



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Neue Geschäftsfelder

Es muss nicht immer neues sein: Viele kleine Verbesserungen eröffnen völlig neue Möglichkeiten der Kundenbindung und -gewinnung

## ANALYSE



Nichts deutet darauf hin, dass die Produktionsmenge der Drucksachen in absehbarer

Zukunft weniger wird oder dass etwa die Fachleute für Bildverarbeitung, Seitengestaltung, Druckvorbereitung, Druck oder Verarbeitung überflüssig werden. Aber alles deutet darauf hin, dass sich die Prozesse und Arbeitsabläufe, um Medien wie Drucksachen herzustellen, sehr dramatisch wandeln werden. Eine gute Gelegenheit für motivierte Unternehmen, ihren Aktionsradius zu erweitern.

Überall auf der Welt, in allen Branchen und zu allen Zeiten haben Unternehmen nach mehr Erfolg, mehr Kunden, mehr Umsatz gesucht und es verwirklicht.

Was waren die gemeinsamen Kriterien? Nur selten waren und sind es völlig neue Produkte und Dienstleistungen. Im Gegenteil. Etwas, was ganz neu ist und an das man sich völlig neu gewöhnen muss, hat es eher schwer, sich durchzusetzen. Erfolg haben jedoch immer Lösungen (ob Dienste oder Produkte) gehabt, die Bekanntes und Beliebttes einfacher, preiswerter und schneller gemacht haben. Und ganz ohne Frage: Drucken ist noch immer sehr »beliebt«.

### Der Nutzen zählt

Also kein Grund für Profis, sich vom Kerngeschäft Drucken abzuwenden und in irgend einem Schicki-Micki-Elektronik-Cyberspace auf »total hip« zu machen. Zumal sich dort viel mehr Banalität und Business-as-usual eingestellt hat, als die (sich selbst so hoch lobenden) Agenturen und Macher gerne zugeben.

Denn auch in den elektronischen Medien und im e-Commerce zählt einzig und allein der Nutzen, den Kunden haben, wenn man solide, langfristige Geschäfte auf breiter Basis machen will.

Doch eins ist inzwischen längst Realität: Alle Unternehmen und Organisationen auf dem Markt, die potenzielle Kunden der Druckindustrie

sind, haben ein Problem: Sie müssen sich mit immer weniger Geldmitteln und vor allem immer weniger Personal in immer kürzerer Zeit immer stärker kommunikativ bemerkbar machen und immer intensiver den Markt beeinflussen.

### Marketing lernen

Und so zählt bei allem, was Dienstleister der Medienbranche anbieten, schon längst nicht mehr die Frage, mit welcher Technik, nach welchem Verfahren oder mit welchem Medium die Botschaft transportiert wird, wenn gewährleistet ist, dass die »Message überkommt«. Und zwar an die richtige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt.

Die Logik für Drucker: Sie müssen Marketing lernen, um mit ihren Kunden auf einer Augenhöhe diskutieren zu können.

### Mehr Leistung mit geringerem Einsatz

Wer auch in Zukunft Druckerei im engeren Sinne bleiben will – konzentriert auf die Fertigungsprozesse einer Drucksache und ausgestattet mit der jeweils modernsten Technologie – hat seine Daseinsberechtigung. Aber leider nur generell gesehen und nicht in jedem Einzelfall. Denn die Elektronik und die weiterentwickelten Fertigungsprozesse werden einer solchen Strategie allem Anschein nach einen dicken Strich durch die Rechnung machen.

Die Produktionszeiten und der Mitarbeiter-Einsatz pro gefertigter Einheit werden schon relativ kurzfristig ziemlich drastisch sinken. Automatismen, Standards, veränderte Workflows und Funktionen in den Systemen und Geräten zielen summarisch auf »Mehr Leistung mit geringerem Einsatz«.

Dies bedeutet für die Beschäftigten erstens eine konkrete und unmittelbare Verschärfung des Konkurrenzkampfes um die Arbeitsplätze und zweitens für die Unternehmer eine eskalierende Drift zu Überkapazität, Dumpingpreisen und zur Austauschbarkeit.

