

## Wer bleibt Sieger im Verdrängungswettbewerb?

**Wenn es sich nur um den Preis drehen würde: stehen dann service- und beratungsorientierte Unternehmen vor dem Aus? Gibt es nur noch eine Alternative, die Internet-Druckerei heißt?**

Sicher sind durch den krisenbedingten Volumenrückgang die Preise noch stärker unter Druck geraten. Weil aber die niedrigen Preise nur bei einer guten Auslastung zum budgetierten Ergebnis führen, spitzt sich der Verdrängungswettbewerb zu. Nur die Besten werden überleben.

### Wer sind die Besten?

Überleben nur die, die allem abgeschworen haben, was zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beiträgt? Die nichts in Hardware, Software und Brainware investieren? Die sich rein auf das Vertriebsinstrument Internet konzentrieren und im Angebot schon lange nicht mehr nur Visitenkarten, Flyer und Plakate haben? Muß man akzeptieren, dass Beratung und Service ohnehin nicht honoriert, in Zukunft immer weniger gefragt wird?

Die Erfolgreichen zeichnen – auch in der jetzigen Krise – ein anderes Bild. Sie profitieren von einer akzeptierten Beratungs- und Servicekompetenz, kombiniert mit einer konsequenten Kostenoptimierung. Dies mag den klassischen Management-Theorien widersprechen, funktioniert aber in der Praxis

## Neue IRD-Benchmarks

### ... für das Auftragsmanagement

Auch im Rollenoffset sind Fakten geschaffen. Sie können die Bearbeitungskosten und den Optimierungsbedarf beurteilen: Für die Prozesse in Verkaufsaußen-, Verkaufsinendienst, Terminstelle, Materialwirtschaft bis zur Einsteuerung in die Produktion inkl. F&E-Aufwand.

### Die Auswirkungen der Krise

Ergebnisreduzierung in 2009:

- |                     |             |
|---------------------|-------------|
| • 16% der Befragten | 5% bis 8%   |
| • 84% der Befragten | 15% bis 25% |

Basis ist die Befragung von 50 IRD-Mitgliedern. Je nach Unternehmenspolitik verteilt sich der Prozentsatz unterschiedlich auf Volumenreduzierung und Margenzerfall.

hervorragend. Denn jeder muss erst in das vom Kunden akzeptierte Preisfenster kommen, um die Besonderheiten ausspielen zu können. Nur dann kann man sich mit der Differenzierung im oberen Segment dieses Fensters platzieren.

### Was meint der Kunde?

Auf den Punkt gebracht: Er erwartet unaufgefordert innovative Vorschläge zur Kostenreduzierung, Prozessverschlankeung und Verbesserung seines Kommunikationserfolgs. Wenn das nicht funktioniert, stellt er seine Lieferanten mit eigenen Lösungen vor vollendete Tatsachen. Wer also hier durch den Verkauf nicht neue Ideen präsentiert, wird auswechselbar und auf den Preis reduziert.

### Günstigere Preise

Kostenreduzierung im Einkauf von Printkommunikation bleibt angesagt. Budgets werden auch

### ... für den Bogenoffset

Die Inlineveredelung (Lack-/ Flexodruckwerke mit UV- und Dispersionslacken) ist jetzt abgedeckt. Der zusätzliche Zeitbedarf spielt nur beim Rüsten eine Rolle, im Fortlauf ergeben sich keine Leistungsveränderungen (Ausnahme: bei hohem Schöpfvolumen der Rasterwalze).

in 2010 knapp gehalten. Der Grundsatz im Einkauf „The principal role of Purchasing is to create value for our company“ ist die Prämisse. Doch erweitert sich diese Betrachtung um die Einbeziehung der eigenen (Kunden-) Prozesse. Eine Folge der immer knapperen Personalressourcen.

Konsequenzen für Drucker:

- Kostenoptimierung in Produktion und Auftragsmanagement gilt als Grundvoraussetzung. Es ist die Anpassung an das sich nach unten verschiebende Preisfenster. Das geht nicht ohne Investitionen in Technik und Mitarbeiter. Aber nur, wenn diese bei vorhandenem Volumen zu einer deutlichen Reduzierung der Stückkosten führen – bei gleichzeitig permanenter Optimierung aller Ressourcen. Das Prinzip ist klar: besser zu sein als der Wettbewerb (oder zumindest gleichwertig). Wenn das nicht funktioniert, bleibt nur die Alternative Kooperation – in einem oder mehreren Leistungssegment(en). Dieser Trend wird zunehmen. Hier bestätigt sich die Prognose der IRD-Jahrestagung 2003.

