



Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

»Lamentieren hilft nicht!«

Unternehmensstrategien und Ratschläge für die Druck- und Medienindustrie •
Gespräch mit Gerd Finkbeiner, Vorstandsvorsitzender der MAN Roland Druckmaschinen AG

INTERVIEW

Es wird derzeit viel lamentiert in der Druck- und Medienbranche. Sie ist – genau wie andere Industrien auch – von der allgemeinen Konjunkturlaute und einer Unsicherheit betroffen. Für Gerd Finkbeiner und MAN Roland ist das jedoch kein Grund zur Resignation. Diesen Eindruck muss man haben, nachdem MAN Roland in den letzten Monaten nicht nur einen optimistischen Geist versprühte, sondern auch entgegen dem allgemeinen Trend kein 11.-September-Syndrom zur Schau trägt. Dies ist kein Pfeifen im Wald, sondern eine durch und durch ehrlich gemeinte Form der Motivation. »Woher sollen denn Zuversicht oder positive Impulse für den Markt kommen, wenn nicht von uns?« fragt Gerd Finkbeiner.

»Es ist eine deutsche Kernkompetenz, alles zu bejammern,« sagt Gerd Finkbeiner mit einem Lächeln. »In anderen europäischen Staaten sieht man Schwankungen der Konjunktur deutlich gelassener.« Vielleicht, und dieser Meinung können wir uns durchaus anschließen, wirken Wahlen, wie sie im September in Deutschland wieder ins Haus stehen, als zusätzliche Blockade. Aber es ist nicht der Stil von Gerd Finkbeiner, sich in Oberflächlichkeiten zu ergehen. Gerd Finkbeiner weiß um die aktuellen Probleme der Druckindustrie. Und es gibt auch nicht ansatzweise einen Grund, an seiner Einstellung und seinem Engagement zu zweifeln. »Es gibt Dinge, die können wir beeinflussen, andere nicht,« sagt Finkbeiner in Anspielung auf die derzeitigen weltweiten (nicht nationalen) Rahmenbedingungen. »Betrachtet man aber den Markt der Druckmedien etwas genauer, stellt man fest, dass er noch ein enormes Wachstumspotenzial birgt. Man muss es nur richtig zu nutzen und auszuschöpfen wissen. Grundlage dafür ist zunächst einmal eine durchdachte Unternehmensstrategie.«

Entscheidend: der Dialog mit dem Kunden

Doch neben der Strategie gibt es einen praktisch ebenbürtigen Faktor: »Zuhören, kommunizieren, proaktiv entwickeln, eingehen auf die Belange der Kunden – das ist ein



Gerd Finkbeiner, Diplomingenieur (FH) der Fachrichtung Druckereitechnik, begann seinen beruflichen Werdegang 1982 bei der der MAN Gruppe nahe stehenden Eurografica Exportförderung GmbH als Projektingenieur mit Einsatzschwerpunkten Südostasien und Australien. Er trat 1992 bei MAN Roland in Augsburg als Gesamtbereichsleiter für Verkauf und Service der Rollenmaschinen ein. Seit 1995 ist Finkbeiner Vorstandsmitglied von MAN Roland. In seine Zeit als Vorstandsvorsitzender seit Juli 1999 fällt die grundlegende Umstrukturierung der Vertriebsaktivitäten mit der Integration bislang unabhängiger Vertriebsgesellschaften, der konsequente Ausbau des Handels- und Dienstleistungsgeschäfts wie auch der breite Einstieg in das Geschäft mit digitalen Drucksystemen. Seit Juli 2000 ist Finkbeiner zudem Vorstandmitglied der MAN AG.

Muss nicht nur für Druck- und Medienhäuser, sondern auch für uns als Druckmaschinenhersteller.« Dabei weiß Gerd Finkbeiner natürlich, dass die Druckindustrie nur dann erfolgreich sein kann, wenn man miteinander und nicht gegeneinander arbeitet.

»Nur wenn es den Betrieben der grafischen Industrie gut geht, kann es auch einem Anbieter von Drucksystemen gut gehen. Alle dort spürbaren konjunkturellen Schwankun-

gen bekommen auch wir zu spüren, wenn auch zeitlich versetzt.«

Daher ist für MAN Roland der Dialog wichtig, der kommunikative Austausch mit den Kunden. Denn niemand weiß heute genau, wie Druckprodukte in zwei, in fünf oder gar in zehn Jahren aussehen und in welchem Marktumfeld sie sich bewegen werden, räumt Finkbeiner ein. »Doch durch eine ständige Kommunikation vom Maschinenhersteller über die Druck- und Medienhäuser

Gerd Finkbeiner sieht das Image, das unserer Branche derzeit in der Öffentlichkeit hat, in einer gewissen Schiefelage. »Dies müsste nicht so sein,« stellt Finkbeiner fest und ist fest davon überzeugt: »Die aktuellen Berufsbilder sind zu starr.« Die Ausbildungsinhalte müssten dringend aufgefrischt und dem aktuellen Wandel im Markt angepasst werden. Denn die Vernetzung aller Techniken geht unaufhaltsam weiter.

