalten. Damit tendieren die Autoren eher zur zweiten der bislang in den einschlägigen Diskussionen vertretenen Grundkonfigurationen, die sich wie folgt darstellen:

1. Die ehemals fünf Produktionsstufen Satz, Reproduktion, Druckformherstellung, Druck und Weiterverarbeitung verschmelzen zu zwei weitgehend selbständigen Produktionsstufen, der Vorstufe und dem Druck, die sich auch in Form von unternehmens- und projektbezogenen Netzwerken organisieren können. Hier wird von einem hohen Grad der produkt- und kundenbezogenen Spezialisierung ausgegangen.
2. Es bilden sich zunehmend integrierte „Druck- und Multimediazentren“ heraus, die alle druck- und druckvorstufenbezogenen Produktionsschritte und Dienstleistungen abdecken und somit einen Full-Service aus einer Hand anbieten. Multimediale Druckzentren könnten am ehesten die organisatorische Form der Integration neuer elektronischer Produkte und Dienstleistungen in das Angebotsspektrum der Druckunternehmen sein. (vgl. 4, S.160).

Tatsächlich finden sich heute Beispiele für beide Formen. So schließen auch Becker und Risch, daß „... vor allem die gewachsene Heterogenität der Printmedien-Branche ... und deren ökonomisch höchst unsichere Ausdehnungsversuche in verschiedene Bereiche elektronischen Publizierens dazu führen (könnte), daß sich keiner der erwähnten branchenstrukturellen Entwicklungspfade in absehbarer Zeit allein durchsetzen wird“ (4, S. 163 ff).

Insofern liegt es nahe, differenzierte Handlungsansätze für Verlage, Agenturen sowie Vorstufen-/Druckbetriebe abzuleiten. Diese orientieren sich daran, welcher Anteil der „Wertschöpfungskette der Information“ von den jeweiligen Unternehmen abgedeckt werden kann (u.a. 13).

Im Bereich der Vorstufen- und Druckbetriebe bieten sich zwei Varianten an:

- Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums in Form eines (unternehmens-) internen Strukturwandels und/oder
- in Kooperation mit anderen Unternehmen verschiedener Branchen.

Zumindest für die „komplette“ Multimedia-Produktion ist Treichel/Ciesinger zuzustimmen: „Alleingänge mittelständischer Firmen ... können sich ... nur auf kleine, spezialisierte Nischen in Randbereichen des Multimedia-Marktes ausrichten. Sollen hingegen neue Felder erschlossen werden, die in dem mit hohen Umsatz-erwartungen belegten Kerngeschäft der neuen Medienintegration liegen, so ist eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit unumgänglich ...“ (20, S.39).

Neue Anforderungen an Kooperationen

Die Kooperationsnotwendigkeit resultiert vor allem aus der enormen Breite an Fähigkeiten und Qualifikationen, die für die Herstellung komplexer multimedialer Produkte erforderlich ist. Diese Qualifikationsvielfalt kann in einem mittelständischen Unternehmen nicht dauerhaft vorgehalten werden.

Gegenüber der traditionellen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bestehen bei der Produktion von Multimedia-Anwendungen jedoch weitergehende Anforderungen in Richtung eines kooperativ abgestimmten Arbeitsprozesses (vgl. 20, 39 ff, 18). Dies gilt für die Kundenanforderung der Produktion „aus einer Hand“, viel mehr jedoch für die Notwendigkeit eines simultanen Produktionsprozesses und dem Hintergrund der Professionalisierung des Multimedia-Marktes mit zunehmender Konkurrenz.

Die geforderten innovativen Formen der Kooperation beinhalten als Kernbereiche die Technologie-Synchronisierung, d.h. die Abstimmung der eingesetzten Technologien unter den Gesichtspunkten der Kompatibilität und der Auslastung. Auch die Verfahren der Auftragsabwicklung und -bearbeitung müssen definierte Strukturen aufweisen, die Schnittstellen müssen transparent und abgestimmt sein.

Auf der Ebene der Qualifikation behindern stark unterschiedliche Niveaus die Zusammenarbeit, Verständnis für andere Teile der Leistungserstellung muß vorhanden sein. Dies gilt natürlich auch für sog. Schlüsselqualifikationen wie z.B. Kooperations- und Teamfähigkeit. Nicht zuletzt ergeben sich Abstimmungserfordernisse auf dem Feld des firmenübergreifenden Qualitätsmanagements.

Voraussetzungen bei Mediendienstleistern

Unternehmensinterne Voraussetzungen

Mit den Erfordernissen zur Kooperation in neuen Feldern sind erste Voraussetzungen unternehmensinterner Natur zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit angesprochen. Da an dieser Stelle keine Vollständigkeit angestrebt werden kann, konzentrieren wir uns auf ausgewählte Bereiche.

Digitalisierung und Qualifikationsanforderungen

Unterteilt man den anstehenden Strukturwandel in die beiden Phasen „Digitalisierung“ und „Übergang zu Multimedia“ so stellen sich wachsende EDV-Anforderungen als verbindendes Element dar. Auch das traditionelle Druckhaus, das keine Ambitionen in Richtung neue Medien hat, muß sich aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit den Herausforderungen der Digitalisierung stellen, da dies das traditionelle Kerngeschäft und die Abwicklung der internen und externen Abläufe betrifft.

Es geht dabei um umfassendes EDV-Know-How, nicht nur am einzelnen Arbeitsplatz, sondern im gesamten Unternehmen und betrifft sowohl die Hard- wie auch die Softwareseite. Kennzeichen der Digitalisierung sind übergreifende Netzwerke auf Basis leistungsfähiger Serverarchitekturen, Organisation der Daten in gemeinsam nutzbaren Datenbanken einschließlich ihrer Programmierung. Die digitale Anbindung der Druckformherstellung (Computer-to-Technologien) bzw. des Druckvorgangs (Digitaldruck) erhöhen zusätzlich die EDV-bezogenen Qualifikationsanforderungen.

Vor dem Hintergrund der o.g. Defizite der Beschäftigten in diesem Bereich von Qualifikationen, scheint selbst unter dem Gesichtspunkt der reinen Anpassung an die technische Entwicklung in der Branche eine "Qualifizierungsoffensive" notwendig.