### Widersprüchlich

Nicht wenige behaupten, den meisten Betrieben der Druckindustrie ginge es nicht so schlecht, wie es Berater und Journalisten immer wieder darstellen. Die Medien- und Kommunikationsbranche insgesamt wächst – manche Sparten im zweistelligen Bereich. Daran gemessen ist die für die nächsten Jahre prognostizierte Beinahe-Stagnation der Druckindustrie allenfalls gut genug, das Schlusslicht zu markieren.

Die Widersprüchlichkeit der Aussagen – hier zufriedene Unternehmer, dort warnende Auguren – ist jedoch leicht aufzuklären. Die einen (die Selbstzufriedenen) meinen sich selbst und zählen sich zu den wenigen wirklich potenten Wachstumskandidaten. Die anderen verweisen auf die Summe der Betriebe oder die

Wenn Sie neue Dienste, Produkte, Maschinen, Systeme, Abläufe planen und bewerben, sollten mindestens jeweils drei der nachfolgenden Kriterien positiv gegeben sein. Und umgekehrt können Sie nach dieser Checkliste Überlegungen anstellen, wie und wo Sie neue Kunden und Umsätze hinzugewinnen können.

**Zeit:**

- **Können Kunden durch die neuen Leistungen kurzfristiger beliefert werden?** Reaktionszeiten von 8 Stunden bis ca. 3 Tage je nach Auftragsgröße werden durchaus auf dem Markt erwartet!
- **Werden Fahrt-, Neben- oder Besprechungszeiten verkürzt?** Ein Bündel von Maßnahmen bietet sich an: wirklich ständig offene elektronische Briefkästen, PDF-Korrekturabzüge statt Postversand (sponsern Sie Ihrem guten Kunden lieber einen Farbdrucker, das ist schnell wieder zu amortisieren!), Vorbereitung oder Eingriff in der Manuskriptphase beim Kunden usw.
- **Kann man Sie als Dienstleister Tag und Nacht erreichen?** Prüfen Sie Ihr Umfeld: selbst Rufanlagen sind in Druckereien noch längst kein Standard, Firmentelefone werden nur selten auf Handys weitergeschaltet, welcher Vertriebsmitarbeiter besitzt zu Hause ein Fax und wer hat eine wirkliche Rufbereitschaft organisiert, die wirklich aktiv werden kann, wenn es beim Kunden brennt?

**Kosten:**

- **Man kann tausendmal vorrechnen, die Technik oder der Workflow verschlinge soundsoviel Zeit und koste demnach dies und jenes.** Kunden haben nur noch begrenzte Budgets. Überlegen Sie also vor allem, nicht wie sie Drucken qualitativ verbessern, sondern wie sie es ohne Einbußen preiswerter machen können!
- **Gehen Sie in die Offensive:** schließen Sie mit dem Kunden Jahres- oder en-bloc-Verträge ab, die den Einzelpreis je Job oder Exemplar in den Hintergrund stellen. Garantieren Sie für eine definierte Menge Geld eine definierte Leistung! Einzelkalkulationen und Deckungsbeitragsrechnungen sind zwar richtig, aber kaum noch nützlich. Profit-Center-Budgets helfen besser weiter.
- **Was die ganze Industrie längst macht, kann auch für die Druckindustrie kein Tabu mehr sein:** Wo Tarife oder

Verträge zu hohe Kosten verursachen, muss nach Alternativen gesucht werden. Gut bezahlt arbeitslos zu werden ist eine der blödesten Varianten der Jobsicherung.

**Vereinfachung:**

- **Analysen über das Marktverhalten von Druckereien zeigen immer wieder einen eklatanten Schwachpunkt:** In den Augen der Kunden sind Drucker viel zu kompliziert denkend und zu viel verlangend. Machen Sie mit Hilfe eines pffiffigen Unternehmens- oder Organisationsberaters wirklich einmal eine schonungslose Analyse Ihres Vertriebs, Ihrer Auftragsbearbeitung und des Betriebssteuerungsverhaltens und denken Sie konsequent darüber nach, wie man dem Kunden die Angst vor dem »Na, hoffentlich geht das gut!« nehmen kann.
- **Klagen Sie nicht über schlechte elektronische Manuskripte.** Die Last, mit Elektronik umzugehen, bevor etwas gedruckt ist, ist der Grund, warum Sie überhaupt Aufträge haben!
- **Tausendmal gesagt, tausendmal gescheitert, tausendmal richtig:** Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen und Dienstleistern, um Ihre Leistungspalette zu erweitern. Auch der gemeinsame Kauf von Maschinen macht Sinn.

