



Die Team- und Projektarbeit mit dem Kunden wird in Zukunft für den Verkaufserfolg in der Druckindustrie immer wichtiger werden.



Die Autoren Dipl.-Wirtsch.-Ing. Druck (FH) Stefan Dauer und Dr. Jürgen Calmbach sind Berater der Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe) und auf die Prozesse in der Druck- und Verlagswirtschaft spezialisiert: »Als Basis einer erfolgreichen Kundenintegration ist für viele Druckereien eine organisatorische und räumliche Verschmelzung von digitaler Druckvorstufe und Verkauf/Auftragsbearbeitung sinnvoll.«

Die Prozesse der Kunden rücken in den Fokus des Druckereivertriebs

Kundenintegration: Der Schlüssel zur langfristigen Unternehmenssicherung in der Druckindustrie unter den derzeit herrschenden Rahmenbedingungen liegt beim Kunden bzw. noch besser in der Kunst der Kundenbindung.

Die Druckindustrie steht in einem harten Verdrängungswettbewerb. Aufgrund fehlender Differenzierungsmöglichkeiten bleibt der Preis oftmals das zentrale Unterscheidungsmerkmal. Kostenführerschaft und Sparen alleine sind keine ausreichenden Optionen für eine langfristig erfolgreiche Unternehmens-Positionierung; die Kosten im Griff zu haben ist heute eine Selbstverständlichkeit und keine Unternehmensstrategie. Wo liegt nun aber unter diesen Rahmenbedingungen der strategische Ansatz, d.h. der Schlüssel zur langfristigen Unternehmenssicherung in der Druckindustrie?

Die Antwort lautet: beim Kunden bzw. noch besser in der Kunst der Kundenbindung. Nur wer es versteht, aus Gelegenheitskunden Stammkunden zu machen und sich anschließend eine nachhaltig starke Position in der Kunden-Lieferanten-Beziehung erarbeitet, hat die Voraussetzung für ertragreiche Aufträge und eine erfolgreiche Unternehmenssicherung geschaffen. Die Qualität und Intensität der Kundenbindung wird damit zu einem der wichtigsten strategischen Erfolgsaspekte in der Druckindustrie.

Sehr gute Basis vorhanden

Grundsätzlich verfügt unsere Branche über eine sehr gute Basis für eine intensive Kundenbindung. Fast alle Aufträge haben Individual- bzw. Projektcharakter und erfordern eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden oder seinen Fachabteilungen. Problemlösungen von der Stange gibt es immer weniger, und der Bedarf an qualifizierter Beratungsleistung wächst ständig. Die Druckereien werden mehr und mehr zu umfassenden Dienstleistern, und Dienstleistungen können immer nur in enger Kommunikation verbunden mit intensivem Informationsaustausch mit dem Kunden zufriedenstellend erbracht werden.

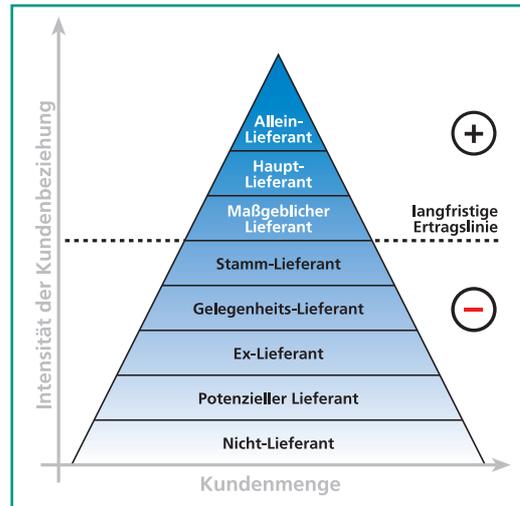
In der Praxis gilt: Je enger die Bindung des Kunden an die Druckerei gelingt, desto größer sind nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch die Ertragsaussichten der Aufträge (siehe Grafik). Als höchste Stufe der Kundenbindung kann die Kundenintegration bezeichnet werden.

Unter Kundenintegration verstehen wir die Vernetzung zwischen Druckerei und Kunden im Rahmen der Auf-

tragsprozesse, die kundenseitig nur mit größeren Aufwendungen bzw. Widerständen gelöst werden kann bzw. aufgrund der Qualität der Bindung und dem eingetretenen Vernetzungserfolg überhaupt nicht gelöst werden soll. Die Kundenintegration hebt die klassischen Schnittstellen zum Kunden gewissermaßen auf, insbesondere die zwischen Verkauf/Auftragsbearbeitung auf der Druckereiseite und Einkauf/Fachabteilung beim Auftraggeber.

