



Roland Pietzcker

Erfolg ist machbar

## Das Problem der Druckindustrie ist zum Teil hausgemacht

**Auf die allgemeine Konjunktur hat der einzelne Druckunternehmer insgesamt keinen Einfluss, aber er kann viel für die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens tun.**

Der Druckindustrie geht es nicht gut. Das renommierte Münchener *Ifo-Institut* hat bei seiner jüngsten Erhebung zur Beurteilung der Geschäftslage in der Branche den tiefsten Stand seit Beginn dieses regelmäßigen Tests im Jahre 1972 ermittelt (nur zur Erinnerung: die Ölkrise fand 1974 statt!). Die Hälfte der Betriebe bezeichnet die Lage als schlecht, und selbst bezogen auf die Aussichten in den nächsten sechs Monaten gibt es mehr Pessimisten als Optimisten.

» Das Problem der Druckindustrie wird sich nicht mit dem Anziehen der allgemeinen Konjunktur quasi von alleine lösen. «

Was sind die Ursachen dafür, dass die Druckindustrie, lange Jahre eine Vorzeigebbranche, zum Sorgenkind der deutschen Wirtschaft mutierte? Um es vorweg zu sagen: Das Problem wird sich nicht mit dem von allen Seiten erhofften und erwarteten Anziehen der allgemeinen Konjunktur quasi von alleine lösen. Die Ursachen sind vielmehr struktureller und auf den einzelnen Betrieb bezogen oftmals auch hausgemachter Natur. Das ist insofern eine gute Nachricht, als der ein-

zelne Druckunternehmer zwar auf die Konjunktur insgesamt keinen, auf die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens aber jeden Einfluss hat.

Unbestreitbar ist, dass in den letzten drei Jahrzehnten eine technologische Revolution über die Druckindustrie hinweggegangen ist. In den 70ern war beispielsweise der Bleisatz in der Zeitungsproduktion noch Standard, heute ist der Berufsstand der Setzer und Metzeure längst ausgestorben. Die Halbwertszeit jeder Investition verringert sich ständig, insbesondere aufgrund der Digitalisierung des gesamten Workflows, angefangen beim Satz und heute längst bei Druck und Verarbeitung sowie der gesamten Produktionslogistik angekommen. Dies resultiert für den einzelnen Betrieb in einem ständigen Investitionsdruck und immer kürzeren Amortisationszyklen. Verstärkt wird dieser Druck nicht unerheblich dadurch, dass die Digitalisierung auch die Grenze zum Copyshop und dem sich daraus entwickelnden Digitaldruckcenter immer mehr verwischt und der Drucker auf einmal ganz neuen – aus seiner Sicht, unqualifizierten – Wettbewerb erfährt.

Und trotzdem gibt es innerhalb dieses unerfreulichen Szenarios eine Reihe höchst profitabler Betriebe. Was macht deren Erfolg aus? Auffälligste Gemeinsamkeit ist sicherlich, dass sie marktorientiert denken und handeln. Das heißt, sie kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden und bieten konkret darauf zugeschnittene Lösungen an. Erfolgsfaktoren sind dabei nicht unbedingt die größte Investitionsfreudigkeit in Hardware, zu deren Auslastung dann



**Die erfolgreiche Positionierung am Markt ist möglich, wenn es gelingt, sich mit dem Kunden auf der Basis von Lösungen so zu vernetzen, dass das Unternehmen nicht mehr austauschbar ist.**

Aufträge auf dem Markt »zusammengekauft« werden müssen, sondern Flexibilität, hohes Know-how im Datenmanagement und ein Workflow, der die Bedürfnisse der Kunden abbildet und gleichzeitig wirtschaftliches Produzieren ermöglicht.

### Erreichbarkeit auch freitags nach 16:00 Uhr

Diese Orientierung an Lösungen fängt bei etwas so banalem wie der Erreichbarkeit auch nach 16 Uhr (inklusive freitags!) an, geht über eine technischen Ausstattung, die alle Datenformate liest, prüft und verarbeitet, Rüstzeiten in Druck und Verarbeitung minimiert und – wo gewünscht – jede Form der Veredelung ermöglicht, bis hin zu der Bereitschaft, sich in seinem ganzen Handeln mit den Anforderungen seiner Kunden zu identifizieren. Das führt zwangsläufig zum Aufbau spezifischer, auf einzelne Zielbranchen oder -kunden bezogener Kompetenzen, die es ermöglichen, sich vom Wettbe-

werb abzusetzen. Diese Strategie erfordert aber einen anderen Blick auf den Markt. Zielkunde kann künftig nicht mehr der Kunde mit einem möglichst großen Bedarf an Drucksachen möglichst in Sichtweite vom eigenen Schornstein sein, sondern der Kunde, der im Rahmen der definierten und konsequent umgesetzten Strategie die höchste Wertschöpfung ermöglicht, unabhängig von seinem Standort. Ziel ist dabei, sich mit dem Kunden auf der Basis von Lösungen so zu vernetzen, dass eine Austauschbarkeit nicht mehr gegeben ist.