Anforderungen interaktiver Multimedia-Anwendungen

Noch höher sind die qualifikatorischen Anforderungen in Unternehmen, die sich in Richtung „Mediendienstleister“ entwickeln wollen. Untersuchungen von Multimedia-Unternehmen zeigen, daß ein Großteil der Gründer, aber auch der Beschäftigten aus der Informatik bzw. der EDV kommen (15).

Die Zusammenstellung der Voraussetzungen für die Produktion von Multimedia-Anwendungen auf Seite 18 (v.a. für anspruchsvolle, interaktive Produkte) zeigt ausschnittsweise die Anforderungen und typische Defizite in kleinen und mittleren Druckunternehmen.

Defizite finden sich dabei sowohl auf der technischen wie auf der qualifikatorischen Seite. Angesichts des „Preisverfalls“, z.B. im Bereich digitaler Ton- und Fotoausrüstungen, und der Investitionsfreude der Druckunternehmen liegt die technische Erweiterung durchaus im Bereich des Möglichen. Ohne rechtzeitige und umfassende Qualifikation der Beschäftigten aber dürfte ein „technikzentriertes“ Vorgehen zum Scheitern verurteilt sein.

Voraussetzungen für Multimedia-Anwendungen

Bereich	Voraussetzungen	Typischerweise nicht vorhanden
Grafik/Bilder/Texte	DV-Systeme, Software, Datenträger, Scanner, digitale Kamera/Fotostudio	technische Kenntnisse, VRML etc. für Stufe C fehlen
Ton/Klang	Tonträger, Abspielgeräte, Software, Tonstudio	weder Technik noch Qualifikation vorhanden
Video	Leistungsfähige Hard- und Software, Tonstudio	weder Technik noch Qualifikation vorhanden
Animationen	Leistungsfähige Hard- und Software, umfangreiche EDV-Kenntnisse und technisches Verständnis	weder Technik noch Qualifikation vorhanden
Gestaltung und Redaktion	Gestaltungsmittel für Stufen B und C (v.a. Software) und entsprechende Kenntnisse	weder Technik noch Qualifikation vorhanden
Layout/ Programmierung	vor allem umfassende Programmierkenntnisse	keine/kaum Qualifikation vorhanden
CD-Rom Produktion	Preßwerk und sonstige Technik	nicht vorhanden

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Nr. 1

Darauf verweist auch der Begriff der "integrierten Medienkompetenz", die für die neuen Produkte erforderlich sei (20, 22ff:). Gefordert sind Qualifikationen, "die sich an den zukünftigen zentralen Erfolgsfaktoren der Multimedia-Unternehmen mit den Komponenten

- „Produkt-Know-how“: ziel- und zweckorientierte multimediale Umsetzung eines Inhalts
- „Produktions-Know-how“: kostenwirtschaftliche Herstellung in einer gleichfalls multimedialen Produktionsumgebung

orientieren" (20, S. 27 f). In dieser Sicht sind Kenntnisse von Softwaremodulen und Hardwarestrukturen eine selbstverständliche Grundvoraussetzung.

Veränderungen der Arbeitsorganisation

Auf die zentrale Rolle der organisatorischen Voraussetzungen macht folgende Einschätzung aufmerksam: „Nicht die bisherige Optimierung der Produktionsstrukturen auf einen Produktionsgegenstand hin darf das Ziel ... sein, sondern vielmehr die Herstellung höchstmöglicher Flexibilität der Strukturen, größtmöglicher Anpassungsfähigkeit an veränderte Umwelten ..." (6, S. 17).

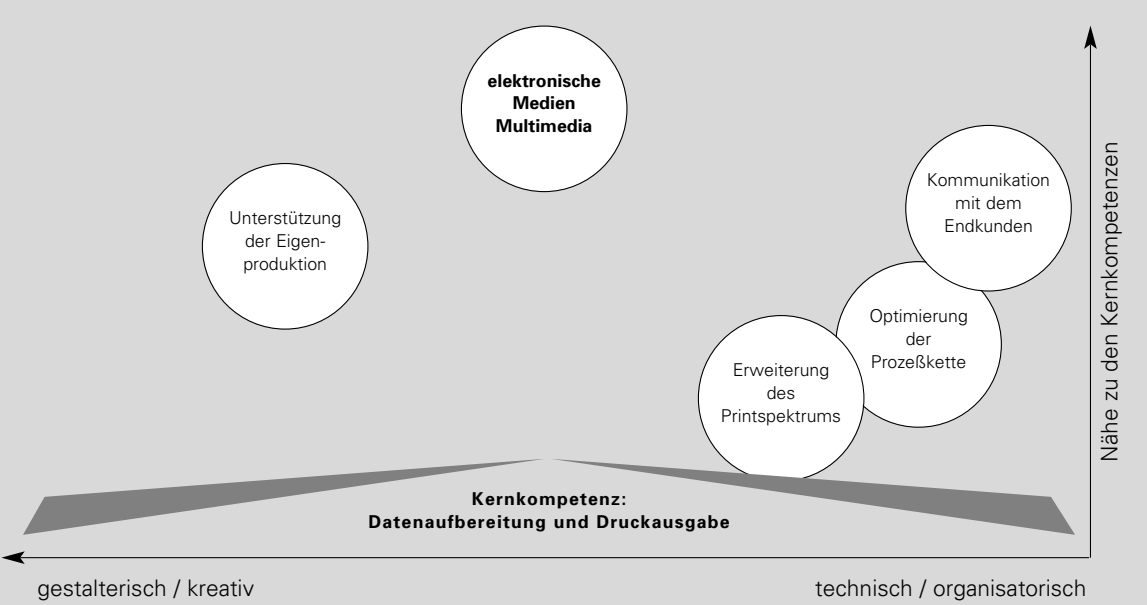
Angesichts der bürokratischen und hierarchischen Strukturen in den Druckereien, ergeben sich hieraus Veränderungsanforderungen, die einem revolutionären Paradigmenwechsel gleichen.

Sowohl die Veränderungen am (Print)Markt als auch die produktionsseitigen Veränderungen erfordern verschiedenste Formen der Teamorganisation in den Druckunternehmen. Zu den Modellen zählen z.B. Kundenteams als Basisorganisation und Taskforces zur Bearbeitung neuer Produkte/Leistungen (als befristete Teams), die vor allem eines voraussetzen: Soziale und methodische Kompetenzen bei allen Beschäftigten auf allen Ebenen des Unternehmens (einschließlich des Managements).

