

Ausgabe 2 ● 21. Mai 2010

Sehr verehrte Leserinnen,
sehr geehrte Leser,

„Genau hinsehen“ ist das Leitmotiv von *printBIZmarket*, professioneller BranchenBlog für Printmedien und Internet im WorldWideWeb. Ein kritischer Branchentreff für alle Fach- und Branchenkenner. Sie halten heute eine weitere Ausgabe unserer Beitragsreihe COMMENTSERIES in Händen, in der wir zeitkritische Akzente zu Marktveränderungen setzen wollen. Ich wünsche Ihnen gute fachliche Unterhaltung damit.

COMMENTSERIES erscheint als Printprodukt in individueller Reihenfolge zu aktuellen Themen im Print-Business.

Alle Beiträge finden Sie unter <http://zeinhofersausdruck.zemacon.de> in unserem Blog.

Redaktion *printBIZmarket*
D-82049 Pullach im Isartal
Kagerbauerstrasse 40
Telefon +49(89)7 93 27 12
redaktion@printbiz.zemacon.de
Editor-in-chief: Rudolph Zeinhofer
USt.-ID: DE 130 719 871

Roadmap to printer's hell

oder „Was läuft schief beim Anpassungsprozeß der Printbranche und wie man frische Morgenluft wittert, um Erfolg zu ernten.“

Das Leben verläuft nie geradeaus. Eben rüsten wir uns für wirtschaftlich eklatante Herausforderungen. Von uns werden neue Wege der Anpassung eingefordert. Die Urkräfte der Natur, Evolution und Divergenz, wirken genauso in der Wirtschaft. Jeder spürt, wie sein Handlungsdruck wächst, denn die deutlichen Signale zurückliegender Jahre wurden nicht ernsthaft gehört. Jetzt dominiert die natürliche Auslese, die weitgehend über Prozessinnovation, Kreativität in Produkt und Dienstleistung jedoch hauptsächlich durch Kundenloyalität gesteuert ist.

Neue **Geschäftsmodelle** werden dringend benötigt. Wer jetzt nicht zum kreativen Zerstörer wird, an alten Regeln festhält und nicht loslassen kann, für den stehen die Chancen blendend, wirklich in „printer's hell“ zu landen. Allein bei dem Gedanken wird einem schon heiß. Neues Denken in Prozess- und Produktinnovation muss den Pfad zur **Differenzierung** gegenüber dem Wettbewerber festigen, denn nur der am besten Angepasste wird die chancenreichen Veränderungen im Markt überstehen.

Ein Festhalten am Alten beschert einen Abschied aus dem aktuellen Umfeld, so viel ist heute gewiss.

Spezialisierung

Die Spezialisierung, unterstützt durch Positionierung und Branding, sowie der Relaunch der Wertigkeit von Printprodukten ist eine Zielrichtung, die gute Orientierung verschafft.

Doch erst einmal ist es jetzt so weit! Sind Drucker dazu ver-



dammt, sich mit Ihrer Existenz als bloße Ausgabestation, als stupide Empfänger von PDF-Datei zu begnügen?

Drucker wie Weiterverarbeiter gleichermaßen geraten unter zunehmenden Handlungsdruck, getrieben von evolutionären Veränderungen, über ihre Zukunft zu entscheiden.

Die Kernfrage

Die Kernfrage ist: Wie soll für die derzeitige Wirtschaftsbasis – gemeint ist der installierte Maschinenpark – eine, den Geld-

fluss sichernde Lösung gefunden werden?

Die Zukunft ist ein ernstes Geschäft

Die amerikanische Trendforscherin Faith Popcorn bringt es auf den Punkt: „Die Zukunft ist ein ernstes Geschäft - wenn die Kunden die Zukunft vor Ihnen erreichen, sitzen Sie in der hintersten Reihe.“ Exakt das trifft sowohl auf die Heavy-metal- und Digitaldruck-Maschinenbauer wie auf das Printgeschäft uneingeschränkt zu.

Visionen sind eine hervorragende Alternative, die Zukunft zu bewältigen. Ihr stehen als Bedrohung das Überholend durch die Realität gegenüber, nicht weit genug gedacht zu haben. Andererseits wird viel zu viel geredet und nicht schnell genug gehandelt.

