

Der Abschwung ist bald zu Ende – was machen Sie nach der Krise?

Reinhard Drechsel, Feldafing **Ob TV oder Printmedien, die tägliche Orgie an Hiobsbotschaften hat uns fest im Griff. Ich kann es auch fast nicht mehr hören, das beinahe schon hobbymäßige gegenseitige Überbieten an Schwarzmalerei.**

Wie lange dauert die Krise?

Ich bin kein Hellseher. Aber wir können Lehren aus der Vergangenheit ziehen. Abschwungphasen aller Rezessionen der Nachkriegszeit endeten zwischen 6 und 8 Monate nach den ersten Zinssenkungen der Zentralbank. Und dieser Zeitpunkt ist uns bekannt. Die EZB hat Ende September 2008 mit der ersten Zinssenkung begonnen. Der Abschwung sollte ca. 8 Monate nach dem September 08, also im Mai oder Juni 2009 auslaufen. Wenn wir jetzt noch berücksichtigen, dass wir in einer besonders schweren, länger dauernden Krise sind, wäre trotzdem im Sommer dieses Jahres der Tiefpunkt des Abschwungs erreicht. Ab September sollte es wieder aufwärts gehen. Obwohl das „offizielle Ende der Krise“ mit großer Sicherheit noch vor der Bundestagswahl im September 2009 verkündet werden wird.

Für diese Ansicht spricht auch der seit Januar wieder steigende ZEW-Index der Finanzanalysten sowie der seit dem Tiefpunkt im Dezember 2008 wieder steigende Ifo-Index der Geschäftserwartungen der Unternehmen. Immer mehr Befragte gehen von einer Verbesserung der Wirtschaftslage in den nächsten 6 Monaten aus, auch wenn die aktuelle Situation oft noch düster ist. Und der GfK-Konsumklimaindex hat noch nicht richtig mit dem Abschwung begonnen. Da könnten wir noch einmal mit einem „blauen Auge“ davonkommen, wenn die Politiker ihre Hausaufgaben machen.

Aufwärts im Herbst

Nach der Sommerpause können wir zumindest mit einem Ende des Abwärtstrends und vielleicht auch mit einem Anstieg aus dem „Tal der Tränen“ rechnen, je nach dem, wie die neue Regierung nach der Wahl im Herbst die Probleme angeht. Ein kraftvolles

Zupacken zur Lösung unserer Probleme würde sicher auch die dann laufende Planungsphase der Unternehmen für das nächste Jahr positiv beeinflussen. Denn „die Hälfte der Wirtschaftspolitik ist Psychologie“ heißt es immer wieder. Nur das Warten auf bessere Zeiten oder gar auf die Wiederkehr „der guten alten Zeit“ (gab es die jemals?) hilft nur einer aktuellen Boombranche, den Insolvenzverwaltern. Wir müssen selbst aktiv werden und uns den Veränderungen stellen!

Was können wir dafür in den eigenen Betrieben tun?

Neben unserer Hauptaufgabe als Unternehmer, der „Sicherstellung der Liquidität“, wird sicher in vielen Fällen eine gewisse Umstrukturierung erforderlich oder zumindest sinnvoll sein. Viele gehen dabei von den technischen Prozessen aus und wollen diese „verschlanken“, um noch billiger anbieten zu können. Aber genügt es wirklich, unseren Kunden dasselbe an Leistungen anzubieten wie vor der Krise, nur billiger - ist das alleine ein ausreichendes Zukunftskonzept?

Reicht „Geiz ist geil“ aus?

Ich glaube nein, denn hier wurde das Pferd von hinten aufgezäumt. Vielmehr steht der Kunde im Mittelpunkt und wir müssen zu seinem wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Nur dann ist er längerfristig bereit, dafür auch Geld für unsere Leistung auszugeben. Und nur wenn wir uns im Klaren sind, was wir am Markt anbieten, können wir davon ableiten, wie wir unsere Produktion für diese Zukunft aufstellen müssen. Damit wir auch auf längere Sicht ein gutes Betriebsergebnis erzielen. Denn von Null-Ergebnissen und Verlustvorträgen kann kein Betrieb längerfristig überleben.

