



Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

# Erfolg ist machbar!

Gespräch mit Marcel Kiessling, Vorsitzender der Geschäftsführung der Heidelberger Druckmaschinen Vertrieb Deutschland GmbH, über die Situation und die Chancen der Branche

## INTERVIEW



Die Anforderungen an die Print-Medien-Branche lassen sich schon seit geraumer Zeit nicht

mehr allein an der Technik, der Produktionsart oder der Ertragskraft messen. Nur klar definierte Konzepte in Marketing, Prozessbeherrschung und Medien-Kompetenz werden der Druckindustrie die Möglichkeit eröffnen, als Gewinner aus dem derzeitigen Strukturwandel hervorzugehen. Denn für die aktuelle Krise der grafischen Industrie in Deutschland ist neben dem konjunkturellen Einbruch vor allem ein grundsätzlicher Strukturwandel kennzeichnend. Ein Strukturwandel, der seit Jahren diskutiert wird – nun aber (für viele zur bitteren) Wahrheit geworden ist.

Marcel Kiessling weiß, wo der Schuh drückt und analysiert, dass »bloßes Durchhalten« bis zum nächsten konjunkturellen Aufschwung nicht ausreichen wird.

»Die Print- und Medien-Betriebe in Deutschland benötigen eine eindeutige Positionierung am Markt, eine kundenorientierte Ausrichtung und damit in vielen Fällen einen Aufbruch zu neuen Strategien,« stellt Marcel Kiessling fest.

Hinter dieser eher nüchternen Feststellung stecken Erfahrungswerte, die von Herstellerseite bislang nicht so gerne ausgesprochen wurden. »Viele Druckereien,« so Marcel Kiessling, »haben ohne rechtes Konzept in Technik investiert. Diese emotional getriebenen Bauch-Entscheidungen offenbaren jetzt Strategie-Defizite, die durch ein fehlendes Marketing und mangelnde Vertriebsaktivitäten noch verstärkt werden.« Und Kiessling nennt beim Namen, was ohnehin bekannt ist: »Das derzeitige Problem der Branche sind die immer kürzer werdenden Innovationszyklen, Überkapazitäten, der daraus resultierende Preiskrieg bei sinkenden Margen, eine chronische Unterfinanzierung der Betriebe bei niedriger Eigenkapitalquote und die immer schwieriger werdende Finanzierungen.«

### Probleme gemeinsam anpacken

Es müssen also neue Konzepte her. Bei der Bewältigung dieser gewaltigen Aufgaben will Heidelberg seine Kunden nicht alleine lassen. Denn dass dieser Wandel nur gemeinsam, nicht von einzelnen bewältigt werden kann, weiß Kiessling, und erläutert in unserem Gespräch die Maß-



nahmen, die Heidelberg seinerseits vorbereitet oder eingeleitet hat. »Heidelberg,« so Kiessling, »will diesen Strukturwandel begleiten und unterstützen, denn nur wenn es unseren Kunden langfristig gut geht, geht es auch uns gut.«

»Wir sehen bei unseren Kunden all zu oft ein Strategie-Defizit, das durch fehlendes Marketing und mangelnde Vertriebsaktivitäten noch verstärkt wird,« beschreibt Marcel Kiessling, Chef der deutschen Heidelberger Vertriebsmannschaft. Hier will Heidelberg jetzt massiv gegensteuern und seinen Kunden neue Leistungen bieten.

Dabei müsse aber genauestens analysiert werden, was konjunkturell bedingt ist und wo in den Betrieben strukturelle Schwächen liegen, erläutert Marcel Kiessling.

### **Heidelberg näher am Markt**

Dazu will sich Heidelberg künftig noch stärker an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichten und intensiver beratend tätig werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Marcel Kiessling ist dabei der Vertrieb. »Wir haben hier erheblichen Handlungsbedarf erkannt und investieren derzeit, antizyklisch zur wirtschaftlichen Situation, in eine umfangreiche Weiterbildung unserer Vertriebsmannschaft,« erläutert Kiessling.

Aufbauend auf die vorhandenen, teilweise über viele Jahre gewachsenen Kundenbeziehungen, will Heidelberg jedem Druckereiunternehmen seinen persönlichen Berater zur Seite stellen. Die Fortbildungsmaßnahmen sollen dazu beitragen, dass Heidelberg-Berater in Zukunft kompetente Partner des Kunden nicht nur in Sachen Drucktechnologie sind. Vielmehr soll der Vertriebsmitarbeiter in Fragen der Investitionsberatung fit sein und bei der Entwicklung neuer Geschäftsideen in zukunftssträchtigen Marktsegmenten unterstützend tätig sein.

»Die Anforderungen an einen Kundenberater – neudeutsch Account Manager – sind sehr hoch,« räumt Kiessling ein. »Schließlich muss er sein Know-how genauso rasant erweitern, wie sich die Marktsituation für die Kunden ändert.«

Aber auch die Betriebe selbst müssen an ihrem Profil arbeiten, fordert Kiessling. Dazu wurde das Weiterbildungsangebot der Print Media Academy weiter ausgebaut. »Konzepte für Marketing, Vertrieb, Strategieentwicklung oder Finanzierungsfragen im Hinblick auf Basel II müssen Teil einer marktorientierten Fortbildung in den Betrieben sein«, so Kiessling.

### **Profil-Check**

Daneben kann sich Marcel Kiessling vorstellen, dass Heidelberg den Betrieben der grafischen Industrie einen Unternehmenstest als Hilfestellung anbietet, der technische,

betriebswirtschaftliche und Marktaspekte miteinander verknüpft und abgleicht. Die aus einem solchen »Profil-Check« abgeleiteten Handlungsempfehlungen können und sollen aber die klassische Tätigkeit einer Unternehmensberatung nicht ersetzen.

Um den umfassenden Transfer von Marktwissen sicherzustellen, könnten gemeinsam mit Unternehmensberatungen der Branche Veranstaltungen organisiert werden, die den strukturellen Wandel und die damit zusammenhängenden Fragen im Hinblick auf eine neue Marketingausrichtung zum Inhalt haben. »Einen ersten Schritt gehen wir mit unseren Open House Veranstaltungen im Herbst. Vorträge und darüber hinausgehende Informationen sind fester Programmbestandteil«, sagt Kiessling.

Zudem baut Heidelberg mit dem Prinect-Systemhaus sein Consulting-Angebot im Bereich der IT-nahen Dienstleistungen aus. »Beratung und Service sind entscheidende Kriterien bei der Prozessintegration in der Print-Medien-Produktion. Mit dem Prinect Systemhaus bieten wir unseren Kunden ein professionelles Angebot aus einer Hand,« so Kiessling. Das Dienstleistungsspektrum umfasst in diesem Umfeld Projektberatung, Geschäftsprozessanalysen, Implementierung von Server-, Netzwerk- und Speicherlösungen sowie Internet- und Vernetzungslösungen. Die vormals isolierten Prozesse in Management, Kreation, Vorstufe, Druck, Weiterverarbeitung und Logistik können so verknüpft werden und so zur Realisierung der vernetzten Printproduktion intern wie extern beitragen.«

### **Für die Zukunft fit machen**

»Handeln ist angesichts der teilweise alarmierenden wirtschaftlichen und strukturellen Situation notwendig.« Marcel Kiessling macht deutlich, dass sich Heidelberg hier in der Verpflichtung gegenüber seinen Kunden sieht. »Wir sehen uns in einer Partnerschaft, die über Maschinenlieferung und Serviceleistungen hinausgeht. Ziel muss es sein, sich gemeinsam für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen.«