Wer also die Fähigkeit besitzt, visionär zu „spinnen“, läuft schon in die richtige Richtung. Über neue Geschäfte selbst nachzudenken wird vielerorts als gefährlicher und unergiebig Versuch empfunden.

Das begünstigt das ideenlose Kopieren, wenn einem also nichts mehr einfällt. Wie gefährlich das Kopieren ist, zeigt uns die nahe Vergangenheit durch die Insolvenzstatistik.



Clones und kein Ende?

Druckereien und Weiterverarbeiter finden sich tausendfach als Clones wieder, die nach Aufträgen suchen. Rund 80% aller Akzidenzlieferanten haben ähnliche Maschinen, fertigen ähnliche Produkte mit ähnlich ausgebildetem Personal und ihr branchenimmanentes Kennzeichen ist *selbsterstörerische Preispolitik*. Sie rührt nicht zuletzt daher, dass ein Großteil der Unternehmen in der strategischen Mitte platziert ist, dort, wo alle sind.

Differenzierung ist hier nur sehr erschwert möglich. Die strategisch wertvollen Ränder hingegen sind nahezu unbesetzt.

Wer Kunden nicht glücklich macht, wird zu Dumpingpreisen gezwungen

Und wer Kunden weder entfesseln, noch glücklich machen kann, wird in den Marktpreis gezwungen, denn die Verhandlungsstärke der Abnehmer ist ungebrochen und sie wird es auch bleiben. Internet und elektronische Medien haben diesen Trend zwar beschleunigt, aber die Weichen für ihre Existenznöte hat die Branche selbst gestellt.

Aus diesem Grund sind bzw. werden noch viele Druckerei-Clones in Schieflage geraten, weil sie kaum Mut zu eigenen Visionen haben, um die Strukturen des Unternehmens zu verändern. Konträr zur branchenindizierten Marktconjunktur hat

Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeiten durchführen.

Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität.

Wenn Sie dazu gehören, werden Sie es schwer haben.

diese ernüchternd anspruchslose Haltung viele Unternehmen mit ihrer clonehaltigen Anreicherung dazu ermutigt, zu Web to Print umzusiedeln.

Web to Print - gepriesene Erlösung mit kurzer Halbwertszeit

Im Vergleich zum aktuellen Stadium der Branche hat der Kundenzugang eine grundlegende Änderung erfahren. Der kommt jetzt nicht mehr durch die



Tür, sondern über das Netz, das „vorne“ durchaus digital sein mag, aber „hinten“ ist der Prozess noch weitgehend analog – also Offset-lastig. In der Erwartungshaltung der Betreiber geht es ausschließlich darum, die im Übermaß vorhandenen Maschinenkapazitäten zu füllen. An der geschlachteten Preisfront beschieren uns aber gerade die alten Marktregeln eine steigende Zahl an Insolvenzen. Wie soll ein Geschäftsmodell wertsteigernd funktionieren, das nach alten Regeln aufgebaut ist, die nachgewiesenermaßen in der Zeit radikaler Veränderung versagt haben? Dieses Modell wurde nicht zu Ende gedacht.

Die strategischen Fallstricke bezüglich Wettbewerb, Positionierung, Vermarktung, Preis-

verfall, Kundenloyalität u.v.a. sind von so gravierender Dimension, die es nicht zulässt, als marginal abgetan zu werden.

Web to print ist weder revolutionär noch innovativ

Aus marktpolitischer Sicht ist Web to Print weder revolutionär noch innovativ und wohl nicht gerade prädestiniert, nachhaltiges Wachstum für die große Mehrzahl an Print- und Weiterverarbeitungsunternehmen zu schaffen. Wie schwierig der Markt für diese „Clones“ bereits ist bzw. noch werden wird, ist vorhersehbar.

Zentraler Punkt ist die Positionierung bzw. Verankerung des Dienstleisters im Kopf der Kunden. Sich vom beachtlichen Erfolg einiger, zwischenzeitlich sehr gut etablierter Unternehmen, blenden zu lassen, wäre fatal. Denn sie haben frühzeitig geschafft, was andere eben jetzt nicht mehr schaffen können:

Sie haben den Markt sehr erfolgreich zu ihren Gunsten geteilt und die besten Marktplätze belegt. Sie bilanzieren Wachstum. Das löst bei vielen den falschen Rückschluss auf einen vermeintlichen Erfolgs-Automatismus aus. Clones sprießen wie Pilze. Leider.