Abwägung von alternativen Verfahrensweisen

	Ideenfindung	Organisation	Qualifikation
Variante 1 Bewertung	zusammen mit Stammkunden setzt Einschätzung eigener Möglichkeiten voraus	einzelne Spezialisten Überforderung Einzelner, Gefahr des Scheiterns	im Prozeß entwickeln neues Lernen bei jedem neuen Projekt nötig
Variante 2 Bewertung	ohne Einbeziehung von Kunden risikoreich, da evtl. am Markt vorbeigeplant wird	eigene Abteilung oder Gesellschaft Probleme schwankender Auslastung bei Ausgliederung	vor dem Prozeß Qualifizierung ohne Anwendung/auf Vorrat
Variante 3 Bewertung	Vorauswahl ohne/Entwicklung mit Kunden als mehrstufiger Prozeß sinnvoll, bringt Sicherheit	Projektgruppen (neben laufender Produktion) Auslastungsschwankungen sind leichter abfangbar	Grundqualifikation vorher, dann begleitend Grundqualifikationen bei Projektbeginn erforderlich

Neue Produkte und Dienste in Relation zum Kerngeschäft



Mögliche neue Produkte und Dienstleistungen

Die in einschlägigen Projekten und Veröffentlichungen diskutierten neuen Produkte und Dienstleistungen lassen sich nach folgenden Typen unterscheiden:

- Produkte/Anwendungen im Bereich neuer Medien,
- Produkte zur Erweiterung des Produktspektrums im Printbereich,
- Leistungen zur Verbesserung/Beschleunigung in der Prozeßkette Kunde-Druckerei,
- Leistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden,
- Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endkunden,
- sonstige Dienstleistungen.

Sie zeigen demnach eine unterschiedliche Nähe zu den eigentlichen Kernkompetenzen der Druckereien (Informationsaufbereitung und Druckausgabe). Die Erweiterung des Druckspektrums ist eine Form der schrittweisen Erweiterung des Leistungsspektrums, was auch für Maßnahmen zur Verbesserung des Ablaufes zwischen Druckereien und Kunden gilt. Letztlich handelt es sich um die Optimierung der vorhandenen Leistungserstellung.

Einen anderen Charakter besitzen Leistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden. Hierin liegen offensive Elemente, da der Versuch unternommen wird, wegbrechende Druckaufträge durch die Eigenproduktion der Kunden mittels Dienstleistungsangeboten zu kompensieren. Diese Angebote setzen vor allem an den professionellen gestalterischen Kompetenzen der Druckereien an, erfordern jedoch auch technisch und organisatorisch neue Lösungen innerhalb des Druckunternehmens.

Maßnahmen zur Unterstützung der Kommunikation des (Druck) Kunden mit seinen Endkunden setzen ebenfalls auf die Nähe und den Kontakt mit dem bisherigen Kundenstamm. Diese Ausrichtung setzt auf Outsourcing-Potentiale bei den Kunden, um zum Beispiel den Postversand von Prospekten/Katalogen oder die Abwicklung von Mailings zu übernehmen. Gefragt und gefordert sind hier vor allem technische Anforderungen und organisatorisch-logistische Fähigkeiten in den Druckereien, gestalterische Aspekte spielen eher eine untergeordnete Rolle.

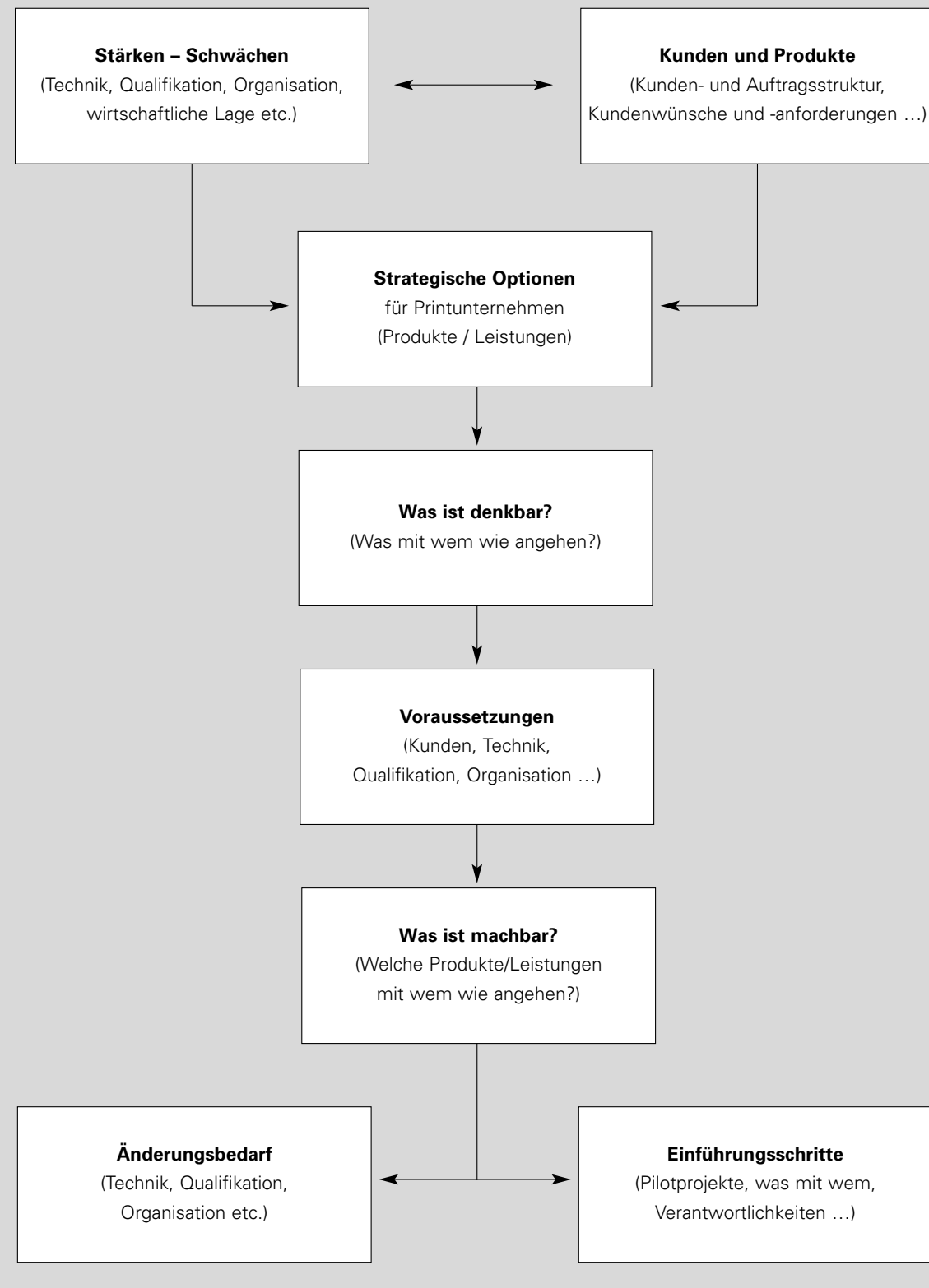
Die vieldiskutierte Entwicklung der Druckereien zu Multimedia-Unternehmen scheint die ambitionierteste, aber auch komplizierteste Variante zur Erweiterung der Geschäftstätigkeit. „Man kann sicherlich davon ausgehen, daß dies ein möglicher Entwicklungspfad für zumindest den Teil der Druckbetriebe ist, dessen Kernkompetenz derzeit nicht in der Beherrschung des Druckprozesses an sich, sondern in der Beherrschung des Informationsaufbereitungsprozesses liegt“ (20, S. 13). Damit wird klar, daß dies keine allgemein gültige Ausrichtung für kleine und mittlere Druckereien sein kann, sondern die Möglichkeiten dieser Entwicklungslinie betriebspezifisch überprüft werden müssen. Die Voraussetzungen für eine derartige Ausrichtung sind entsprechend hoch und betreffen alle Funktions- und Qualifikationsbereiche bis hin zur Technik.

