

Sind Sie ein PDF-Drucker oder ein Print-Workflow-Spezialist?

STRATEGIE. Mehr denn je entscheidet die grundlegende Unternehmenspositionierung über den Erfolg in der Druckindustrie.

Es ist erst wenige Jahre her, da geisterte ein neuer strategischer Ansatz durch die Chefetagen der Druckindustrie: Multimedia! Doch bis heute ist bei den meisten Unternehmen unserer Branche aus diesem Ansatz nichts geworden. Nach wie vor verdient die große Mehrheit der knapp 11 000 Druckereien in Deutschland ihr Geld vor allem mit dem Be-



Dr. Jürgen Calmbach

drucken, Verarbeiten und dem logistischen Handling von Papier. Die modernen, immer leistungsfähigeren und nahezu an sieben Tagen rund um die Uhr laufenden Maschinen brauchen sogar immer mehr von diesem »Futter«. Parallel dazu sind die Technologien und Prozesse der Druckindustrie in einer Dimen-

sion digital geworden, wie man es vor Jahren nicht zu träumen gewagt hat. Diese regelrechte »Digitalisierungswelle« bietet den Druckereien nicht nur Chancen zur Prozessoptimierung innerhalb ihrer Unternehmen; auch die Schnittstellen zu ihren Kunden können dadurch grundsätzlich hinterfragt und neu definiert werden.

MIT WORKFLOW PROFILIEREN. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Druckerei sich den Kunden gegenüber als Prozess-Spezialist rund um das Thema Drucken, als »Print-Workflow-Spezialist«, profiliert. Zum Print-Workflow-Spezialisten wird eine Druckerei aber nicht über Nacht. Im Kern ist sie es natürlich Kraft ihres Technologie-Know-hows und der Basisqualifikation ihrer Mitarbeiter; aber dieses Wissen muss auch in den Markt hinein ausstrahlen und von den Kunden als solches akzeptiert werden.

Das ist harte Verkaufsarbeit und erfordert professionelles Auftreten und vor allem Konsequenz und Beharrlichkeit. Dabei reicht es für den Druckervertrieb nicht, von den Kunden PDF-Dateien für »problemloses Drucken« abholen zu wollen; er muss sich vielmehr durch permanentes Hinterfragen in die Prozesse der Kunden hineinarbeiten und erkennen, wo mit dem ureigenen Print-Workflow-Wissen Vorteile für die Kunden

auf deren kompletter Prozessstrecke ihres Print-Produktes generiert werden können. Diese Vorteile werden zum einen an der Schnittstelle zur Druckerei, zum anderen aber in noch viel größerem Ausmaß beim Kunden selbst in seinen Fachabteilungen zu finden sein.

ES BEGINNT BEIM KUNDEN. Der Print-Workflow-Spezialist »gräbt« sich sozusagen in die Prozesse des Kunden zu dessen Vorteil hinein, denn: Der Print-Workflow beginnt nicht erst in der Druckerei, sondern immer schon beim Kunden!

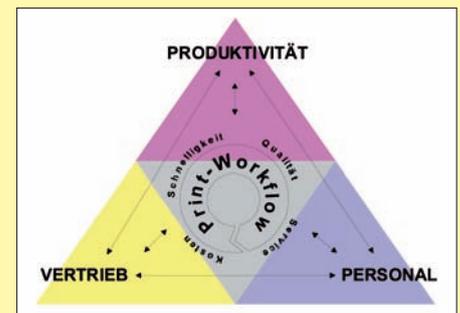
Dass dieser Weg steinig ist, ist ohne Frage. Man muss über die fachliche und digitale Kompetenz das Vertrauen des Kunden gewinnen und über Jahre entstandene Ablauf-routinen in teilweise miteinander konkurrierenden Abteilungen des Kunden selbst und bei dessen liebge gewordenen Lieferanten hinterfragen und von Grund auf in Frage stellen. Gelingt dies, wird man jedoch reichlich belohnt: mit intensiveren, festeren Kundenbeziehungen, die nicht von jedem beliebigen Wettbewerber in Frage gestellt werden können. Und man wird mit Preisen belohnt, die zwar nicht losgelöst von den allgemeinen Marktgegebenheiten sind, jedoch über den sonst erzielbaren Werten liegen und die eigenen Kosten mehr als decken.

