



Druckmacher und Printlogistiker

Die effiziente Unternehmensausrichtung der Kromer Print AG wird als beispielhaft bewertet und mit dem GC Management Award ausgezeichnet

Wir sind also in der Realität angekommen. Da machen nicht nur grosse Onlinedruckereien Werbung bei Sport-Events oder im TV. Auch KMU ziehen die Werberegister. Dabei hatte uns Kromer-Geschäftsführer Andy Amrein wenige Minuten vorher noch gesagt, dass man in Sachen Kommunikation erst noch loslegen wolle. Später. Da bin ich aber einmal gespannt, was da (ausser dem Bus) noch kommt.

Management Award

Dabei hatte unser Gespräch eigentlich einen ganz anderen Hintergrund. Wie in «Druckmarkt 66» kurz berichtet, wurde der Kromer Print AG im Rahmen des GC Führungssymposiums der GC Management Award für herausragende unternehmerische Leistungen verliehen. Kromer erhielt die Auszeichnung für seine effiziente Unternehmensausrichtung. Dabei sprechen die Modalitäten des GC-Awards für die hohe Qualität der Auszeichnung. Bisherige Award-Gewinner sitzen in der Jury und bewerten. Das heisst Kompetenz in geballter Form, die unterschiedlich: Kromer gewinnt. Dafür sprach einmal, dass der Betrieb erfolgreich von zwei auf drei

Schichten umgestellt wurde und an sechs Wochentagen rund um die Uhr produziert. Das ist vielleicht noch nicht einmal so aussergewöhnlich. Doch Kromer Print glänzt gleichzeitig auch bei der Prozessoptimierung: Papier-Lagerflächen wurden in Produktionsflächen umgewandelt, das Modell der Papierlogistik weiter verfeinert, Makulatur wird eingespart, wo immer es geht und durch die hauseigene Marke «Printlogistik» optimierte Kromer auch die Bestell- und Auftragsabwicklung. Dieses moderne Dienstleistungspaket rund um die Drucksache führt nicht nur bei Kromer zu mehr Effizienz in den internen Abläufen, sondern vor allem auch bei den Kunden.

Dabei ist all das, was nunmehr als exzellent bewertet wurde, gar nicht so neu. Schon 2004 hat der «Druckmarkt» über die Ideen und ersten Ansätze der Optimierung von Andy Amrein berichtet. Doch inzwischen sind die Visionen von damals praktische und tagtägliche Realität, wurden weiter optimiert, verfeinert und nahezu zur Vollendung gebracht. «Nein, nein», wehrt Andy Amrein ab: «Es ist nicht abzusehen, dass irgendwann alles optimiert ist. Ich mache mir keinerlei Sorgen, dass mir die Arbeit ausgeht.»

Für ihn gibt es kurzfristig einen weiteren Schub, wenn das neue ERP-System bei Kromer eingeführt ist.

Da fährt man nach einem Gespräch durch Lenzburg und grübelt über die Headline des Beitrags, den man schreiben möchte – und dann wird sie einem an der nächsten Ampel präsentiert. Nicht auf dem Tablett, sondern auf dem Bus: «Die Druckmacher und Printlogistiker» steht da in grossen Lettern. Und auch sonst ist der Lenzburger Regionalbus gespickt mit Informationen über die Kromer Print AG.

Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay





«Drucken ist Teil der Prozesskette mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Kunden zu bedienen», sagt Kromer-Geschäftsleiter Andy Amrein. Das sagen andere zwar auch, doch so konsequent wie Kromer setzt dies keiner um. Bei der Kromer Print AG dreht sich dabei alles um die «Printlogistik». Für diese effiziente Ausrichtung erhielt Kromer den GC Management Award.



Es ist ein weiterer Baustein in seiner Philosophie, dass das Drucken nur ein Teil aller Dienstleistungen ist.

«Es geht um Service, um den Vorteil des Kunden», sagt er. Kein Mehrwert? «Nein, das ist nur ein Modewort, das inflationär von denjenigen benutzt wird, die noch nicht einmal definieren können, welchen Wert eine Drucksache überhaupt darstellt», sagt Andy Amrein. «Wir bieten unseren Kunden schlicht und einfach Vorteile bei ihrer Drucksachenplanung, bei der Lagerhaltung und Logistik. Das ist unser Geschäftskonzept und das ist der Wert, den wir unseren Kunden anbieten.» Und er zieht einen aktuellen Vergleich: «Im Prinzip arbeiten wir wie eine Onlinedruckerei. Allerdings sind es bei uns nicht viele Kunden mit einzelnen Jobs, sondern relativ wenige Kunden mit vielen Jobs. Und das erfordert Printlogistik.»