Beispiele für neue Produkte und Dienstleistungen

Produkte	Dienstleistungen
Ergänzung zu Printleistungen • Online-Druckservice • Printing-on-Demand • Digital-Photographie • Large format Printing Neue Medien • Elektronische Fachinformation • Online-Zeitungen • CD-Rom-Sonderausgaben/Archive • Multimedia-Produktion • Hybrid-Produkte • Online-Prospekte, virtuelle Messepräsentationen • Electronic Malls • Multimediale Infosäulen • Computer Based Training • Electronic Advertising (Werbung) • Cross-Media-Publishing • "Elektronisches" Plakat • elektronische individual Messe-Info-Systeme • Informationsprovider/Netzwerkadministrator	Kommunikation des Kunden mit Endnutzer • Adressverwaltung für Kunden • Mailing, Prospektversand • Email-Response-Service • Response-Service-Medienaktivitäten Unterstützung der Eigenproduktion • Online-Zugriff auf Bilddatenbank • datenbankgestützte Produktion • Archivierung von Daten mit Online-Zugriff • Aktualisierung der Kundendatenbestände • Kundens Schulung • Endredaktion von Produkten (Einhaltung Coporate Identity) • Mitarbeiterverleih an Kunden • Digitalisierung von Archiv-Beständen Verbesserung der Prozeßkette • Versand digitale Blaupause • Fernproof • Online-Zugriff auf Produktionsstatus • CMS-Systeme einrichten und pflegen andere Dienstleistungen • Software-Management • Erstellung Workflow-Konzepte und -Programme • Extensionsprogrammierung Quark Xpress

Quelle: Zusammenstellung nach 3, 13, 14, 20

Verfahrensschritte zur Entwicklung von Alternativen



Betriebspezifische Alternativen entwickeln

Auch wenn häufig Normstrategien, zum Beispiel „von der Druckerei zum Mediendienstleister“ beschrieben und diskutiert werden, dürfte eine erfolversprechende Ausrichtung eher in der betriebspezifischen Auswahl von Optionen liegen: „Genauso wie bei der Bestimmung einer Marktstrategie gilt es bei der innerbetrieblichen Bewältigung der neuen Technologie, ein eigenes Profil zu entwickeln, das nicht nach Rezepten und Schablonen handelt oder vermeindlich erfolgreiche Modelle ungeprüft kopiert“ (20, S. 19).

Nebenstehende Abbildung stellt die dazu notwendigen Handlungsschritte zusammengefaßt dar. Wichtiger als die Frage der eingesetzten Methoden (Kreativitätstechniken wie Brainstorming etc. versus systematischer Verfahren) scheint dabei einerseits die Abarbeitung wesentlicher Elemente (Bewertung der Stärken/Schwächen, der Kunden und Produkte) und andererseits die Einbeziehung eines möglichst breiten Kreises der Beschäftigten, um ein vollständiges und differenziertes Bild des Unternehmens zu erhalten.

Im Kern geht es darum, entwicklungsfähige Potentiale auf der einen Seite und betriebliche Defizite auf der anderen zu identifizieren. Potentiale und Defizite beziehen sich dabei sowohl auf die klassischen Produkte als auch auf neue Dienstleistungen und/oder Produkte.

Einstieg in neue Felder

Als sinnvolle, weil risikoarme Einführungsstrategie bietet sich an, mit Stammkunden in einem kontinuierlichen Prozeß schrittweise neue Kompetenzen und neue Leistungen zu entwickeln. Dies erfordert, mit den Kunden gemeinsam zusammen zu definieren, was gebraucht wird (Kundennutzen).

Vorteile dieser Herangehensweise liegen in der Sicherung der Stammkunden (Kundenbindung), zudem werden Kapazitäten nur für reale, nicht für potentielle Märkte aufgebaut und das Lernen erfolgt am Objekt statt einer Wissensproduktion auf Halde. Zudem gehen auch die Kunden kleine Schritte, so daß ein gemeinsames Lernen möglich ist.

Allerdings bedeutet dies auch neues Lernen für jeden neuen Auftrag, d.h. an die Rentabilität dieser Projekte dürfen in der Anfangsphase keine hohen Anforderungen gestellt werden (vgl. 20, S. 28 ff).

