

## Produktivitätssteigerung in 2006: plus 5 Prozent

Bei IRD-Mitgliedern betrug die Produktivitätssteigerung in den Jahren 2001 bis 2005 durchschnittlich 4,5 %. Seit dem Herbst des letzten Jahres zeichnete sich eine Steigerung ab. Erfreulich ist, dass dieser Wert in 2006 auf 5 % angestiegen ist. Dies sollte aber nicht darüber hinweg-täuschen, dass es in der Spitzengruppe Steigerungsraten von teilweise knapp über 10 % gegeben hat.

Bemerkenswert ist auch der Unterschied in der Gewichtung dieses wichtigen Themas für 2007. Unternehmen, die bereits auf einem hohen Leistungs-niveau sind, formulieren Ihre Ziele für das laufende Jahr konsequenter und ehrgeiziger. Als Beispiel sollen hier die Zahlen der letzten IRD-Trainings für technische Führungskräfte dienen (50 Teilnehmer aus 23 Unternehmen): nur in 13 % der Unternehmen verfügten die einzelnen technischen Bereiche über klare Zielvorgaben, in deren Umsetzung nicht nur die Führungskräfte selbst, sondern auch die Mitarbeiter konsequent eingebunden werden.

Logisch, dass hier eine größere Konsequenz einzufordern ist. Dies leitet sich nicht durch den Vergleich zu den Best-Practice-Unternehmen ab, sondern ist auch aus Sicht der Marktentwicklung zwingend, denn der Preisverfall hält an. Die Gründe liegen in einer interessanten

Wechselwirkung: Die Beschaffung von Drucksachen erfolgt auf der Kundenseite immer mehr unter dem Blickwinkel des strategischen Einkaufs. Im Gegenzug führt die Notwendigkeit der Unternehmen unserer Branche, die Auslastung der technischen Kapazitäten zu erhöhen (Folge der Deckungsbeitragsrechnung) zu einer Ausweitung der Marktbearbeitung. Die höhere Zahl der Vergleichsangebote wird so auch von der Druckindustrie aktiv eingefordert, der Einstieg bei Neukunden erfolgt fast ausschließlich über den Preis.

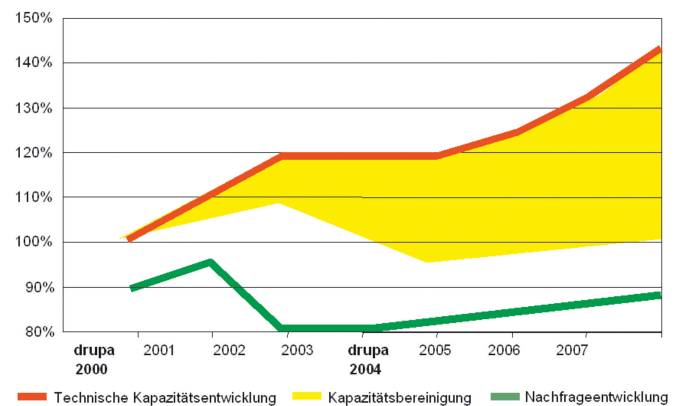
Im Rahmen Ihrer strategischen Unternehmensziele sollte u.a. die Produktivitätssteigerung zwingend verankert werden. Je nach Ausgangssituation Ihres Unternehmens ist eine anzustrebende Größenordnung mit 6 % bis 10 % festzuschreiben. Abhängig davon sind von jeder Abteilung die entsprechenden Bereichsziele mit den Maßnah-

men zur Umsetzung einzufordern. Dies gilt gleichermaßen für das Auftragsmanagement und die Produktion. Unbestritten ist diese Vorgehensweise eine große

Herausforderung vor allem für die mittleren Führungskräfte – aber dies gehört zu ihren Hauptaufgaben. Das IRD unterstützt Sie dabei auch mit speziellen Qualifizierungsmaßnahmen in über- und innerbetrieblichen Trainings.

Denn eines ist sicher: Durchschnitt zu sein reicht heute nicht mehr aus.

