

# **Das Druckhandwerk im Zeitalter des „Digital Publishing“ – Zwei Szenarien –**

Dipl. Wirtsch.-Ing. Rainer Bamberger, Dipl.-Psych. Dipl.-Arb.wiss. Kurt-Georg Ciesinger, Dipl.-Ing.  
Dipl.-Päd. Anne König

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>3</b>
1.1	Musterstrategie 1: Technologieorientierte Strategie.....	4
1.2	Musterstrategie 2: Personenorientierte Strategie .....	4
1.3	Grenzen der Entwicklungsfähigkeit kleiner und mittlerer Druckereien.....	8
1.3.1	Stammkunden werden weiter mit den bisherigen Produkten und Dienstleistungen beliefert (Strategie 1).....	8
1.3.2	Neukunden werden für die bekannten Produkte und Dienstleistungen gewonnen (Strategie 2).....	8
1.4	Entwicklungschancen kleinerer und mittlerer Druckereien.....	9
1.4.1	Gemeinsam mit Stammkunden werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt (Strategie 3).....	9
1.4.2	Für Neukunden werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die das Angebot der Druckereien erhöhen, ohne mit den Großdruckereien bzgl. des Preises konkurrieren zu müssen (Strategie 4).....	9
<b>2</b>	<b>Der regionale Medienberater .....</b>	<b>11</b>
2.1	Die Strategie .....	11
2.1.1	Denkspiel 1: Die örtliche Supermarktkette.....	13
2.1.2	Denkspiel 2: Zentralverwaltung Allround-Versicherungs-AG.....	14
2.1.3	Denkspiel 3: Möbelfabrik Ohlstadt.....	16
2.2	Anforderungen an die Organisation.....	18
2.2.1	Stammkunde will Standardleistung.....	18
2.2.2	Stammkunde will neues Produkt oder neue Dienstleistung.....	19
2.2.3	Neukunde will Standardleistung.....	20
2.2.4	Neukunde will neues Produkt oder neue Dienstleistung.....	21
2.3	Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten.....	26
2.3.1	Fachkompetenz.....	27
2.3.2	Methodenkompetenz .....	27
2.3.3	Sozialkompetenz und Ich-Kompetenz .....	27
2.4	Anforderungen an die Technologie.....	28
2.5	Der regionale Medienberater als lernendes Unternehmen .....	28
<b>3</b>	<b>Der internationale Druckverbund .....</b>	<b>30</b>
3.1	Die Strategie .....	30
3.2	Anforderungen an die Organisation.....	34
3.2.1	Aufbau einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung.....	34
3.2.2	Einzelne Kundenbetreuer als Schnittstelle Kunde – Druckverbund .....	35
3.2.3	Die Organisation der Produktion als „geschlossenes System“ .....	36
3.2.4	Regelmäßige, institutionalisierte Cross-Group-Treffen zur Verbesserung des Erfahrungstransfers der Verbundpartner und Verbundmitarbeiter.....	38
3.3	Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten.....	38
3.3.1	Forschungs- und Entwicklungsabteilung.....	38
3.3.2	Kundenbetreuer .....	38
3.3.3	Druckvorstufenmitarbeiter .....	39
3.3.4	Produktionsmitarbeiter.....	39
3.4	Anforderungen an die Technologie.....	39
3.5	Der internationale Druckverbund als lernendes Unternehmen .....	39
<b>4</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>41</b>

# 1 Einführung

Die derzeitige Strukturkrise der Druckindustrie erfordert das Überdenken und in der Folge eine Neuausrichtung der Marktstrategie. Vor diesem Hintergrund wurde zu Beginn des Forschungsprojektes KODRUCK eine Marktstrategieanalyse mit den Verbundpartnern durchgeführt.<sup>1</sup> Die Geschäftsführer bzw. Eigentümer wurden befragt,

- wie sie die Unternehmen hinsichtlich verschiedener wettbewerbskritischer Erfolgsfaktoren im Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten einschätzen und
- welche Felder primär für eine Verbesserung der Erfolgspotentiale in Frage kommen, das heißt, in welche Richtung sich das Unternehmen zukünftig entwickeln will.

Die Auswertung wurde mit Hilfe eines einfachen Analyseinstrumentes<sup>2</sup> durchgeführt. In der Summe zeigen sich große Ähnlichkeiten der derzeitigen Marktposition der Verbundpartner (vgl. Abb. 1).

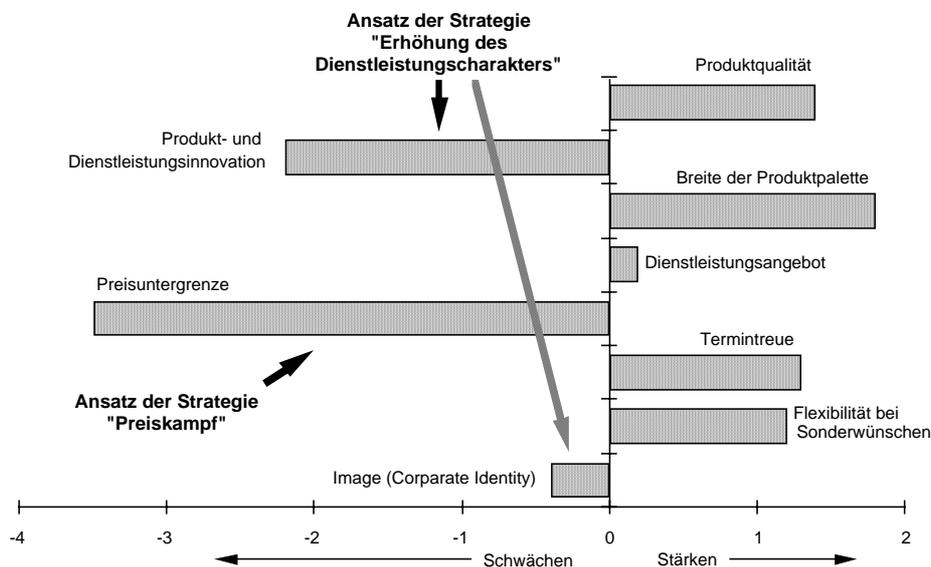


Abbildung 1 Darstellung der eingeschätzten Erfolgsfaktorenprofile der befragten Unternehmen des Verbundprojektes bzgl. ihrer derzeitigen Ausprägung

- Die Stärken liegen im Bereich der „klassischen“ Erfolgsfaktoren: Qualität, Termintreue, Flexibilität bei Sonderwünschen der Kunden.
- Die angebotene Produktpalette ist sehr breit (aus der Sicht vieler Unternehmen zu breit).
- Als defizitär werden bei den meisten Unternehmen die realisierbare Preisuntergrenze und das offensive Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen angesehen.

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu die Ergebniszusammenfassung des ersten KODRUCK-Workshops am 26. Mai 1994 in Stuttgart. Dort wurden die Ergebnisse der Start-up-Analysen präsentiert und mit den Verbundpartnern hinsichtlich der Auswirkungen auf dezentrale Organisationsstrukturen diskutiert.

<sup>2</sup> Zur Beschreibung dieses Instrumentes vergleiche Ciesinger, K.-G.; Wevering, D. 1994: Entwicklung von Strategien für dynamische Märkte. Schriftenreihe Innovatives Personal-, Umwelt- und Technologiemanagement. Wuppertal: INPUT.

- Die Marktziele der Unternehmen hingegen sind heterogener, lassen sich jedoch in zwei Musterstrategien einordnen:

### 1.1 Musterstrategie 1: Technologieorientierte Strategie

Einige Unternehmen verfolgen eine Strategie des »Preiskampfes«: Durch eine technologische und organisatorische Produktionsoptimierung wird die Senkung der Preisuntergrenze angestrebt, wodurch auch ein Agieren auf Märkten, in denen vorwiegend über den Preis argumentiert wird, ermöglicht wird. Der Kunde und die individuelle Leistung des Unternehmens für diesen Kunden spielen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle, der Focus der organisatorischen Bemühungen richtet sich auf das Produkt und die Optimierung des Produktionsprozesses für dieses definierte Produkt. Diese Strategie ermöglicht die Gewinnung anonymer Kunden durch ein Produkt- und Preisimage. Wir bezeichnen sie im folgenden als technologieorientierte Strategie (vgl. Abb. 2).