- Die Prozessverschlankeung bei Kunden bedingt den Einsatz von Internet-Portalen mit einer entsprechenden Integration der Kundensysteme. In administrativen Prozessen und bei der Medienproduktion. Aber zumindest bei größeren Kunden mit mehreren Drucklieferanten hat sich dies zu einem „Horrorzenarium“ entwickelt. Schlimmstenfalls präsentiert jeder der zehn Lieferanten eine eigene Lösung. Das geht gar nicht. Hier müssen sich die zehn Drucker intern auf eine Lösung einigen.

Prozessintegration bedingt kundenindividuelle Standards und Regeln. Dann ergeben sich erhebliche Vereinfachungen – auch für den Drucker.

### Kommunikationserfolg

Auch die Masse der Kunden bewegt sich in Märkten mit austauschbaren Produkten. Mit der Printkommunikation muss das Markenimage transportiert und gestärkt werden. Hier zählt das Auffallen und zunehmend der ökologische Aspekt. Aber mindestens genauso wichtig ist die Veränderung im Kommunikationsverhalten der Zielgruppen selbst. Um es mit Geert de Vries zu sagen: „Die Entwicklung geht vom Customer Relationship Management zum Customer Managed Relationship“. Der schon heute zu beobachtende Trend wird sich dahingehend verstärken, dass die Zielgruppe entscheidet, wann sie welche Informationen haben will. Nicht anders lässt sich die Informationsflut bewältigen.

Konsequenzen für Drucker:

- Im Sinne von „Print2Web“ wird sich das Printprodukt stärker mit den elektronischen Informationskanälen verzahnen. Der zielgerichtete Dialog ist dabei die tragende Säule. Hier gilt es schon jetzt, Know-how aufzubauen, um zum Innovationspartner zu werden. Ein starkes Argument, um nicht in das Segment der „Austauschbaren“ abzudriften. Die Chancen sind groß. Denn neben der mit dieser Entwicklung verbundenen Reduzierung von Umfängen wird sich der Stellenwert des Printproduktes im Sinne des zertifizierten Informationszugangs verstärken.

Beratungs- und serviceorientierte Drucker haben eine gute Zukunft! Aber nur in Kombination mit der aktiven Vermarktung von Kostenreduzierung und Innovation.

(Dieser Themenkomplex wird am 27.10.2009 in Hanau mit dem Seminar „Erwarten Ihre Kunden das, was Sie können?“ vertieft.)

## Differenzierung Projektmanagement

**Die Fakten: Der geplante Produktionsbeginn verschiebt sich nach hinten, der Liefertermin bleibt. Dennoch klappt es. Aber unter dem Stichwort Flexibilität leidet die industrielle Produktion und die zusätzlichen Kosten bleiben beim Drucker hängen. Gleichzeitig ist die Zeitstrecke von der Idee und Medienproduktion 10- bis 30-mal länger, als die der Herstellung des Printprodukts selbst. Und dieser Vorlauf weist oft gravierende Mängel auf, zusammengefasst in unprofessionellem Projektmanagement und suboptimalen Werkzeugen. Wir kümmern uns meist nur um die Auswirkungen, aber nicht um die Ursachen.**

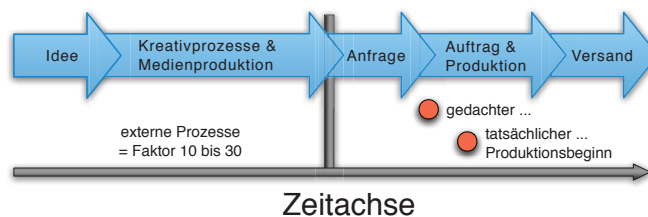
Aus Kundensicht zählt Time to Market. Und hier kann der innovative Drucker viel mehr bewegen, als nur einen halben Tag Produktionszeit einzusparen. Ein Vielfaches ist durch die Optimierung der vorgelagerten Prozesse möglich. Dies beweisen Beispiele der Praxis oder auch konkrete Anforderungen von Kunden unter dem Begriff Supply Chain Management (z.B. im Displaybereich).

