

# Wege aus dem Produktivitäts-Dilemma

Angesichts des anhaltenden Margenverfalls in der Grafischen Industrie sind innovative Strategie-Ansätze gefragt. Ein Königsweg ist die konsequente Optimierung des kompletten Auftrags-Workflows und die digitale Verknüpfung dieses Workflows mit den Kundenprozessen. **Von Otto Kühn**

Die wirtschaftliche Lage der etwa 11.000 deutschen Druckereien ist seit Jahren angespannt. In konjunkturell besseren Zeiten wie heute steigt zwar die durchschnittliche Kapazitätsauslastung der Betriebe an; laufende Maschinen bedeuten aber noch lange nicht, dass mit den darauf produzierten Aufträgen auch ausreichende Erträge erwirtschaftet werden.

Zur langfristigen Sicherung der Unternehmenszukunft und zur Finanzierung der damit verbundenen kontinuierlich hohen Investitionen braucht die Branche mindestens eine Umsatzrendite von fünf Prozent beziehungsweise einen Cashflow – die aus unserer Sicht wichtigere Kennzahl – zwischen zwölf und 15 Prozent vom Umsatz. Die überwiegende Mehrheit aller deutschen Betriebe war in den vergangenen Jahren weit von diesen Soll-Werten entfernt.

Sind nun die Druckunternehmer schlichtweg unfähig, ein straffes Kostenmanagement durchzuführen, ihre Betriebe ertragsorientiert zu führen und an veränderte Marktgegebenheiten anzupassen, oder woran liegt es sonst, dass in vielen Druckereien heute kaum noch die Abschreibungen verdient werden?

## Das Problem der Differenzierung

Die klassische Druckerei produziert nach den Prinzipien der Auftragsfertigung. Im Gegensatz zur Serienfertigung kann sich ein Druckbetrieb somit nicht durch seine Produkte von den Mitbewerbern unterscheiden.

Der geistige Inhalt der Druckzeugnisse wird von den Kreativen, also den Autoren, Verlagen, Agenturen und Marketingfachleuten vorgegeben. Diese Tatsache wäre für sich allein betrachtet nicht besonders erwähnenswert, könnte ein Druckunternehmen wenigstens in der Produktionstechnologie auf individuelle

Technik zurückgreifen. Dies ist jedoch nicht der Fall. In der Druckindustrie wird ausschließlich mit Serientechnologien produziert. Jede Druckerei kann daher – sofern sie über die entsprechenden Finanzmittel verfügt – jede vorhandene Produktionstechnologie käuflich erwerben beziehungsweise leasen.

Diese spezielle Konstellation (Auftragsfertigung auf Basis von Serientechnologie) gibt den Druckereien kaum Möglichkeiten zur Differenzierung vom Wettbewerb, geschweige denn die Chance, über Produkte und Technologien eine Art Alleinstellung im Markt zu erzielen. Fakt ist: Alle Dienstleister können mehr oder weniger das Gleiche.

## Anhaltender Preisdruck

Diese Fakten allein können die aktuellen Probleme der Druckindustrie noch nicht schlüssig begründen. Hinzu kommt der wohl entscheidende Auslöser für die gegenwärtige Strukturkrise der Branche: die Innovationskraft im Druckmaschinenbau und in der Zulieferindustrie insgesamt.

Mit jeder Ersatzinvestition – von den Erweiterungsinvestitionen einmal ganz abgesehen – steigt aufgrund der technologisch bedingten Produktivitätsverbesserung der Aggregate die Produktionskapazität beträchtlich an. Eine Produktivitätssteigerung ist für eine Druckerei jedoch nur dann von praktischem Nutzen, wenn die zusätzlich gewonnenen Kapazitäten im Markt zu mindestens kostendeckenden Preisen verkauft werden können.