### Kapazität und Nachfrage von Printprodukten Entwicklung in Mitteleuropa



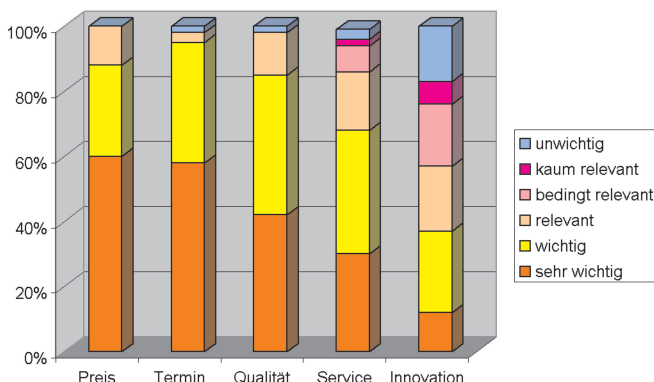
2006: Die durchschnittliche Entwicklung im Überblick:

- Reduzierung der Auflagenhöhe 3,7 %
  - Margenzerfall 5,0 %
  - Höhere Angebotszahl 3,2 %
  - Produktivitätssteigerung 5,0 %
  - Höhere Nutzung der technischen Kapazität 9,0 %
- (Basis IRD-Mitglieder)

2007: Das Wachstum der technischen Kapazität wird deutlich über dem der Nachfrage liegen (beinhaltet nicht nur Investitionen, sondern auch die Erhöhung des Beschäftigungsgrades).

## Preis, Termin, Qualität

Aus der Sicht der Druckereien: Nach welcher Priorität entscheiden Kunden über die Auftragsvergabe.



Es war nicht anders zu erwarten: Preise und Termine liegen Einschätzung der Druckereien unangefochten auf den vorderen Plätzen bei der Bewertung, nach welchen Kriterien Kunden ihre Aufträge vergeben. Es folgt die Qualität. Abgeschlagen auf den hinteren Plätzen liegen Service und Innovation.

Dagegen steht, dass in der internen Sichtweise Service und Innovation allgemein in der Bedeutung höher eingestuft werden. Nur die Kommunikation dieser Differenzierungsmerkmale zu Kunden ist offen-

kundig unzureichend. Und damit wird genau das Thema der diesjährigen **IRD-Jahrestagung in Dresden** angesprochen. Profitieren Sie von der gemeinsamen Diskussion über Lösungsmöglichkeiten.

### Als neue Mitglieder begrüßen wir:

MAUS Druck + Medien GmbH, Konstanz  
 PROTEC Service- und Vertriebs GmbH, Vienenburg  
 GP Stratum AS, N-Skjetten

## Die wichtigsten Unterschiede im Auftragsmanagement

Durchschnitt	Best-Praktice
<p>Schematische Beziehungspflege zu Bestandskunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Präsenz beim Kunden: die Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen läuft „automatisch“</li> <li>Zeitlich falsche Präsenz und Intensität, die für Kunden zur Belastung wird</li> </ul>	<p>Aktive Beziehungspflege</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder Besuch hat einen innovativen, für den Kunden nützlichen Aufhänger</li> <li>Gelebt wird der unaufgeforderte Know-how-Transfer, Vertrauen in die Dienstleistungskompetenz wird kontinuierlich ausgebaut</li> <li>Man ist da, wenn der Kunde es braucht</li> <li>Konsequentes Ausschöpfen des Potenzials der interessanten Bestandskunden</li> </ul>
<p>„Zufällige“ Neukundenakquise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zu geringer zeitlicher Schwerpunkt</li> <li>Beliebigkeit in der Streuung, Hauptsache ein Angebot</li> </ul>	<p>Gezielte Akquisition von Wunschkunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Feste Größe in der Verkaufsplanung</li> <li>Auswahl nach den Stärken des eigenen Unternehmens</li> </ul>
<p>Standardaussagen sind Differenzierungsmerkmal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beliebigkeit der Argumente zu Preis, Termin, Qualität aus Kundensicht</li> <li>Besonderes wird als selbstverständlich eingestuft und nicht kommuniziert</li> </ul>	<p>Fokussierung auf Besonderheiten und Service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsequentes Erarbeiten und Kommunizieren von Besonderheiten aus Sicht der Kunden</li> <li>Für Kunden erfassbare Präsentationen von Optimierungen</li> </ul>
<p>Der Kunde hat die Initiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nur exakte Vorgaben werden umgesetzt bzw. eingefordert, der Kunde liefert die Ideen</li> <li>Fleißiges Abarbeiten, Masse statt Klasse (z.B. zu niedrige Angebotserfolgsquote)</li> </ul>	<p>Interaktion durch Kreativität · Kreative, innovative Alternativen, die eine Kaufentscheidung erleichtern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hinterfragen und vernetzen von Prozessen, cross selling</li> <li>Innovation als tragendes Element im gesamten Unternehmen</li> <li>Auswertung der Kriterien zur Kaufentscheidung, Umsetzung</li> </ul>
<p>„Stille“ interne Bearbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder macht es so, wie es nach seiner Einschätzung sein soll, fehlendes übergreifendes Kundenverständnis im Unternehmen</li> <li>Jeder bleibt in seinem Bereich, kundenbezogenes Wissen wird nicht kommuniziert</li> </ul>	<p>Aktives Auftrags-/Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Gesamtkoordination beim Innendienst, gesteuertes Einbinden von Spezialisten</li> <li>Abgestimmt erweiterte Kundenbetreuung durch den Innendienst</li> <li>Nutzung des Instrumentariums des After Sales Service</li> </ul>

