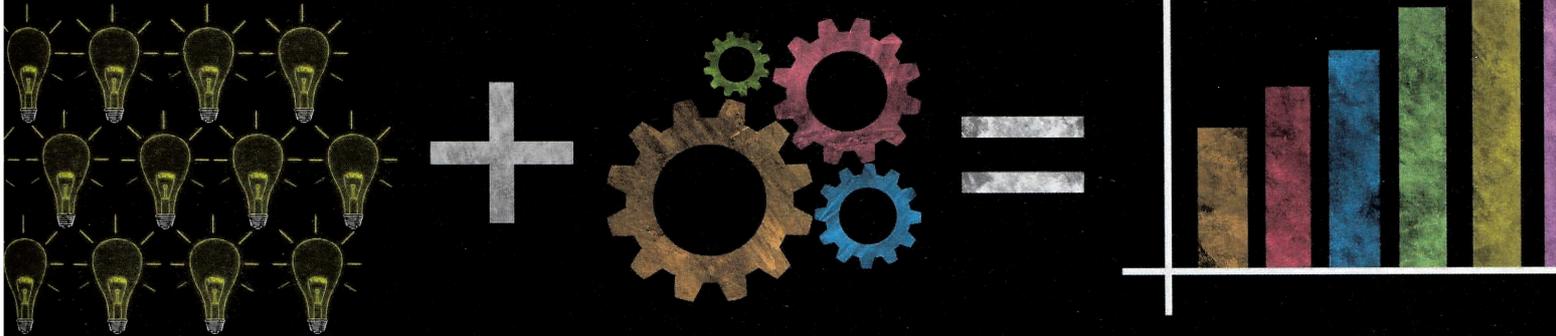


Wege zum Wachstum



Sicher ist, dass Corona irgendwann zu Ende geht. Sicher ist auch, dass die Auswirkungen des Virus auf die Druckindustrie noch länger anhalten werden. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Druckunternehmen und insbesondere für deren Vertrieb? **Von Dr. Jürgen Calmbach**

Insbesondere der Akzidenzdruck, das heißt der Markt für allgemeine Druck-/Werbedrucksachen im Bogen- und Rollenoffset – das nach wie vor mit Abstand größte Drucksegment – hat Corona besonders zu spüren bekommen. Corona hat die Werbewirtschaft breit getroffen, es wurde weniger Printwerbung produziert, die Auflagen und Umfänge bestehender Produkte wurden reduziert und die Digitalisierung der Kommunikation hat durch Corona einen ungeahnten Schub erhalten.

Nach Corona wird ein Teil des verlorengegangenen Printvolumens zurückkehren. Wie viel, weiß niemand. Sicher scheint – und da sind sich alle Experten einig –, dass das Volumen wie vor der Pandemie nicht wieder erreicht werden wird. Was von Print durch digitale Anwendung substituiert wurde, ist in den meisten Fällen für immer verloren.

Wege zum Neugeschäft

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Druckunternehmen und insbesondere für deren Vertrieb? Printprodukte, die es nicht mehr gibt, können nicht akquiriert werden; ebenso wenig können Auflagen und Umfänge der Jobs druckereiseitig erhöht werden. Da einer Akzidenzdruckerei aufgrund der hohen Fixkosten einem sog. „Gesundschumpfen“ betriebswirtschaftlich enge Grenzen

gesetzt sind, bleibt als einziger Ausweg die Erschließung neuer Auftrags- bzw. Kundenkreise – also das Neugeschäft. Wachstum trotz Marktverfall kann im Akzidenzdruck durch folgende Maßnahmen möglich gemacht werden:

Führungsmaßnahmen

Am einfachsten und weitgehend kostenneutral ist die Optimierung des bestehenden Vertriebsbereichs durch Führungsmaßnahmen. Sind hier heute alle Reserven ausgeschöpft? Ist der Vertrieb zielorientiert geführt oder ist viel dem Zufall überlassen? Reicht das Wissen über die Kunden und deren Druckvolumina aus? Ist auch der Innendienst vertrieblich aktiv? Ist das Neukundengeschäft expliziter Teil der Vertriebsstrategie und sind Zielkunden definiert? Kann mit der bestehenden Vertriebsmannschaft auch eine regionale Ausweitung der Vertriebsgebiete (auch Nachbarländer) vorgenommen werden? Sind Geschäftsführung, Vertriebsleitung und Außendienstmitarbeiter ausreichend persönlich im Markt unterwegs oder verstecken sich viele hinter ihren Schreibtischen? Existiert ein Vertriebscontrolling, das die Vertriebsziele (Soll) kontinuierlich mit den eingeschlagenen Aktivitäten (Ist) abgleicht? Erfolgen bei Soll-Ist-Abweichung Konsequenzen? Jedes

Druckunternehmen hat Reserven im Vertrieb. Sie müssen konsequent gehoben werden.

Personell verstärken

Sind die Ressourcen des heutigen Vertriebsbereichs erschöpft, muss eine personelle Ausweitung des Vertriebsbereichs erfolgen. Ziel ist die Erhöhung der Schlagzahl durch Steigerung der Manpower.