Dies ist allerdings nicht der Fall, es kann aus volkswirtschaftlichen Gründen auch gar nicht der Fall sein: Da das Kapazitätswachstum durch die allgemeine Investitionstätigkeit der Betriebe das Wachstum der Printmärkte seit etlichen Jahren um ein

Mehrfaches übertrifft, können die zusätzlich generierten Kapazitäten ausschließlich über den Preis im Markt platziert werden. Die Folge davon ist ein permanent sinkendes Preisniveau in der Druckindustrie – ein seit vielen Jahren nun schon zu beobachtendes Phänomen.

Kann sich ein mittelständisches Druckunternehmen aus diesem Produktivitäts-Dilemma überhaupt befreien, und wenn ja, wie kann dies geschehen? Grundsätzlich führt kein Weg an der Erkenntnis vorbei, dass die Innovationskraft des Druckmaschinenbaus auch in der Zukunft anhalten wird – man denke nur an den Einstieg der Heidelberger Druckmaschinen AG in den großformatigen Bogendruck.

Für die Druckbranche in ihrer Gesamtheit hat diese Entwicklung durchaus positive Begleiterscheinungen: Immer günstiger werdende Printprodukte verbessern die Stellung des Gedruckten im Wettbewerb der Medien untereinander nachhaltig. Wenn der Werbe-Manager für das gleiche Geld mehr Printvolumen kaufen kann, überlegt er sich intensiver, ob er seine Kampagne über einer Zeitungsbeilage oder über einen Fernsehspot fährt.

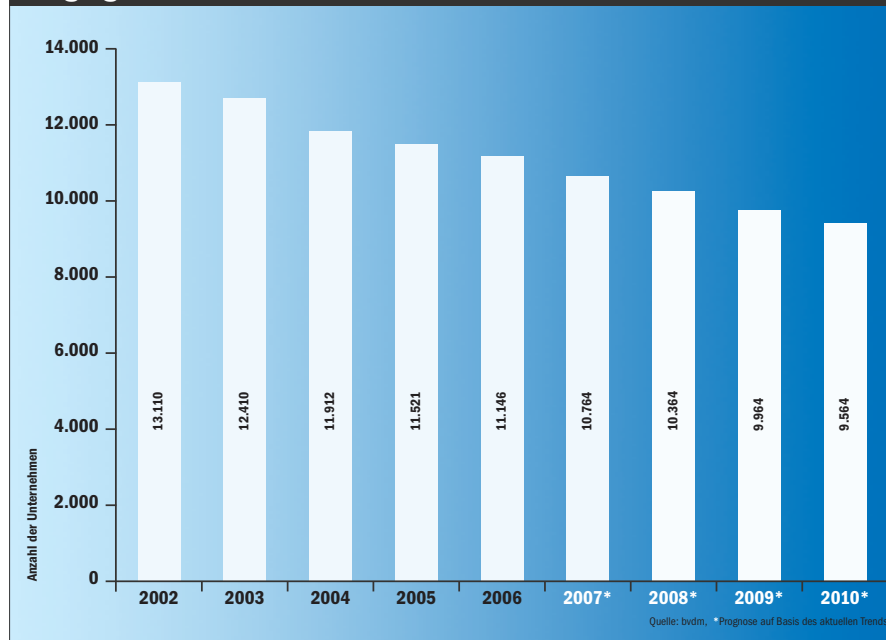
Das Preis-Leistungs-Verhältnis determiniert auch die Werbekanäle innerhalb des Marketing-Mix. Für das einzelne Druckunternehmen mag dieser Umstand allerdings weniger befriedigend sein. Es muss sich die Frage stellen, ob bei den immer weitaus niedrigeren Preisen überhaupt noch kostendeckend und damit existenzhaltend produziert werden kann.

## Wachstum oder Nische

Welche Lösungsansätze gibt es nun unter diesen Rahmenbedingungen für die Unternehmen der Druckindustrie? Auf der strategischen Ebene existieren insbesondere die beiden Varianten Wachstumsstrategie oder Nischenstrategie.

