

..... Schlüsselwörter:

Betriebswirtschaft
Branchensoftware
Datenbanken
Druckereisoftware
Hardware
Kommunikationstechnik
Netzwerke
Organisation
Produktionssteuerung

DEUTSCHER-DRUCKER-INTERVIEW

Der Workflow beginnt mit den Kundeninformationen

Im Zusammenhang mit kommerzieller Software tauchen immer häufiger die Begriffe CRM und SCM auf. CRM bedeutet Customer-Relationship-Management, was wörtlich übersetzt soviel wie Management von Kundenbeziehungen heißt, und unter SCM, dem Supplier-Chain-Management, wird das Management von Lieferanten-Ketten verstanden. Ein DD-Interview mit Dr. Calmbach & Partner.

DD: Welche Relevanz haben diese Themenkomplexe für die Druckindustrie?

Dr. Calmbach: CRM-Software beispielsweise kommt heute vor allem in der Konsumgüterindustrie zum Einsatz, da dort der Kunde in der Vergangenheit praktisch »anonym« war. Durch die Einrichtung von Call-Centern erhalten die Unternehmen aber eine Fülle von Kundeninformationen, und diese Daten können jetzt über CRM-Software strukturiert erfasst und ausgewertet werden. Die Druckindustrie als auftragsproduzierender Industriesektor hat systembedingt einen wesentlich besseren Informationsstand über ihre Kunden. Bedenken Sie, dass die überwiegende Mehrheit der Druckereien mit ungefähr 20 Kunden zwischen 75 und 80 % ihres Umsatzes tätigen. Und da es sich dabei in vielen Fällen um langjährige Stammkundenbeziehungen handelt, ist das Know-how über diese Kunden relativ gut.

Das Customer-Relationship-Management bedeutet natürlich auch eine Veränderung der Gewichtung der kommerziellen Software an sich und damit auch ihres Standes bei den Anwendern. Es soll mit diesen Produkten die Stellung des Kunden innerhalb des Wertschöpfungsprozesses insgesamt gestärkt werden. Und hier hat auch die Druckindustrie gewaltigen Nachholbedarf.

DD: Gerade haben Sie aber gesagt, dass die Druckerei über gute Kundeninformationen verfügt. Ist das nicht ein Widerspruch?

Dr. Calmbach: Nein. Diese Informationen sind zwar grundsätzlich in der Druckerei vorhanden, jedoch auf viele Köpfe verteilt und nirgendwo gebündelt – geschweige denn strukturiert. Der Außendienst verfügt über andere Informationen als der Verkaufsinendienst und legt sie auch in anderen Datenban-

ken ab, z. B. in persönlichen Kundenkarteien oder Notebooks. Der Geschäftsführer, die Sekretärin, der Betriebsleiter, die Telefonistin, der Versandleiter und sogar der LKW-Fahrer verfügen jedoch über die Jahre hinweg ebenfalls über wertvolles Kundenwissen, auf welches jedoch niemand richtigen Zugriff hat. Vielfach gibt es schon innerhalb des Innendienstes keinen gleichen Wissensstand über den Kunden, wenn dieser – je nach Auftragsart – von verschiedenen Mitarbeitern betreut wird. Auf alle Fälle besitzt jedes Unternehmen heute eine Fülle sehr wertvollen Kunden-Know-hows, welches einfach nicht zielorientiert verfügbar ist. Hier schlummert brachliegendes Kapital in beachtlicher Dimension in den Betrieben.

DD: Die Software alleine kann dieses Wissen aber doch wohl nicht von sich aus sammeln?

Dr. Calmbach: Das ist richtig. Die Initiative zur Informationsgewinnung muss schon von den Mitarbeitern ausgehen. Gerade Verkäufer tun sich aber schwer, ihr Wissen über die Kunden preiszugeben. Sie sehen darin eine Schwächung ihrer Person, sozusagen einen Machtverlust. Dieses Denken ist aber sehr kurzsichtig. Auch die Position des Verkäufers ist gestärkt, wenn es dem Unternehmen insgesamt besser geht. Und genau dies soll durch die Software ja erreicht werden.