Beratung und Information tut Not

Sicher sind diese Zukunftsüberlegungen eine ernsthafte Herausforderung, vor allem wenn es den eigenen Betrieb betrifft. Aber vielleicht haben andere ja auch gute Ideen, die wir zu einem zukunftssträchtigen Leistungsangebot für unsere Kunden entsprechend der eigenen Stärken kombinieren können. Fragen Sie z.B. die Experten des IRD, was diese für Ihre betriebliche Situation empfehlen. Oder kommen Sie im Mai zum Automatisierungskongress nach Hanau. Schauen Sie, wie andere es machen, sprechen Sie mit Kollegen, holen Sie sich neue Ideen von den Best-Practice-Unternehmen. Warten Sie nicht auf eine bessere Auftragslage, sondern suchen Sie mit Ihrem Vertrieb aktiv nach den richtigen, den interessanten, lukrativen und passenden Aufträgen, die Sie noch nicht haben. Das ist jetzt besonders schwierig, aber es gibt sie. Und auch neue Märkte kann man aktiv entwickeln. Erfolg hat das Ganze aber nur, wenn Sie wissen wo Sie hinwollen. Richtung und Ziele vorzugeben ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Wir haben es selbst in der Hand, ob wir Mauern gegen den Sturm bauen oder besser in Windmühlen investieren.

Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt
Institut für rationale Unternehmensführung in der Druckindustrie e. V.
© by IRD, März 2009



IRD, Fasaneriestrasse 12, D-63456 Hanau

Telefon: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-22
Telefax: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-19

E-Mail: g.pustmueller@ird-online.de
Internet: www.ird-online.de

4. Automatisierungskongress am 14. Mai in Hanau

Durchschnitt reicht nicht mehr: In 16 Workshops präsentieren Ihnen 13 Hersteller mit 17 Best-Practice-Anwendern erstklassige Umsetzungen der Automatisierung.

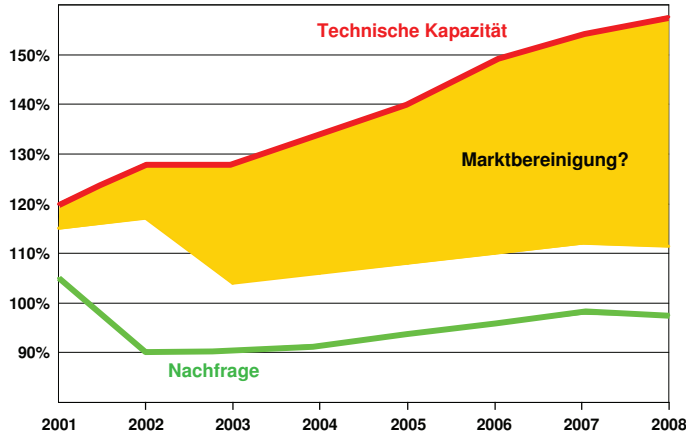
Automatisierung ist konsequenter Bestandteil im Handeln erfolgreicher Unternehmen. Der Besuch des IRD-Kongresses zeigt Ihnen an einem Tag, was heute state of the art ist. Daran können Sie sich messen und die Frage beantworten, ob Ihr Unternehmen bereits das Optimum der Automatisierung erreicht hat.

Natürlich werden alle Best-Practice-Unternehmen im Vorfeld vom IRD überprüft. Denn es geht nicht nur um die Möglichkeit, sondern um den nachweisbaren Nutzen im harten Praxiseinsatz.

Die Programmgestaltung richtet sich nach Ihren Wünschen. Sie wählen aus den 16 Workshops die sechs Themenstellungen aus, die für Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung sind: bereichsübergreifend, in Auftragsmanagement, Vorstufe oder Druck, im Akzidenz oder Verpackungsbereich.

Weitere Infos und Anmeldung: www.ird-online.de

Kapazität und Nachfrage von Printprodukten



Die Zahlen im Überblick:	2007	2008
Höhere technischen Kapazität	5,0%	3,5%
Margenzerfall	3,2%	3,4%
Höhere Angebotszahl pro Auftrag	3,8%	3,0%
Produktivitätssteigerung	5,5%	4,8%

Die Entwicklung in 2008 bei IRD-Mitgliedern

Ein gutes erstes Halbjahr und ein vielfach starker Dezember haben dazu beigetragen, die reduzierten Erwartungen zu erfüllen. Die Ausschläge in positiven und negativen Geschäftsentwicklungen sind stärker geworden.

Die technische Kapazität ist für ein drupa-Jahr sehr verhalten gewachsen. Der fehlende Auftragsdruck im 2. Halbjahr hat zu einer etwas reduzierten Produktivitätssteigerung geführt.

Insgesamt ist die Branche noch weit von der Idealsituation entfernt, in der die technische Kapazität nur um 10% bis 15% über dem Nachfrageniveau liegt.

