



Von Winfried Abele

Die Herausforderungen für die Druckindustrie werden noch größer werden. Nach der Überwindung der wirtschaftlichen Schwäche müssen strukturelle Veränderungen gemeistert werden. Aber Wie?

Strategische Erfolgsfaktoren in der Druck- industrie

Eine jüngst vorgestellte Studie der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung kommt zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahr 2007 rund 30 Prozent der bestehenden Druckunternehmen weltweit den Markt verlassen haben werden. Lediglich knapp 40 Prozent der Unternehmen werden klassische Druckunternehmen bleiben. Krisenzeiten sind jedoch immer auch Zeiten der Selbstbesinnung und Neubestimmung. Die Unternehmen müssen jetzt die Weichen dafür stellen, damit sie gestärkt in den Aufschwung hineingehen können, den erste Prognosen für 2003 voraussagen.

Ziel der strategischen Neuorientierung muss für das Unternehmen sein, eine dau-

erhafte Differenzierung zu erreichen. Erreicht wird diese Differenzierung durch eine klare Positionierung des Unternehmens am Markt und durch die Fähigkeit des Unternehmens, seine Tätigkeiten besser als der Wettbewerb auszuführen. Der Charme einer guten Strategie liegt in der Überraschung des Wettbewerbs.

Viele Unternehmen suchen ihr Heil in der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Diese strategischen Ausflüge, die die Kernkompetenzen des Unternehmens, seine Biografie und seine Kultur oft außer Acht lassen, überfordern das Unternehmen. Sie sind zudem frustrierend für die Mitarbeiter, die keine Erfolge erkennen und erleben können. Sie sind zudem sehr teuer,