Wenn Sie den Selbsttest machen, wissen Sie, was ich meine. Denken Sie an eines der erfolgreichen Web to Print Unternehmen.

Der Name fällt Ihnen spontan ein. Warum wohl? Denken Sie darüber nach und vor allem, wozu Sie persönlich mit Ihrer Belegschaft in der Lage wären, das Unternehmen zu verändern.

Eine durchaus ernsthafte Frage ist, ob denn ein Stück Anwendungssoftware in Web to Print ausreichen kann, Geübten wie Ungeübten ein paar Layout-Templates vorzusetzen, um ihr Kunstwerk „Printprodukt“ zu vollbringen?

Warum geht es erneut um das Printprodukt?

Worum geht es? Wieder um das Produkt. Die implizierte Produktorientierung bedeutet im kausalen Zusammenhang Preisverfall, Wettbewerbsdruck, schwindende Kundenloyalität, schlechte Renditen. Was für ein Trugschluss, daraus Kundenbindung ableiten zu wollen.

Kunden sind auf der Flucht

Dieser Status ist konträr zur bevorzugten Bedürfnisorientierung am Kunden. Sie lassen sich nicht binden, weder im realen noch im virtuellen Leben und mitnichten durch ein Stück Software. Beim nächst besseren Schnäppchen sind sie weg. Kunden flüchten, weil ihnen das Zugehörigkeitsgefühl bei der Massenauswahl unprofiliert Clones verloren gegangen ist. Wer Kunden nicht begeistert, bekommt Dumpingpreise serviert. Es ist das Resultat langjähriger Unterlassungssünden im Marketing der Druckindustrie.

Die Frage, was denn eine leistungsfähige Weiterverarbeitung für einen Nutzen aus Web to Print zieht, können Sie sich selbst beantworten, wenn sie das Produktportfolio einsehen: Visitenkarten, Briefpapier, Flyer, Broschüren. Das sind die Hauptprodukte, die sie überall antreffen, die jeder Clone in seinem Angebot hat.

Wie aber sieht es mit (hoch)wertigen Produkten aus, bei der die Weiterverarbeitung ihr Können ausspielt?

Kunden – erhabene Entscheider

Mir ist mein „Da Capo“ durchaus bewusst, aber die Druckindustrie hat eben **kein Technikproblem sondern ein Marktproblem.**

Das Streben nach loyalen Kunden bewirkt einen kompletten Neuanfang, der in der Unternehmensführung und bei den Mitarbeitern beginnt. Ganz im Gegensatz zu der abgedroschenen Floskel „Kundenorientierung“, die nichts aussagt und dem Unternehmen keine Impulse gibt.

Was soll das in der Praxis heißen „sich am Kunden orientieren“? Kunden kommen freiwillig, zufällig oder gar nicht zu Ihnen.

Wer auf Druckvolumina, setzt und sie im harten Wettbewerb

wie Sauerbier anpreisen muss, hat sein grundlegendes Problem nicht wahrgenommen. Hier klafft eine gewaltige Verständnislücke, weil Drucker und Weiterverarbeiter immer



noch in Maschinen und Produkten denken. Kunden hingegen sind auf Problemlösungen fokussiert und positive Gefühle. Eine völlig andere Welt, in der viele Unternehmen nicht mehr mitspielen, weil der intellektuelle Wandel nicht rechtzeitig in Gang gesetzt wurde.

Emotionale Kriterien

Geschäftsprozesse müssen emotionalen Kriterien gerecht werden. Nur wer als weitsichtiger Dienstleister wohlthuende Emotionen auszulösen vermag,



wird in der Kundenverweildauer punkten.

Die drohende Gefahr durch qualifizierte Quereinsteiger, gerade aus dem IT-Bereich, wird von der Branche unterschätzt. Es drohen ihr strategische Positionierungskämpfe, weil viele Clones die Kriterien für loyale Kundengewinnung nicht annähernd erfüllen. Mit ihrer Marktmacht setzen Kunden die persönlichen Begehren durch und Clones berauben sich so jeglicher Chance auf Wachstum.