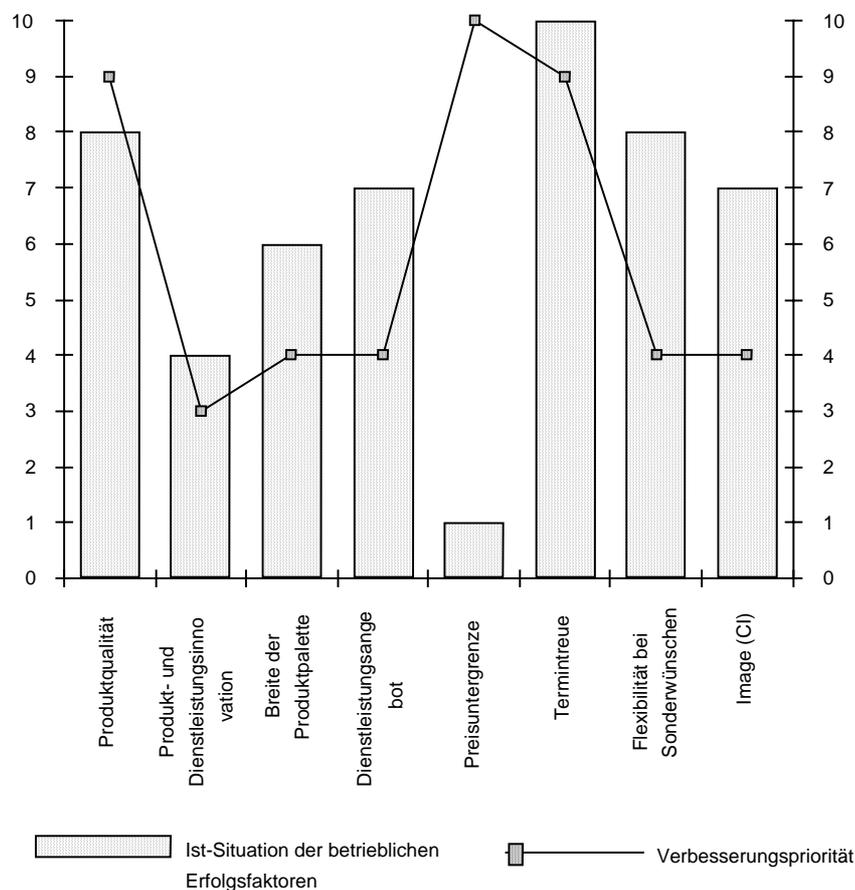


Abbildung 2 Musterstrategie einer starken Technologieorientierung

### 1.2 Musterstrategie 2: Personenorientierte Strategie

Andere Betriebe versuchen, durch Erhöhung des Dienstleistungscharakters des Unternehmens ein offensiveres Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen in neuen Marktsegmenten zu etablieren, in denen noch keine Preiskämpfe stattfinden. Hier steht die Vermittlung eines Kun-

dennutzens im Vordergrund, der weit über den Nominalwert des Produktes hinausgeht, so daß die Frage nach einem wettbewerbsfähigen Preis des Produktes zweitrangig wird. Wesentlich bei dieser Strategie ist damit die Optimierung dieses Kundennutzens durch Orientierung aller betrieblichen Bemühungen auf den Kunden als Zielgröße.

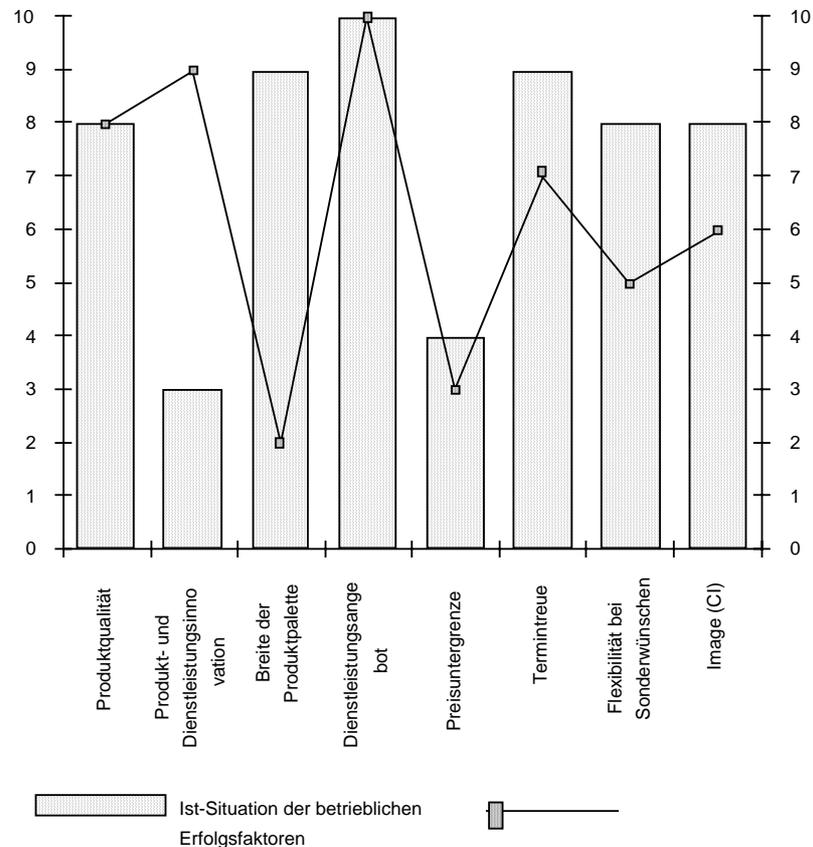


Abbildung 3 Musterstrategie einer starken Personenorientierung

Voraussetzung für diese Strategie ist eine genaue Kundenkenntnis. Die Kundengewinnung erfolgt stark über persönliche Kontakte der Unternehmensleitung und langjähriger Mitarbeiter. Deshalb bezeichnen wir diese Strategie im folgenden als personenorientiert.

Diese beiden unterschiedlichen Strategien der Unternehmen, die im vorangegangenen bewußt polar formuliert wurden, setzen die Rahmenbedingungen für die Ausfüllung des im KODRUCK-Vorhaben thematisierten Konzeptes »Dezentralisierung«. Im folgenden sollen daher die beiden Extrempole unternehmerischer Strategien weiter ausformuliert werden - insbesondere mit Augenmerk darauf, wie Unternehmen, die diese Strategien in »Reinkultur« anwenden, in einigen Jahren aussehen könnten. Das Ergebnis sind zwei Szenarien, die aufbauend auf einer Fortschreibung aktueller Trends<sup>3</sup> mögliche Pole unterschiedlicher Unternehmensentwicklungen in den nächsten zehn Jahren darstellen.

Die Formulierung dieser Szenarien und die Beschreibung der organisatorischen Konsequenzen spannt damit einen Möglichkeitsrahmen auf, innerhalb dessen sich die Projekte des KODRUCK-Verbandes inhaltlich bewegen. Module, Prinzipien und Teile der Organisation für diese Szenarien können für betriebliche Umsetzungen in den Unternehmen Pate stehen, und im Umkehrschluß

<sup>3</sup> Vergleiche zum Beispiel das »Szenario 2000« des Bundesverbandes Druck.

können die Umsetzungen die Entwicklung tragfähiger Zukunftskonzepte durch formative Evaluierung in der Praxis erheblich vorantreiben.