Unterschiedliche Positionierungen, die sich durchaus auch als Mischformen darstellen können, müssen das Ergebnis einer stra-

*Roland Pietzcker ist Partner in der Societät für Unternehmens- und Personalberatung in Starnberg. Sein Schwerpunkt liegt auf der Druck- und Faltschachtelindustrie.*

teigischen Neuausrichtung innerhalb der Druckindustrie sein. Mögliche Grundformen sind:

► Die Druckerei, die sich an Standards wie Qualität, Preis und Termin messen lassen muss.

► Der Dienstleister, der durch ein Zusatznutzenangebot deutliche Vorteile gewährleistet.

► Der Lösungsanbieter, der die Fähigkeit besitzt, die Generalunternehmenschaft für Kommunikationslösungen zu übernehmen.

Als einer der Ersten hat die *Heidelberger Druckmaschinen AG* hier ein Zeichen gesetzt. Der Chef des Deutschlandvertriebs, *Marcel Kiessling*, machte in einem Vortrag deutlich: »Wir wollen uns zukünftig verstärkt als Marketingpartner unserer Kunden aufstellen. Heidelberg wird seine Kunden bei der Umsetzung erfolgsorientierter Markt- und Marketingkonzepte unterstützen. Auch in Zeiten schnellen Strukturwandels und in einer wirtschaftlichen schwachen Gesamtsituation ist der Erfolg für unsere Kunden machbar! Dazu wollen wir aktiv beitragen, in dem wir zukünftig neben unseren Lösungen, die sich über den

gesamten Print-Media-Bereich erstrecken, unsere Branchenkenntnisse in den Prozess der Investitionsentscheidung bei unseren Kunden einfließen lassen.« Dass solche markt- und marketingorientierten Ansätze der Print-Media-Industrie auch andere Schlüsselqualifikationen bei den Mitarbeitern erfordern, liegt auf der Hand. Gefragt ist nicht zuvorderst der exzellente Techniker, der sich in den Leistungsdaten seiner Maschine ergeht, sondern der Kundenmanager, der die Klaviatur des Marketing beherrscht und die Wertschöpfungspotenziale optimal ausschöpft. Dazu bedarf es zum einen natürlich Fach- und Lösungskompetenz, zum anderen aber auch sozialer Kompetenz, die ihn zu einem gesuchten und geschätzten Gesprächspartner des Kunden werden lässt. Die Suche und Auswahl der richtigen Mitarbeiter, Investitionen in ihre individuellen Fähigkeiten – das sind Aufgaben, die zukünftig mindestens den gleichen Stellenwert wie die Frage nach der »richtigen« Maschineninvestition haben sollten.

■ MB Bäuerle nun auch in Leipzig

## Neuer Vertriebsstützpunkt

Mehr Kundennähe bietet die *MB Bäuerle GmbH* (St. Georgen) durch eine Erweiterung der *Niederlassung Ost*. Neben dem bisherigen *Stützpunkt in Berlin* gibt es nun auch eine *Vertriebszentrale in Leipzig*. Sie befindet sich am Stadtrand in 04416

mit den Firmen *Danka*, *DMS/Polly Bourg* und *ATS* – begangen. Dabei wurden neben der neuesten Falztechnik auch Lösungen für Digital- und Offsetdruck, Zusammentragen, Broschürenfertigung, Klebebinden sowie Rillen, Nummerieren und Banderoliern gezeigt.

■ Modernisierung der Fabrik

### Neusiedler-Tochter erhöht die Kapazität

Der slowakische Zellstoff- und Papierproduzent *Severoslovenské celulóžky a papiérne* (SCP) in Ruzomberok, ein Tochterunternehmen des österreichischen *Neusiedler*-Konzerns und *ECO-Invest*, investiert in den Umbau der Papiermaschine PM 18 und der Zellstoffanlage. Die Gesamtinvestition wird sich auf etwa 240 Mio. Euro belaufen und soll zwischen 2002 und 2004 erfolgen. Mit der Modernisierung will das Unternehmen die Produktionskapazität um jährlich 100 000 t auf 450 000 t Papier steigern.



Klaus Hirsch

Wachau, Apsteinallee 1, Tel. 03 42 97/14 07 26. Von hier aus agiert *Klaus Hirsch*, der *MB-Bäuerle-Vertriebschef für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen*. Im dazugehörigen Falzcenter sollen auch Maschinendemonstrationen sowie Technik- und Materialtests für verschiedene Falzapplikationen vorgenommen werden.