Die Abwägung verschiedener Varianten des Vorgehens verweist darauf, daß jeweils die Kombination unterschiedlicher Verfahrensalternativen am günstigsten zu bewerten ist (siehe Abbildung auf Seite 18).

So wird die Ideenfindung ohne eigene, interne Analysen und Bewertungen im Vorfeld einer Kontaktaufnahme mit Stammkunden kaum erfolgreich sein, da der Kunde die Potentiale der Druckerei nicht einschätzen kann. Umgekehrt dürfte es riskant sein, ausschließlich auf Grund von Prognosen und eigenen Einschätzungen der Marktentwicklung Entscheidungen für eine Erweiterung der Geschäftstätigkeit zu treffen. Auch die Zusammenfassung von Spezialisten verschiedener Bereiche in Form von (kundenspezifischen) Projektgruppen zeigt hinsichtlich der Bewältigung von Auslastungsschwankungen und Arbeitsbelastungen Vorteile gegenüber anderen Organisations-/Abwicklungsformen für den Einstieg in neue Tätigkeitsfelder. Da in den meisten Druckereien die klassische Arbeitsteilung überwiegt, besteht damit die Möglichkeit einer schrittweisen Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Und so plausibel das Plädoyer für den Aufbau von Kompetenzen im laufenden Prozeß klingen mag, setzt es doch das Vorhandensein eines Grund-Know-hows voraus. Dies umso mehr als

auch bei den neuen Medien die Zeit des Experimentierens weitgehend abgeschlossen ist und die Kunden heute kaum mehr bereit sind, unprofessionelle Ergebnisse zu akzeptieren.

Zusammenfassung

Die untenstehende Abbildung versucht eine Zusammenfassung der bislang diskutierten Handlungsmöglichkeiten und der jeweiligen Voraussetzungen. Zwei Ergänzungen sind dazu noch nötig.

Die Optimierung bzw. Erweiterung der Produkte und Leistungen erfordert die Beherrschung der typischerweise im Bereich der (digitalen) Vorstufe anfallenden Tätigkeiten. Druckereien ohne Vorstufe dürften erhebliche Schwierigkeiten haben, selbst die unter dem Optimierungspfad genannten Leistungen zu erbringen. Dies gilt umsomehr für die Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden oder gar für Multimedia-Anwendungen. Zum zweiten muß im jeweiligen Betrieb geprüft werden, ob es möglich und wirtschaftlich ist, die Erweiterung der Kompetenzen vollständig im Unternehmen zu vollziehen oder ob sich nicht die Kooperation mit anderen anbietet.

Alternative Leistungen und ihre Voraussetzungen		
Grundvoraussetzungen		
Einschätzung der eigenen Stärken/Schwächen und Potentiale Analyse von Kundenbedarfen und Marktentwicklung Verbreiterung der EDV-bezogenen Qualifikationen Beherrschung der Tätigkeiten im Bereich der digitalen Vorstufe		
Alternativen des Vorgehens		
Optimierung von Produkten/Leistungen	Erweiterung der Geschäftstätigkeit	
Leistungen zur Verbesserung/Beschleunigung in der Prozeßkette Kunde-Druckerei	Erweiterung des Produktspektrums im Printbereich	Leistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden
	Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endkunden Produkte/Anwendungen im Bereich neuer Medien	
spezifische Voraussetzungen		
vor allem technisch-organisatorische Anforderungen und Technik	eher technisch-organisatorische Anforderungen und Technik	eher gestalterische Fähigkeiten und Anforderungen
	hohe technisch-organisatorische und gestalterische Anforderungen sowie Technik	

Handlungsdruck auf Betriebsräte wird größer

Angeichts der Einstellungen und Verhalten seitens der Unternehmensleitungen verwundert es nicht, daß Betriebsräte in den Druckereien verunsichert auf den Strukturwandel reagieren.

Nach den Ergebnissen im Münsterland wird die Rolle der Betriebsräte durch eine Art „Mißtrauenskultur“ geprägt. Viele möchten eine aktivere Rolle im Betrieb spielen, da sie die Rahmenbedingungen und Veränderungsprozesse als „latent und langfristig bedrohlich“ sehen (1, S. 1). Voraussetzung für die Umorientierung sei allerdings eine andere Organisation und mehr Flexibilität in den Strukturen, da sich die Unternehmensleitungen auf ausgetretenen Wegen bewegen und von der Konkurrenz getrieben werden statt selbst zu agieren.

Als Wirkung der traditionellen Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation formulieren die Betriebsräte Skepsis, was die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten angeht. Dennoch sind sie vorsichtig optimistisch in der Bewertung der Wandlungsfähigkeit der Belegschaften als Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen (1, S. 4 ff).

Allerdings sind die Erfahrungen mit Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Fragestellungen in den Druckbetrieben relativ gering ausgeprägt. In 46% der Akzidenzdruckereien und 49% der Verlage/Verlagsdruckereien gibt es keine Formen der Mitarbeiterbeteiligung, (vgl. 17, S. 33). Noch dürftiger fällt die Einbeziehung der Betriebsräte durch die Unternehmen aus; im Druck- und Verlagsgewerbe wurden gerade 8 Prozent der Betriebsratseinheiten bei der Einführung von Beteiligungsverfahren einbezogen.

Dementsprechend findet sich eine ausgeprägt skeptische bis mißtrauische Haltung bei den Betriebsräten, die zu mehr als einem Drittel derartige Beteiligungskonzepte negativ einschätzen. Allerdings sind die Meinungen über Chancen und Risiken deutlich gespalten (17, S. 34).

Andere Rolle der Betriebsräte

Angeichts der Änderungsbedarfe und der – von Einzelfällen abgesehen – nicht erkennbaren Bereitschaft der Unternehmensleitungen zur kooperativen Entwicklung neuer Unternehmenskonzepte, dürfte den Betriebsräten jedoch nur die Übernahme einer neuen, ungewohnten Rolle übrigbleiben.

Wie bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation oder der Rüstungskonversion in anderen Branchen wird sich ihre Rolle zum Initiator von produkt- und organisationsbezogener Innovation in den Druckbetrieben wandeln müssen.