Die Nischenstrategie ist der heimliche Traum eines jeden Druckunternehmens: Wo ist die Marktnische, in der ich ohne mörderischen Preiskampf mit akzeptablen Anstrengungen die Existenz meines Betriebs

**Rückgang der Druckereibetriebe in Deutschland**



Die Zahl der Druck-Dienstleister in Deutschland hat sich während der vergangenen Jahre stetig reduziert. Gleichzeitig stieg die Produktivität der einzelnen Betriebe.

langfristig sichern kann? Der eine oder andere Unternehmer mag diese Nische gefunden haben, aber das kann naturgemäß nicht allen 11.000 Betrieben der deutschen Druckindustrie vergönnt sein. Es ist und bleibt eine Utopie, dass sämtliche Unternehmen der Branche die rettende Nische finden werden. 11.000 Nischen sind in der Druckindustrie nicht einmal annähernd vorhanden – schon gar nicht, wenn die Betriebe mit Serientechnologien produzieren!

Wenn ich als Druckunternehmer aber die rettende Nische nicht finde, bleibt mir nur die Wachstumsstrategie. Ich kann dem Preisverfall nur entgegenwirken, indem es mir gelingt, immer mehr Aufträge zu immer schlechteren Preisen durch meinen Betrieb zu schleusen. Der Preisverfall muss via Wachstum überkompensiert werden.

Diesen strategischen Ansatz verfolgen mehrheitlich die erfolgreichen Betriebe unserer Branche. Sie wachsen mit annähernd konstanter Mitarbeiterzahl und verdrängen die weniger leistungsfähigen Unternehmen aus dem Markt. So ist es zu erklären, dass die Zahl der Druckereien seit Jahren um durchschnittlich etwa 450 Unternehmen jährlich sinkt und auch in den kommenden Jahren ähnlich weiter sinken wird.

Auf der operativen Ebene sehen wir folgende zwei Lösungsansätze: die Optimierung des kompletten Auftrags-Workflows und die digitale Verknüpfung dieses Workflows mit den Kundenprozessen, die so genannte Kundenintegration.

Für die Zukunft muss es gelingen, immer mehr Aufträge in immer kürzerer Zeit zu immer geringeren Kosten abzuwickeln – und das weitgehend

kostenneutral, also ohne eine Erhöhung der Fertigungs-Gemeinkosten. Möglich ist das nur, indem der Auftrags-Workflow so weit wie möglich optimiert wird.

Dafür müssen Abläufe gestrafft, Schnittstellen abgebaut, Hierarchien reduziert, Doppelerfassungen vermieden, Verantwortlichkeiten neu geregelt und Raumaufteilungen überprüft werden. Vor allem müssen die Aufträge durch ein vollintegriertes Workflow-System (JDF, Branchensoftware-Lösungen beziehungsweise ERP-System) komplett digital gesteuert werden. Hier bestehen in den Betrieben noch große Produktivitätsreserven, die durch relativ geringe Investitionen und systematische Projektarbeit aktiviert werden können.

## Prozessorientiertes Denken

Die Kundenintegration – also die digitale Vernetzung zwischen Kunde und Druckdienstleister im Rahmen der Auftragsprozesse – setzt auf der Workflow-Optimierung auf. Die Kunden erwarten vom Drucker immer mehr einen wirklichen Beitrag zur Lösung ihrer ureigensten Probleme. Für die Druckerei heißt das: Sie muss nicht nur die Aufträge des Kunden intern effizient abwickeln, sondern auch als Print-Workflow-Spezialist die vorgelagerten Prozesse beim Kunden verbessern und so dessen Effizienz steigern.

In der Praxis erfolgt die Kundenintegration zum einen über die Verbindung des digitalen Vorstufen-Workflows der Druckerei mit dem Kommunikations-Workflow des Kunden; zum anderen ist auch in den Bereichen Versand, Lagerung und Logistik eine enge digitale Verknüpfung mit dem Kunden möglich. Insbesondere Druckereien mit fundiertem informationstechnischen Know-how haben gute Chancen, über die Workflow-Optimierung und die Kundenintegration ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und somit ihre Zukunft nachhaltig zu sichern. ■

Otto Kühn ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Calmbach & Partner GmbH, Karlsruhe