Was ist zu tun? Das Stichwort heißt Prozessanalyse, verknüpft mit einem Optimierungskonzept. Die Lösungsbandbreite reicht bis zu Online-Tools, mit denen Kunden (oder Dienstleister) die gesamte Prozessstrecke steuern und überwachen können. Hinzu kommen ggf. die Werkzeuge zur Content-Erstellung.

Natürlich gibt es Lösungen, die beides kombinieren. Die Prämisse liegt beim Projektmanagement – verbunden mit den vielfältig komplexen Beziehungen in Erstellungs-, Abstimmungs-, Informations- und Genehmigungsprozessen. Optimale Voraussetzungen bietet die Abbildung der Projekte im AMS (Auftrags-

management-System): Jedem Beteiligten werden dabei Aufgaben/Aktivitäten (differenziert in intern/extern), Termine und Beziehungen zugeordnet. Im Web übersichtlich aufbereitet, werden Statusinformationen (z.B. Ampelfunktion) angezeigt und Benachrichtigungsprozesse ausgelöst. Leider ist diese Funktionalität nur in wenigen AMS verfügbar.

### Die Ressourcen in der Projektoptimierung



## Mehr Produktivität und Effizienz

**Die Schwankungen der Leistung zwischen Betrieben liegen bei gleicher Ausstattung und gleichen Produktionsparametern bei 40 bis 50%! Diese Potenziale können und dürfen nicht ungenutzt bleiben.**

Dass Durchschnitt nicht mehr reicht, ist klar. Gemessen an den vom IRD seit 2000 regelmäßig erhobenen Daten steigt die Produktivität im Mittel um 4% bis 5% im Jahr. Also heißt die Devise „5% plus X“, wenn man besser sein will. Sind Sie hier im Plan?

Bei allen vorgestellten technisch orientierten Auswertungen muss aber erst die Grundlage stimmen. Diese basiert auf dem unternehmerischen Denken und Handeln der mittleren Führungsebene. Sie muss die richtigen Ziele und Maßnahmen festlegen und ein aktives Leistungscontrolling betreiben. In

den Analysen selbst müssen die wichtigsten leistungsbeeinflussenden Kriterien berücksichtigt sein. Sonst sind sie nichtssagend, unseriös und im Ansatz schon zum Scheitern verurteilt. Einstellung, Führungsverhalten und Controllinginstrumente sind als Einheit zu verstehen. Leider wird auf fast allen Gebieten „gesündigt“.

- Sie wollen ein schnelles Feedback zu Ihrem Leistungscontrolling? Schicken Sie einfach eine Leistungsstatistik Ihres Auftragsmanagement-Systems an [e.boelke@ird-online.de](mailto:e.boelke@ird-online.de).
- Buchen Sie das IRD-Seminar oder einen innerbetrieblichen

Workshop für Ihre mittleren Führungskräfte („Führungskräfte in der Verantwortung – vom Durchschnitt zur Spitzenklasse“).

- Oder nutzen Sie als IRD-Mitglied online und kostenfrei das **Tool zum Prozessrating** im Bogenoffset (Papier und Karton). Vergleichen Sie sich mit den Werten anderer Unternehmen und mit den IRD-Benchmarks. Die Spannweiten liegen in beiden Vergleichen bei 45%!

Gleiche Schwankungen hat die bereits durchgeführte Erhebung neuer Benchmarks im Vorstufenbereich gezeigt. In dem angelaufenen Projekt der Weiterverarbeitung sieht es ähnlich aus.

## ...NFC

Near Field Communication ist eine Technologie, um Print mit Internet zu vernetzen. Praxisbeispiele zeigen mittlerweile vielfältigste Einsatzmöglichkeiten. Auch auf der Buchmesse in Frankfurt. Und es ist eine Technologie, die übergeordnet vorangetrieben wird. Banken und Handy-Hersteller haben auf der WIMA-Konferenz am 23.04.2009 in Monaco ein Commitment vereinbart: Alle neuen Handy-Modelle werden ab dem 3. Quartal 2009 mit der NFC-Technologie ausgestattet.



