

DISSERTATION

Den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen

Kaum eine Branche tut sich so schwer, auf Kunden-Bedürfnisse zu reagieren, wie die Druckindustrie. Das könnte, so legt es eine wissenschaftliche Arbeit nahe, an der Fixierung auf überkommene Produktivitätskriterien liegen.



Christina Cramer in der familieneigenen Druckerei

Diese Fixierung, die sowohl auf Seiten der Maschinenhersteller wie auch der Druckereien besteht, ist nach Meinung nicht weniger Branchenexperten ein Grund für Überkapazitäten, Preiskampf und die anhaltende Konsolidierungstendenz: „Drucker und erst recht die Maschinenhersteller sind technikverliebt – bei ihnen dreht sich alles um die Druckerpresse und ihre Leistungsdaten“, sagt eine, die aus der Szene kommt: Dr. Christina Cramer ist nicht nur Geschäftsführerin für Strategie, Vertrieb und Innovation des Druckhauses Cramer im westfälischen Greven – die 32-Jährige hat auch im Rahmen ihrer vom Verband Druck und Medien in NRW unterstützten Dissertation mit Prof. Dr. Christiane Hipp untersucht, welche Impulse die Druckbranche benötigt, um im Kampf um Marktanteile mit den elektronischen Medien zu bestehen.

Denn der Einsatz von neuer Technik wird in Zukunft nicht allein ausreichen, um am Markt von morgen erfolgreich zu sein. „Die Druckereien brauchen angesichts der schwierigen Marktlage Unterstützung“, sagt Cramer und sieht diese insbesondere im Bereich der Dienstleistungen. Doch welche Dienstleistungen könnten das sein? Und wie finden die Unternehmen der Branche heraus, welche Dienstleistungen der Markt benötigt?

Gespür für Trends gefragt

„Bislang erschöpft sich die Vorstellung von Dienstleistung vor allem in Wartungs- und Reparaturservices für die Maschinen in einem Betrieb“, hat Christina Cramer festgestellt. „Die Serviceanbieter – in der Regel die Maschinen- >

„Es muss und wird eine Verbindung von Print und anderen Medien geben.“

> hersteller – richten ihr Serviceangebot an ihrem Maschinenpark aus, nicht an den wirklichen Problemen der Druckbetriebe.“ Diese Probleme bestehen vor allem im Erkennen von Trends und in der Entwicklung von Innovationen. Dabei bestünde hier ein großer Bedarf: 80% der Druckereien in Deutschland beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter und haben somit rein von ihrer Personalkapazität kaum eine Möglichkeit, Projektteams zur Strategieentwicklung zu bilden. Ganz anders die großen Maschinenhersteller, die über große personelle Ressourcen in diesem Bereich verfügen. Diese zu nutzen, erfordere allerdings eine stärkere Rückkopplung zwischen allen Marktteilnehmern.

Skepsis, Konkurrenzdenken und vermeintliche Interessenkonflikte verhindern jedoch häufig die Zusammenarbeit von Partnern aus der Druckindustrie. Stattdessen setzen Unternehmen traditionell auf Prozessinnovationen durch Maschinen, Verfahrensoptimierung und Workflow. „Für eine echte Win-Win-Konstellation müssen Hersteller, Verbände, Drucker und Printbuyer gemeinsam ins Boot geholt werden“, sagt Cramer und plädiert für ein Umdenken: „Wir müssen beim Kunden anfangen und für ihn Nutzen generieren, nicht bei der Technik.“ Es sollte eine gezielte Ansprache an die Kunden erfolgen: Was wird von mir als Lieferant bzw. Partner erwartet? Wie kann man gemeinsam wachsen? Wo liegen die Kundenziele?

Doch wie gestaltet man eine solche Dienstleistung und den Dialog mit den Partnern? Welche Methode eignet sich am besten, um herauszufinden, welches Potenzial ein Unternehmen hat und was davon erfolgreich am Markt angeboten werden kann? Christina Cramer plädiert in ihrer Arbeit dafür, hier das so genannte Service Design zu nutzen. Dieser Ansatz bietet sehr gute Möglichkeiten, Dienstleistungen sowie Produktinnovationen zu entwickeln, was durch entsprechende Benchmarks bestätigt wurde: Demnach kann die Branche nur durch eine professionelle Serviceorientierung der Krise entkommen. Zur operativen Umsetzung des Service Designs hat Cramer den „Circle of Service Design“ (CoSD) entworfen. Er verbindet die interne und externe Perspektive und besteht im Wesentlichen aus vier Phasen: 1. Verstehen der Bedürfnisse der Branche, 2. Ideenfindung basierend auf den Ergebnissen von Phase eins, 3. Vorbereiten der

Detaillösung und 4. Anwendung und Verbesserung des entwickelten Services.

Aus der Kreisform ergibt sich, dass die vier Phasen einen kontinuierlichen operativen Prozess bezeichnen, der immer wieder von neuem beginnt. „Damit können die Unternehmen spezifische Fragestellungen strukturiert angehen“, sagt die Autorin. „Beispielsweise, wie sich das Internet auf die Bedürfnisse von Printbuyern auswirkt und welche Geschäftsfelder sowie Services sich daraus für Druckereien ableiten.“ Denn so viel ist für Christina Cramer klar: „Es muss und wird eine Verbindung von Print und anderen Medien geben.“

Scheuklappen ablegen

Ihre Dissertation enthält neben empirisch bei einer Vielzahl von Druckereien erhobenen Daten und deren theoretischer Auswertung auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Akteure der Branche. Regelmäßige Kundenworkshops könnten beispielsweise ein geeignetes Instrument sein, um das nötige Feedback aus dem Kundendialog zu erhalten. Und die Unternehmen sollten sich gegebenenfalls dann auch nicht scheuen, den Kunden Services abseits des Drucks anzubieten. Solche Dienstleistungen liegen z.B. im Bereich der Informationstechnologie (z.B. Datenmanagement, Datenaufbereitung) oder der Logistik (Lagerhaltung, Lieferservice, Print-on-demand).

In ihrem eigenen Betrieb hat Christina Cramer bereits mit der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen begonnen. Ein Ergebnis ist beispielsweise „Cramer Deluxe“. Dahinter verbirgt sich nicht nur eine eigene, in Kooperation mit einem Farbenhersteller entwickelte Druckfarbenserie: Über am Bildschirm in der Vorstufe hinterlegte Profile kann der Kunde direkt sehen, wie sich der Druck eines Motivs bei verschiedenen Bedruckstoffen und Farbsorten verändert. „Wir haben zudem ein eng mit dem Vertrieb verzahntes Projektteam für neue Medien und Innovationen gegründet“, so Cramer. Ergänzt wird dies durch ein so genanntes „Ideenmanagement“: Darin fließen Anregungen aus den Reihen der Mitarbeiter ein. „Wir Drucker müssen den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen“, so Christina Cramers Credo und auch ein Fazit ihrer Doktorarbeit. || **Andreas Tietz**

} (s. Schreiben)