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Methoden der Kundenintegration: die Integration über die menschlichen Beziehungen (emotionale Integration) und die Integration über die Technologien (Workflowintegration). In der Praxis existieren zahlreiche Mischformen dazu, wobei in der Regel immer beide Methoden gleichzeitig in unterschiedlicher Ausprägung vorkommen. Wurden in der Vergangenheit die Kunden vorwiegend über persönliche Beziehungen des Verkäufers an der Front an die Druckerei gebunden, so gewinnt in einer Zeit steigenden Wettbewerbsdrucks die technologisch basierte Kundenintegration über die Workflowvernetzung immer mehr an Bedeutung.

Die Kunden wollen von den Druckereien immer mehr einen wirklichen Beitrag zur Lösung ihrer ureigensten Probleme sehen. Dabei muss es gelingen, immer komplexere Projekte in immer kürzerer Zeit bei immer schlechteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch die Betriebe zu schleusen – und zwar nicht nur durch die Druckerei, sondern vor allem durch die Fachabteilungen des Kunden. Dies kann nur erreicht werden, wenn eine enge Abstimmung, eine Harmonisierung und Optimierung der Prozesse zwischen Kunden und Druckerei



Stufen der Kunden-Lieferanten-Beziehung: Die Qualität der Kundenbeziehung gibt Auskunft über die Stellung der Druckerei beim Kunden.

die Verbindung des digitalen Vorstufenworkflows der Druckerei mit dem Kommunikations- und Informationsworkflow des Kunden; zum anderen ist auch im gesamten Post-Press-Bereich (Lagerung/Versand/Logistik) eine sehr enge Verknüpfung mit dem Kunden möglich. Vollstufige Druckunternehmen mit ausgeprägtem informationstechnischen Know-how haben damit die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kundenintegration.

Bei der Kundenintegration werden nicht nur viele der bisherigen Schnittstellen verschoben, neu definiert und gekappt, sondern es muss dabei ein Re-Design vieler, auch kreativer Prozesse beim Kunden stattfinden. Hierin liegt die Chance der Kundenintegration. Indem nicht nur die eigenen, sondern vor allem die Kundenprozesse in den Mittelpunkt des Interesses rücken, entsteht das größtmögliche Maß an Kundenorientierung überhaupt: Der Kunde und seine Prozesse rücken in den Fokus der Druckereidienstleistung!

Auftragsbearbeitung dem Kunden aufzeigen müssen, wie er sich und seine Gegebenheiten in die unternehmensübergreifende Prozesskette optimal einbringen kann. Der Verkäufer der Druckerei wird damit quasi zum Lotsen des Kunden bei der Optimierung seines gesamten Kommunikationsprozesses; und der beginnt eben nicht erst mit dem Eingang der Auftragsunterlagen in der Druckerei, sondern schon bei der konzeptionell-kreativen Arbeit beim Kunden. Hierzu bedarf es seitens der Druckerei in besonderem Maße einer entsprechenden fachlichen Qualifikation der Verkaufsmitarbeiter. Besonders gefragt ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit und das Interesse, sich in die kommunikativen, d. h. in aller Regel digital zu verbessernden Prozesse der Kunden hineinzudenken und daraus ein Projekt im Interesse des Kunden zu entwickeln, durchzuführen und zu präsentieren. Hier liegt der große Knackpunkt bei vielen Druckereien. Sie verfügen heute einfach nicht über Mitarbeiter mit diesen Eigen-

» Als höchste Stufe der Kundenbindung kann die Kundenintegration bezeichnet werden. «

gelingt, wobei sich die Druckerei in die Prozesse ihres Kunden systematisch hinein- bzw. vorarbeiten muss.

Digital- und Logistik-Know-how

Die Fähigkeiten, womit diese Verknüpfung der Prozesse in aller Regel erfolgreich gestaltbar ist, können pauschal mit »Digital- und Logistik-Know-how« umschrieben werden. Die Kundenintegration in der Druckereipraxis erfolgt daher zum einen über

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bei den Kunden überhaupt ein nachhaltiges Prozessbewusstsein – die so genannte Prozessevidenz – vorhanden ist. Vielfach fehlt es den Kunden an dieser Prozessevidenz: Sie wissen nicht, was sie zur Optimierung ihres kompletten Kommunikationsworkflows, seiner kreativen Neugestaltung und zur Reduzierung ihrer Kosten konkret tun sollen. Für die Druckerei bedeutet dies, dass insbesondere die Mitarbeiter in Verkauf/

schaften, und wenn, sitzen diese oft nicht an der Schnittstelle zu den Kunden, sondern eher in der Druckvorstufe, wo nicht nur das Digital-Know-how der Druckerei gebündelt vorliegt, sondern auch die besten Projektmanagement-Kenntnisse vorhanden sind. Als Basis einer erfolgreichen Kundenintegration ist damit für viele Druckereien eine organisatorische und räumliche Verschmelzung von digitaler Druckvorstufe und Verkauf/Auftragsbearbeitung sinnvoll.