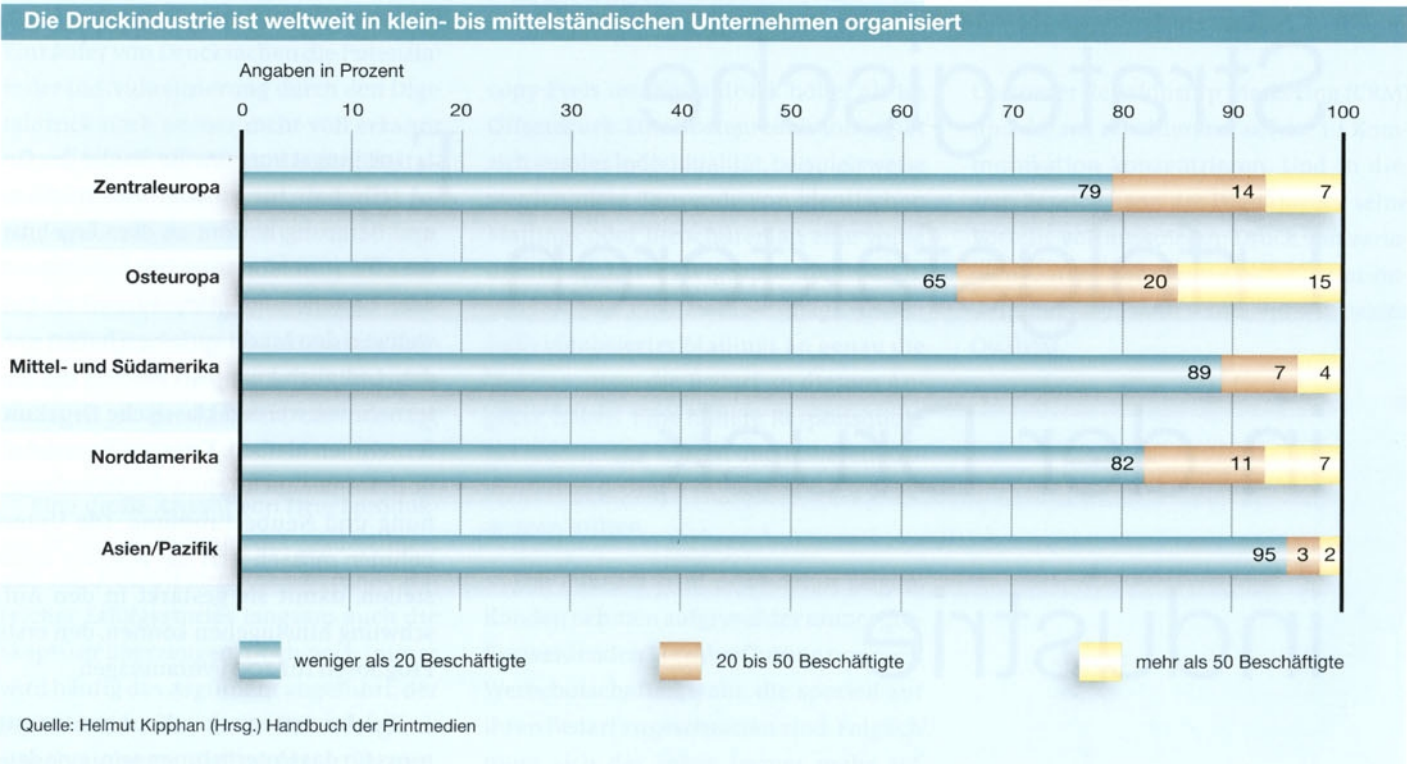
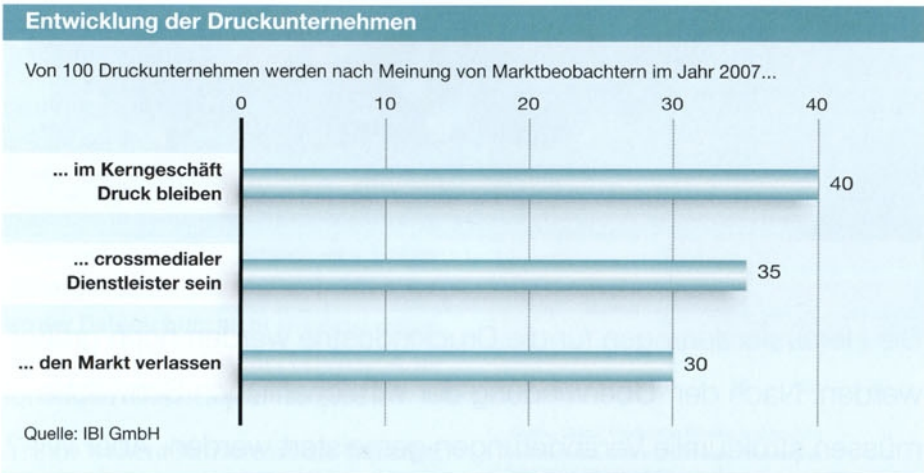
ganz zu schweigen von den hohen Rückzugs- und Restrukturierungskosten nach Erkennen des Fehlschlags. Es ist daher zu bezweifeln, ob ein Einstieg in die crossmediale Dienstleistung die Lösung für jedes Unternehmen sein kann. Erfolg versprechender ist die Umsetzung in Form von Allianzen.

Die Zukunft für die Mehrheit mittelständischer Druckereiunternehmen wird die Konzentration auf das Kerngeschäft sein, also die Herstellung klassischer Druckerzeugnisse. Die Spezialisierung auf die Erzeugung qualitativ hochwertiger und technisch anspruchsvoller Druckwerke wird ein weiteres Differenzierungsmerkmal sein können. Nicht jede Druckerei

wird alles zu der geforderten Qualität drucken können und müssen, nicht jede Druckerei muss schnelllebige Massenware herstellen.

Drucken allein reicht heute nicht mehr. Umfassende Serviceleistungen schaffen zusätzliche Kundenzufriedenheit. In welcher Form gelangt das Produkt zum Kunden? Wie lässt es sich von diesem weiterverarbeiten? Kann ich entsprechende Leistungen für ihn übernehmen, ohne meine Kernkompetenzen zu überdehnen? Wie sieht mein Beschwerdemanagement aus? Welche Formen der Kundenbindung stehen mir zur Verfügung?

