

CRISPY MOUNTAIN

DIE ANGST VOR DER VERÄNDERUNG ÜBERWINDEN

Meldungen zum Geschäftsklima sind wie Wasserstandsmeldungen – sie wechseln ständig und im Fall der Fälle weiss man bestenfalls, warum dem Unternehmen das Wasser bis zum Halse steht. Druckereien sollten sich davon nicht verunsichern lassen, sondern das Heft des Handelns in die Hand nehmen. Ganz oben auf der Agenda sollte dabei die «Digitale Transformation» stehen.

Von Stefan Horst | Bild: Crispy Mountain

Ohne eine Transformation ihrer Geschäftsprozesse könnten Unternehmen in eine düstere, zumindest ungewisse Zukunft abdriften. Doch zur Beruhigung: Es muss nicht alles jetzt und gleich passieren.

Doch die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse und die Entwicklung neuer Businessmodelle sind in Grossunternehmen schon in vollem Gange. Dabei geht es nicht um blosse Technik, sondern um das Schaffen eines neuen Bewusstseins etwa mit dem Ziel, den Kunden in den Mittelpunkt allen Tuns zu stellen. Die Druckbranche mit ihrer Vielzahl kleiner und mittlerer noch immer eher handwerklich orientierter Betriebe ist in weiten Teilen noch skeptisch. Ein Grund ist sicher, dass die Digitalisierung vielen Angst macht – Angst vor Jobverlust; Angst davor, dass digitale Systeme «die Führung» übernehmen; Angst vor Veränderung ganz allgemein.

Die Vorbehalte gegenüber der Transformation sind dabei durchaus verständlich. Schliesslich ist Transformation ein tief greifender Prozess des Wandels, der alle Bereiche eines Unternehmens erfasst und gewohnte Arbeitsweisen infrage stellt.

Bei aller Abneigung, sich mit dem Thema zu befassen, wissen alle insgeheim: Wer heute die Entwicklung verschläft, hat morgen

das Nachsehen. Die schon sprichwörtliche Attitüde «das haben wir schon immer so gemacht» muss ebenso sprichwörtlich ins Verderben führen – Insolvenzen von Druckereien sind mehr als ein Indiz dafür.

Angesichts der Auftragsentwicklung in der Branche sollte der Wandel deutlich genug geworden sein. Vorbei sind die Zeiten, in denen grosse Aufträge mit attraktiven Margen produziert wurden. Heute bringt nicht mehr die Auflage das Geld. Druckereien müssen bei sinkenden Auflagen steigende Auftragszahlen prozess- und kosteneffizient abwickeln können – die Qualität der Prozesse ist somit für das wirtschaftliche Wohlergehen entscheidend.

Druckereien müssen ihre lieb gewonnenen und gewohnten Prozesse also rücksichtslos auf den Prüfstand stellen und hinterfragen, um Optimierungspotenziale zu heben. In der Regel führt diese konsequente, unternehmensweite Analyse zu überraschenden Ergebnissen.

Über die Jahre haben sich viele Vorgehensweisen (zum Teil aus der Not geboren) stillschweigend etabliert, ohne dass deren Sinnhaftigkeit jemals wieder hinterfragt worden wäre. Sie sind zu fast unbewusst ausgeführten Tätigkeiten geworden, die meist unerkannt im Hintergrund zu vermeidbarem Zeit- und Kostenaufwand führen.



«Druckereien sollten sich bei Einführung einer neuen Softwarelösung bewusst sein, welche zentrale Bedeutung die Kontrolle und Steuerung unternehmensweiter Prozesse hat», sagt Matthias Prinz, Gründer und Geschäftsführer von Crispy Mountain.

Mit Bedacht eine neue Basis schaffen

Bei aller drängender Notwendigkeit – eine Transformation beschreibt den Prozess eines Wandels, keine Zerschlagung. Es geht darum, bestehende Vorgehensweisen unter Berücksichtigung der Möglichkeiten digitaler Technologien neu zu denken. Druckereien sollten sich dabei aber nicht selbst überfordern, sondern sich eine zwar ambitionierte, aber dennoch realistische Digitalstrategie zurechtlegen.

Ein guter Startpunkt dabei ist die Schaffung einer gemeinsamen Plattform für alle Geschäfts- und Produktionsprozesse und einer einheitlichen Datenbasis.

Druckereien sollten eine Softwarelösung einführen, die eine zentrale Kontrolle und Steuerung der unternehmensweiten Prozesse ermöglicht – nur so lässt sich der vollständige und jederzeitige Überblick über den Status und die Effizienz der Abläufe erlangen.

Insellösungen für bestimmte Aufgaben führen hingegen zwangsläufig zu mehrfacher Datenerfassung und -speicherung – ganz zu schweigen von der klassischen Jobtasche in Papierform. So lässt sich eine wichtige Forderung im Rahmen der digitalen Transformation wohl kaum realisieren: der «Single Point of Truth», die einzig aussagefähige zentrale Datenbasis.

Viele Druckereien haben vielleicht auch aus diesen Gründen schon ein Management-Information-System (MIS) angeschafft und wännen sich gut gerüstet. Klassische MIS für die Druckindustrie konzentrieren sich aber meist auf betriebswirtschaftlich orientierten Aufgaben in Druckunternehmen – also Dinge wie Auftragsmanagement, Kalkulation und Rechnungsstellung.