Kromer Printlogistik

Hinter dem Konzept der «Printlogistik» (übrigens ein geschützter Markenbegriff) steht die Erkenntnis, dass es den Kunden gar nicht um die Drucksache an sich geht, sondern um Marketingaspekte, um Markenführung, um ein einheitliches Erscheinungsbild und um die zuverlässige Verfügbarkeit ihrer Drucksachen,

spricht Marketing-Tools. Kromer stellt diese her und verteilt sie über die eigene Logistik an die unterschiedlichsten Empfänger – Just-in-time.

Dazu handeln die Kunden mit Kromer Jahresverträge mit spezifizierten Volumen und Leistungen aus. So ist Kromer in der Lage, die Leistung «Printlogistik» erfolgreich zu vermarkten und mit planbaren Volumen in der Produktion kalkulieren zu können. Das bringt neben Vollauslastung im Drucksaal erhebliche wirtschaftliche Vorteile. Denn die Dienstleistung Printlogistik beinhaltet weitaus mehr als nur das Drucken. Sie deckt die gesamte Prozessstrecke ab und somit alles, um die richtige Drucksache zur richtigen Zeit beim richtigen Empfänger anzuliefern. Kromer kontrolliert permanent die Lagerbestände der Kunden und stockt in eigener Verantwortung fehlende Teil- oder Fertigprodukte auf. Es käme nämlich einer Katastrophe gleich, wenn die Kunden zu einem wichtigen Termin die falschen Flyer erhielten oder etwa plötzlich ohne Geschäftsdrucksachen da stünden.

Damit so etwas nicht passiert, entscheidet Kromer völlig autonom, was wann gedruckt wird. «Es kann für uns kostengünstiger sein, eine Palette Halbfabrikate eine Zeit lang im Lager zu halten, als den Druck-

auftrag neu anzulegen und zu produzieren», erläutert Andy Amrein. Alleine das Einrichten, die Vorstufe und Verbrauchsmaterialien könnten die Kosten derart nach oben treiben, dass der Break-Even Alarm schlägt. «Eine Neuproduktion ist unter Umständen teurer als ein Jahr Lagerhaltung.»

Nur die Besten

«Obwohl die Kundenbudgets kleiner werden, die Auflagen schrumpfen oder Drucksachen wegfallen, steigern wir seit Jahren unseren Umsatz», sagt Andy Amrein. Interessanterweise hat er dabei festgestellt, dass vor allem die mittleren Auflagen zurückgegangen sind. Kleine

oder grosse Auflagen sind dagegen relativ stabil und mit dem verfügbaren Maschinenpark perfekt zu meistern.

Doch im Hinblick auf die Technik ist die Kromer Print AG nicht versessen darauf, die neuesten Maschinen in den Drucksaal zu stellen. «Natürlich müssen die Maschinen modern und hoch automatisiert sein – viel wichtiger ist jedoch, mit den besten Partnern zusammenzuarbeiten, die wir für unsere Produktion benötigen», sagt Andy Amrein.

Denn Kundenbindung ist für ihn keine Einbahnstrasse. Diese erwartet er auch von den eigenen Zulieferern. «Wir bauen auf Partner, mit denen wir eine stabile und langfristige





Die eigene Fahrzeugflotte sowie Transport- und Logistikprozesse werden für die Kromer Print AG immer wichtiger.

Beziehung eingehen können. Dabei suchen wir nicht nach den billigsten, sondern nach den besten Partnern. Wer uns mit Systemen oder Verbrauchsmaterialien beliefert, profitiert seinerseits von einer auf Langfristigkeit angelegten Geschäftsbeziehung, muss aber auch einiges dafür tun. Von den Maschinenlieferanten verlangen wir beispielsweise einen echten 24-Stunden-Service. Das können in der Praxis nur die wenigsten leisten.»