Die Perspektiven für 2009

Der Umsatzrückgang wird zwischen 3% und 8% eingeschätzt, die Reduzierung der Margen auf ca. 4% bis 6%. Dabei sind die Schwankungen der Werte weniger von dem jeweiligen Erzeugnisschwerpunkt der Unternehmen abhängig, sondern vielmehr vom Innovationsgrad bzw. der Differenzierung im Markt.

Die Unternehmen mit den besten Prognosen differenzieren sich über eine Kombination aus besonderen Leistungen in Produkten, Wertschöpfungsketten (vor allem durch Einbindung der Kunden) und Service. In der Marktbearbeitung forcieren sie die strategische Kundenberatung

Strategie: kein Spielraum für eine halberzige Umsetzung in der Krise

Natürlich gilt unverändert, dass jedes Unternehmen seinen strategischen Weg individuell finden muss. Aber in der periodischen Überprüfung, der Anpassung auf die aktuelle Situation, sind drei Aspekte zu hinterfragen: Marktstellung, Innovation und Produktivität. Neben dem geforderten Feintuning ist vor allem die Konsequenz in der Umsetzung entscheidend.

Produktivität und schlanke Unternehmensstrukturen

Bei der Produktivität steht die Automatisierung an oberster Stelle. Dazu gibt es keine wirkliche Alternative. Und sie betrifft alle Bereiche, das Auftragsmanagement genauso wie die Produktion. Richtig umgesetzt führt sie neben einem Mehr an Produktivität auch zu mehr Effizienz, d.h. zu schlanken Unternehmensstrukturen. Hier ist vor allem das richtige Auftragsmanagement-System entscheidend. Es steuert und unterstützt das Nervenzentrum jedes Unternehmens. Zwei Punkte sind für die Konsequenz in der Umsetzung schlanker Unternehmensstrukturen herauszustreichen.

Führungsverantwortung: Schlanke Unternehmensstrukturen haben als Basis das „technische“ Element der Automatisierung. Wichtiger aber noch ist der Mensch. Die möglichen und machbaren Veränderungen müssen in der täglichen Praxis umgesetzt werden. Dies bedingt ein höheres Maß an Verantwortung und Verlässlichkeit. Eine Schlüsselposition nimmt dabei die mittlere Führungsebene ein. Sie muss den Druck des Marktes, den harten Wettbewerb, als Herausforderung annehmen und konstruktiv in ein Höchstmaß an Produktivität und Effizienz in den verantworteten Bereichen umsetzen. Dies kann und muss von jeder Führungskraft eingefordert werden, das kann kein Unternehmer alleine auffangen.

- Haben alle Bereichs-, Abteilungs-, Teamleiter (oder besser Prozessmanager) klare Ziele zur Leistungssteigerung und Kostenreduzierung („5 plus x Prozent besser“)?
- Zeigen die ergriffenen Maßnahmen deutliche Verbesserungen, werden vorhandene Möglichkeiten der Automatisierung konsequent genutzt?
- Wird ein aktives Leistungscontrolling praktiziert?

Wissensmanagement: Nicht die reaktive sondern die aktive Einbindung des besonderen Know-hows ist gefordert. Das hört sich hochtrabend an, verfolgt aber einen pragmatischen Ansatz. Feste Regeln und Besonderheiten müssen in die Anwendungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden. Also in die Kalkulation, das Angebot, die Arbeitspapiere, den Einkauf, ... Sich erst bei Rückfragen und Fehlern auf bestehende Festlegungen zu besinnen oder sie schlimmstenfalls neu zu erfinden, ist einfach zu teuer. Deshalb gehören feste Regeln in das Auftragsmanagement-System (AMS), Besonderheiten in ein mit diesem vernetztes „Firmen-Wiki“. So können Entscheidungen unter Zeitdruck schnell und richtig getroffen werden. Hier bietet das IRD Impulse und Umsetzungsunterstützung: für Softwarelieferanten und für Produktionsbetriebe. Die richtige Umsetzung garantiert erhebliche Optimierungspotenziale.

- Sind alle festen Regeln in der Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen eindeutig beschrieben?
- Sind alle Regeln im Auftragsmanagement-System hinterlegt?
- Werden alle Besonderheiten in einem Firmen-Wiki eingepflegt?
- Gibt es ein Konzept/eine Lösung zur Verknüpfung von Firmen-Wiki und AMS?