Gäbe es im Markt ausreichend qualifizierte Vertriebsleute, wäre das ein simples Unterfangen: Man schaltet eine Stellenanzeige und stellt die besten Bewerber ein. Leider ist der Markt für qualifizierte Vertriebler in der Druckindustrie leergefegt und die Personalsuche reduziert sich auf Glückstreffer. Auch das gezielte Abwerben vom nationalen Wettbewerb ist mit Hindernissen verbunden. Müsste doch ein Vertriebler bei einem Stellenwechsel oft seine angestammte Vertriebsregion verlassen und an einem neuem entfernten Ort – falls die Kunden nicht mitgenommen werden können – wieder bei null anfangen. Die Früchte einer jahrelangen erfolgreichen Vertriebsarbeit gingen dadurch verloren.

Die personelle Verstärkung des Vertriebs kann auch durch interne Maßnahmen bewerkstelligt werden. Im Idealfall kann man einen bewährten Innendienstmitarbeiter dazu

motivieren (auch finanziell), in den Außendienst und damit in die Neukundengewinnung zu wechseln. Die vakante Position im Innendienst kann dann mit einer Nachwuchskraft aus der eigenen Technik nachbesetzt werden.

Grundsätzlich müssen heute in einem Druckunternehmen die qualifiziertesten Mitarbeiter/innen immer an der Kundenschnittstelle zum Einsatz kommen. Und es müssen von der Anzahl her mehr sein als früher – zu Lasten der Technik, wo durch Verlagerung von Verantwortung an die Maschine Führungskräfte wie zum Beispiel Bereichsleiter, Abteilungsleiter und Schichtführer einzusparen sind.

Nur mit einem starken persönlichen Service an der Schnittstelle zum Kunden in Verbindung mit einem ausgeprägten (digitalen) Print-Workflow-Knowhow der Auftragsbearbeiter kann heute im Akzidenzdruck die Beziehung zum Kunden im Rahmen der Bewältigung seiner komplexen Print-Jobs derart gestaltet werden, dass er für seine Druckprodukte den Mehrpreis im Vergleich zum Onlinedruck bereit ist zu bezahlen.

Externe Vertriebsbüros

Externe Vertriebsbüros sind eine weitere Möglichkeit zur Steigerung des Umsatzvolumens. Sie haben den Vorteil, dass neu gewonnene Vertriebsmitarbeiter/innen an ihrem ursprünglichen Wohnort und damit innerhalb ihres gewohnten Vertriebsgebietes bleiben können. Vertriebsbüros können mit einem oder mehreren Mitarbeitern besetzt sein.

Schwerpunkt externer Vertriebsbüros ist die Neukundengewinnung. Sie kann durch eine Auftragsbearbeitung inklusive Vorkalkulation ergänzt werden. Bei optimaler Auftragsbearbeitung (mit der gleichen kommerziellen Software wie im Stammhaus) und guter Koordination mit der Produktion können Printjobs heute reibungslos durch eine entfernt gelegene Technik geschleust werden.

Für den Vertriebsleiter bzw. den Geschäftsführer bedeuten externe Vertriebsbüros ein Mehraufwand an Führung, Koordination und Steuerung/Kontrolle. Dieser Mehraufwand rechnet sich bei erfolgreicher Vertriebsarbeit in der betreffenden Region. Bei rückläufigem Marktvolumen und -preisen müssen ehemals rein regional ausgerichtete Akzidenzdruckereien zwangsläufig ihr Vertriebsgebiet erweitern (zum Beispiel auch ins Ausland). Andernfalls droht ihnen eine Abwärtsspirale, welche

bei den bereits erwähnten hohen Fixkosten zu einem schleichenden Niedergang führen dürfte.

Fusionen

In der Praxis seit längerem immer wieder zu beobachten ist die Fusion mehrerer Akzidenzdruckereien und die Konzentration der Produktion an einem Standort (mit den besten räumlichen Gegebenheiten). Diese Variante hat vor allem vertriebliche Hintergründe. Keinem der fusionierenden Unternehmen war es mit ihrem akquirierten Auftragsvolumen mehr möglich, die Kapazitäten ausreichend auszulasten. Und wenn die Druckereien räumlich in nicht allzu weiter Ferne liegen, können auch die Menschen (insbesondere die Vertriebsmitarbeiter) problemlos in das neue fusionierte Unternehmen wechseln.

Fusionen haben neben Größeneffekten zudem den Vorteil, dass aus ehemaligen regionalen Wettbewerbern Mitunternehmer werden, die dann zwangsläufig an einem Strang ziehen.

Das Zusammenwachsen ehemaliger Konkurrenten ist kein einfaches Unterfangen. Das Gelingen hängt neben den rechtlichen Aspekten der Eigentumsverhältnisse vor allem vom Geschick des neuen Managements ab. Unterschiedliche Unternehmenskulturen müssen zu etwas Neuem verwoben und allen Gesellschaftern und Mitarbeitern muss Respekt und Vertrauen entgegengebracht werden.

