

Alles eine Frage der Differenzierung: Oder wenn Kundenbindung nicht nur über den Preis funktionieren soll

Es ist ein schleichender Prozess in den letzten Jahren. Einerseits beherrscht das Thema der guten Betreuung der Kunden jede Diskussion, andererseits zählt in der Praxis Masse statt Klasse. Lieber 20 Angebote mehr pro Tag, um vielleicht zwei zusätzliche Aufträge zu gewinnen. Ein Verfall der guten Vorsätze. Der Verkauf von Kapazitäten steht im Vordergrund und nicht die Lösung. In der Praxis erschlägt das Tagesgeschäft: „keine Zeit“ für Beratung, Betreuung und Ideenproduktion. Die schematische Abarbeitung ist Fakt, hat sich unbewusst im Denken und Handeln vieler Mitarbeiter des Verkaufs festgesetzt.

Das eigentliche Dilemma besteht zwischen dem Anspruch, dem Kunden Besonderes zu bieten und der gelebten Realität, dem was Kunden tagtäglich spüren. Das unterscheidet sich viel zu häufig. In der Praxis verhält sich die Mehrzahl der Druckereien wie Kostenführer, obwohl sie keine sind.

Aber es ist nicht allein das Problem der Druckindustrie. Viele andere Branchen klagten das gleiche Lied. Austauschbare Technologien und Leistungen bilden eine amorphe Masse von Bedarfsdeckern, die die Kunden geradezu zwingen, nur nach dem Preis zu unterscheiden.

Die Lösung heißt Differenzierung. Leicht gesagt, schwer gemacht. Das sagen auch die, die es praktizieren.

Natürlich gibt es eine Reihe von IRD-Mitgliedern, die ihre Differenzierung über Besonderheiten festigen und vorantreiben und sich damit sehr erfolgreich am Markt etablieren. Egal, ob dies über innovative

Produkte, Wertschöpfungsketten oder über die Projektbetreuung geschieht.

Die Erfolgreichen erfüllen drei Voraussetzungen:

Hohe interne Servicequalität

Die Sicherheit und Verlässlichkeit der internen Prozesse ist die entscheidende Voraussetzung. Erst daraus entwickelt sich externer Servicenutzen, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und letztendlich der höhere wirtschaftliche Erfolg.

Umsetzungskonsequenz der Besonderheiten

Das Besondere wird im Tagesgeschäft gelebt. Dabei hat die Kommunikation höchste Priorität. Ziele und Maßnahmen werden klar definiert, konsequent überwacht und mit internen Schulungen vorangetrieben. Denn strategische Ziele sind nur die halbe Miete. Entscheidend ist die Umsetzung im täglichen Prozess. Den besonderen Service und die Lösungskompetenz

muss der Kunde bei jedem Auftrag erleben. Nur so können sich bei ihm die notwendigen Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften entwickeln, die Voraussetzung für Kompetenzvermutung und Marktstellung.

Permanente Forschung & Entwicklung

Ausruhen kann man sich nicht. Die Erfahrung zeigt: eine Differenzierung hat die Verfallszeit von durchschnittlich zwölf Monaten. Bereits nach sechs Monaten tauchen die ersten Nachahmer am Markt auf. Würde man nichts tun, wäre der Vorsprung innerhalb eines Jahres aufgezehrt. Initiator und Motor ist und bleibt die Unternehmensleitung.

Benchmarkerhebungen und Analysen des Auftragsmanagements bestätigen den Nachholbedarf, auch bei Top-Unterneh-

men, die aber in diesem Punkt wesentlich selbstkritischer sind. Das IRD unterstützt durch das Seminar „Professionelles Auftragsmanagement in der Umsetzung“ und innerbetriebliche Workshops mit dem Schwerpunkt Einzigartigkeit: "Besondere Leistungen entwickeln und ausbauen".

Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Binkert Druck, CH-Laufenburg

BUAG Buchdruckerei Baden, CH-Baden-Dättwil

Dambach Print + Service, Gaggenau

DZA Druckerei zu Altenburg, Altenburg

Verein Polygraph, Leipzig

Druckerei Thieme, Meißen

Die Top 5 der Differenzierungsskiller im Tagesgeschäft

Der Kunde hat zu liefern	... klare Produktvorstellungen, Lösungsalternativen, Daten
Kapazitäten müssen gefüllt werden	... Reduktion auf Auflage und Preis im Versuch der Kundenbindung, betriebswirtschaftliche Grundsätze werden ausgehebelt
Keine Zeit	... ein sich selbst befruchtendes Argument in VAD und stärker noch im VID
Besonderheiten werden nicht erkannt/weiterentwickelt	... fehlender regelmäßiger Austausch zwischen Verkauf und Produktion, Wissen bleibt individuell
Fehlendes Basis-Know-how für komplexere (Dienst-) Leistungen	... für zündende Konzepte zu innovativen Lösungen fehlt im Verkauf die technologische, prozessanalytische Basis

Die IRD-Jahrestagung 2008

Entscheiden, Führen, Motivieren. Gewinnen wollen, das ist die Parallele zwischen Wirtschaft und Sport. Eine Einstellung, die vom Management, von den Führungskräften ausgehen muss, wenn sie eine begeisterungsfähige Mannschaft hinter sich bringen wollen. Es gilt, Demotivation zu vermeiden, Vertrauen durch Verantwortung zu schaffen. Ziele sind nicht überzustülpen, sondern zu vereinbaren und dynamisch den sich verändernden Anforderungen anzupassen. Lebensklugheit meint, wertschätzend zu kommunizieren. Spitzensportler und Spitzenunternehmen sind nicht um 50% besser als Andere in ihrer Liga. Es sind ein paar Prozentpunkte, die dauerhaft geleistet bei Kunden eine überproportionale Wirkung schaffen. Mehr unter www.ird-online.de.

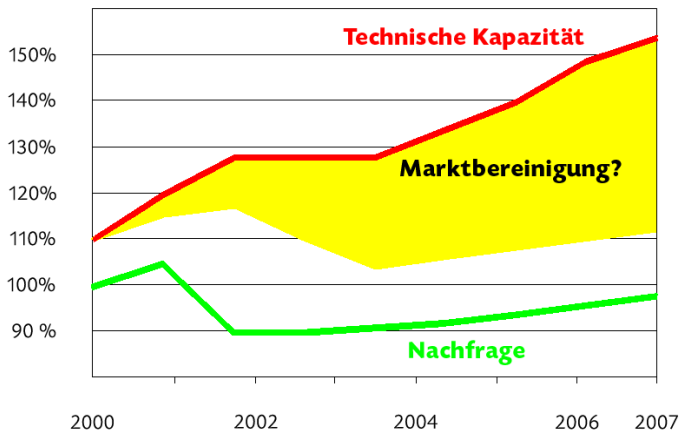
Neue Benchmarks für das Auftragsmanagement

Leistungssteigerungen in den Best-Practice-Unternehmen von 20% gegenüber 2006. **Neu:** Das IRD-Tool für den Schwerpunkt Standard-Faltschachteln/Blisterkarten. Vergleichen Sie sich.

Kostenloses Online Prozess-Benchmarking

Die Neuprogrammierung ist fertig. Vergleichen Sie die Leistungen mit Benchmarks. Einfach den Fragebogen ausfüllen (oder online). Gestartet wird mit dem Bogenoffset (Papier/ Karton).

Kapazität und Nachfrage von Printprodukten



Die Zahlen im Überblick:	2006	2007
Höhere Nutzung der technischen Kapazität	9,0%	5,0%
Margenzerfall	3,7%	3,2%
Höhere Angebotszahl pro Auftrag	3,2%	3,8%
Produktivitätssteigerung	5,0%	5,5%

Die Entwicklung in 2007

Positiv ist, dass die Produktivitätssteigerung im Durchschnitt der IRD-Mitglieder über alle Bereiche um 5,5% gestiegen ist. Eine Auswirkung von Prozessbewusstsein und leicht gestiegener Nachfrage. Auch der Margenzerfall konnte auf 3,2% abgebremsert werden. Dennoch wächst die technische Kapazität schneller, als die Nachfrage. Dieses Missverhältnis wurde durch die Marktbereinigung nicht kompensiert.

Da sich die Entwicklung in 2008 nicht grundsätzlich ändert, bleibt der Königsweg der Prozessoptimierung ohne Alternative. Natürlich kombiniert mit der stärkeren Differenzierung vom Wettbewerb.