Innovation und Marktstellung

Die Aspekte der Innovation und Marktstellung lassen sich in dem Schlagwort Differenzierung zusammenfassen. Und differenzieren kann ich mich nur dort, wo ich besser bin als der Mitbewerber – also betrifft dies alle herauszuarbeitenden Kernkompetenzen. Haben wir, sagen die meisten Unternehmen. Es stimmt auch in vielen Fällen. Trotzdem reduziert sich aber die Wahrnehmung durch Kunden zu häufig und doch nur auf den Preis. Von Kundenloyalität ganz zu schweigen.

Es geht auch anders. Aber nur, wenn Differenzierung (dazu gehört auch Service) für Kunden im Tagesgeschäft inszeniert und erlebbar gestaltet wird. Nur diese beständige Kommunikation in den Markt schafft Kompetenzvermutung und festigt die Wahrnehmung der besonderen Leistungen. So bleibt der Preis zwar wichtig, aber nicht mehr das alleinige Entscheidungsmerkmal für die Auftragsvergabe. Das ist professionelles Auftragsmanagement.

Jeder Mitarbeiter – vor allem im Verkauf – ist Markenbotschafter seines Unternehmens. Wer über den Preis die Differenzierungsmerkmale vergisst, braucht sich über die entsprechende Wahrnehmung beim Kunden nicht zu wundern. Er ist beliebig austauschbar.

- Sind die Differenzierungsmerkmale Ihres Unternehmens klar herausgearbeitet (wo und wie bieten Sie Besonderes)?
- Gibt es klare Maßnahmen für die tägliche Umsetzung in Kundengesprächen, Angeboten und im Auftragsprozess (für Haupt- und Stammkunden einzeln heruntergebrochen)?

IRD-Arbeitskreise

Auf Wunsch unserer Mitglieder wird das IRD künftig Arbeitskreise betreuen, die den Erfahrungsaustausch intensivieren. In Vorbereitung sind folgende Themenbereiche:

- Ökologie und Nachhaltigkeit (auf der Jahrestagung in Solothurn angeregt, beteiligen sich spontan 12 Mitgliedsunternehmen),
- NFC-Technologie in Printprodukten,
- Qualitätsmanagement.

Auch die beiden letztgenannten Themen sind Wünsche von IRD-Mitgliedern. Haben auch Sie Interesse mitzuwirken oder einen ergänzenden Themenvorschlag? Wir freuen uns auf Ihr Feed-back (e.boelke@ird-online.de).

Auszeichnung für aktive IRD-Mitglieder

IRD-Mitglieder haben ein gemeinsames Commitment: den Anspruch und das Selbstverständnis, mit erstklassigen Produkten und exzellentem Service Spitzenleistungen in der Druckindustrie zu erreichen – zu den Besten zu gehören. Dies wird mit einem Zertifikat dokumentiert. Die Zertifikate werden den Mitgliedern persönlich überreicht.

Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Dyvevo, Leverkusen
Dr. Lauterbach + Partner,
Zweibrücken
RS Software Entwicklung,
Wien

Kostenfrei für Mitglieder:

Unternehmerforen Print-to-Web

Mit Geert de Vries von AC Brains führen wir die erfolgreichen Unternehmerforen in 2009 fort. Thema ist die NFC-Technologie, die von der Druckindustrie als wichtiger Meilenstein in der Weiterentwicklung der Kommunikationsmöglichkeiten von Printprodukten adaptiert werden sollte.

Print-to-Web formuliert eine völlig neue Funktion von Printprodukten. An die Stelle der bisher einseitigen Kommunikation tritt die direkte Zwei-Wege-Kommunikation. Integrierte Chips in Beipackzetteln, Nachschlagewerken, Gebrauchsanleitungen, Plakaten, Etiketten,

Verpackungen, Anzeigen, ... aktivieren über das Handy die gezielte Interaktion. Das Printprodukt wird zum Portal in die digitale Welt. Praxisbeispiele zeigen die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und den enormen Zusatznutzen für Kunden.