Steuerung statt blanker Information

Tatsächlich aber müssen solche Systeme hinterfragt werden. Der Grund: Die Fokussierung auf den betriebswirtschaftlichen Anteil des Druckereigeschäfts und die Management-Information ist angesichts der Herausforderungen zu kurz gesprungen. Gefragt ist ein ganzheitlicher Ansatz wie etwa bei *Keyline* von *Crispy Mountain*. Ganz bewusst als Druckereimanagement-Software bezeichnet, deckt *Keyline* alle Stufen der Wertschöpfungskette in Druckereien ab: von der Auftragskalkulation und -annahme über Lagerhaltung, Vorstufe, Produktion und Weiterverarbeitung bis hin zu Versand, Logistik und Nachkalkulation. Dabei ist *Keyline* nicht nur ein Informations-System, sondern vielmehr die zentrale Steuerstelle für alle Prozesse in der Druckerei.

Möglich wird dies durch die Integration von *Keyline* mit anderen Systemen. Maschinen werden dabei nicht anders behandelt als Software. Beide übermitteln Informationen über den Stand von Prozessen an *Keyline*.

Dort werden sie zentral gespeichert und, beispielsweise zur Auslösung folgender Produktionsschritte, an andere Systeme oder Maschinen übergeben. So können ganze Prozessketten angelegt werden – die Basis für eine weitgehende Automatisierung der Produktion.

Zukunftssicherheit durch Offenheit

Voraussetzung dafür ist eine offene Architektur der zentralen Software – neben der Funktionalität und einfachen Bedienung ist dies eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für eine solche Applikation. Schliesslich gilt durch die rasant fortschreitende technische Entwicklung mehr denn je, dass das einzige Stete der Wandel ist. Die gewählte Software sollte also nicht nur heutige Anforderungen abdecken können, sondern der Druckerei auch die Flexibilität bieten, zukünftige Möglichkeiten schnell zu adaptieren. Dies ist umso einfacher und effizienter, wenn sich die Software permanent und ohne Kosten und Aufwände aktualisiert, um sich so den Anforderungen und Gegebenheiten des Marktes anzupassen. Bei einer Cloud-Lösung wie *Keyline* ist dies auf Basis der zugrundeliegenden Architektur automatisch gegeben.

Mobilität unterstützt Transparenz

Die sichere Produktion kleinteiliger Aufträge mit ihren schnellen Abläufen lebt von der Transparenz der Prozesse. Zu jedem Produktionsschritt müssen die jeweils aktuellen Daten zur Verfügung stehen. Das gilt auch zum Beispiel für Abfragen im Lager oder die reibungslose Organisation des Versands der fertigen Produkte. Die früher bestehenden Grenzen etwa zwischen Auftragsannahme,

Produktion, Lagerhaltung und Logistik verschwimmen zunehmend.

Da ist es gut zu wissen, dass die jeweilige Software auch eine App bietet, über die Aufgaben direkt an den Maschinen oder im Lager mobil per Tablet erledigt werden können.

Ein oft unterschätzter Aspekt der Digitalisierung ist, dass sich Unternehmen nun viel leichter einen Überblick über die Effizienz und Profitabilität ihrer Geschäftstätigkeit verschaffen können.

Auf Basis der während der Produktion in Echtzeit entstehenden und erfassten Daten kann jeder einzelne Auftrag nachkalkuliert werden – ein wichtiger Schritt, um das Unternehmen sicher steuern zu können.

Wer noch mehr Einblick in die Vorgänge seiner Druckerei gewinnen will, kann *Keyline* mit sogenannten Business-Intelligence-Systemen integrieren. Diese ermöglichen eine tiefer gehende Analyse der Daten, um wichtige Entscheidungen, man denke nur an die Investition in neue Maschinen, sicher treffen zu können.

Das Team einbeziehen

Die digitale Transformation ist in kleinen und mittelständischen Unternehmen fast notgedrungen Chefsache – und das ist auch gut so. Allerdings darf die Geschäftsführung nicht übersehen, dass das Team von Beginn an einbezogen werden muss. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die

Notwendigkeit und Strategie der Transformation verstehen und nachvollziehen können, um deren Umsetzung zu unterstützen und nicht als Gefahr zu sehen oder gar zu torpedieren.

Ein entscheidender Punkt für die Akzeptanz der neuen Abläufe ist zweifelsohne auch die einfache Bedienbarkeit der eingesetzten Software. Oft sind Programme des Genres MIS wahre Kolosse, die schwer verständlich sind und deren Charme eher trist ist. Die Benutzerfreundlichkeit fördert die Akzeptanz.

Oder anders ausgedrückt: Sind Mitarbeiter durch die Bedienung von schlechter Software überfordert oder frustriert, schlägt sich das negativ im Unternehmens-Ergebnis nieder.

Druckereien mit Überlebenswillen sollten sich daher tunlichst damit beschäftigen, wie sie digitale Technologien nutzen können, um ihre Prozesse nachhaltig und im Sinne ihrer Kunden zu optimieren. Die Implementierung einer zentralen Software für die Kontrolle und Steuerung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette legt den Grundstein für den digitalen Wandel des Unternehmens – ganz nach der im amerikanischen Sprachraum verbreiteten Redensart «work smarter, not harder».



Die Zukunft ist variabel.