Übernahmen

Ähnlich wie bei der Fusion verhält es sich bei der Übernahme eines Wettbewerbers. Letzteres ist aber nicht immer eine freiwillige Entscheidung. Oftmals gehen wirtschaftlicher Zwang, teilweise gar ein Insolvenzverfahren voraus.

Bei mittelständischen Akzidenzdruckereien sind Firmenübernahmen immer mit besonderer Vorsicht zu genießen. Sollen danach langfristig mehrere Standorte betrieben werden, macht dies nur dann Sinn, wenn jeder Standort über ein spezielles Produktportfolio in Verbindung mit der dafür erforderlichen spe-

ziellen Technologie verfügt. Ist dies nicht der Fall, ist ein Standort zu schließen und die Aufträge müssen an einem Unternehmenssitz gebündelt werden.

In der Regel ist dies immer mit dem Verlust von Arbeitsplätzen verbunden. Andernfalls lässt sich kein Produktivitätszuwachs realisieren.

Übernahmen rechnen sich nur dann, wenn die Aufträge des übernommenen Wettbewerbers zum eigenen Unternehmen passen, preislich attraktiv sind und wenn es gelingt, die guten Vertriebsleute komplett mit an Bord zu nehmen. Gerade bei Insolvenzen ist hier schnelles Handeln gefragt. Zögert man hier zu lange oder verhält man sich taktisch ungeschickt, sind die guten Vertriebsleute längst zu anderen Wettbewerbern abgewandert.

Auch bei der Übernahme ist der menschlichen Integration insbesondere der Leistungsträger des übernommenen

Unternehmens besonderes Augenmerk zu schenken.

Vertriebsteam übernehmen

Neben der Übernahme eines gesamten Unternehmens kann auch nur die Übernahme der Vertriebsmannschaft eines Wettbewerbers bzw. Teile davon erfolgen – ganz besonders dann, wenn sich das betreffende Unternehmen in der Nähe befindet.

Es leuchtet ein, dass sich bei Firmenübernahmen – insbesondere im Zusammenhang mit Insolvenzen – große Unruhe in der Belegschaft des zu übernehmenden bzw. insolventen Unternehmens ausbreitet. Verständlicherweise, denn es geht hier immer um Arbeitsplätze und somit um menschliche Schicksale.

Nicht immer verlaufen derartige Umbruchsituationen reibungs- und geräuschlos. Und letztendlich wird der qualifizierte Vertriebsmitarbeiter immer dorthin wechseln, wo er die Gewissheit hat, dass sein über die Jahre aufgebauter Kundenstamm (sein Kapital!) aus technologischer und menschlicher Sicht am bestens aufgehoben ist. Und das muss nicht zwangsläufig das übernehmende Unternehmen sein. Wer hier zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist und dann eventuell auch noch über einen Informationsvorsprung »



„Die qualifiziertesten Mitarbeiter müssen an der Kundenschnittstelle zum Einsatz kommen.“

DR. JÜRGEN CALMBACH

und über gute Drähte verfügt, der kann seinem Druckunternehmen einen respektablen Umsatzzuwachs verschaffen.

Langfristige Kooperationen

Die langfristige Kooperation mit Vertriebsagenturen, Kollegenbetrieben und Online-Druckereien ist ein weiterer strategischer Ansatz zur Generierung von Wachstum im Akzidenzmarkt. Mit dem Adjektiv „langfristig“ sollen Qualität und Stabilität der Beziehung zum Ausdruck gebracht werden und das bedeutet immer auch, dass die Pfründe der Zusammenarbeit auf beide Seiten gerecht verteilt werden.

Hierbei sind reibungslose Prozesse der Auftragsabwicklung zu gewährleisten und vor allem die preisliche und menschliche Seite muss passen. Letzteres bedeutet, dass mit den Aufträgen vom Kooperationspartner zumindest akzeptable Deckungsbeiträge erzielt werden können, was bei der Akzidenzdruckerei selbstredend produktive Technologie, leistungsbereite Mitarbeiter und schlanke/schnelle Prozesse voraussetzt. Jedwede Kooperation ist immer nur dann langfristig von Erfolg gekrönt, wenn sich einer der Partner nicht als Verlierer dieses Geschäfts betrachtet.

Fazit

Welche strategischen Ansätze zur Wachstumsgenerierung eine Akzidenzdruckerei wählt, hängen immer vom Einzelfall und von der Ausgangssituation ab. Nicht jeder Ansatz passt für jedes Unternehmen und auch nicht immer zu jeder Zeit. Aber dass Akzidenzdruckereien trotz sinkendem Markt- und Preisvolumen langfristig zur Deckung ihrer steigenden Kosten Wachstum generieren müssen, steht außer Frage. ●



DR. JÜRGEN CALMBACH

von Dr. Calmbach & Partner berät seit über 30 Jahren Druckereien in Strategie, Vertrieb, Produktivität, Restrukturierung und Personalsuche.

www.calmbach.de