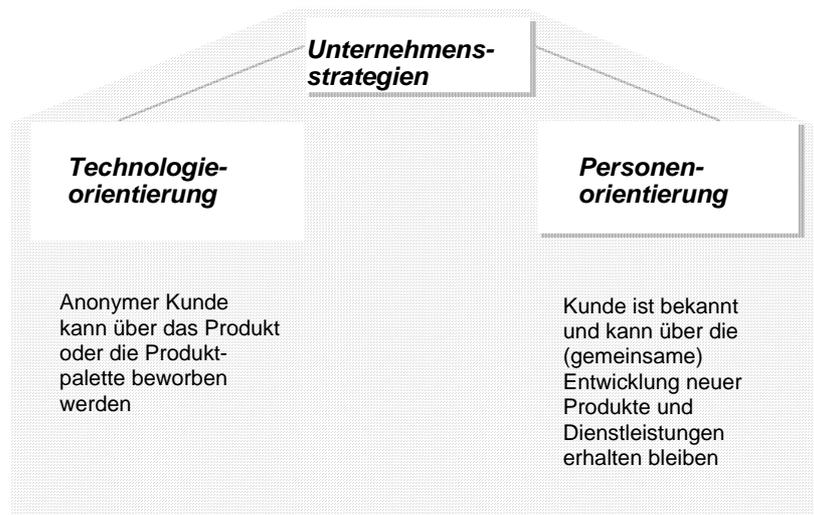


Abbildung 4 Gegenüberstellung der strategischen Pole

Die Szenarien gehen davon aus, daß sowohl eine technologie-, als auch eine personenorientierte Strategie für kleine und mittlere Druckereien zukunftsfähig ist, auch wenn sie vielleicht in Zukunft nicht mehr „Druckereien“ heißen. Die technologischen Möglichkeiten der Medienindustrie (Schließung der Digitalisierungskette), das Kommunikationsverhalten der Industrie, des Dienstleistungsgewerbes, der öffentlichen Hand und der Verbraucher und die Internationalisierung der Märkte, verändern die Medienlandschaft in großem Umfang. Das grenzt die Möglichkeiten der Druckereien auf der eine Seite ein, bietet auf der zweiten Seite aber Chancen durch die Möglichkeit der Entwicklung neuer Produkt- und Dienstleistungsangebote.

Die besondere Betonung der Entwicklungschancen insbesondere von kleineren Unternehmen der Druckindustrie ergibt sich aus der Betriebsgrößenstatistik: Trotz ständig steigendem Umsatz in der Druckbranche blieb der Anteil an kleineren und mittleren Betrieben stabil (vgl. Abb. 5 und 6).

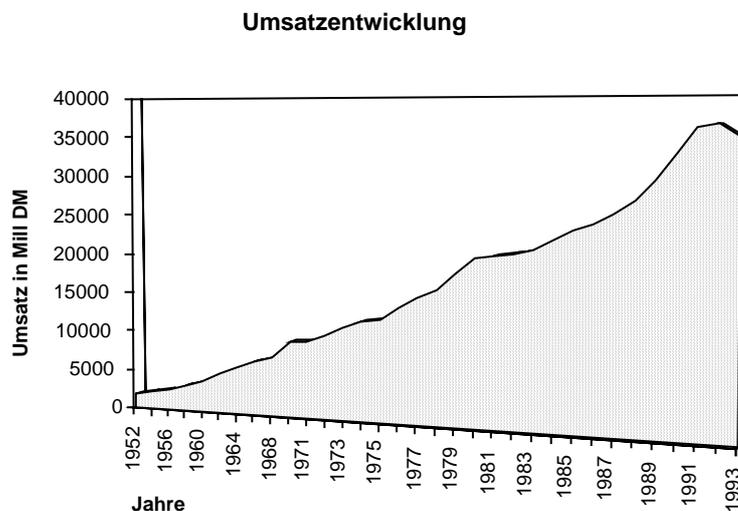


Abbildung 5 Umsatzentwicklung Druckindustrie der letzten vier Jahre (nur Westdeutschland)

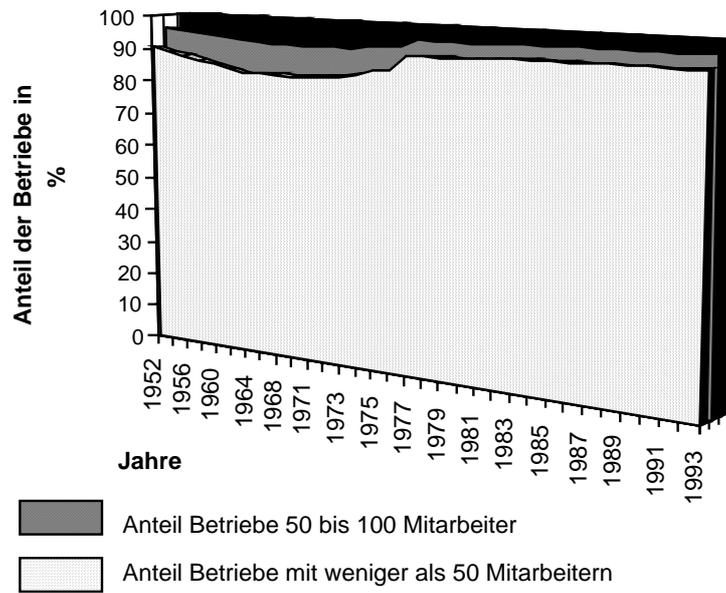
**Betriebsgrößenstatistik**

Abbildung 6 Entwicklung des Anteils von Kleinbetriebe an der Gesamtzahl der Druckunternehmen der letzten 40 Jahre (nur Westdeutschland, 1952 bis 1977 ohne Handwerksbetriebe)

### 1.3 Grenzen der Entwicklungsfähigkeit kleiner und mittlerer Druckereien

Das Gesamtvolumen an klassischen Printprodukten wird in Deutschland tendenziell sinken, da das Medienangebot durch digitale Dienste und CD-ROM-Produkte ergänzt wird. Insbesondere die Werbebranche hat angekündigt, den Umsatz bei Print-Produkten nicht weiter steigern zu wollen<sup>4</sup>.

Die Neukundengewinnung über eine Strategie der Kostenführerschaft („Preiskampfstrategie“) wird auch in Zukunft für die kleineren und mittleren Unternehmen nicht erfolgreich sein. Die technologischen Innovationen im Druckmaschinenbau fördern sowohl im mittleren wie im großen Auflagenbereich die kapitalintensiven Großunternehmen.

	Standardauftrag/ Standard- dienstleistung	neues Produkt/ neue Dienst- leistung
Stammkunden	↓ ①	↑ ③
Neukunden	↓ ②	↑ ④

Abbildung 7 Zukunftseinschätzungen für kleinere und mittlere Druckereien

Damit sind die folgenden Strategien nicht zukunftsorientiert:

#### 1.3.1 Stammkunden werden weiter mit den bisherigen Produkten und Dienstleistungen beliefert (Strategie 1).

Stillstand ist zwingend Rückschritt. Es wird nicht möglich sein, in den nächsten zehn Jahren einfach abzuwarten, in der Hoffnung, mit herkömmlichen Produkten und Dienstleistungen Stammkunden zu beliefern, da das entsprechende Angebot vom Kunden nur noch in geringerem Umfang benötigt wird. Stillstand meint damit auch alle Strategien, mit denen versucht wird, nur mit technologischen Anpassungsinvestitionen den „state of the art“ zu halten.

#### 1.3.2 Neukunden werden für die bekannten Produkte und Dienstleistungen gewonnen (Strategie 2).

Neue Kunden müssen in den meisten Fällen von ihrer ehemaligen Druckerei abgeworben werden. Das setzt voraus, daß entweder die Qualität, die Termintreue oder der Preis einer Konkurrenzdruckerei unzufriedene und damit abzuwerbende Kunden erzeugt hat. Zumindest die Qualität ist kein Erfolgskriterium mehr, da ein Standard vom Kunden vorausgesetzt wird und auch von fast allen Druckereien heute erreicht wird. Die Termintreue ist zur Zeit noch ein Erfolgskriterium, die Anstrengungen auch kleinerer und mittlerer Druckereien auf dem Gebiet der Produktionsplanung und -steuerung werden aber dazu führen, daß innerhalb kürzester Zeit auch

<sup>4</sup> vgl. zu den Entwicklungstrends: Commission of the European Communities 1993: New Opportunities for Publishers in The Information Services Market.

die Termintreue zum Standard wird. Diese Tendenz wird durch die hohen Überkapazitäten sowohl im Vorstufen-, wie im Druckbereich verstärkt. Die Möglichkeit kleiner und mittlerer Druckereien, über den Preis Neukunden zu gewinnen wird nur für wenige Produkte möglich sein.