Dafür sprechen einige grundsätzliche, branchenspezifische Überlegungen:

- Überkapazitäten und Preiskampf in der Branche führen „zwangsläufig“ zu Verzichtsforderungen der Unternehmen an die Beschäftigten im Bereich der Einkommen und der Arbeitsbedingungen. Diesen Forderungen kann nur offensiv begegnet werden mit dem Infragestellen der Kostensenkungsstrategie als solcher.
- Verfolgt aber ein großer Teil der Druckereien diese Linie weiter, wird es – über kurz oder lang – zu einer Marktberreinigung in Form von Stilllegung von Kapazitäten durch Unternehmensschließungen und Konkurse kommen. Damit sind die Arbeitsplätze insgesamt gefährdet. Experten verweisen auf die Auswirkungen der Text-/Bildintegration vor einigen Jahren, als sowohl Repro- als auch Satzbetriebe ihre Aktivitäten in den

jeweils anderen Sektor ausdehnten, mit dem Ergebnis von Überkapazitäten, Preissenkungen und Firmenschließungen (20, S. 37 ff).

- Die technische Weiterentwicklung (vgl. Einschätzungen in 10), v.a. im engeren Bereich des Druckes und der Druckformenherstellung, gefährdet tendenziell den Status der Druckfacharbeiter, da die Geräte (zumindest in der Bedienung) immer einfacher werden. Dies entwertet potentiell klassische Facharbeiterqualifikationen. Anpassung und Erweiterung der Qualifikationen ist ein Weg zur individuellen Sicherung der Beschäftigung. Qualifizierungsplanung setzt aber die Kenntnis einer künftigen Unternehmensausrichtung voraus (im Bereich Produkte und Leistungen, Technik, Organisation).

Insgesamt geht es um nicht weniger als eine Neudefinition der Schutz- und Gestaltungsfunktion der betrieblichen Interessenvertretungen in den Druckbetrieben. Denn "(wir) werden künftig nur mit der traditionellen Schutzpolitik, der Abwehr und Milderung sozialer Folgen allein nicht mehr zurecht kommen ... Wir müssen auch Gestaltungspolitik betreiben" (12, S. 42).



Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte

Nun stellt sich allerdings sofort die Frage, wie Betriebsräte diese Rolle der „Initiatoren von Innovation“ ausfüllen können. Bekanntlich bietet das Betriebsverfassungsgesetz keine Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten (und dazu gehört die Unternehmensplanung). Formal existieren lediglich Informations- und Beratungsrechte in diesem Feld (z.B. Informationsrechte über die Planungen des Arbeitgebers nach §§ 80 und 106 BetrVG), die sich zudem überwiegend auf den Wirtschaftsausschuß beziehen.

Qualifizierung und Unternehmensentwicklung

Neben der direkten Auseinandersetzung mit Unternehmenskonzepten im Zusammenhang mit geplanten Kostensenkungs- und Arbeitszeiterweiterungsmaßnahmen der Firmen (d.h. im Zusammenhang mit mitbestimmungspflichtigen Gegenständen), bietet sich im Druckgewerbe ein zentraler, branchenspezifischer Ansatzpunkt: die Qualifizierung.

Inhaltlich kulminieren die neuen Anforderungen in der Frage, welche Qualifikationen in Zukunft in den Betrieben des Druckgewerbes benötigt werden. Sowohl die technische Entwicklung führt zu diesem Thema, als auch die o.g. Anforderungen im Bereich neuer Produkte und Leistungen bzw. die Erfordernisse hinsichtlich der Veränderung der Arbeitsorganisation. In dem das Thema „Qualifizierungsbedarf“ aufgeworfen wird, stellt sich folglich unmittelbar die Frage der künftigen Unternehmensentwicklung in technischer, organisatorischer und produkt-/leistungsbezogener Hinsicht.

Ein weiteres Argument für die zentrale Rolle der Qualifikation in der Diskussion um die Unternehmensentwicklung ist die gerade erfolgte Neuordnung der Druck- und Vorstufenberufe (vgl. 11). Dabei geht es zum einen um die betriebliche Umsetzung in der beruflichen Erstausbildung, gleichzeitig bieten sich aber auch einzelne Module durchaus für die Weiterbildung von Fachkräften aus dem Druckgewerbe an. Das heißt, auf der betrieblichen Ebene muß nicht mehr neu bestimmt werden, welche Qualifizierungsinhalte künftig generell erforderlich werden, sondern es läßt sich auf aktuelle und erprobte Erkenntnisse zurückgreifen.

Hinzu kommt mit dem „Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie und im Verlagsgewerbe“ eine branchenspezifische Zusatzregelung, die konkrete Handlungsschritte verbindlich vorgibt.

Neben dem Anspruch einzelner Arbeitnehmer zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, wenn ihr Arbeitsplatz von technischen oder wesentlichen betrieblichen arbeitsorganisatorischen Veränderungen betroffen ist (§ 5 des Tarifvertrags) liegt der Kern dieser kollektivrechtlichen Vereinbarung bei der jährlichen Bedarfsermittlung und -festlegung gemeinsam durch Arbeitgeber und Betriebsrat (§ 3). Damit existiert auch auf der Instrumentenebene ein Ansatzpunkt für entsprechende Initiativen der Betriebsräte, der über die betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen hinausgeht.

Von der Defizitanalyse zum künftigen Bedarf

Nun ergeben sich aus objektiven Handlungserfordernissen nicht zwangsläufig konkrete Handlungsschritte. Die Befragungsergebnisse zur Orientierung der Geschäftsleitungen in den KMU des Druckgewerbes geben wenig Anlaß für die Hoffnung, daß von dieser Seite Aktivitäten in der gewünschten Richtung erfolgen. Auch die Existenz formaler Regelungen bietet keine Gewähr für ihre Realisierung in der betrieblichen Praxis; die Umsetzung des o.g. Tarifvertrags steht – einige wenige Beispiele ausgenommen – offenbar noch aus. Gewerk-