EFFIZIENT DURCHSCHLEUSEN. Die Produktions-, Werbe- und Fachabteilungen der Kunden verfügen natürlich auch über ordentliches Know-how der Print-Prozesse. In der Tiefe kann es aber nicht an das der Druckindustrie heranreichen. Ihre Schwerpunkte liegen bei der inhaltlichen und kreativen Entwicklung des Printproduktes.

Ob die digitalen Text-/Bild-Daten bei den vorgesehenen Materialien die gewünschte Qualität liefern können, wie diese Daten gegebenenfalls (nach-)bearbeitet und für den Produktionsprozess aufbereitet werden müssen und wie der Auftrag technisch zeitgemäß und wirtschaftlich effizient durch die Druckproduktion geschleust werden muss, das ist die Kernkompetenz des Print-Workflow-Spezialisten (für Bogen-Akzidenzdruckereien, der großen Mehrheit all unserer Druckunternehmen, hat dieser strategische Ansatz

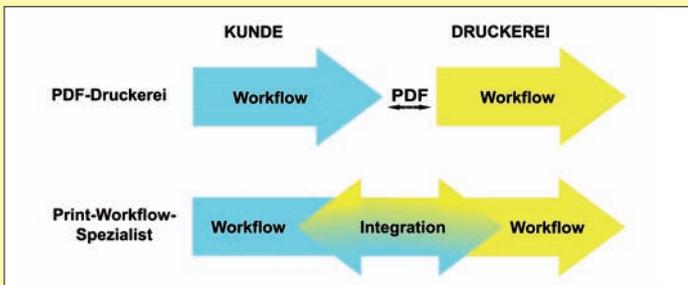
besondere Relevanz, da hier der Anteil der digitalen Wertschöpfung bezogen auf das Auftrags-Gesamtvolumen besonders groß ist).

Die Schnittstelle und damit das zentrale Arbeitsgebiet des Print-Workflow-Spezialisten zu seinen Kunden kann nicht allgemeingültig definiert werden. Grundsätzlich gilt: Je tiefer die Integration in die Prozesse des Kunden gelingt (wir sprechen hier auch von Workflow-Integration) und je weniger interne und externe Dienstleister in diese Prozesse mit eingebunden sind, desto fruchtbarer die Beziehung für beide Seiten: den Kunden und die Druckerei.



Die strategischen Erfolgsfaktoren der Druckindustrie.

Dass diese Schnittstelle nicht bei jedem Kunden gleich sein kann, leuchtet ein. Zu viele historische und vor allem menschliche Faktoren spielen hier eine Rolle und in vielen mittelständischen Unternehmen sind es nicht immer die sachlichen Argumente, die Gehör finden, sondern persönliche Befindlichkeiten, welche der sachlich optimalen Workflow-Lösung einen Strich durch die Rechnung machen. Welcher Leiter einer DTP-Abteilung eines Kunden geht schon zu seinem Geschäftsführer und erklärt ihm, dass er und seine Abteilung eigentlich überflüssig sind und dass unter dem Strich jährlich eine sechs- bis siebenstellige Summe für das Unternehmen eingespart werden könnte, wenn die Schnittstelle zu den Print-Workflow-Spezialisten neu definiert, etliche Aufgaben zu ihnen hin verlagert und aus den vorhandenen drei Drucklieferanten einer mit einem optimierten Print-Workflow gemacht werden würde? Dies zu verlangen ist unrealistisch und berücksichtigt die vielfältigen innerbetrieblichen Interessenlagen nur unzureichend. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Projekte zur Print-Workflow-Optimierung nicht in den Fachabteilungen ansetzen dürfen; sie sind immer eine Sache für die Ge-



Wer den Workflow des Kunden sinnvoll in den eigenen integrieren kann, macht den Schritt vom »PDF-Drucker« zum »Print-Workflow-Spezialist«.

schäftsführung! Nur die oberste oder bei größeren Unternehmen zumindest die vorge-setzte Führungsebene wird sich für derartige Gedanken aufgeschlossen zeigen und hinterfragen, ob es aus sachlichen Gründen sinnvoll ist, gewisse digitale Prozesse an den Print-Workflow-Spezialisten zu verlagern und sich mehr auf die eigentlichen inhaltlichen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

OBERSTE EBENE ADRESSIEREN. Für den Vertrieb in der Druckindustrie hat der strategische Ansatz des Print-Workflow-Spezialisten erhebliche Konsequenzen: Er muss auf der dafür relevanten (obersten) Kundenebene ansetzen und sein Konzept dort präsentieren.