Was heißt eigentlich „Kundenorientierung“?

Kundenorientierung klingt wie Gehhilfe. Wer orientiert sich

anwem, der Kunde am Dienstleister oder umgekehrt? Stünden Kunden wirklich im emotionalen Mittelpunkt des Unternehmens, wie uns die „Kundenorientierung“ immer wieder glauben machen will, würde Harmonie und Wachstum das Geschäft prägen.

Vielerorts ist das krasse Gegenteil der Fall, sind Dumpingpreise und Austauschbarkeit negative Begleiterscheinungen.

Die betriebswirtschaftliche Übersetzung deutet auf regionale Druckzentren hin

Werden lokale bzw. regionale Druckzentren incl. Weiterverarbeitung das Branchenumfeld künftig prägen? Als logische wirtschaftliche Konsequenz mit der völligen Veränderung beste-

mögliche Optionen zu diskutieren.

Je intensiver die digitale Kommunikation und das Publizieren in Blogs die Märkte umschließen, umso stärker konzentrieren sich die (künstlich) intelligenten und kreativen Prozesse auf die elektronische Herstellung von Inhalten: Content in Form von Text, Bild, Audio- und Video, transportiert über das Internet und mobile Endgeräte.

Was bedeutet Drucken heute?

Was bedeutet heute Drucken? Es ist das farbige Zu-Papier-Bringen der PDF-Inhalte, wobei nur mehr dieser Prozess eine reale Wertschöpfung erzeugt. Die Anonymisierung beider Auftragsinitiierung im Web kappt die Lifeline zum Kunden. Die Anonymität in Vollendung wird



Porter Modell: Branchenrentabilität bestimmende Wettbewerbskräfte
Grafik: Roots Competitive Intelligence

hender Branchenstrukturen ist es eher wahrscheinlich als unwahrscheinlich. Eine breit angelegte **Diskussion** zu diesem Thema ist durchaus sinnvoll, um

die Kundenbeziehung zerstören. Sie gelingt dauerhaft nur Face-to-Face mit dem Kunden und davon ist Web to Print meilenweit entfernt.

Bei Web to print zeigt die betriebswirtschaftliche Übersetzung ernsthafte Barrieren auf:

- Beachtlicher Abfluss an Wertschöpfung,
- Monostrukturelle Unternehmen
- Ende der Vollstufigkeit,
- Missverhältnis von Overhead zu Produktionswertschöpfung,
- Preisgemetzel, Preisdiktat
- Inflation von professionellem Branchen-Know-how und individueller Kompetenz,
- Verlust der Kundenloyalität durch Kappen der Lifeline zum Kunden
- Ungenügende Beanspruchung der Weiterverarbeitung

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass diese Art von Geschäftsmodellen keine Konstruktivität beinhalten, um Printunternehmen eine neue, anhaltende ökonomische Prosperität angedeihen zu lassen.

Empfehlungsmarketing schlägt klassisches Marketing

Twitter ist kein Hype mehr sondern eine ernst zu nehmende



Kommunikations-Plattform, vor allem für Firmen-PR. Die Printbranche ist bei Twitter stark unterrepräsentiert. Das Zitat von Luther Burbank „Wer nicht gerne denkt, sollte wenigstens von Zeit zu Zeit seine Vorurteile neu gruppieren“ verdeutlicht die Brisanz der Unkenntnis.

Ca. 300.000 neue Twitterer kommen weltweit jeden Tag neu hinzu. Wie es aussieht, löst Twitter mit unglaublicher Geschwindigkeit das konventionelle Marketing ab und etabliert das Empfehlungsmarketing über diesen Kanal. Nirgendwo sonst kann man in Echtzeit miterleben, was und wie über einen im Web gesprochen wird. Verschlafen die Drucker diesen Zug, verschlechtert sich erneut ihre Marktposition, weil sie gute wie schlechte Resonanz nicht mitbekommen. Sie bleiben außen vor, können nicht einmal reagieren. Mit Twitter erhalten sie ein schnelles Feedback und die Firmen-PR erhöht den Bekanntheitsgrad. Mit umfangreichen Analysetools ist man täglich up-to-date über die Aktivitäten.