**Marketing:**

- **Reaktionszeiten auf Anfragen oder Wünsche von Kunden** sollten im Minuten-, nicht im Stundenbereich liegen (einen Tag später kann längst auf ewig zu spät sein).
- **Tue Gutes und rede darüber!** Solange Sie weniger als 3% Ihres Umsatzes für Marketing und Werbung ausgeben, machen Sie unternehmerische Kardinalfehler (und bevor Sie darüber diskutieren wollen, ob auch 2% genügen, fangen Sie erst einmal mit diesen 2% an!).
- **Kurz und knapp!** Wenn Sie einem Kunden nicht in einem, höchstens zwei Sätzen erklären können, warum er bei Ihnen drucken lassen soll, haben Sie Ihr Business nicht im Griff. Wohlgermerkt: Begriffe und Formulierungen wie schnell, billig, gut, besser als die Konkurrenz, Qualität, Service, Technik sind dabei völlig unangebracht. Der Kunde will nicht wissen, für welch einen tollen Helden Sie sich halten, sondern was er, der Kunde, davon hat, bei Ihnen Geld auszugeben. Denn Drucken lassen kann er überall.

Branche an sich. Es gibt keine verlässlichen Kriterien mehr, nach denen man Prognosen oder Tendenzen charakterisieren könnte. Alle Pauschalierungen sind eher hinderlich und tragen nur zu Missverständnissen bei.

**Erfolg hat, wer ...**

Dies ist in anderen Branchen ebenso. Auch dort sind es mal die großen und mal die kleinen, mal die jungen und mal die etablierten Betriebe, mal die Allrounder und mal die Spezialisten, die erfolgreich wurden, blieben und sein werden. Sucht man nach Gemeinsamkeiten oder Grundprinzipien des Erfolges, so wird man immer wieder auf die »alten olympischen Tugenden« stoßen, denen sich freilich mindestens zwei moderne Thrills hinzugesellt haben.

Erfolg hat nach wie vor, wer seinen Kunden Dienste und Produkte, Effekte und Erfolge schneller, einfacher und preiswerter verschafft. Das sind die objektivierbaren Vorteile. Plus zwei »soft facts«, die nicht quantitativ zu beschreiben sind. Der eine ist »Trendsetting«, der andere »Individualismus«. Trendsetting meint, dass viele Kaufentscheidungen heute allein aus der Sicht getroffen werden, es müsse nun einmal das Neueste, das Andersartige, das »Insiderische« sein. Davon lebt längst nicht mehr nur die Modewelt, davon leben inzwischen auch sehr viele Produkte und Dienste der Medien- und Kommunikati-

onswelt. Die Sucht nach Neuem ist zur Verkaufsstrategie geworden. Und Individualismus? Wir erleben, wie sich allmählich alle bisherigen Ordnungen in der Arbeits- und Organisationswelt auflösen und sich eine Alles-immer-überall-Erwartungshaltung bei den Konsumenten (also bei jedem von uns) breit macht. Jeder möchte jetzt, ohne Mühe, hier, ganz schnell und möglichst kostenlos alles haben, bekommen, bestellen, initiieren und verfügbar machen.

Orte und Uhrzeiten spielen immer weniger eine Rolle (die immer wieder aufkeimende Diskussion um Ladenschlusszeiten ist davon nur eine Facette).

**Auf die Suche gehen**

Es wäre ein Irrglauben, solche Trends oder gar Mechanismen gingen an der Druckindustrie vorbei. Auch in anderen Branchen gilt, dass es nicht die objektivierbaren Kriteri-

en wie Preis, Qualität, eingesetzte Technologie und so weiter alleine sind, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Ergo wäre man schlecht beraten, in der Druckindustrie ausschließlich solche technik-orientierten Merkmale zu suchen, die für erweiterte oder neue Geschäftsfelder von Vorteil sind. Machen wir uns also auf die Suche nach Möglichkeiten, die tradierten Organisations-, Produktions-, Verhal-

tens- und Geschäftsgebaren zu erweitern, zu verbessern und zu modernisieren. Nicht jeder Vorschlag ist für jeden interessant, es wird auch nicht behauptet, in jedem einzelnen Hinweis oder in der Summe läge die Glückseligkeit einer glorreichen Zukunft. Aber bedenkenswert sind sie allemal.