## 1.4 Entwicklungschancen kleinerer und mittlerer Druckereien

- Der Medienmarkt ist einer der zukunftssträchigsten Wachstumsmärkte weltweit. Umsatzprognosen von bis zu + 30% in den nächsten Jahren führen andernorts zu Goldgräberstimungen<sup>5</sup>. Diese Euphorie ist allerdings noch nicht auf die Druckindustrie übertragen worden.
- Neue Informations- und Kommunikationsmedien entwickeln sich, und damit neue Produkte und neue Dienstleistungen. Neue Kleinst- und Kleinunternehmen entstehen und besetzen erfolgreich alte und neue Märkte. Die Technologie ändert sich dabei schneller als das Verhalten und die Qualifikation der Nutzer. Die Verunsicherung der Kunden klassischer Druckereien, inwieweit sie selbst von den neuen Entwicklungen betroffen sind, ist groß. Eine der größten Chancen der Druckereien ist es, die bisherigen Stammkunden auf dem Wege in das digitale Publizieren zu begleiten. Ihr Erfolgsfaktor ist die Tatsache, daß die Kunden bereits da sind: alle, die heute bereits Printprodukte erhalten, kommen auch für neue Medien in Frage. Gemeinsam mit dem Kunden können sinnvolle Angebote entwickelt, erprobt und produziert werden.
- Der europäische Markt wird größer (Osteuropa) und wird weiter zusammenwachsen. Das heißt für viele Kunden der klassischen Druckereien eine zunehmende Internationalisierung ihrer Tätigkeiten und damit eine internationale Verbreitung ihrer Printprodukte. Die Stagnation des Printvolumen beschränkt sich vornehmlich auf den deutschen Markt.

In diesem Umfeld sind zwei, im folgenden polar dargestellte Strategien denkbar:

### 1.4.1 Gemeinsam mit Stammkunden werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt (Strategie 3).

Dafür muß das Leistungsspektrum der Druckereien verbreitert werden, ohne zu hohe Investitionen in Fixkapital tätigen zu müssen. Inwieweit sich neu entwickelte und angebotene Produkte und Dienstleistungen tatsächlich auf dem Markt und für das gesamte Stammkundenklientel durchsetzen, kann sich erst im Zuge der Entwicklung und der daraus resultierenden Absatzmärkte herausstellen. Ein wesentliches Element der Leistungsverbreiterung wird dadurch im wenig technologieorientierten Dienstleistungsbereich zu suchen sein. Diese stark auf die Person des Kunden und seiner Wünsche bezogene personenorientierte Strategie wird in Kapitel 2 unter dem Arbeitstitel „der regionale Medienberater“ ausführlich beschrieben.

### 1.4.2 Für Neukunden werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die das Angebot der Druckereien erhöhen, ohne mit den Großdruckereien bzgl. des Preises konkurrieren zu müssen (Strategie 4).

Auch diese Strategie setzt auf die Nähe zum Kunden als der zentrale Wettbewerbsvorteil der kleineren und mittleren Druckereien. Die Wettbewerbsnachteile werden durch strategische Allianzen mit anderen Druckereien verringert, und ein zusätzliches Dienstleistungsangebot durch europäische Partner in Form von „printing at location“ ermöglichen die Neukundengewinnung. Dazu ist eine klare Konzentration auf ein bestimmtes Kunden- bzw. Marktsegment erforderlich. Größere, gezielte Investitionen, die dem „state of the art“ entsprechen und zukünftigen Trends

---

<sup>5</sup> Market Intelligence USA 1993: Erwartete Entwicklungen am weltweiten Multimedia-Markt bis 1999

gerecht werden, sind erforderlich. Diese technologieorientierte Strategie wird in Kapitel 3 unter dem Arbeitstitel „der internationale Druckverbund“ konkretisiert.

Beide Strategien gehen davon aus, daß kleinere und mittlere Druckereien nur begrenzt in der Lage sein werden, ihr Tätigkeitsfeld vom Schwerpunkt der Informationsverarbeitung in den vorgelagerten Bereich der Informationsproduktion oder den nachgelagerten Bereich der Informationsdistribution auszuweiten. Die Informationsverarbeitung wird aber zukünftig auch die Informationsauswahl mit umfassen.

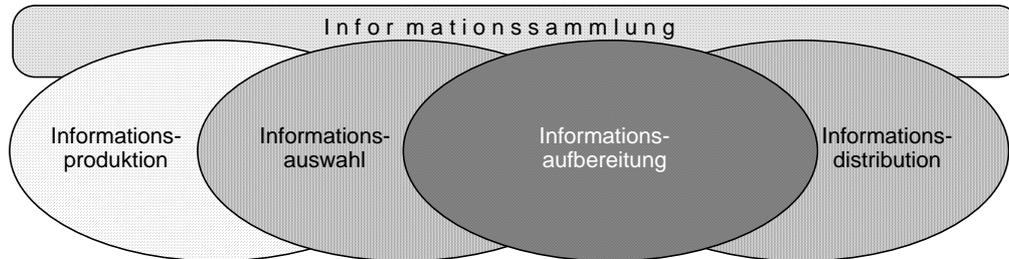


Abbildung 8 Arbeitsgebiete „Informationsmanagement“

## 2 Der regionale Medienberater

### 2.1 Die Strategie

Die Strategie des regionalen Medienberaters setzt auf die Stärken kleinerer und mittlerer Druckereien mit einem regionalen Kundenkreis. Es wird davon ausgegangen, daß die bisherigen Kunden auch in Zukunft Informationen verarbeiten und verbreiten wollen.

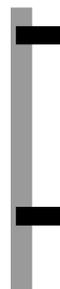
- 
- Der Kunde bleibt als Person gleich -- das Wissen des Medienberaters verändert sich mit den Wünschen des Kunden.
  - Der Kunde will Informationen verbreiten -- es muß kein Druckprodukt sein.

Abbildung 9 Leitideen des „regionalen Medienberaters“

Diese Strategie ist zum einen eine „Full-Service-Strategie“, zum zweiten erfordert sie auch Forschung und Entwicklung durch die Mitarbeiter des Medienberaters. Denn entscheidend wird sein, ob der Medienberater auch in Zukunft dem Kunden einen so großen Nutzen bieten kann, daß es sich für den Kunden (aufgrund eines positiven Aufwand-Nutzen-Verhältnisses bei Beauftragung des Medienberaters) nicht lohnt, selbst in die Publishing-Produktion einzusteigen. Damit wird die ehemalige Druckerei zum Berater, Ausbilder, Organisator, Ideengeber, Troubleshooter, Marktbeobachter, Informationssammler, und – last but not least – Informationsverarbeiter des Kunden.

Die große Chance dieser Strategie liegt darin, daß die digitalen Produktionsmöglichkeiten für die heutigen Kunden teilweise noch unbekannter sind, als für die Druckerei. Die Zeit, die die Kunden brauchen, um ihre Produkte digital zu publizieren, kann der regionale Medienberater für die Entwicklung neuer Techniken und Dienstleistungen nutzen. Es findet ein gegenseitiger Lernprozeß statt. Dazu muß aber jede Möglichkeit des Medienberaters, Neues zu lernen, aufgegriffen werden: Jede Idee eines Kunden oder auch eines Mitarbeiters sollte aufgegriffen werden, um Erfahrungen zu sammeln.

Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen gibt es viele. In einem innerbetrieblichen Brainstorming können diese gesammelt werden. Dabei geht es nicht um den Anspruch der Vollständigkeit, sondern um die Entwicklung von Kreativität, um die aufkommende „lähmende Angst“ mancher kleineren Druckereien durch das Wegbrechen eines Teiles des Printmarktes ihnen wegbriecht, in konstruktive Ideen umzusetzen.

Am IAO wurden einige Brainstorming-Ideen gesammelt (vgl. Abb. 10). Danach folgen einige ausformulierte Denkspiele. Beides dient nur zur Ideenregung.