Ungeschriebene Benimm- und Verhaltensregeln sollte man unbedingt beherzigen, sonst wird der wohlgemeinte Auftritt zum Flop.

Mehr Professionalität in Print – ein „Must have“

Netz-affine Kunden sind in XING, Facebook, Twitter und anderen Social network Plattformen vertreten. Sie halten ein permanent wachsendes Netzwerk von Menschen, ihren Interessen und eine grandiose Infor-

mationsvielfalt in Umlauf. Wer diese Interessensströmungen nicht mitbekommt, wird auch nicht in dieser Liga spielen.

Druckereien sind gerade wegen ihrer engen Spielräume dazu verdammt, ihre bestehenden Geschäftsprozesse endlich zu professionalisieren. Darum geht es:

- optimierte Rhetorik in allen Kommunikationsbelangen,
- Empathie im Kundengespräch,
- Authentizität von Mitarbeitern und Gesamtunternehmen,
- qualifiziertes Know-how in digitalen- bzw. IT-Prozessen,
- Lösungskompetenz,
- Glückshormone bei den Kunden auslösen, d.h. bedürfnisorientiert handeln und schnelle Handlungsvarianten vorhalten,
- professionelles Marketing & PR auf „allen Kanälen“,
- Stärkung des Profils zur strategischen Positionierung.

Marktplatz Unternehmen – Unternehmen Marktplatz

Der harte Alltag fordert auf der parallelen Business-Autobahn, dass der tägliche Job erledigt wird. Zum Erhalt der Finanzbasis bieten sich Optimierungsmaßnahmen in Form von Gemeinkostenenkung, der Findung von Gemeinkostentrei-

bern sowie eine detaillierte Analyse der alles beeinflussenden Leistungsströme an.

Hierin sind nämlich alle Handlungskomponenten eingebettet, die das Unternehmen in ihrer Innen- und Außenwirkung auslöst. Wer am Ende gut „durchblutete“ Leistungsströme einer kostenbegründeten Personalreduzierung opfert, beweist nicht nur unternehmerische Kurzsicht sondern bewirkt auch den spontanen Blutverlust des Unternehmens, der oftmals in Agonie endet.

Controller alias Navigator und Steuermann

Ein marktspezifisches Pricing ist gerade wegen der aktuellen Situation des Preisdumpings unerlässlich. Professionelles Controlling darf hiernicht fehlen. Mit



den Vorurteilen über Controlling aufzuräumen, ist nur legitim und zeitgemäß. Controlling heißt steuern, keinesfalls aber kontrollieren, wie das in der deutschen Wirtschaft üblich ist.

Dieser gravierende Übersetzungsfehler ist kein Ruhmesblatt für die Wirtschaft, denn er lenkt von den ursprünglichen Controller-Zielen völlig ab und schafft damit depressive Einflüsse in den Unternehmen. Denn gerade die organisatorische Positionierung im Finanzmanagement ist größtenteils fragwürdig.

Controlling sollte als Stabsstelle der Unternehmensleitung zugeordnet sein.

Es kann auch von Externen Beratern betrieben werden, gerade bei kleineren Unternehmen. Das hat den Vorteil, dass die Gefahr von Betriebsbildheit ausgeschlossen wird.

So aber entstehen energie- und motivationsverzehrende Interessenskonflikte zu Lasten der unternehmerischen Entscheidungsfähigkeit. Gelebtes Controlling unterscheidet sich grundsätzlich von der weit verbreiteten Erbsenzählerei in den Unternehmen.

Der Controller denkt vor, der Buchhalter denkt nach, ist die etwas sarkastisch gemeinte Selbstdarstellung. Wenn Controller zudenberührt, gefürchteten Personen zählen, dann wurden sie per Dekret von „oben“ zum Wadlbeißer auserkoren, was einen bitteren Geschmack in der Unternehmenskultur hinterlässt.

Controller, die ihre ökonomische Berufung auch ausleben dürfen, sind bisweilen herausragende Analytiker, kenntnisreiche Navigatoren und empathische Menschen, die gefordert sind, den unvermeidlichen Zickzack-Kurs zu den vereinbarten Unternehmenszielen effizient zu steuern – strategisch, wert-

steigernd und erfolgreich in einem Schulterschluss mit der Geschäftsleitung.