DD: Ist der CRM-Ansatz schon in die Branchenlösungen für die Druckindustrie eingegangen?

Dr. Calmbach: Seit vielen Jahren verfügen die führenden Systeme über relativ komplexe Kundendatenbanken, eine Minderheit über richtige Kundeninformationssysteme. Hier jedoch von echten CRM-Lösungen zu sprechen, ist generell nicht gerechtfertigt. Nur in den seltensten Fällen werden wirklich alle

Informationen über die Kunden von der Software integriert bzw. gebündelt. Vom Grundsatz her sind die Softwarehersteller unserer Branche allerdings wesentlich weiter als die Druckereien selbst. In der Praxis erleben wir es immer wieder, dass auch bei Betrieben mit über 100 Beschäftigten die Kundendatenbanken lediglich für die Adressdaten benutzt werden. Manchmal werden dann noch die Weihnachtsgeschenke der Vorjahre darin festgehalten, damit hat es sich dann aber schon. Hier gibt es beachtliches Verbesserungspotenzial für unsere Branche.

Optimierung des Workflows

DD: Wie soll der Auftragsprozess optimiert werden, wenn schon bei seinem Start die Informationen über den Kunden nicht systematisch festgehalten werden?

Dr. Calmbach: Dieser Hinweis ist berechtigt. Spätestens auf der *drupa* ist jedem Druckunternehmer klar geworden, dass die Optimierung des Auftrags-Workflows im Mittelpunkt seiner Management-Aufgabe steht. Wie soll er immer mehr Aufträge in immer kürzerer Zeit zu immer schlechteren Konditionen durch seinen Betrieb schleusen, wenn die innerbetrieblichen Strukturen dies nicht verkraften können? Ein Großteil der Investitionen in neue Maschinen und Anlagen verpufft, wenn der Workflow ineffizient ist. Und der Workflow in der Druckindustrie beginnt nicht erst im eigenen Unternehmen, sondern schließt die Kunden- und Lieferantenbeziehung mit ein. Für die Software bedeutet dies, dass sie den gesamten Kreislauf des Auftragsprozesses beginnend bei den Kunden/Lieferanten und durch das komplette Unternehmen hindurch bis wiederum zum Kunden zurück begleiten und unterstützen muss.

DD: Das ist natürlich eine sehr komplexe Angelegenheit. Sind nicht viele mittelständische Druckereien von solchen Aufgabenstellungen einfach schlichtweg überfordert?

Dr. Calmbach: In der Tat ist das Denken in Prozessen und Systemlösungen für die Druckunternehmen eine echte Herausforderung. In der Praxis führt jedoch kein Weg daran vorbei. Die *Heidelberger Druckmaschinen AG* spricht heute nur noch von so genannten »Solutions«. Der Solutions-Gedanke impliziert dabei immer eine Workflow-Betrachtung über die Bereiche Pre-Press, Press und PostPress hinweg. Investitionen in Maschinen müssen somit immer die vor und nachgelagerten Produktionsbereiche mit in die Betrachtung einbeziehen. Und wir selbst erweitern diese Sicht noch um die Kunden und Lieferanten. Das macht die Sache nicht einfacher.

DD: Was empfehlen Sie nun Ihren Kunden, welche ihren Workflow mit Hilfe eines Workflow-Systems optimieren möchten?

Dr. Calmbach: Wichtig ist, dass vor der Entscheidung eines Workflow-Systems die Prozesse überprüft und neu konzipiert werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von der »Neu-Modellierung der Geschäftsprozesse«. In der Optimierung der Abläufe liegt schließlich der Ertrag der Software-Investition.

Mit der Prozessoptimierung muss aber immer auch ein Näherücken des Unternehmens insgesamt in Richtung Kunden verbunden sein; denn die Kundenbeziehung ist immer der Schlüssel zum Unternehmens-Erfolg. Damit schließt sich auch der Kreislauf zwischen Workflow- und CRM-/SCM-Software. Das eine ist mit dem anderen untrennbar verbunden. ☒