Während die Druckerei von heute das „Monopol“ auf die Erstellung von Druckprodukten verloren hat, kann der Medienberater von morgen die Drehscheibe für eine bestimmte Region oder einen Stadtteil werden, in der für breite Kreise der Bevölkerung Informationen aufbereitet werden.

Durch die enge digitale Verbindung mit den Kunden, aber auch mit freiberuflichen Mitarbeitern, mit Zulieferern (z.B. Bilddatenbanken) und Projektpartnern, bekommt der Medienberater eine regionale Schlüsselrolle. Er beweist seine Kompetenz durch effektive Know-how-Bündelung, die er nicht nur für sich behält, sondern seinen Kunden auch weitergibt.

Jeden Donnerstag erscheint in der regionalen Tageszeitung die aktuelle Sonderangebotsliste des örtlichen Supermarktes. Außerdem erhält die Kette vom zentralen Serviceanbieter vierfarbige Prospekte, in denen die Marktnamen bereits eingedruckt worden sind. Der Marktleiter organisiert die Verteilung der Werbeprospekte über eine Gruppe von Studenten.

Bereits seit vielen Jahren ist der Marktleiter auch Kunde bei der Ohlstadt-Druckerei. Um die Kunden an die Marktkette zu binden, hat er eine kleine Hauszeitschrift entwickelt, in denen regionale Kochrezepte und andere Haushaltstips erscheinen. Auch eine „Such-und-Find-Wand“ in den Filialen wird in der Hauszeitschrift durch eine entsprechende Kontaktbörse aufgegriffen. Das wöchentliche Blatt ist bei seinen Kunden beliebt, und für die Ohlstadt-Druckerei ein klassischer Standardauftrag, der nebenbei abgewickelt wird. Die Druckvorlagen werden von einer Mitarbeiterin des Marktes auf einem PC mit Laserdrucker erstellt und erreichen als Aufsichtsvorlagen die Druckerei.

**Ideensammlung für neue Produkte und Dienstleistungen des regionalen Medienberaters**

Inhouse-Schulungen für Kunden bzgl. der Möglichkeiten des "Do it yourself"	Kooperation mit einem großen Pool regionaler Zulieferer (Fotogeschäfte, Copyshops mit digitaler Druckstraße, Softwarehäuser, Werbeagenturen, Graphikstudios etc.)		Produktberatung: Welches Ausgabemedium ist für den Kommunikations- und Informationswunsch am besten geeignet?
Online-Verbindungen zu örtlichen Anzeigenblättern und zur Regionalpresse	Übernahme des Projektmanagements für größere Kommunikations- und Informationskampagnen	Standardisierte Zusammenarbeit mit Informationsverteilern: Radio, TV, Telekom, Post AG, örtliche Zustelldienste	Zur-Verfügung-Stellung von Hard- und Software für Kunden, evt. auch Arbeitsplätze im Unternehmen anbieten
Arbeitsvorbereitung gemeinsam am PC des Kunden beim Kunden	Aufbau und Betreuung von digital-publishing-Technologie beim Kunden (Hausdruckereien), evt. Betreuung durch eigene Mitarbeiter (verlängerte Werkbank)		Informationspool über regionale Informationsproduzenten (Journalisten, Film- und Tonredakteure, Fotografen)
Digital Publishing on Wheels - die Druckerei vor Ort	Organisation von Infotreffen der Kunden untereinander, die selbst ihre Vorstufe übernehmen. Vorstufenfreiberufler einbinden		Zugangsmöglichkeit zu Datennetzen für Onlinedienste, evt. über "Außenstellen", z.B. bei Freiberuflern
Komplettbetreuung Multi-Media-Produkte	Zugang zu allen digitalen Ausgabeneinheiten (CD-Rom, CD-I, Datennetze etc.)	Seminare anbieten zu Trends auf dem Medienmarkt	Vor-Ort-Service bei Problemen des Kunden mit seiner Hard- oder Software

Abbildung 10 Ideensammlung für neue Produkte und Dienstleistungen des regionalen Medienberaters

### 2.1.1 Denkspiel 1: Die örtliche Supermarktkette

Auf einem innerbetrieblichen Workshop der Ohlstadt-Druckerei wurde eine ABC-Kundenanalyse durchgeführt, und das Hausblatt der Supermarktkette fiel in die Kategorie „poor dog“ - niedriger Marktanteil und niedrig eingeschätztes Wachstum. Im Rahmen der Strategiediskussion des Hauses versuchte eine kleiner Projektgruppe aus einer DTP-Setzerin, einem Lehrling der Druckvorstufe und ein Druckingenieur, der gerade von der Fachhochschule kam, sich zu überlegen, wie es der Druckerei gelingen könnte, möglichst alle Ausgaben, die der Marktleiter zur Zeit für den Publishing-Bereich tätigt, als eigenen Umsatz verbuchen könnte.

Ein Jahr später: das Ohlstädter Medienzentrum nutzt für die Zusammenstellung der Hauszeitung eine Online-Bilddatenbank, in der alle gängigen Artikel von Supermärkten vier- oder einfarbig abgerufen werden können. Die Vorgabe, welche Sonderangebote in dieser Woche präsentiert werden, erfolgt per FAX vom zentralen Einkauf der Gesamtkette. Das Ohlstädter Medienzentrum hat außerdem das Recht erworben, Kochrezepte von einer CD-Rom nutzen zu dürfen. Das zentral erstellte Sonderangebotsprospekt wird nicht mehr genutzt, sondern die Hauszeitschrift verbindet die aktuellen Sonderangebote mit Kochrezepten (die CD-Rom erleichtert dies durch eine Zutaten-Suchliste). Die Sonderangebote von Non-Food-Produkten werden mit Haushaltstips ergänzt, die auch heute noch von der Mitarbeiterin der Supermarktkette geliefert werden (über Modem). Die Hauszeitschrift wird auch weiterhin an die Haushalte im Einzugsgebiet verteilt, durch den engen Kontakt des Ohlstädter Medienzentrums mit der Regionalpresse und durch andere gemeinsame Projekte war es möglich, dem Kunden Kosten zu sparen, indem das Mitteilungsblatt über die Tageszeitung mit verteilt werden kann. Es wird übrigens auch nicht mehr im Ohlstädter Medienzentrum gedruckt: aufgrund der kleinen Auflage ist es günstiger, die digitale Druckstraße der Regionalpresse zu nutzen, wodurch der Transport der Produkte zu den Zustellern entfällt. Die Investitionsrechnungen über die Installierung einer eigenen digitalen Druckstraße im Ohlstädter Medienzentrum sind zur Zeit im Gange.

Umsatzmäßig konnte der in eine Fremdfirma gegebene Druckauftrag nicht durch die Übernahme der Vorstufenarbeiten aufgefangen werden. Zusätzlich konnte aber der Auftrag der Verwaltung der Such-und-Find-Wand übernommen werden. Diese Rubrik befindet sich nicht mehr in der Hauszeitschrift, sondern nur noch auf einem Touch-Screen in den einzelnen Märkten. So sollen die Kunden enger an ihr Einkaufszentrum gebunden werden. Die Pflege der Soft- und Hardware, und die regelmäßige Aktualisierung des Terminals durch spielerische, interaktive Multi-Media-Angebote hat das Medienzentrum übernommen. Der entsprechende monatliche Abopreis fängt die Umsatzeinbußen mehr als auf.

Die Zusammenarbeit mit dem Marktleiter ist so vertrauensvoll, daß die Donnerstagsanzeige komplett ohne Rücksprache vom Ohlstädter Medienzentrum erstellt und online an die Presse geliefert wird. Die Korrektur der Hauszeitschrift erfolgt über seitenweises Überspielen der Daten per Modem zum PC der Mitarbeiterin des Marktleiters.

Der Kunde wird von der Mitarbeiterin der früheren DTP-Abteilung betreut. Die Abrechnung erfolgt über monatliche Fixpreise, und das Controlling wird durch die Mitarbeiterin selbst durch Handaufschrieb bzw. bei Tätigkeiten am EDV-System durch Eingabe der Kundennummer durchgeführt. Dabei gibt es nur zwei Kostenstellenummern: EDV-Arbeitsplatz und Büroarbeitsplatz. Für Außer-Haus-Tätigkeiten wird zusätzlich zur Kostenstelle Büroarbeitsplatz ein Pauschalbetrag von 50,— DM pro Geschäftsgang zum Controlling dazugerechnet. Die Mitarbeiterin rechnet Fahrtkosten über die Handkasse des Betriebes direkt in bar ab.