Charakteristisch für diese Philosophie ist Amreins Verhandlungsstrategie: «Bei der Anschaffung einer neuen Maschine verhandeln wir zuerst über den Service und erst danach über die Konfiguration der Maschine.» Entsprechend wurde auch die Kapazität von zwei B2-Maschinen auf eine Maschine reduziert. «Zuverlässig berechnet inklusive einer Wachstumsreserve», sagt er. Solche ausgesuchten Unternehmen, die Andy Amrein ausdrücklich erwähnt, sind Papyrus, Elco, Heidelberg, Lüscher, Gramag, Graphax und A&F. Denn nur mit solchen Partnern sei er in der Lage, die internen Prozesse umzusetzen und weiterzuentwickeln. So war Kromer Print auch eine der ersten Druckereien, die auf Papermanagement setzte.

Ausgefeiltes Papiermanagement für drei Maschinen

«Wir benötigen 2.200 Tonnen Papier jährlich und wickeln diese Menge ausschliesslich mit Papyrus ab. Wobei wir im Schnitt 450 kg Papier pro Auftrag benötigen – also weniger als eine Palette», erklärt Andy Amrein. «Bei unserer 24-Stunden-Produktion verbrauchen wir naturgemäss gewaltige Mengen an Papier. Aber Papier, das unbedruckt herumsteht, nimmt uns nur Platz weg und kostet Geld. Deshalb haben wir nur Papier für maximal eine Tagesproduktion im Haus. Dazu ist ein kurzfristig anpassbares Logistiksystem notwendig. Deshalb haben wir mit Papyrus einen neuen Weg eingeschlagen: Wir lassen uns nicht beliefern, sondern holen das Papier in dem nur wenige Kilometer entfernten Papyrus-Logistik-Center mit unseren eigenen Fahrzeugen ab und bewirtschaften zudem unseren eigenen Lagerplatz. So werden Leerfahrten vermieden und unsere Fahrzeuge optimal ausgelastet. Dadurch konnten wir die Papierlogistik noch effizienter und kostengünstiger gestalten.»

Neben zwei Bogenoffsetdruckmaschinen in den Formaten 30 x 50 cm und 50 x 70 cm produziert Kromer mit einer einzigen 70 x 100 Heidelberg Speedmaster XL-105 Fünffar-

ben mit Lack. Der für 2012 anvisierte Umsatz liegt bei 20 Mio. CHF. Vergleicht man diese wenigen Zahlen mit denen anderen Druckereien, ist zu erkennen, wie effizient der Maschinenpark eingesetzt wird. «Andere haben bei dieser Umsatzgrösse die doppelte Maschinenkapazität», stellt Andy Amrein lapidar fest.

Dabei produzieren die Speedmaster XL und die SM 52 an sechs Wochentagen rund um die Uhr, die kleine Printmaster wird ebenfalls in bis zu drei Schichten ausgelastet. «Diese vergleichsweise günstige Maschine ergänzt trotz des geringen Automatisierungsgrades unser Konzept der industriellen Fertigung.» Gedruckt werden ein- und zweifarbig Jobs, zudem wird inline perforiert. Und die Tatsache, dass auf der SM 52 etwa 17 Millionen Couverts pro Jahr gedruckt werden, spricht Bände.

Und natürlich wird nach allen Regeln der Kunst standardisiert produziert. Ein Zertifikat reiht sich an das andere: ISO 9001, Prozess Standard Offset PSO 12647, FSC, klimaneutrales Drucken und ISO 14001, nach der sich das Unternehmen verpflichtet hat, laufend Verbesserungen zum Schutz der Umwelt vorzunehmen.

Warum dieses Klagen?

Andy Amrein ist durch und durch Praktiker. Deshalb ist es auch nicht

seine Sache, über «schlechte» Rahmenbedingungen zu klagen. «Viele Probleme in der Schweiz sind durch Unvermögen verursacht», kritisiert er das Lamentieren vieler Kollegen. «Natürlich sind die Zeiten ruppiger geworden», konkretisiert er seinen Seitenhieb. «Aber es ist doch kein Problem des Euro oder des Franken, wenn die Druckereien in den letzten Jahren nicht effizienter geworden sind.»

Und warum die ganze Aufregung über die Papierpreise? Der Papierhandel der Schweiz bietet ja auch deutlich mehr als beispielsweise in Deutschland. Wer seine Papierlogistik im Griff habe und zudem seine Prozesse beherrsche, könne auch die Währungskapriolen verkraften. «Im Übrigen sind dann auch Auflagen von 300 Exemplaren im Offset realistisch und wirtschaftlich.»