IRD-Mitglieder haben eine Arbeitsgruppe gegründet, in der sie Wissen und Erfahrungen offen austauschen.

In diesem Jahr werden noch zwei Unternehmerforen zum Thema NFC angeboten (Hamburg, Wien), kostenfrei für IRD-Mitglieder.

### Impressum

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



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: [sek@ird-online.de](mailto:sek@ird-online.de)  
Internet: [www.ird-online.de](http://www.ird-online.de)

## Das Fazit der VID-Schulungen

**Die Anforderungen im Verkauf ändern sich. Nicht nur in der Druckindustrie. Was heute u.a. verlangt wird, fasst Hans Christian Altmann in seinem Buch 'Kunden kaufen nur von Siegern' so zusammen: "Emotionale Kundenbeziehungen ersetzen nicht die Kompetenz, sondern Kompetenz ist die Voraussetzung für gute emotionale Kundenbeziehungen". Kunden wollen nur noch Partner, die sie weiterbringen – für anderes haben sie keine Zeit.**

Wer als Unterscheidungsmerkmal nur den Preis hat, hat in der Regel auch keine Kundenloyalität. Dann stillt der Kunde nur den Zweckbedarf, den er beliebig platzieren kann – es sei denn, man ist Kostenführer.

Auch in guten Unternehmen gibt es Handlungsbedarf, wenn es darum geht, wie der Verkauf in der Summe von Außen- und Innendienst Differenzierungen und Besonderheiten in der täglichen Praxis zum Kunden transportiert. Lieblos verpackt sind es nur die Basisanforderungen der Kunden, die man trifft. Die Schätze des Unternehmens, – die eine Differenzierung ermöglichen – gehen unter. Man konzentriert sich zu wenig auf Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (nach Kano).

### Speziell der Verkaufsdienst

muss eine wesentlich stärkere verkaufsfaktive Rolle spielen. Er entscheidet in erheblichem Maß über die Kundenloyalität – er verantwortet sie. Über ihn erlebt der Kunde, ob Erwartungen erfüllt und Versprechen gehalten werden. Er muss die großen Worte von Service und

Beratungskompetenz mit Leben füllen. Nur drei Fragen, die Sie schnell beantworten können:

- Sehen Ihre Angebote nicht genau so aus, wie die Ihrer Mitbewerber?
- Wie häufig bieten Ihre VID'ler aktiv eine Option zur Kostenreduzierung an?
- Wird der After Sales Service wirklich in allen Facetten gelebt, oder werden die Aufträge nur abgearbeitet?

Hier kann sich schnell viel bewegen, auch auf der Basis eines erweiterten Selbstverständnisses. Wer nur die Anfragen und Aufträge der Kunden 1:1 abarbeitet, dem kann zwar Fleiß, aber kein kunden- und dienstleistungsorientiertes Handeln unterstellt werden. Wer nichts Besonderes bietet, dem bleibt nur die Austauschbarkeit und der Preiskampf. Die Schätze Ihres Unternehmens müssen im täglichen Kontakt Ihre Kunden erreichen – über die verschiedensten Kommunikationskanäle. Und dies muss permanent weiterentwickelt werden.

Das IRD unterstützt Sie dabei auch mit innerbetrieblichen Workshops.

## Océ sponsort IRD-Publikationen



Als Mitglied und langjähriger Partner des IRD übernimmt Océ die Kosten unserer Veröffentlichungen. Dies beinhaltet den Druck, die Verarbeitung und das Papier. Die Leistungen selbst werden von der EBS Dienstleistungs GmbH erbracht. Produziert wird mit Océ-Technologie.

## Wer blind einkauft, zahlt zu viel!

Eigentlich verwunderlich: Trotz Preisdruck und Margenzerfall werden die Potenziale im Einkauf zu wenig genutzt. Dies gilt für Papier und Karton genau so, wie für den Bereich der Gemeinkosten.

Möglichkeiten, Instrumente, Anregungen:

### IRD- Fachtagung Papier & Logistik

am 22.10.2009 in Hanau

Weitere Infos und Anmeldung: [www.ird-online.de](http://www.ird-online.de)

## Willkommen im Club der Besten!

IRD-Mitglieder haben den Anspruch und das Selbstverständnis, mit erstklassigen Produkten und exzellentem Service Spitzenleistungen in der Druckindustrie zu erbringen – eben zu den Besten zu gehören.