Doch lamentieren ob der derzeitigen Situation hält Finkbeiner für falsch. Denn »Druck hat Zukunft« ist Finkbeiners unumstößliche Einstellung. »Allerdings nur, wenn wir die Produkte gezielt weiterentwickeln und im Vorfeld den Wettbewerb mit den elektronischen Medien und die Veränderungen im Leseverhalten und Medienkonsum ernst nehmen.«

bis hin zum Endverbraucher sind selbst schwache Signale, Trends und Entwicklungen rechtzeitig erkennbar. Darauf können wir zeitnah reagieren und die Zukunft des Druckens gemeinsam erfolgreich gestalten.«

Wettbewerbsvorteile schaffen

»Druck hat Zukunft.« Davon ist Gerd Finkbeiner fest überzeugt. Gerade im Bereich der Werbung sei ein zukünftiges Wachstum von über fünf Prozent zu erwarten und auch die »Felsen in der Brandung«, Zeitungen und Zeitschriften, würden voraussichtlich mit über vier Prozent zulegen. »Allerdings nur, wenn wir die Produkte gezielt weiterentwickeln und im Vorfeld den Wettbewerb mit den elektronischen Medien und die Veränderungen im Leseverhalten und Medienkonsum ernst nehmen.«

Dies sieht Finkbeiner nicht nur für sein Unternehmen als Lieferant von Maschinen, sondern ebenso für die Druckereibetriebe, die ihr Produkt »Drucksache« verkaufen müssen. »Wer nur Farbe auf Papier druckt, kann bei Preiskämpfen in Zeiten der Überkapazitäten nichts gewinnen. Und generell ist heute das Drucken als einzige Kompetenz zu kurz gesprungen.« Damit lenkt er den Blick abermals auf die Veränderungen und aktuellen Herausforderungen im Markt:

»In Zeiten der Internationalisierung, Globalisierung und der Vernetzung dürfen wir die Augen vor dem Inter-

net und anderen elektronischen Medien nicht verschließen. Und auch die Tatsache, dass immer häufiger einige wenige große Unternehmen weltweit Aufträge auf sich konzentrieren – beschleunigt auch durch die Digitalisierung –, zwingt zum Umdenken. Letztendlich entscheiden Schlüsselfaktoren wie Qualität, Verfügbarkeit, Verlässlichkeit, Kosten, nachhaltige Unternehmensführung, Zukunftssicherheit und ganz wesentlich die lokale Orientierung auf die spezifischen Anforderungen vor Ort über das Bestehen am Markt. Das direkte, unkomplizierte und individuelle Eingehen auf den Kunden, auf seine Struktur, seine Strategie, seine Region, die Möglichkeit, vor Ort die komplette Palette seiner Wünsche und Anforderungen abzudecken, das ist es, was wirkliche Wettbewerbsvorteile schafft.«

Strategische Partnerschaften

Möglich sei dies aber nicht im Alleingang, sondern nur durch strategische Partnerschaften im Sinne eines Netzwerkes, führt Gerd Finkbeiner aus. »Wenn sich Unternehmen, die in ihren jeweiligen Bereichen kompetent sind und einander in

ihrem Angebot komplementär ergänzen, sich regional zusammenschließen, verschafft ihnen das ein deutliches Plus im Wettbewerb. Ein Plus, das ihnen nicht nur das Überleben, sondern die Zukunft sichert.« Für Druckereien kommen als Kooperationspartner nach den Worten von Finkbeiner etwa Vorstufenbetriebe, Weiterverarbeiter und (Werbe-)Agenturen in Frage. »Denkbar sind Synergien mit sämtlichen Akteuren in der gesamten Wertschöpfungskette des Printproduktes,« stellt Finkbeiner fest.

Werben für traditionelle Berufe

Das bedeutet aber, dass sich alle am Druckprodukt Beteiligten auch verstehen und die selbe Sprache sprechen. Effektive Aus- und Weiterbildung ist in diesem Zusammenhang notwendig. Und gerade diese liegt Gerd Finkbeiner (er ist Honorarprofessor an der Hochschule für Medien in Stuttgart) besonders am Herzen. »Viele lernen einen Beruf und gehen davon aus, diesen 40 Jahre ausüben zu können.« Diese Zeiten sind längst vorbei, lebenslanges Lernen ist heute angesagt. Da würden, so Finkbeiner, kombinierbare Lern-Module Sinn machen, die auch bei der Weiterbildung einsetzbar seien. Im Maschinenbau habe man vor einigen Jahren die richtigen Schritte eingeleitet. Dort gibt es den »Mechatroniker«, eine Kombination aus Mechanik- und Elektronik-Ausbildung.

Solche Modelle könnten auch in der Druckindustrie realisiert werden, meint Gerd Finkbeiner. »Denn die

aktuellen Berufsbilder sind zu starr!« Die Inhalte der Ausbildung müssten dringend aufgefrischt und dem permanenten Wandel im Markt aktuell angepasst werden. Denn die Vernetzung aller Techniken geht unaufhaltsam weiter und hat einen bisher nicht bekannten Stand von der Auftragsannahme im Druckereibüro über Vorstufe, Druck, Verarbeitung und Logistik erreicht.

Mit PrintNet in die Zukunft

Dies spiegelt sich auch in der Unternehmensstrategie bei MAN Roland wider. Mit PECOM hat der Druckmaschinenhersteller im Bereich der unternehmensinternen Vernetzung bereits vor einigen Jahren einen viel versprechenden Anfang gemacht. Der nächste Schritt soll nun die abteilungs- und unternehmensübergreifende Vernetzung sein. Diesen Schritt geht MAN Roland gemeinsam mit ppi Media, dem Hamburger Softwarespezialisten für die Druckindustrie, mit dem neuen Konzept PrintNet, das auf der ifraEXPO 2002 vorgestellt werden soll.

Dazu Finkbeiner: »PrintNet soll die Brücke schlagen zwischen Vertrieb, Produktion, Verwaltung und Betriebswirtschaft. Geschäftspartner, interne und externe Produktionskapazitäten sowie Produktionsprozesse werden miteinander vernetzt und erhöhen Termintreue, Transparenz, Produktqualität und die betriebliche Auslastung, also letztendlich die generelle Wettbewerbsfähigkeit der Druckunternehmen.«