Konzepte präsentieren ist aber etwas völlig anderes als Druckprodukte verkaufen. Wer kann im Druckereivertrieb schlüssige Konzepte aus Sicht des Kunden strukturieren, erstellen und diese auch noch professionell präsentieren? Bei vielen Betrieben unserer Branche ist der klassische Außendienstmitarbeiter mit dieser Aufgabe völlig überfordert. Somit kann dieser Part nur vom Eigentümer, Geschäftsführer oder – falls es ihn geben sollte – vom Vertriebsleiter übernommen werden. Und wenn dieser Personenkreis es auch nicht kann? Dann muss er es schleunigst lernen. Daran führt kein Weg vorbei, denn das ist die Zukunft des Druckereivertriebes!

ALTERNATIVEN? Was sind die Alternativen zur Positionierung als Print-Workflow-Spezialist? PDF-Dateien können auch Druckereien in Polen, der Ukraine, in Russland oder auch in China auf die Druckplatten belichten, drucken und verarbeiten; ähnlich oder gleich gut wie in Deutschland, aber wesentlich kostengünstiger. Und wenn zeitkritische Argumente keine und Sprachbarrieren eine immer geringere Rolle spielen und die Transportkosten nicht besonders ins Gewicht fallen, welche Differenzierungsmöglichkeiten bleiben dann noch unseren Druckereien? Sie müssen sich entweder in Richtung des internationalen Preisniveaus bewegen (also nach unten) oder sie müssen ihre Produktivität so drastisch erhöhen, dass sie trotz höherer Gemeinkosten mit einem wesentlich größeren Output international wettbewerbsfähige Stückkosten erzielen, das heißt, sie müssen permanent und stark wach-

sen. Oder am besten: Sie müssen das eine tun und das andere nicht lassen: sie müssen sich zum Print-Workflow-Spezialisten entwickeln und unter stetig steigender Produktivität wachsen! Dies ist der strategische Ansatz, den die Erfolgreichen unserer Branche (insbesondere im Akzidenzdruck) heute schon verfolgen. Sie spezialisieren sich auf die Print-Prozesse, auf die digitalen und logistischen Dienstleistungen vor und nach dem Druck, versuchen sich mit ihren Kunden und Lieferanten technologisch und natürlich auch menschlich zu vernetzen und den Preisverfall durch ein adäquates Wachstum mehr als auszugleichen. Für all diese Aufgaben scharen sie die besten Mitarbeiter um sich, die der Markt zu bieten hat.

KONSEQUENT HANDELN. Aus strategischer Sicht handeln die Besten unserer Branche konsequent nach diesen eben genannten »Strategischen Erfolgsfaktoren der Druckindustrie« (vgl. Abb.).

Im Zentrum ihrer Strategie steht die Konzentration auf den Print-Workflow, auf ihre strategische Kernkompetenz. Dieses Prozess-Know-how bauen sie parallel zur technologischen und digitalen Entwicklung kontinuierlich aus und tragen es über einen starken Vertrieb – der aus strategischer Sicht wichtigsten Abteilung innerhalb ihrer Unternehmen – zu den relevanten Entscheidern ihrer Kunden. Sie versuchen sich mit ihren Kunden digital und menschlich zu vernetzen und mit den bestehenden Kunden oder Neukunden durch qualifizierte Präsentations- und Projektarbeit zu wachsen. Sie sorgen für eine hohe Produktivität innerhalb ihrer Unternehmen, indem sie auf neueste Technologien setzen und ihre Mitarbeiter dazu motivieren, diese teuren Aggregate mit maximaler Leistung bei optimaler Qualität laufen zu lassen. Und sie sind permanent auf der Suche nach den Besten unserer Branche, vor allem im Vertrieb, aber auch in der Produktion, Administration und bei den Auszubildenden. Und last but not least: Sie prüfen ab und zu mit externen Spezialisten, ob sich ihr Unternehmen noch »auf Kurs« befindet.

Dr. Jürgen Calmbach

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe).

Take profit from our competence

Silko[®]
incomparable

Gleitemulsion für den Rollenoffset Heatsetdruck.

Keine Schlieren und Flecken!

Eine Neuentwicklung mit hoher Ergiebigkeit!

Unser technischer Außendienst berät Sie gerne.

Wolfgang Spielberger e.K.
Kirschenleite 5 / D-91220 Schnaittach

Telefon +49 91 53 / 92 95-0
Telefax +49 91 53 / 92 95-33
office@wolfgang-spielberger.de



WOLFGANG SPIELBERGER
Spezialprodukte für die Druckindustrie

www.wolfgang-spielberger.de