Die Termine (ab 16.00 Uhr):

- 27. April, Hamburg
- 19. Mai, CH-Egerkingen
- 29. April, A-Wien
- 9. Juni, München
- 18. Juni, Hanau

Weitere Infos und Anmeldung:
www.ird-online.de

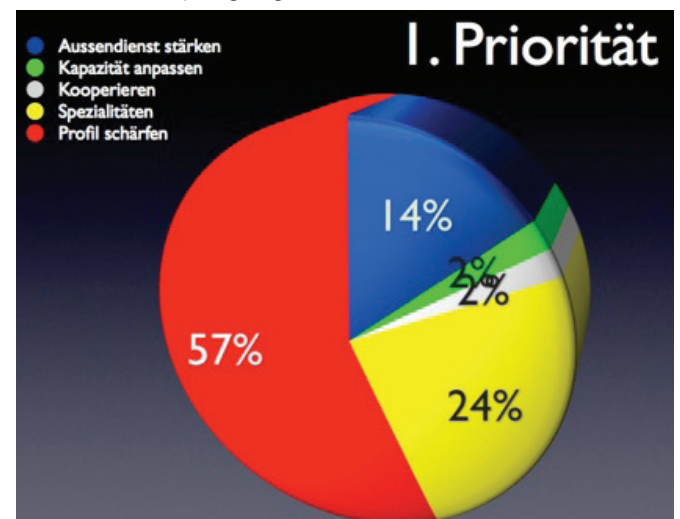
IRD-Jahrestagung in Solothurn

Über die vielen Komplimente haben wir uns sehr gefreut. Es ist für das IRD der Anspruch, Ihnen dieses hohe Niveau auch in Ulm auf der nächsten Jahrestagung am 12. und 13. März 2010 zu bieten.

Ein Resümee der Tagung (Hans-Georg Wenke) und die Live-Reports (Deutscher Drucker) sind über unsere Homepage abrufbar.

Auch den Wunsch der Teilnehmer, Themen zu vertiefen, greifen wir selbstverständlich auf. **Michael Vatter** haben wir für das Seminar „Verkauf hat mit Persönlichkeit zu tun!“ gewonnen. Es wird im zweiten Halbjahr stattfinden. Mit **Prof. Dr. Rudolf Esch** sind wir im Gespräch. Thema ist die Umsetzung im Schaffen einer starken Unternehmensmarke. Die Weiterführung von Themen in Arbeitskreisen greift der nebenstehende Artikel auf.

Ergebnis der Teilnehmerbefragung, welche "Rezepte" sie empfehlen würden, um die augenblicklichen Aufgaben zu meistern – um im Wettbewerb Vorsprung zu gewinnen:



Strategie in KMU

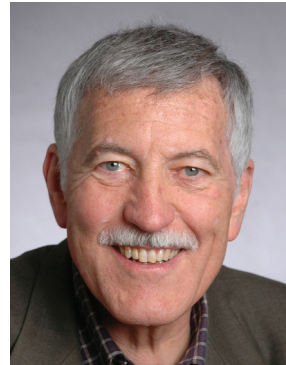
Hans Blatter, Ammerzwil **Strategieaufwand wird in eigen-tümergeprägten Klein- und Mittelbetrieben oft als zu administrativ und theoretisch eingestuft und ausgeklammert. Zudem ist man mit dem Vorgehen nicht vertraut und will keine Fehler machen. Der Fokus in diesem Segment ist eindeutig auf das Tagesgeschäft ausgerichtet – auf jene Tätigkeiten, für die Rechnungen geschrieben werden können. Ob mit diesen Rechnungen auch gutes Geld verdient wird, kann jedoch nur eine richtige strategische Stossrichtung und Denkhaltung sicherstellen.**

Macht eine Strategie für KMU überhaupt Sinn? Sicher nicht jene mehrseitige Abhandlung über Vision und Mission mit Strategiezielen ohne direkten Bezug zum Tagesgeschäft. In Unternehmen mit 20 bis 250 Beschäftigten, in denen der Inhaber aktiv mitarbeitet und durch sein Vorbild die Leistungs- und Verhaltensnormen vorgibt, erübrigt sich eine ausführlich formulierte Strategie – er verkörpert sie. Sein Risiko ist allerdings die autoritäre, zentrale Führung. Aber sogar er kann sich der strategischen Überlegung „bewusste Zukunftsgestaltung“ nicht entziehen, wenn er seinen Betrieb sicher und zielorientiert in eine erfolgreiche Zukunft führen will. Denn die Strategie ist die Wegbeschreibung zur Erreichung langfristiger Ziele. In jeder Größe und in jeder Branche ist das Vorhandensein von Zielen von entscheidender Wichtigkeit. Ziele können sowohl strategisch (wirksam für die Zukunft des Unternehmens) als auch operativ (wirksam für das Tagesgeschäft und die Aufträge) sein. Die folgenden Überlegungen sind auf die eingangs beschriebene Unternehmensgröße zugeschnitten.