Unternehmensplanung und Betriebsverfassung

Thema	Bestimmung	Beteiligungsrecht	Organ
Unternehmens- planung	§ 80 Allgemeine Aufgaben	Mitwirkung	Betriebsrat
	§ 106 Wirtschaftliche Angelegenheiten	Mitwirkung	Wirtschafts- ausschuß
Investitionen	§ 106 Wirtschaftliche Angelegenheiten	Mitwirkung	Wirtschafts- ausschuß
	§ 90 und 91 Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	Mitwirkung bei der Planung bzw. Mitbestimmung	Betriebsrat
Personalplanung und Qualifizierung	§ 92 Personalplanung	Mitwirkung	Betriebsrat
	§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen	Mitbestimmung	Betriebsrat
	§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze	Mitbestimmung bei der Gestaltung	Betriebsrat
	§ 95 Auswahlrichtlinien	Mitwirkung bzw. Mitbestimmung	Betriebsrat
	§ 96, 97 und 98 Berufsbildung	Mitwirkung bei der Planung Mitbestimmung bei Durchführung	Betriebsrat
Personalabbau	§ 111, 112, 112a Betriebsänderung, Sozialplan	Mitwirkung, Mitbestimmung bei Sozialplan	Betriebsrat

Ansprechpartner

Tarifparteien

IG Medien, Ortsverein Nürnberg

Kornmarkt 5-7
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-221497
Fax: 0911-227996
Mail: IGMedNbg@t-online.de

IG Medien Hauptvorstand

Postfach 102451
70020 Stuttgart
Tel.: 0711-20180
Fax: 0711-2018-262
Mail: webmaster@igmedien.de

IG Medien Landesvorstand Bayern

Schwanthaler Straße 64
80338 München
Tel.: 089-544640-21
Fax: 089-544640-51

Verband der bayerischen Druckindustrie

Dennerstraße 4
90429 Nürnberg
Tel.: 0911-264441

Forschung und Beratung

Verbund Strukturwandel (VSW) München

c/o Arbeitsamt München
Kapuzinerstraße 26/2
80304 München
Tel.: 089-51542198
Schwerpunkte:
Unternehmensbefragung und Weiterbildungsprojekt
für Druckbeschäftigte

Multimedia-Akademie

Südwestpark 70
90 Nürnberg
Tel.: 0911-670405-0
Fax: 0911-670405-55
Mail: info@multimedia-akademie.com
Schwerpunkt:
Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Multimedia

Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Medienzentrum Stuttgart

Nobelstraße 12c
70569 Stuttgart
Tel.: 0711-97001
Fax: 0711-9702299
Mail: info@iao.fhg.de
Schwerpunkte:
u.a. Projekte zum Strukturwandel in der
Druckindustrie sowie Fachvorträge

Firmenverbund zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (FFW) Nürnberg

Allersberger Straße
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-4626790
Fax: 0911-46267940
Schwerpunkt:
Verbundprojekt Weiterbildung für das Druck- und
Verlagsgewerbe

IMU-Institut Nürnberg

Hallplatz 23
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-205590
Fax: 0911-2055915
Mail: imu-nuernberg@t-online.de
Schwerpunkte:
Beratung und Schulung von Betriebsräten sowie
regionale Branchenanalysen

Nürnberger Initiative für die Kommunikations- wirtschaft

Kaiserstraße 17
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-2146117
Fax: 0911-2146118
Mail: info@nik-nbg.de
Schwerpunkte:
Projekte zur Förderung der Kommunikationswirt-
schaft und Fachkongresse

Stadt Nürnberg

Amt für Wirtschaft

Kaiserstraße 16
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-2312998
Fax: 0911-2312762
Mail: wiv@stadt.nuernberg.de
Schwerpunkte:
Wirtschaftsförderung und Unterstützung von Unternehmen

Geschäftsstelle des Wirtschaftsforums

Hefnersplatz 10
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-205558-19
Fax: 0911-205558-18
Schwerpunkte:
Geschäftsstelle des Wirtschaftsforums
Nürnberg-Fürth-Erlangen und Koordination des Nürnberg-Programms

„Netzwerk Arbeit & Qualifizierung“

Hefnersplatz 10
90402 Nürnberg
Tel.: 0911-205558-0
Fax: 0911-205558-18
Mail: netzwerk@fen.baynet.de
Schwerpunkte:
Beratung und Unterstützung von Betrieben und Beschäftigten im Konsens

Literatur

(1) **ABS 1998**, Abschlußbericht des Projektes "Adaption der Betriebe und Beschäftigten in der Druck-/Verlagsindustrie des Münsterlandes an den zukünftigen Strukturwandel in der Branche", dialog-medien e.V., Greven 1998

(2) **BAHNMÜLLER 1992**, R. Bahn Müller u.a., Betriebliche Weiterbildung in der Metallindustrie, Die Rolle von Personalmanagern und Betriebsräten, Tübingen 1992

(3) **BAMBERGER 1996**, Bamberger u.a., Das Druckhandwerk im Zeitalter des „Digital Publishing“ – Zwei Szenarien, Stuttgart 1996 (Abschlußbericht Verbundprojekt „KODRUCK“, Kooperative Produktionsplanung und -steuerung entlang der Prozeßkette Auftragsabwicklung in der Druckindustrie, Projektleitung: Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart)

(4) **Becker/Risch 1998**, Becker, Risch, Die Scheinblüte multimedialen Dienstleistungswachstums im Bereich der Druckindustrie, in: ISF u.a. (Hg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Berlin 1998

(5) **BMWi 1995**, (Hg.), INFO 2000, Die Informationsgesellschaft, Fakten, Analysen, Trends, Bonn 1995

(6) **CIESINGER/OLLMANN 1998**, K-G. Ciesinger, R. Ollmann, Auswirkungen neuer Medien auf innerbetriebliche Strukturen und Prozesse, in: K-G. Ciesinger, R. Ollmann (Hg.), Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, Münster 1998

(7) **VAN HAAREN/HENSCHKE 1997**, K. von Haaren, D. Henschke (Hg.), Arbeit im Multimedia-Zeitalter, Die Trends der Informationsgesellschaft, Hamburg 1997

(8) **HBS 1995**, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Kommunikative Methode der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen, Düsseldorf 1995

(9) **IAO 1997**, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Studie: Multimedia als strategisches Geschäftsfeld, Stuttgart 1997

(10) **IG Medien 1990**, IG Medien Hauptvorstand, Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie und im Verlagsgewerbe, Kommentierung und Handlungsanleitung, Stuttgart 1990