Andy Amrein muss es wissen. Schliesslich ist Kromer Print mit rund 1,5 Millionen Franken Umsatz kein Anfänger im Digitaldruck und er kann seriöse Vergleiche anstellen. «Eine Digitaldruckmaschine ist am Tag ihrer Installation schon veraltet. Das kann man von einer Offsetmaschine nicht behaupten», sagt er. «Ausserdem lässt sich der Digitaldruck nicht so exakt optimieren wie der Offsetdruck.» Deshalb ist er der Meinung, dass der Digitaldruck den

Offsetdruck nicht ablösen wird. «Der Digitaldruck muss seine Wirtschaftlichkeit bei der Vielfalt an Akzidenzen erst noch beweisen.»

Der Laden brummt

Als Andy Amrein vor rund zehn Jahren das «Drucken als Abfallprozess des Logistik-Konzeptes» bezeichnete, schlug ihm Unverständnis entgegen. «Drucken ist Teil der Prozesskette mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Kunden zu bedienen», sagen andere auch, doch keiner setzt es so konsequent um wie Kromer. «Weil für die meisten die Druckmaschine im Zentrum der Aktivitäten steht. Prozesse wie Kundenbetreuung, Datenhandling und Prepress, Produk-

tionsplanung, Print und Finishing sowie die Distribution fertiger Produkte sind auf den Drucksaal ausgerichtet», erläutert Andy Amrein. «Bei uns dagegen dreht sich alles um die Printlogistik. Das ist zwar ein kleiner, aber immens wichtiger Unterschied.» Und die zehn Jahre Erfahrung mit all den Optimierungen des Geschäftsmodells sind ein eminenter Wettbewerbsvorteil, der sich nicht so einfach aufholen lässt.

So kommt die Kromer Print AG aufgrund ihrer durchdachten Organisation und des eindeutigen Kommunikationsstils auch ohne Abteilungsleiter aus. «Abteilungsleiter im herkömmlichen Sinne sind potenzielle Arbeitslose», sagt Andy Amrein. Stattdessen haben die knapp 100

Mitarbeiter (davon über zehn Prozent Auszubildende in sechs Berufen einschliesslich Mediamatiker) eine hohe Eigenverantwortung.

Wo er allerdings noch erheblichen Bedarf sieht, sind völlig neue Berufsgattungen innerhalb der Druckindustrie. Nach seiner Meinung werden Bereiche wie Materialwirtschaft, Konfektionierung, Distribution und Logistik immer wichtiger. Das sind zum Teil «eher banale Themen wie Transportdetails, Zoll- oder Frachtpapiere», sagt Amrein, aber auch hoch komplexe Aufgaben.

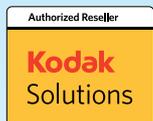
Er schätzt, dass Druckleistungen mit niedrigem Marktwert zunehmend in «Billiglohnländer» oder an Online-druckereien abfliessen werden. Deshalb denkt er schon heute darüber

nach, was in den nächsten Jahren angepackt werden muss, um Kromer Print auf Erfolgskurs zu halten. Natürlich verrät er seine Strategie nicht, doch so viel steht für ihn fest: «In einem Hochpreisland wie der Schweiz müssen wir die geistige und intellektuelle Leistung für innovative Prozesse erbringen. Nur dann haben wir die Chance, dass bei uns in der Schweiz auch gedruckt wird.»

«Und? Wie läuft's?» hatte ich zu Beginn unseres Gesprächs gefragt. «Ich kann nicht klagen», sagte Andy Amrein. Muss er auch nicht. Der Laden brummt.

➤ www.kromer.ch

Kodak Trillian SP Druckplatte. Ökologie, Qualität, Preis - alles OK !



Aufgrund des Wettbewerbsdrucks sind Akzidenz-, Illustrations- und Verpackungs-Offsetdruckereien gefordert, ihre Effizienz zu verbessern, Auftragsdurchlaufzeiten zu senken sowie die Konstanz und Qualität der Produktion zu steigern. Die negativ arbeitende Trillian SP Thermo-druckplatte senkt die Gesamtkosten und bietet Umweltvorteile, indem sie während des Verarbeitungsprozesses erheblich weniger Ressourcen benötigt – Hochauflagenproduktion und bei der Verwendung aggressiver Druckchemikalien oder beim Einsatz von UV-Farben.

Mehr dazu unter www.ofsgroup.ch.



OF Schweiz AG - Brunnmatt - CH-6264 Pfaffnau - T 0848 888 558 - info@ofsgroup.ch

facebook.com/ofsgroup