Leistungsströme und Wertschöpfung

Das Unternehmensbudget – also die Planungs- und Zieldefinition – ist Landkarte und Navigation zugleich, um Roadmap und Leistungsströme mit den Zielen abzustimmen. Es muss jedem Mitarbeiter vermittelt



werden, wohin die Reise geht und wie warm man sich dafür anziehen muss. Es gilt, alle Energien auf das Ziel zu konzentrieren.

Die hausinternen Werte aus der Finanzbuchhaltung führen im Planungsszenario u.a. zu transparenten Stundensätzen in Produktion und Overhead. Zusammen mit den Leistungsströmen zeigt es die reale Marktfähigkeit in Produktion, Overhead, Verkauf und Leistungsportfolio. Es verdeutlicht den marktpolitischen Spielraum des Unternehmens und der ist maßgeblich im Hinblick auf die nicht gesunde Preisfront.

Den Selbstbetrug in der Preisgestaltung eindämmen

Profillosigkeit und Überkapazitäten fördern den weithin praktizierten Selbstbetrug in der

Preisgestaltung. Während die einem russischen Roulette gleichkommt, steht eine wichtige Herausforderung an: die robuste Marktpositionierung, weil viele der Clones ähnliche Ziele verfolgen. In der Mitte ist kein Platz mehr, Mitte ist Mittelmaß und bekanntlich vom Aussterben bedroht.

Druckern und Weiterverarbeiter sind dazu verdammt, endlich und sehr konkret darüber nachzudenken, was sie an die heutige Position gebracht hat. Erkannte Fehler kann man kein zweites Mal machen. Die Evolution wird das verhindern.

Credo und neue Wege

Es gilt das Credo: Wer im Akzidenz-Mengengeschäft – d.h. hohe Auflagen in Bogen und Rolle – platziert bleibt, findet aus dem Verdrängungswettbewerb kaum einen Ausweg. Lang- bis mittelfristig spielt der praktizierte Preiskannibalismus viel mehr der Insolvenz in die Hände, sofern keine anderen Dienstleistungen den Wert des Unternehmens positiv beeinflussen.

Gegen die Insolvenz mit Restrukturierung bzw. Sanierung einwirken

Die Anzahl an Insolvenzen ist ein Indikator dafür, dass Manager keinen Beistand haben (wollen) oder aber sie sind beratungsresistent. Das Ergebnis ist freilich das gleiche. Warum aber „clonen“ sie lieber, als analytisch neue Wege zu erforschen, in denen es gelingen soll, wert-

steigernde Dienstleistungen von den Kunden ratifiziert zu bekommen. Nun müssen Worten Taten folgen, die nicht nur fundamental klingen: Turnaround, Restrukturierung oder Sanierung sowie die Wertsteigerung des Unternehmens sind die Zielvorgaben für den Neubeginn.

Präzise Angriffe auf die Printmedien aus dem IT-Lager

Die elektronischen Medien sind bereits so gut gerüstet, dass die Angriffe auf die Printmedien immer präziser werden, deren Wirkung, allen voran, Zeitungen und Publikumszeitschriften zu spüren bekommen. Apple's iPad ist erst der Anfang. Gleichwohl aber sind hochwertige Akzidenzen das Werkzeug von Werbeindustrie und Marketiers, womit sich durchaus reelle Chancen ergeben, mit herausragenden Ideen in Produkte und Dienstleistungen Boden gut zu machen.

Neue Wege zu finden und die Erkenntnis, dass es sonst nicht mehr

weitergeht, ist eine vorrangige unternehmerische Verantwortung. Nur nach Auswegen zu suchen, verdeutlicht eher das Chaosimlabyrinth. Es verschlimmert die Situation, da die Grundtendenz, von der Vergangenheit nicht loszulassen, vielfach in einem Rückfall endet, der i.d.R. das Aus bedeutet.

Geschäftsmodelle auf der Basis von „print-nahen Dienstleistungen“

Viel wichtiger als kurzfristig seine Maschinen zu füllen, sind neue Geschäftsmodelle, die im Kerngeschäft von print-nahen Dienstleistungen geprägt sind. Wirtschaftsunternehmer erwarten verwertbare Lösungen, die mit Kostensenkung, Effizienzsteigerung oder einem sozialen Push des Kunden verbunden sind.