Nicht der Durchschnitt, sondern die Orientierung am oberen Leistungslevel ist für Sie entscheidend. Und das IRD-Team ist stolz darauf, Sie dabei unterstützen zu dürfen.

Dieser anspruchsvollen Weg der ständigen Weiterentwicklung verdient es, herausgestellt zu werden. Das geschieht mit dem IRD-Zertifikat, das alle aktiven Mitglieder erhalten.

### Vorschlag des Commitments zur IRD-Mitgliedschaft:

- Als IRD-Mitglied haben wir den Anspruch und das Selbstverständnis, zu den Besten der Branche zu gehören.
- Wir setzen auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Der ständige Ausbau des Wissens und Könnens aller Mitarbeiter sichert unsere Kompetenz. Genauso wie eine leistungsfähige Technologie.
- Im offenen Dialog mit den IRD-Mitgliedern erschließen wir schneller die Vorteile von Innovationen zum Nutzen unserer Kunden.
- Mit Standardisierung und Transparenz sichern wir ein hohes Maß an Verlässlichkeit.
- Mit dem Erreichten geben wir uns nicht zufrieden. Basis ist die ständige Optimierung und Automatisierung unserer internen Prozesse.
- Wir orientieren uns am oberen Leistungslevel durch den Vergleich mit den IRD-Benchmarks.



**Grundlage ist ein von allen Mitgliedern getragenes Commitment. Die Eckpunkte haben wir in einem Vorschlag zusammengefasst, zu dem uns Ihre Stellungnahme wichtig ist:**

### Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Ulrich Bense, Coesfeld  
Corporate Media,  
Baden-Baden  
Drukkerij Gianotten,  
NL-Tilburg

Etimark, CH-Grabs  
Hochschule für angewandte  
Wissenschaften München  
Stoba-Druck, Lampertswalde

## IRD-Seminarübersicht ab September 2009

<b>cockpitKMU: Dort steuern und beeinflussen, wo der Erfolg entsteht</b> Hans Blatter, HB Consulting/Projekte	D-Hanau	23.09.2009
<b>Was gute Auftragsmanager/innen leisten müssen: Professionelles Auftragsmanagement in der Umsetzung</b> Eckhard Bölke, IRD	D-Hanau	18.11.2009
<b>Praxisorientierte Markenführung</b> Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, The Brand Consultants GmbH	D-Offenbach	22./23.09.2009
<b>Führungskräfte in der Verantwortung – Konsequente Führung steigert Effizienz und Produktivität</b> Eckhard Bölke, IRD	CH-Bern D-Hanau	23.09.2009 05.11.2009
<b>Verkauf hat mit Persönlichkeit zu tun</b> Michael Vatter, Vatter Persönlichkeitstraining	D-Hanau CH-Bern	06.10.2009 10.11.2009
<b>Die richtige Strategie weist den Weg zum Erfolg</b> Eckhard Bölke, IRD, Hans Blatter, HB Consulting/Projekte	A-Wien CH-Bern	12.10.2009 19.11.2009
<b>Erwarten Ihre Kunden das, was Sie können?</b> Eckhard Bölke, IRD, Joachim Halbleib, J. H. Consulting,	D-Hanau CH-Bern A-Wien	27.10.2009 10.11.2009 24.11.2009
<b>Produktsicherheit: Nur das richtige Konzept führt zur optimalen Lösung</b> Geert de Vries, AC Brains	D-Hanau	12.11.2009
<b>NTT = Nicht Technisches Training</b> Thomas Hochgeschurtz	D-Offenburg	17./18.11.2009

## Trendforen

<b>IRD-Fachtagung - Papier und Logistik</b>	D-Hanau	22.10.2009
<b>IRD-Unternehmerforum</b> Differenzierung/NFC	A-Wien D-Hamburg	25.11.2009 17.11.2009
<b>IRD-Jahrestagung</b>	D-Ulm	11./12.03.2010

### Weitere Informationen finden Sie unter

[www.ird-online.de/Veranstaltungen/Seminare](http://www.ird-online.de/Veranstaltungen/Seminare)

### Nutzen Sie auch das IRD-Angebot für Inhouse-Schulungen.

Wir stellen das Programm nach Ihren Wünschen zusammen.