Zur Zeit entwickelt das Ohlstädter Medienzentrum gemeinsam mit der Supermarktkette, einer Apotheke, der Backwarenketten und dem Pflegedienst ein Direktauslieferungssystem für den wachsenden gehbehinderten Kundenkreis im Ort. Zur Finanzierung dieses Projektes wurde von

dem Druckingenieur gemeinsam mit den Beteiligten ein Projektplan erstellt, das Ohlstädter Medienzentrum fungiert als Projektleiter und entwickelt die notwendigen softwaretechnischen Unterstützungssysteme. Ein Teil des Projektes ist auch der Herstellung einer gemeinsamen Zeitschrift für die genannte Zielgruppe, wobei die Erfahrungen mit der Hauszeitschrift der Supermarktkette dafür genutzt werden. Die Mitarbeiterin des Supermarktes, die zur Zeit in Mutterschaftsurlaub ist, wurde dafür gewonnen, das Projekt mit ihren Erfahrungen zu begleiten. Während die Mitarbeiter der Apotheke und der Backwarenketten bereits über ausreichend EDV-Erfahrung verfügen, wird sie die Mitarbeiter des Pflegedienstes schulen. Dabei arbeitet sie eng mit der DTP-Mitarbeiterin im Ohlstädter Medienzentrum zusammen, um die Kompatibilität der Daten sicherzustellen.

### **2.1.2 Denkspiel 2: Zentralverwaltung Allround-Versicherungs-AG**

Die Zentrale der „Allrounder“ befindet sich bereits seit Ende der siebziger Jahre in Ohlstadt. Aufgrund der stetigen Expansion wurde vor zwei Jahren ein neuer Bürokomplex für die jetzt 460 festen Mitarbeiter eingeweiht. Die „Allrounder“ wurden in der Zeit größter Kunde für das Druckhaus Ohlstadt. Formulare, Prospekte, Informationsdienste, Schulungsunterlagen, Geschäftsdruksachen - lukrative Aufträge. Sorgen machte der Druckerei allerdings die mit dem Neubau verbundene Einführung modernster EDV-Systeme. Das Motto des Versicherungsunternehmens, „Allround-Digital“, ließ befürchten, daß insbesondere die Umsätze durch Formulare, Geschäftsdruksachen und innerbetriebliche Informationsdienste drastisch zurückgehen werden. Der „star“ der Kundenanalyse der Ohlstadt-Druckerei drohte zum „poor-dog“ zu werden.

Die Entwicklung eines Konzeptes für die zukünftige Zusammenarbeit des Medienzentrums Ohlstadt mit der „Allrounder“-Gruppe war die Hauptaufgabe der Projektgruppe „Vom Drucker zum Informationsmanager“. Diese Gruppe setzte sich zusammen aus dem Geschäftsführer des Medienzentrums Ohlstadt; dem (einzigen) festen Außendienstmitarbeiter; einem von den vier Verkaufsdienstleistungsmitarbeitern und einem für das Projekt freigestellten Mitarbeiter der Druckvorstufe, der sich insbesondere in Software- und Netzwerkproblemen einarbeiten sollte. Bereits im ersten Treffen einigte man sich auf eine Leitthese: „Wenn wir vom Druckmonopolisten für die „Allrounder“ zum Informationsmonopolisten werden wollen, müssen wir zum Kunden hingehen“. Die moderne EDV macht es jedem Unternehmen leicht, selbst elektronisch oder auch über Papier Informationen zu erstellen, aufzubereiten und zu verbreiten. Andererseits ist das nicht das Kerngeschäft eines Versicherers. Gäbe es einen Dienstleister außerhalb des Unternehmens, der das Informationsmanagement besser übernehmen könnte, hätte das Medienzentrum Ohlstadt eine echte Chance. Die Idee der „Inhouse-Druckerei“ war geboren, und noch am gleichen Tag verworfen: „Inhouse-Information-Service“ wurde zum neuen Dienstleistungsprodukt des Medienzentrums Ohlstadt. Das nächste Treffen der Projektgruppe fand bereits in den Räumen der „Allrounder“ statt. Der Drucksacheneinkäufer und zeitweilig auch der EDV-Leiter der Versicherungsgruppe waren schnell „mit im Boot“, denn „Informationsmanagement“ und „Service“, das versprach beispielsweise auch, die innerbetriebliche Verteilung der benötigten Formulare den Mitarbeitern vom Medienzentrum zu überlassen. Dezentrales Drucken, von einem Informationsmanager zentral gemanaget; das war eine leicht zu überblickende und realisierbare Sache, denn Laserdrucker für das „printing on demand“ waren ja schon im Hause. Die Formulare mußten lediglich teilweise noch EDV-gerecht umgestaltet werden. Die Abschaffung der Durchschreibsätze war zwar schon von den „Allroundern“ angedacht (denn wie soll man mit Laserdruckern Durchschläge beschreiben?), aber es hatte bisher noch keine Zeit gehabt, sich um Alternativen zu kümmern. Und wenn die Leute vom Medienzentrum eine Idee hätten ....

Ein Jahr später. „Allround-Digital“ ist für die innerbetriebliche Kommunikation der Versicherung zum Standard geworden. Zwei Mitarbeiter des Medienzentrums Ohlstadt sind als „Inhouse-Information-Manager“ fast ausschließlich für den Versicherungskunden tätig - teils in den Räu-

men des Medienzentrums, teils auf Serviceeinsatz in der Versicherungsgruppe. Sie haben sogar eine Stempelkarte der Allround-Versicherung. Diese dient nicht nur dazu, ohne Probleme die Türen öffnen zu können, sondern sie hilft bei der Rechnungsstellung des Medienzentrums auch als Tätigkeitsnachweis. Die Aufgabe des Medienzentrums ist es, die

- richtige Information zur
- richtigen Zeit
- Im richtigen Medium
- in der richtigen Art und Weise
- zum richtigen Empfänger zu bringen.

Ein Schwerpunkt ist dabei die Informationsauswahl. Es zeigte sich, daß die Kommunikation über EDV-Vernetzungen oft daran scheitert, daß die Empfänger nicht wissen, welche der elektronisch zugeschickten oder sich in einer Datenbank befindlichen Informationen für ihre Arbeit wichtig sind. Ein zweites Problem ist, daß nach Abschluß eines Projektes Informationen nicht in die EDV-Netze gespeist werden, weil die Projektmitglieder wieder mit neuen Aufgaben beschäftigt sind. Und zum dritten macht auch die Informationsaufbereitung Probleme: Was da in welcher Schrift lieblos über die innerbetrieblichen Netze geschickt wird, ist oft so leserunfreundlich, daß es kein Wunder ist, daß für wichtige Mitteilung doch wieder zur Aktennotiz mit Text-Marker und Post-Its zurückgegriffen wird.