### **Komm'se morgen wieder!**

Von 24-Stunden-, 365-Tage-im-Jahr-Öffnungszeiten sind die meisten Druckereien (auch wenn sie sich Dienstleister nennen) noch weit entfernt. Dabei bietet die Elektronik dutzende von Varianten, diesen Mangel zu beheben.

Nur wenig verbreitet sind leistungsstarke Server, bei denen Kunden Tag und Nacht Daten abliefern und abholen oder Drucksachen selbständig bestellen können. Wurden dazu von einigen Druckern bisher spezifische Lösungen geschaffen, gibt es in der Zwischenzeit zahlreiche e-Commerce-Lösungen »von der Stange«. Bei den meisten Druckereien jedoch sorgen noch immer hoch dotierte Boten

für den Datenverkehr. Dabei machen es Netze und Software-Lösungen längst möglich, auch größere Datenmengen zeitunabhängig rund um den Globus zu senden, für die Auftragszusammenstellungen oder für Korrekturen verfügbar zu machen.

### **Außen hui, innen pfui**

Viele Organisationen und Firmen bestellen zwar hervorragend gestaltete Drucksachen, leben jedoch im Bereich der im Büro erstellten Dokumentenseiten auf dem Niveau von absoluten Laien.

Es gäbe vieles, was Drucker aus und mit ihrem Erfahrungsschatz verbessern und als Service anbieten könnten. Vom Gestaltungstipp über den sinnvollen Einsatz von Schriften, Abbildungen und Grafiken bis hin zu Vereinfachungen in der Produktion auch von A4-Drucksachen im Büro, die sich überzeugend rechnen lassen und Nutzen stiften. Doch (leider) weiß so gut wie keine Druckerei, wie Büroprogramme überhaupt funktionieren...! (Ausnahmen bestätigen, wie so oft, die Regel.)

### **Hinein ins Vergnügen**

Jedes Unternehmen, das auf Rationalisierung bedacht ist, überträgt Arbeiten im Wege des Outsourcings an Dienstleister bei gleichzeitiger vertraglicher Verfügungssicherung. Werden solche Dienste vor Ort beim Auftraggeber ausgeführt, heißen sie »Facility Management«.

Wenn also der Prophet (sprich Kunde) immer weniger zum Berg (der Druckerei) kommt, warum soll nicht der Berg zum Propheten kommen? Zu überlegen ist in vielen Fällen, besonders dort, wo man ohnehin eng verzahnt mit dem Kunden arbeitet, ob es nicht sinnvoll sein kann, im Betrieb des Kunden Produktionsstätten einzurichten.

Was freilich voraussetzt, dass man mehr ist, als ein austauschbarer Lieferant. Und umgekehrt: Würde ein Kunde einer solchen Dienstleistung »niemals« zustimmen, sollte man wissen, auf welch wackligen Füßen diese Kundenbeziehung steht. Denn man hört selten, dass Unternehmen ihren Kantinenwirt zu jedem Mittagessen austauschen, sich hingegen

praktisch für jede Drucksache einen andere Lieferanten (Agentur, Druckerei) suchen.

### **Know-how verkaufen**

Kommt ein Kunde mit irgendeinem Wunsch zu einer typischen Akzidenzdruckerei, wird er selten abgewiesen. Wartet er dagegen auf Vorschläge und Anregungen, wartet er meistens vergebens. Dabei ist auch der Verkauf oder das Bereistellen von Know-how ein lohnenswerter Geschäftszweig. Freilich nicht unter dem Motto: Nun lehren wir mal den Kunden, was er wissen muss, damit wir weniger Mühe mit ihm haben.

Vielmehr sollten und könnten Themen, die sich mit Medien, Print und Publishing beschäftigen, durchaus Katalysatoren für eine neue Qualität der Kundenbeziehung sein. Unternehmen, die Open Houses, Symposien oder Seminare betreiben, bei denen das Buffet zweitrangig ist, das Know-how und der Wissenstransfer jedoch an erster Stelle stehen, erzählen durch die Bank von solchen positiven Effekten. 