(11) **IG Medien 1998**, IG Medien Hauptvorstand, Handbuch betriebliche Weiterbildung, Für die Zukunft qualifizieren – Beschäftigung sichern, Stuttgart 1998

(12) **KESSLER 1994**, G. Kessler, Mit dem Blick aus der Perspektive von unten, in IG MEDIEN FORUM, 11/94, S. 41-43

(13) **KÖNIG 1997a**, A. König, Positionierung von Mediendienstleistern in der Wertschöpfungskette, Zwischenbericht des Projektes DeMes, Stuttgart 1997

(14) **KÖNIG 1997b**, A. König, Entwicklung neuer Geschäftsfelder in Klein- und mittelständischen Druckbetrieben, Vorgehensweise -Beispiele – Erfolgsfaktoren, (unveröffentlicht), Stuttgart 1997

(15) **MICHEL 1997**, L.P. Michel, Qualifikationsanforderungen in der Multimediawirtschaft, in: VAN HAAREN/HENSCHKE 1997

(16) **PROGNOS/DIW 1996**, Künftige Entwicklung des Mediensektors in Deutschland, Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, Berlin 1996

(17) **RUDOLF 1995**, Rudolf, Alte Gleise verlassen ist schwer, Eine Befragung von Betriebs- und Personalräten – Neuorientierung gewerkschaftlicher Arbeit im Betrieb – Teil III, in: IG MEDIEN FORUM 2/95

(18) **STAUDT 1996**, E. Staudt, F. Thielemann, M. Schaffner, Strategische Kooperationen – Ein Weg für die Druckindustrie 2000 ins Medienzeitalter, Bochum 1996

(19) **TREICHEL/CIESINGER 1996a**, Mittelstandsperspektiven Medienzukunft 2000plus, Wuppertal 1996

(20) **TREICHEL/CIESINGER 1996b**, Multimedia in der Druckindustrie – Auswirkungen auf Betriebe und Branchen, Wuppertal/Düsseldorf 1996

(21) **VSW 1997**, Verbund Strukturwandel gGmbH, Produktionstechnischer Wandel und Qualifizierungsbedarf aus Sicht von Unternehmern und Fachkräften der Druckvorstufe, Ergebnisse einer Untersuchung in Druckbetrieben mit Vorstufe, München 1997

(22) **WERNEKE 1995**, Wernecke, Multimedia und Digitalisierung – welche Zukunft haben Druckindustrie und Verlage?, Redebausteine der IG Medien zu Neue Technik, Multimedia (Stuttgart 1995)

Abkürzungsverzeichnis

CMS – COLOR-MANAGEMENT-SYSTEME

Ein- und Ausgabegeräte (v.a. Scanner, Drucker) arbeiten häufig mit unterschiedlichen Farbsystemen, die mittels CMS aufeinander abgestimmt werden.

CTB – COMPUTER-BASED-TRAINING

Vor allem in Großunternehmen mittlerweile weitverbreitete Methode der Mitarbeiterschulung mittels Lernprogrammen auf CD-Rom.

CROSS-MEDIA-PUBLISHING

Esretllung eines Produktes, das auf unterschiedlichen Medien (Druck, CD-Rom ...) ausgegeben werden kann.

CTP – COMPUTER-TO-PLATE

Direkte Datenübertragung vom Computer auf die Druckform, also die Platte der Offsetmaschine

DIGITALDRUCK

Nicht der Druck selbst erfolgt elektronisch, sondern die Übertragung der Daten von der Vorstufe (DTP-Arbeitsplätze) zur Druckmaschine und wird dort entsprechend umgesetzt.

DTP – DESKTOP-PUBLISHING

„Publizieren auf dem Schreibtisch“, d.h. Text- und Seitengestaltung mittels PC/Mac und entsprechender DTP-Software (z.B. Quark Xpress).

DTR – DESCTOP REPRODUCTION

Digitale Buildbearbeitung „am Schreibtisch“

ELECTRONIC ADVERTISING

Werbung bzw. Marketing mittels elektronischer Medien (v.a. Internet)

ELECTRONIC COMMERCE

Oberbegriff für die verschiedenen Varianten des Handels/Verkauf per elektronischen Medien (v.a. Internet)

ELECTRONIC MALL

Elektronische Einkaufsstraße/Kaufhäuser, Form der Internet-Nutzung für die Abwicklung von Geschäften mit Endverbrauchern im Internet

E-MAIL

Electronic Mail = elektronische Post als Form der Nachrichtenübermittlung in Internet/Intranet ... E-Mail-Respons-Service meint die Bearbeitung eingehender Informationsanforderungen per E-Mail für den Kunden der Druckerei.

FERNPROOF

Elektronische Datenübertragung zum Kunden und Erstellung eines Vorabdruckes zur Kontrolle und/oder Korrektur.

HTML

HyperText Markup Language, Programmier- und Seitenbeschreibungssprache für Internetseiten

HYBRID-PRODUKTE

Kombination von meist klassischem Druckprodukt und elektronischem Medium (CD-Rom ...)

POSTSCRIPT

Geräteunabhängige Seitenbeschreibungssprache der Firma ADOBE, die sich als Quasi-Standard in der Branche etabliert hat.

PRINTING-ON-DEMAND

Drucken auf Anforderung, d.h. es wird nicht mehr eine bestimmte Menge von Artikeln auf Vorrat gedruckt, sondern nach anfallendem Bedarf (z.T. auch personalisiert).

VRML

Virtual Reality Markup Language, Programmiersprache für die Programmierung sog. virtueller Welten im Internet

WORKFLOW

„Arbeitsfluß“, meist im Zusammenhang mit Software zur Steuerung und Abstimmung verteilter Arbeitprozesse benutzt

WWW

World-Wide-Web, grafisch-orientierter Dienst im Internet, der wohl im wesentlichen zur rasenden Verbreitung der Nutzung des Internets beigetragen hat

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Senden Sie mir bitte kostenfrei

- Informationen über die Hans-Böckler-Stiftung
- Ein Probeexemplar der Zeitschrift
- Ein Verzeichnis der lieferbaren Veröffentlichungen
- Informationen über die Studienförderung der Stiftung

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 -225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

Hans Böckler
Stiftung