Zu dieser Konzentration des Unternehmens muss ein wirksames Management der ganzen Wertschöpfungskette hinzukommen. Nach wie vor stecken in der Prozessgestaltung sehr viele Erfolgspotenziale. Die Schnelligkeit und die Qualität der Leistungserbringung sind hier entscheidend. Hohe Aufmerksamkeit muss hier dem wirklichen Kundennutzen entgegengebracht werden. Orientiert sich unsere Leistungserstellung wirklich an den Bedürfnissen unserer Kunden? Oder unterliegt unser Unternehmen dem so genannten happy engineering, das die Kosten



Die Kernfragen der strategischen Unternehmensführung

Finanzielle Perspektive

Was muss die Strategie in finanzieller Hinsicht leisten?

- ROI (Gesamtkapitalrentabilität)
- Rendite
- Wachstum

Markt-/Kundenperspektive

Welche Wettbewerbsstrategien erfüllen die finanziellen Vorgaben?

- Marktanteil
- Neukunden
- Kundenbindung

Prozessperspektive

In welchen kritischen Prozessen müssen wir wirklich gut sein?

- Auftragsbearbeitung
- Durchlaufzeiten
- Innovation

Fähigkeitenperspektive

Welche Fähigkeiten brauchen wir zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie?

- Strategisches Denken der Mitarbeiter
- Markt- und Kundenorientierung
- Managementfähigkeiten

treibt, ohne dass der Kundennutzen maßgeblich gesteigert würde?

In einem weiteren Schritt ist die Organisation zu überprüfen und gegebenenfalls so anzupassen, dass die strategischen Ziele erreicht werden können. Dabei müssen immer wieder bestehende Strukturen aufgebrochen werden, um die Organisation auf die Kernprozesse und den Kunden hin auszurichten. Die Fähigkeit zum Wandel wird zum tragenden Gestaltungsfaktor der Organisation.

Ein entscheidender Baustein einer umfassenden Unternehmensentwicklung ist die Befähigung der Mitarbeiter selber. Nach wie vor ist die Qualität der Managementleistungen in vielen Unternehmen des Mittelstands eher unbefriedigend. Neue strategische Ziele, neue Prozesse und neue Serviceleistungen dürfen nicht in der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ihre Grenzen finden. Die strategische Positionierung und die Gestaltung der Organi-

sation müssen daher von einer breiten Managemententwicklung begleitet werden. Die Mitarbeiter müssen die Ziele verstehen, sie müssen Einsicht gewinnen und sie müssen in der neuen Struktur erfolgreich arbeiten können. So gewinnt das

Neue das notwendige Vertrauen und mobilisiert das Engagement der Mitarbeiter.

Eine robuste Strategie orientiert sich an vier Perspektiven (finanzielle Perspektive, Markt-/Kundenperspektive, Prozessperspektive und Fähigkeitenperspektive).

Soll eine Neuausrichtung des Unternehmens Erfolg haben, hat sie alle diese Perspektiven in den Blick zu nehmen. Neben den Anforderungen des Marktes werden die Banken den Handlungsbedarf in den mittelständisch organisierten Druckunternehmen erhöhen. Die Ratingkriterien von Basel II haben die strategische Positionierung des Unternehmens ebenso wie seine Organisation und seine Maßnahmen für die Mitarbeiterentwicklung in die Bonitätsprüfung aufgenommen. Es ist jetzt Zeit, die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens zu stellen.

Strategische Erfolgspositionen

Produkte und Dienstleistungen

- Kundenbedürfnisse rascher und besser erkennen
- Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an den Markt
- Hervorragende Kundenberatung mit einem ausgezeichneten Kundenservice
- Qualitativ hervorragende Druckerzeugnisse

Markt

- Klare Definition des Marktes und Bestimmung der Kundengruppe (Segmentierung)
- Erzielung einer führenden Marktstellung durch Leistung und Reputation
- Hohe Kundenzufriedenheit

Unternehmen

- Auf die Kunden bezogene Distributionskanäle
- Hoher Innovationsgrad im Unternehmen (technische und soziale Innovationen)
- Effiziente auf die Marktleistung und den Kunden bezogene Prozesse
- Attraktivität für Bewerber
- Leistungsbezogene und veränderungsfähige Unternehmenskultur