E-Procurement, Content Management, Web2Print: Kein Selbstläufer, sondern harte Vertriebsarbeit

Das Einzelbeispiel der softwareunterstützten Verzahnung zwischen Druckerei und Kundenworkflow steht im Rampenlicht. Wieder einmal. Verdrängt wird der Aufwand und die Grundlage, die eine solche Lösung überhaupt ermöglichen. Es ist nicht das leichte Spiel und der schnelle Erfolg. Denn die Anschaffung geeigneter Software bringt genau so wenig Märkte, wie die Investition in eine Digitaldruckmaschine.

Die Realität ist leider komplexer, belegt durch die jahrelange Praxis. Denn Web2Print ist nicht neu. Das zeigen allein die vom IRD in den letzten 10 Jahren präsentierten Beispiele der IRD-Mitglieder und Kunden im Aufbau einer solchen Leistung.

Es kommt auf den Lösungsansatz an. Ohne die Vielfalt möglicher Anwendungen einzuschränken, gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Wege:

- die anonymisierte Abwicklung von Druckaufträgen als Online Druckerei oder
- die kundenindividuelle und auftragsübergreifende Workflow-Modellierung

Der zweite Weg bietet mit Sicherheit mehr Chancen. In Bezug auf Differenzierung und erreichbare Kundenbindung ist er kombiniert mit einem starken Verkauf eine sinnvolle Ergänzung und Verstärkung.

Natürlich wissen es alle im Verkauf: Jeder Kunde ist anders,

kein Workflow gleicht dem anderen. Und genau hier trennt sich die Spreu vom Weizen, wenn Standardargumente durch seriöse Prozessanalysen ersetzt werden. Egal, ob es sich um eine E-Procurement-Lösung, den Freigabeprozess, eine Projektmanagement-, eine Corporate Design orientierte Produktionsunterstützung oder eine Kombination von allem handelt.

Die Workflowanalyse und Nutzenargumentation bleiben das Herzstück einer erfolgreichen, d.h. verkauften und umgesetzten Lösung. Das sind hohe vertriebliche Anforderungen. Und kein ad hoc Geschäft: sechs Monate für die Entscheidung des Kunden sind bei komplexen Projekten keine Seltenheit.

Genau so wichtig ist der unternehmensbezogene Aspekt, die vom Kunden in seine Entscheidung einbezogene Kompetenzvermutung. Ein Partner, der in die sensiblen eigenen Prozesse eingreift, will gut gewählt sein.

Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften müssen sich entwickeln. Und erfolgreich ist nicht der Einstieg über komplexe Lösungen. Ein Mammut-Projekt hat schon häufiger ein Work-

flow- oder Softwaregrab geschaufelt.

Allein durch das Schlagwort, durch den Besitz einer Software bewegt sich nichts. Aber so wird vielfach argumentiert. Man braucht zunächst gute Kunden, die diesen Schritt schrittweise mitgehen, mitgestalten wollen.

Statement von Jürgen Wagishauser, Star Publishing

Wenn sie ein Projekt der Workflowoptimierung mit ihrem Kunden durchführen wollen, müssen sie die Verzahnungen bei den Herstellprozessen kennen lernen, sich in alle internen wie externen Abläufe und Strukturen hineinversetzen. Hierzu bedarf es eines Top-Down-Beschlusses und damit der Unterstützung des Managements. Workflowentwicklung ist eine strategische Entscheidung des Auftraggebers, denn sie benötigen weitreichende Kompetenzen bei der Umsetzung. Da es sich um abteilungsübergreifende Projekte handelt, werden bei den Prozess-Workshops Personen mit sehr unterschiedlichen Interessen am Tisch sitzen, die kein Risiko in Kauf nehmen wollen bzw. eventuell um den Verbleib ihres Arbeitsplatzes bangen.

Die schrittweise und klar verständliche Vorgehensweise spielt eine große Rolle. Es ist darauf zu achten, dass das Management ihres Auftraggebers stets in

Veränderungen während des Projekts einbezogen wird. Nur durch die Darstellung klarer Mehrwerte und nachvollziehbarer Einsparungen können die Projekte zum Erfolg geführt werden. Mehrwerte sind z.B.:

- Kostensoptimierung durch verbesserte Prozessabläufe
- Senkung interner Aufwände
- Reduktion von Mehrkosten durch Abbau von Fehlerquellen
- Termingerechte Produktion

Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt
Institut für rationale Unternehmensführung in der Druckindustrie e. V.



© by IRD, März 2008

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