Die Haupttätigkeit der „Inhouse-Information-Manager“ liegt zur Zeit in vier Bereichen:

- 1 Regelmäßig werden dienstags nachmittags die Versicherungsmitarbeiter, die zur Zeit in Projektgruppen tätig sind, besucht. Die Informationsmanager des Medienzentrums haben die Aufgabe, interessante Infos zu sammeln. Diese mündlichen und schriftlichen „Insider-Infos“ werden mittwochs grafisch aufbereitet. Ergänzt werden diese Recherchen, die eher zufällig Interessantes zutage fördern, mit den Informationen des „Briefkastens“. Dieser existiert sowohl für Papierunterlagen als „Körbchen“ an zentraler Stelle der Versicherung, als auch digital mit online-Anschluß im Medienzentrum für Informationen, die bereits digital vorliegen. So wird ein „digitaler Rundbrief“ erstellt, der grafisch anspruchsvoll aufbereitet wird, damit er auch gelesen und genutzt wird. Der Rundbrief wird auf Wunsch auch für die verschiedenen Heim-PCs der „Allrounder“ konvertiert. Eine Print-Version gibt es nicht, der Leser kann sich jedoch auf Wunsch einzelne Artikel auf den üblichen Laserdruckern ausdrucken. So wird sichergestellt, daß die Typografie und die didaktischen Konzepte der Aufbereitung sich an die Regeln und Erkenntnisse der Software-Ergonomie halten, und der „Rundbrief“ nicht als schlichte Digital-Version einer herkömmlichen Zeitung kaum genutzt im Netz Speicherplatz raubt.
- 2 Der Rundgang dient auch dazu, Informationen, die in das Wissensarchiv übernommen werden sollen, einzusammeln. Für die innerbetriebliche digitale Bibliothek gibt es bereits ein Schlagwortverzeichnis. Alle Artikel, die Mitarbeiter für sich oder für ihre Kollegen archivieren wollen, werden von ihnen mit den entsprechenden Schlagworten versehen. Die Informationsmanager nehmen die analogen Informationen (Bücher, Zeitschriftenartikel) mit in das Medienzentrum, geben selbst die bibliographischen Daten und Schlagwörter in das Bibliotheksprogramm und scannen mit dem OCR-Scanner des Medienzentrums die Volltexte ein. Die Volltext-Datenbank hat eine Online-Verbindung zum Versicherungsunternehmen und ist damit auf allen Arbeitsplätzen jederzeit verfügbar. Neue Eintragungen werden eine Woche lang im Register farblich gekennzeichnet.

- 3 Nach und nach werden die Formulare typografisch überarbeitet und EDV-fähig gemacht. In Zusammenarbeit mit wechselnden Fachleuten der Versicherung soll das Formularwesen von den Informationsmanagern aber auch nach der EDV-Umstellung regelmäßig überarbeitet werden. Denn es ändern sich ständig verschiedene Elemente der Formulare, manche Sachen werden überflüssig, manche werden immer wie der falsch gemacht usw. Während sich die Informationsmanager bei der inhaltlichen Gestaltung mit den Fachleuten abstimmen müssen, haben sie bei der grafischen Gestaltung eine hohe Gestaltungsfreiheit. Das Corporate-Design der Unternehmensgruppe gibt hier nur grobe Rahmenvorgaben.
- 4 Während der Rundbrief und das Formularwesen zu den Routinetätigkeiten der Informationsmanager gehören, liegt der vierte Bereich ihrer Aufgaben in der Abarbeitung einzelner Projekte. Diese bestehen zur Zeit noch ausschließlich an der multimedialen Aufbereitung von Schulungsunterlagen. Die ersten zwei CD-Roms sind bereits im Einsatz, es sollen noch für jede der Hauptversicherungspolice weitere erstellt werden. Aber es sind bereits viele Ideen angedacht: Wechselnde Kurzvideos im Eingangsbereich für Besucher; Erstellung einer PC-Seite, die jedem Versicherungsnutzer optisch gut anzeigt, welche Informationen für ihn persönlich wo zur Zeit auf Einsicht warten; u.v.a.m.

Die Informationsmanager sind auch der Ansprechpartner für alle klassischen Printprodukte der „Allrounder“. Interessanterweise ist der Umsatz im Printbereich noch nicht zurückgegangen, er steigt sogar leicht. Die Endlosformulardruckmaschine ist zwar nicht mehr ausgelastet - die EDV-Umstellung macht sich bereits bemerkbar -; der Informationsdienst ist durch den „digitalen Rundbrief“ ersatzlos gestrichen worden; und auch die Schulungsunterlagen für die Außendienstler werden nicht mehr gedruckt. Dafür legt die Versicherung jetzt mehr Wert auf ansprechende Farbigkeit in allen Geschäftsformularen, und es wurde sogar ein neues Printprodukt geschaffen. Monatlich erscheint eine mehrfarbige Kundenzeitschrift in hoher Auflage, die auf unterhaltsame Art und Weise Geschichten kuriose Versicherungsfälle berichtet. Die Zeitschrift kommt so gut an, daß sogar ein kleines Buch geplant ist. Gedruckt vom Medienzentrum Ohlstadt.

### 2.1.3 Denkspiel 3: Möbelfabrik Ohlstadt

Die Möbelfabrik Ohlstadt ist mit 260 Mitarbeitern das größte Industrieunternehmen am Ort. Sie beliefert Möbelhäuser mit hochwertigen multifunktionalen Einbauschranksystemen. Vor zwei Jahren hat sie ein innovatives Büromöbelkonzept entwickelt und erfolgreich am Markt plaziert. Das Ohlstädter Medienzentrum ist bereits seit Jahren „Hoflieferant“ für alle Printprodukte der Fabrik.

Die Möbelfabrik will ihre Geschäftstätigkeiten im Büromöbelmarkt erweitern. Hierzu wurde ein neues Profitcenter gegründet, dessen Ziel es ist, ein Büromöbel-Vermietungskonzept im Markt einzuführen. Das Projekt läuft unter dem Namen „ARTOTHEK“ – das Verleihen nicht nur der Büromöbel, sondern der gesamten festen Innenausstattung bis hin zu Postern und Gemälden ist erklärtes Ziel. Durch die geplante Verleihung von Kunstwerken soll der innovative und qualitativ hohe Anspruch verdeutlicht werden. Deshalb ist es von Vorteil, die Produktpräsentation und -auswahl durch multimediale Elemente und damit flexibel zu unterstützen. Tendenziell ist auch daran gedacht, mit Hilfe von Instrumenten der Virtuell-Reality-Technik noch bessere Entscheidungshilfen für die kaufenden oder mietenden Kunden zur Verfügung zu stellen.

Der Projektleiter der ARTOTHEK will als ersten Auftrag eine interaktive CD-Rom zur Produktpräsentation, erstellen lassen. Sie soll nicht nur die Produktpalette abbilden, sondern auch als Unterstützungssystem für die Darstellung von Aufbaumöglichkeiten in den Kundenräumen und der individuellen Farbgestaltung dienen. Daraus soll softwaretechnisch direkt eine Bestell- und

Preisliste generierbar sein. Optional sollen Videoaufnahmen der bereits mit geleasten Möbeln eingerichteten Büros eingebunden werden können, um die Entscheidungsfindung bei Neuvermietungen zu erleichtern.

Da in der Möbelfabrik Ohlstadt bekannt ist, daß das Medienzentrum Ohlstadt als langjähriger Lieferant der Druckerzeugnisse der Möbelfabrik, auch digitale Informationsmedien produziert – die Aktivitäten des Medienzentrums im Supermarkt haben sich herumgesprochen – entscheidet sich die Möbelfabrik, diesen Auftrag als Pilotprojekt dem Medienzentrum zu übertragen. Dafür spricht, daß ein Großteil der Bild- und Textdaten bereits als digitaler Datenbestand der Vorstufe des Medienzentrums Ohlstadt vorhanden ist. Aber weder das spezielle Know-How, noch die Hard- oder Software für die Herstellung dynamischer Medien, ist bisher im Medienzentrum Ohlstadt vorhanden.

Als Vorteil auf dem Weg zu der ersten CD-Rom des Medienzentrums erweisen sich die bereits gesammelten Erfahrungen des Medienzentrums über die technischen Möglichkeiten digitaler Medien, die auf dem Touch-Screen in den Supermärkten gewonnen werden konnten. Dieses waren jedoch einzelne Produkte, die es zu kaufen gab, und nun galt es, ein zusammenhängendes interaktives System zu entwickeln.

Auf der Suche nach Entwicklungspartnern bot sich die Möglichkeit, die Hardware der nahegelegenen Medienhochschule zu nutzen. In Verbindung mit einem Betriebspraktika einer Studentin der Fachrichtung Kommunikationsdesign, die bereits in ihrer Erstausbildung umfangreiche DTP-Erfahrungen machen konnte, wurde mit dem betreuenden Professor eine intensive Zusammenarbeit vereinbart. Eine kürzlich an der Hochschule abgeschlossene Marktanalyse über die gängigen Programmiersoftware für Multimediale Anwendungen erleichterte die Suche nach einer geeigneten Software, die auch den optionalen Wünschen zukünftiger Videoeinbindung gerecht wird.