Durchsetzungskraft für die Vision und die Umsetzungsstärke einer motivierten Belegschaft bringen das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur.

Die N10-Spirale

1. Reduzierung der Auftragsvolumina
2. Reduzierung der Auflagen
3. Maschinen-Wettrüsten
4. Maschinelle Überkapazitäten
5. Minimierung der Stückkosten
6. Werteverfall im Printprodukt
7. Dumpingpreise
8. Fehlende Kundenloyalität
9. Substanzverzehr Finanzen
10. Insolvenz



Konkurrenten bekämpfen heißt Kriegs-Szenario

Konkurrenten auf die Dauer zu bekämpfen ist ausweglos. Wir sehen das am heutigen Rollengeschäft und der Negativspirale. Es verschlingt zu viel Geld, verschleißt Mitarbeiter, vergraut

Die Druckerei
muss
sich neu erfinden,
damit sie dem
Kampfgewühl des
Preiskannibalismus
entkommt und
durch neue Leistungen
wieder an
Bedeutsamkeit gewinnt

Kunden, bringt schlechte Stimmung und minimale Renditen oder Verluste.

Wer sich auf den Konkurrenzkampf einlassen muss, hat meistens schon verloren. Er verhindert konstruktive Kräfte im Unternehmen. Die werden aber dringend gebraucht, denn die Druckerei ist trotz vieler Hindernisse immer wieder in der Lage, für sich genügend Differenzierung zu schaffen.

Will sie weiterleben, gibt es dazu ein Credo: **Die Druckerei muss sich neu erfinden.** Sie muss es tun, um nicht im alten Kampfgewühl der Marktverdrängung stecken zu bleiben.

Nicht die Technik dominiert, sondern die vom Markt honorierten Leistungen

Keinesfalls steht dabei das Druckverfahren im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse der Märkte, die man strategisch bedienen will. Nicht erst heute beginnen die Prozessketten beim Kunden, also schon weit vor der Prepress-Abteilung und hören auch nicht beim Falzapparat der Rotationsmaschine auf.

Anforderungen und Leistungsangebot schlagen die Brücke zu strategisch effizienten Maschinenkonfigurationen und zu außergewöhnlichen **Serviceleistungen** sowie dem **loyaltätsfördernden** Umgang mit Kunden.

Eben dazu brauchen die Menschen Ideen, die sie aus der Abhängigkeit stereotyper Maschinenbauer befreit. Deren Maschinen kauft heute „jeder“ und die Differenzierung neutralisiert sich binnen kurzer Zeit.

Strategisch exzellent

Was die Menschen noch brauchen ist Professionalität zum Erkennen und Befriedigen unerfüllter Kundenbedürfnisse.

Das ist ihre größte Chance, mit Print erfolgreich zu werden. Die Investition in individuelle Maschinen ist dann nur noch eine



logische Konsequenz, die strategisch vollkommen zum Unternehmen passt. Daraus kann sich auch die Verhandlungsstärke mit den Maschinenbauern befruchtend verändern.

Bedeutungslose Konkurrenten

Die effizienteste Form des Wettbewerbs ist, **Konkurrenten bedeutungslos werden zu lassen.** Eine Symbiose aus technischer Gewitztheit und mit Empathie ausgestatteten Menschen kennern eröffnet Ihnen den Neubeginn.

Das neue Aktionsfeld sind Märkte, die Sie selbst zu Ihren Gunsten geteilt und eine neue Marktbasis für sich und Ihre Kunden geschaffen haben, auf denen sich noch keine Konkurrenten tummeln.

Autor: Rudolph Zeinhofer
Zemacon
Management Construct
Print & eMedia Future Minds
<http://www.zemacon.de>
zeinhofer@zemacon.de

Copyright 2010
by Rudolph Zeinhofer (Autor),
printBIZmarket

Der Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er darf zu persönlichen Zwecken kopiert und verteilt werden.

Eine gewerbliche Nutzung ist nur mit Genehmigung des Autors erlaubt.
Bitte email an zeinhofer@zemacon.de.

Bei Urheberrechtsverletzungen leiten wir zur Würdigung des Sachverhaltes geeignete Schritte ein.