

Gut gerüstet für die Zukunft

Natürlich bedarf es keiner großen Kunst, um schlussfolgernd zur Drupa in den nächsten sechs Monaten einen spürbaren Anstieg der technischen Kapazität zu prognostizieren. Dies ist in Verbindung mit der steigenden Kostenbelastung (u.a. Energie, Papier, Farbe, Verbrauchsmaterialien, ...) und dem deutlich geringeren Anstieg – teilweise aber auch Rückgang – der Nachfrage nach Printkommunikation ein gefährlicher Mix. Der Markt wird aggressiver.

Ohne Überraschung folgt dieser Trend den vom IRD veröffentlichten Zahlen (u.a. in 2006 und 2007 ein Zuwachs von 14% an technischer Kapazität in IRD-Mitgliedsbetrieben). Da nicht zu verhindern, ist gezielt gegenzusteuern. Dies lässt sich in zwei Punkten zusammenfassen:

1. Automatisierung: Analyse, Transparenz und Optimierung aller Prozesse in Produktion und Auftragsmanagement.
2. Positionierung: Fokussierung der Kompetenzvermutung in klar definierten Märkten.
3. Differenzierung: Innovative Weiterentwicklung des besonderen Kundennutzens.

Schwerpunkt der Differenzierung ist in letzter Zeit eindeutig das Thema Service. Investitionen in einen verbesserten

Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Heinevetter, D-Bad Schwartau
Koopmann, D-Leverkusen
uTraxx, CH-Oberägeri

Künftige Verantwortlichkeiten:

VAD: Strategische Kundenberatung und Neukundenakquise

VID: Kundenloyalität und Kostenverantwortung

Service für Kunden haben sich in der Praxis eindeutig bewährt (auch unterstützt durch innerbetriebliche IRD-Schulungen). Primäres Ziel ist, das Image des austauschbaren Lieferanten abzustreifen, die Kundenloyalität zu erhöhen. Nach Kano gilt es, sich primär auf Leistungs- und Begeisterungsanforderungen zu konzentrieren. Gestützt auf die interne Servicequalität wird so die Kundenloyalität gesteigert. Natürlich kann der Preis nicht wegdiskutiert werden, aber die zusätzlichen Attribute bringen die entscheidenden Vorteile.

Es funktioniert: Entlastung bei Routinetätigkeiten führt zu mehr Zeit für Kunden, zu mehr Beratungsqualität und aktiver Projektbegleitung. Aber nur, wenn Sie dies gezielt einfordern.

Fehlerkosten: Was leisten Sie sich?

Externe und interne Fehlerkosten sind nicht nur ärgerlich, man kann sie sich eigentlich bei den geringen Margen gar nicht leisten. Aber Null Prozent gibt es nicht – und was ist gut? Die Beurteilungsgrößen hat das IRD in den letzten Monaten ermittelt:

Benchmark: 0,8 bis 1,2% vom Umsatz (Durchschnitt: 2,0 bis 3,0%)

Achtung: Vor allem in der Ermittlung interner Fehlerkosten sind erhebliche Unterschiede festzustellen. Viele Unternehmen haben hier eine zu große Grauzone. Dabei ist der Anteil an den Fehlerkosten im Schnitt über 60% (63,5%). In den Benchmarks sind nur Unternehmen berücksichtigt, die eine hohe Konsequenz in der internen Fehlererfassung nachweisen konnten. Übrigens hat sich keine Differenzierung für unterschiedliche Erzeugnisschwerpunkte ergeben.

Hinweis zu internen Fehlerkosten: U.a. der Zeitmeherverbrauch durch unvollständig kalkulierte Arbeitsinhalte, Leistungsreduzierungen in der Verarbeitung aufgrund zu knapper Termine.

Prozessbeherrschung

Fakt: Der Grad der Automatisierung wird am nachhaltigsten vom Auftragsmanagement-System beeinflusst. Im Rahmen der Leistungserweiterungen hat die Drupa das Ausschließen fixiert (noch 2004 häufig milde belächelt). Soweit der technische Aspekt. Aber das ist nur die halbe Miete. Benötigt werden noch Menschen, die für komplexe Prozesse Regeln definieren und im System pflegen. Vor allem aber diejenigen, die das System mit den richtigen Informationen füttern und die richtigen Entscheidungen fällen.

Diese Rolle fällt dem Verkaufsinendienst zu. Neben dem verbesserten Service muss er auch ein Mehr an Vorbereitungsqualität liefern. Häufigste Antwort: theoretisch richtig, aber solche Mitarbeiter haben und finden wir nicht. Richtig? Nur bedingt. Es gilt:

- Fordern und Fördern. Erwartungshaltungen sind klarer zu formulieren, Qualifizierungsmaßnahmen zwingend (Benchmark-Unternehmen: eine pro Monat zwingend).
- Brainware durch Software unterstützen.

Ohne Letzteres geht es nicht. Denn eines ist klar: VID-Mitarbeiter sitzen nicht „däumchendrehend“ am Schreibtisch, Entscheidungen müssen in Stresssituationen bewältigt, 20 bis 30 Vorgänge parallel beherrscht werden.

Hier gilt es, Defizite auch in leistungsstärkeren Systemen zu beseitigen. Die drei wichtigsten Forderungen:

- Preisfestlegung: Zur Unterstützung müssen alle acht relevanten Entscheidungsparameter

künftig als zusammengefasste Information verfügbar sein.

- Aktives Wissensmanagement: Ob in Ordnern oder Firmen-Wiki abgebildet, die Nutzung ist unbefriedigend. Gründe sind das Fehlen von Zeit oder der Gedanke an den Zugriff überhaupt (wer hat schon alle dokumentierten kritischen Parameter der letzten zwei Jahre im Kopf). Die Konsequenz: Es wird nur reagiert, im Nachhinein auf vermeidbare Fehler verwiesen. Die Lösung: das Wissen muss aktiv mit den Entscheidungsprozessen verzahnt werden: Nicht der Benutzer recherchiert – das System schlägt aktiv vor!

- Automatische Interpretation der Nachkalkulation: über 80% der Abweichungsgründe sind automatisch und in Verbindung mit dem abgebildeten Reklamationsmanagement zuzuordnen.

Weitere Forderungen: mehr Transparenz in der Parametrierung, Ermittlung der Verrechnungsquote von Mehrleistungen, Prozesskostenrechnung, ...

Das IRD hat Lösungsvorschläge. Mitglieder und Softwarehäuser können darauf zurückgreifen.

Was investieren Sie in Innovation?

Differenzierung kann nur durch Innovationen gezielt vorangetrieben werden; bezogen auf die drei Segmente: Produkte, Wertschöpfungskette und Projektmanagement/Service.

Bei den Untersuchungen besonders erfolgreicher Unternehmen hat das IRD deshalb in den vergangenen eineinhalb Jahren auch den Zeitaufwand für Forschung und Entwicklung (F & E) ermittelt.

Der Benchmark-Wert liegt zwischen 5% und 6,5%, bezogen auf den Zeitaufwand des Auftragsmanagements (unter Einbeziehung der Geschäftsleitung und ggf. separater Mitarbeiterteams).

Für Spezialisten im Etiketten- und Verpackungsbereich ist F&E sicher selbstverständlich. Aber auch Akzidenzunternehmen haben sich durch dieses Investment entscheidende Vorteile erarbeitet.