Die Eröffnung wurde mit einer Open-House-Veranstaltung – gemeinsam

■ *Systems 2002*: Lösungen zur Prozessoptimierung waren gefragt

## Mehr Entscheider und weniger »Tütenträger« auf der IT-Messe

Die *Systems 2002*, internationale Fachmesse für Informationstechnologie, Telekommunikation und neue Medien fand zum 21. Mal in München statt. An insgesamt fünf Tagen bot sie einen kompakten Branchen-Überblick mit kurzen Wegen: Die belegten Hallen waren mangels Aussteller von 15 auf 8 reduziert. Die *Systems* hatte jedoch nicht nur mit sinkenden Ausstellerzahlen zu kämpfen, sondern auch mit einem massiven Besucherrückgang. Es kamen nur rund 80 000 Besucher nach München. Das sind 32 Prozent weniger als im vergangenen Jahr und im Vergleich zu 2000 hat sich die Besucherzahl sogar fast halbiert. Da sich die Lage der Branche seit dem letzten Jahr nochmals verschlechtert hatte, sahen die Veranstalter und Aussteller ihre Erwartungen jedoch erfüllt. Die Veranstalter freuten sich über einen steigenden Besucheranteil an IT-Entscheidern und weniger »Tütenträger«, wie *Joachim Enßlein* von der Messeleitung in München resümiert.



An den Messeständen waren hauptsächlich Lösungen zur Kostensenkung und Prozessoptimierung, über die sich vor allem Entscheider aus dem Mittelstand gezielt informierten, gefragt. Die großen Key Player (wie *SAP* oder *Sun Microsystems*) waren verstärkt mit ihren Lösungspartnern präsent, um gezielt branchenspezifische Anpassungen und Rundum-Pakete für den Mittelstand vorzustellen. In insgesamt vier Hallen wurden Business-Applikationen, Basis-Software, Integrationsstools und Internet- beziehungsweise E-Commerce-Produkte geboten. Ein weiterer Schwerpunkt mit Anwendungen zum sicheren und effizienten Datenaustausch lag im »Backbone«-Bereich. Das umfasste Server und Peripheriegeräte ebenso wie Lösungen für IT-Sicherheit und Datenspeicherung. Hinzu kamen Geräte, Netze und Services für den Informationstransfer – das Spektrum reichte hier von breitbandigen

Festnetzen über Wireless-LANs bis hin zu den neuen Mobilfunknetzen und ihren multimedialen Diensten.

**Bluetooth vor dem Durchbruch?**

Zu den aktuellen Trends gehörte unter anderem die Installation eines so genannten »Hotspots«: ein Wireless-LAN, wie es zurzeit vielerorts in

Flughäfen oder Einkaufspassagen in Planung ist. Die Besucher konnten live testen, welche Vorteile der mobile Zugang zum Internet bietet.

*Nokia* präsentierte sein neues *UMTS-Dualband-Handy* mit integrierter Kamera. *Sony* brachte einen neuen Handheld mit auf die Messe, der Kommunikation, Information und Entertainment in einem Gerät vereint. Die Firma *Anders + Kern* stellte einen mobilen Beamer im Kleinformat vor.

Der Berliner Kommunikations-Spezialist *AVM* präsentierte eine ganze Reihe an Bluetooth-Lösungen.

Zudem wurde frisch zur *Systems* eine neue *Pro-Recycling-Umwelt-Initiative* im IT-Bereich gestartet.

### Die großen »Key-Player« entdecken den Mittelstand

An den Messeständen waren hauptsächlich Lösungen zur Kostensenkung und Prozessoptimierung, über die sich vor allem Entscheider aus dem Mittelstand gezielt informierten, gefragt. Die großen Key Player (wie *SAP* oder *Sun Microsystems*) waren verstärkt mit ihren Lösungspartnern präsent, um gezielt branchenspezifische Anpassungen und Rundum-Pakete für den Mittelstand vorzustellen. In insgesamt vier Hallen wurden Business-Applikationen, Basis-Software, Integrationsstools und Internet- beziehungsweise E-Commerce-Produkte geboten.

Ein weiterer Schwerpunkt mit Anwendungen zum sicheren und effizienten Datenaustausch lag im »Backbone«-Bereich. Das umfasste Server und Peripheriegeräte ebenso wie Lösungen für IT-Sicherheit und Datenspeicherung. Hinzu kamen Geräte, Netze und Services für den Informationstransfer – das Spektrum reichte hier von breitbandigen



Die *Systems 2002* registrierte rund 80 000 Besucher.

Im Rahmen eines Pilotprojektes wurden erstmals alle Messebesucher registriert. Ziel der Registrierung sei es, das Messekonzept noch gezielter auf die Bedürfnisse der IT-Entscheider auszurichten und den Besuchernutzen weiter zu optimieren. Mit welchem Erfolg dies gelingt, wird die *Systems 2003* vom 20. bis 24. Oktober 2003 zeigen. (la)