Die erfolgreichsten Unternehmen befolgen eine langfristige Strategie, setzen diese konsequent um und erledigen das operative Tagesgeschäft optimal in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Kosten – das weiß man aus vielen Untersuchungen. Aus dem

Tagesgeschäft heraus lässt sich strategische Arbeit kaum wahrnehmen. Für Unternehmen, die ihre Strategie grundsätzlich überprüfen wollen, empfiehlt es sich, zwei oder drei Strategie-Halbtage gemeinsam mit den Führungspersonen unter Leitung eines erfahrenen Coachs durchzuführen. Dieser Coach sollte über eine exzellente Branchenerfahrung verfügen und praxisorientiert sein. Er muss unbedingt den Weg aufzeigen können, wie die Strategie im Tagesgeschäft umgesetzt wird, sonst ist die Strategie das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben wurde. Denn nur ansatzweise oder nicht umgesetzte Strategien nützen nichts. Strategien sollten jährlich in einer Strategiebesprechung überprüft werden, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Die grundsätzlichen, langfristigen Ziele stehen dabei nicht zur Diskussion, es geht hier eher um kleinere Richtungsanpassungen und vor allem um die Frage, wie wir in der täglichen Arbeit die strategisch wichtigen Ziele noch besser berücksichtigen können.

Man muss „operativ“ und „strategisch“ auseinanderhalten. In vielen Diskussionen habe ich erlebt, dass dies häufig nicht auf Anhieb gelingt. Operativ ist – vereinfacht ausgedrückt – alles was mit „schneller, höher, weiter“ bezeichnet werden kann. Produktiv, effektiv, der Beste sein, wenn man austauschbar ist, das ist operativ. Strategisch ist Einzigartigkeit,



Hans Blatter ist Autor des Buches cockpitKMU und Kooperationspartner des IRD.

Mit ihm bietet das IRD das Seminar "Die richtige Strategie weist den Weg zum Erfolg" an.

sich in wesentlichen Punkten vom Mitbewerber unterscheiden. Auch bei gleichen Marktleistungen kann die Austauschbarkeit eingeschränkt oder ganz vermieden werden. Das ist dann der Fall, wenn ein Unternehmen seine Leistung z.B. auf besondere Kompetenzen oder ein spezielles Image aufbauen kann – wenn der Name zu einer Marke geworden ist. Es leuchtet ein, dass diese „Werte“ nur durch einen längerfristigen, konsequenten Prozess der ständigen Verbesserung erreicht werden können. Genau das aber ist für das Bestehen im Markt wichtig.

Jedes Unternehmen muss seinen strategischen Weg individuell finden, muss sich überlegen, wie es in Zukunft aufgestellt sein muss, um Erfolg zu haben. Folgende Aspekte sind dabei immer von Bedeutung: die Kundenzufriedenheit, Innovationen in Technik und Management, Produktivität, gut ausgebildetes Personal, Attraktivität des Unternehmens für gute Mitarbeiter, schlanke, flache und entscheidungsfähige Organisation. Sie sehen: es ist eine Mischung von strategischen und operativen Aufgaben; es braucht eben beides.

Unternehmensprobleme zeichnen sich in aller Regel längerfristig ab und haben ihre Wurzeln oft in einer fehlenden, veralteten oder falschen strategischen Vorgehensweise. Wie beim Domino kann die Strategie Stein des Anstoßes sein:

- Zuerst hat das Unternehmen ein strategisches Problem, verpasst z.B. „schleichende“ Marktentwicklungen oder sogar eine beginnende Substitution seiner Produkte. Das operative Tagesgeschäft kann in dieser Phase noch sehr gut laufen und kaum Anzeichen geben!
- Darauf folgt unweigerlich ein operatives Problem, denn der Markt hat weniger Bedarf an Unternehmensleistungen. Der Umsatz und das Betriebsergebnis brechen (vorübergehend?) ein.
- Die besten Mitarbeiter – die Träger von Wissen und Kompetenz – sehen die Probleme und ein Teil von ihnen tritt aus. Mit ihnen geht Know-how und Motivation verloren.
- Die nächsten Stufen sind Liquiditätsengpässe, Überziehung von Kreditlimiten, höhere Kapitalkosten und zum Schluss die Insolvenz.

Eine Strategie und ihre vollständige Umsetzung sind wichtige Eckpfeiler des Erfolgs. Peter F. Drucker, der berühmte Vordenker des modernen Managements, sagt es so: „Die Königsdisziplin im Management ist nicht die Strategie, sondern deren Umsetzung.“ Bleiben Sie also nicht auf halbem Weg stehen.