## Beziehungspflege gegen schwindende Kundenloyalität

Egal ob Akquize-, Etiketten-, Display-, Wellkarton- oder Faltschachtelhersteller: die Benchmark-Erhebungen haben die gleichen Grundanforderungen des Marktes bestätigt: Schnelligkeit, Flexibilität, Preisbewusstsein und Individualität. Nur in der Umsetzung zeigen sich enorme Unterschiede.

Natürlich stehen Marketingabteilungen und Einkäufer ebenso wie ihre Partner im Printbereich unter enormem Erfolgs- und Preisdruck. Letzteres kann auch nicht durch den besseren Service und größere Innovationskraft der Best-Practice-Unternehmen ausgehebelt werden. Denn auch diese konnten nur sehr bedingt bessere Preise durchsetzen. Was auf der Habenseite steht, ist eine höhere Kundenloyalität.

Und wie schaffen die Best-Practice Unternehmen den Spagat zwischen schlanker Bearbeitung und kundenorientierter Arbeitsweise? In dem Routine-Tätigkeiten mit dem Auftragsmanagement-System konsequent unterstützt werden, systematisch Regeln in der externen und internen Zusammenarbeit definiert und eingehalten werden: Eine ähnliche Anforderung darf und wird nicht mehr zum wiederholten Male neu erfunden. Die gewonnene Zeit wird in die aktive Kundenbetreuung investiert. Und trotzdem bleiben unter dem Strich geringere Bearbeitungskosten je Auftrag.

Natürlich wird auch immer wieder über die Reduzierung des Personalbestands im Auftragsmanagement diskutiert. Aber hier darf der kurzfristige Erfolg nicht über die mittelfristigen Auswirkungen hinwegtäuschen. Die Präsenz im Markt ist

durch Außen-, Innendienst, Key-Accounter und Direktbetreuer sicherzustellen. Mit einem heute und künftig geforderten höheren Qualifikationsniveau. Und gerade dort, wo der Innendienst bei Bestandskunden vermehrt in die Kundenbetreuung einsteigt, muss darauf geachtet werden, dass er sich seiner erweiterten Rolle bewusst wird und sie konsequent wahrnimmt. Leider geschieht dies teilweise nur unzureichend. Dann rächt sich die Entlastung des Außendienstes, der gezielter die Neukundenakquise betreiben soll.

## Das gute PDF

Immer wieder beleben heiße Diskussionen zwischen Verkauf und Vorstufe das Tagesgeschäft, wenn es um gelieferte Kundendaten geht. Das Thema: „druckfertige“ PDF's. Und selbst die Einhaltung einer PDF-X Norm ist noch kein Garant für einwandfreie Druckvorlagen. PDF leidet unter den Schwächen seiner Stärken: der Flexibilität. Um diese sensible Verzahnung zwischen Kunde und Druckerei zu verbessern, bedarf es kombinierter Aktivitäten aus Verkauf und Vorstufe (**vgl. beiliegende Arbeitshilfe**).

### Impressum

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



IRD: DAS KNOWLEDGE-INSTITUT

© by IRD, Februar 2007

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