Nach den ersten Vorgesprächen bildete sich die Projektgruppe. Sie bestand

- aus dem Marketing-Beauftragten von ARTOTHEK
- dem Kundenbetreuer des Medienzentrums für die Möbelfabrik
- einem Medeningenieur, der für das Projekt neu eingestellt worden ist
- der Praktikantin der Fachhochschule und
- dem Auszubildenden in der Druckvorstufe, der jetzt im dritten Lehrjahr ist.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Projektes ist der Geschäftsführer des Medienzentrums auf jeder Projektsitzung anwesend. So soll sichergestellt werden, daß über eventuell notwendige Investitionen sofort entschieden werden kann. An der Entwicklungsarbeit beteiligt sich der Geschäftsführer aber nicht. Offizieller Projektleiter ist der Kundenbetreuer.

Der Projektplan wurde im Verlauf von zwei Sitzungen erstellt. In der ersten Besprechung wurden die möglichen Aktivitäten mit Hilfe von Brainstorming- und Moderationstechniken gesammelt und priorisiert. Danach erhielten einige Projektmitglieder den Auftrag, die vorgeschlagenen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und der einzukalkulierenden Zeiten und Kosten zu untersuchen. In der zweiten Besprechung konnte der Projektplan dann erstellt und verabschiedet werden.

## 2.2 Anforderungen an die Organisation

Im folgenden wird für die Strategie der „Personenorientierung“ des regionalen Medienberaters eine mögliche Organisationsform beschrieben, die geeignet erscheint,

- die notwendige maximale Flexibilität zu bieten, um neue Aufträge bearbeiten zu können und dennoch
- den Erhalt und den Ausbau von Erfahrungen und Fähigkeiten bei der Bearbeitung von Standardaufträgen gewährleistet.

Der regionale Medienberater wird in vier Gebieten tätig werden (vgl. Abb. 11):

	Standardauftrag/ Standard- dienstleistung	neues Produkt/ neue Dienst- leistung
Stammkunden	↓ 1	↑ 3
Neukunden	↓ 2	↑ 4

Abbildung 11 Tätigkeitsfeld des regionalen Medienberaters

### 2.2.1 Stammkunde will Standardleistung

In der Einführung wurde bereits ausgeführt, daß eine Unternehmensstrategie, die sich auf die Beibehaltung der zeit-, kosten- und termingerechten Abwicklung von Standardleistungen konzentriert, nicht zukunftsfähig ist. Ebenso wie Neukunden zu Stammkunden werden, werden Neuentwicklungen von Produkten oder Dienstleistungen in das Standardrepertoire eines Medienverarbeiters übergehen. Der Bereich der Abwicklung von Standardleistungen wird darum auch in Zukunft das Kerngeschäft des Unternehmens ausmachen. Ein Kunde mag Probleme bei der Neuentwicklungen eines Produktes vielleicht einmal entschuldigen, wenn aber die Standardleistungen nicht den Erwartungen entsprechen, geht die Vertrauensbasis verloren.

Vor diesem Hintergrund wird für die Standardaufträge ein stabiles Team einzurichten sein, welches langfristig für einen Kunden arbeitet. Aufgrund der hohen Bedeutung des Kundenwissens für die Produktionssicherheit<sup>6</sup>, muß dieses Team direkten Kontakt mit dem Kunden haben. Nach den Erfahrungen im Verbundprojekt sollte dieser Kundenkontakt dabei nach dem „One-Face-Prinzip“ aufgebaut sein - für jeden Kunden nur einen innerbetrieblichen Ansprechpartner. Dieser eine Ansprechpartner muß im Team klar definiert sein, dennoch wird das gesamte Team sich für für alle Kunden zuständig und verantwortlich erklären müssen.

---

<sup>6</sup> Zu der Bedeutung der internen Kommunikation des Kundenwissens in der Medienindustrie vgl. auch: IAO 1995: Betrieblicher Informationsfluß: Die verschlungenen Pfade vom Kundenwunsch bis zur Umsetzung. In: Druckwelt 1995 (in Druck)

Die Zusammensetzung des Teams ergibt sich direkt aus den Auftrags- und Kundencharakteristika. Dabei steht zur Disposition, welche Funktionen in welchem Umfang in das festinstallierte Team einbezogen werden und welche Funktionsträger den Kundenkontakt übernehmen. Denkbar ist dabei neben einem spezialisierten Mitarbeiter für den Außenkontakt auch die Übernahme der Kundenpflege durch einen Produktionsmitarbeiter. So könnte je nach Auftrag zum Beispiel ein erfahrener Weiterverarbeiter für einen Faltschachtelkunden durchaus der beste Ansprechpartner bezüglich der Produktgestaltung sein. Das Team, wie auch immer zusammengesetzt, ist jedoch als ganzes verlässlicher Partner des Kunden bei der Bearbeitung des Standardauftrages.

Entscheidend für den Erfolg des Teams ist, inwieweit es in der Lage ist, die Aufträge nicht nur optimal „abzuarbeiten“, sondern auch, die Tätigkeit kontinuierlich zu verbessern (vgl. dazu „Die lernende Organisation“ auf der nächsten Seite).

Es kommt aber für die Abwicklung von Standardaufträgen noch ein zweiter Erfolgsfaktor hinzu: die kontinuierliche Verbesserung bezieht sich nicht nur auf die Optimierung des innerbetrieblichen Auftragsdurchlaufes, sondern auch auf die Optimierung der Leistung für den Kunden. Insofern gibt es einen gleitenden Übergang von dem Tätigkeitsfeld „Stammkunde erhält Standardleistung“ zu dem Bereich „Stammkunde will neues Produkt oder neue Dienstleistung“.

### **2.2.2 Stammkunde will neues Produkt oder neue Dienstleistung**

Der innerbetriebliche Ansprechpartner für den Kunden wird aufgrund des „One-Face-Prinzip“ auch in diesem Fall die Neuentwicklung des Auftrages betreuen. Inwieweit dies in „seinem“ Arbeitsteam komplett durchgeführt werden kann, oder inwieweit andere Spezialisten im Hause in die Auftragsbearbeitung einbezogen werden müssen, hängt von der Art der Aufgabenstellung ab. Es sollte aber eine hohe Nähe zum „Stammkundenteam“ aufrechterhalten werden, da jede Neuentwicklung für das Team die Integration von neuem Wissen bedeutet. So wird ein kontinuierliches Lernen nicht nur durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der Gruppe selbst, sondern auch durch das Lernen „von außen“, durch neue Kundenbedürfnissen, unterstützt.

Die lernende Organisation: Kontinuierliche Verbesserung von Standardleistungen

Der „Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP)“ oder, in seiner japanischen Übersetzung, KAIZEN, soll verhindern, daß sich eine Organisation auf dem „einmal Erreichten“ ausruht. Die Betonung auf dem Begriff Prozeß weist darauf hin, daß im Mittelpunkt der Bemühungen nicht so sehr die großen Innovationen stehen, sondern der Weg der kleinen Schritte. Die kontinuierliche Verbesserung bezieht sich auf alle Bereiche:

- die Verbesserung der Kundenzufriedenheit,
- die Ergebnisverbesserung,
- die Verbesserung der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
- und natürlich auch die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität.

Das setzt voraus, daß alle Mitarbeiter ihren Arbeitsbereich ständig hinterfragen auf der Suche nach Verbesserungspotentialen. Durch Institutionalisierung von Gruppensitzungen mit dem Ziel, viele kleine Ideen zu sammeln und umzusetzen, soll eine „Verbesserungskultur“ entstehen. Das fängt bei kleinen Optimierungen der Auftragstaschen an, und hört bei der Bestellung verbesserter Tesafilmabroller noch lange nicht auf. MASAOKI IMAI, einer der japanischen „Päpste“ des KAIZEN, hält die Verbesserungskultur für das zentrale Element des Erfolgs der Japaner: „Auf die Frage nach dem wichtigsten Unterschied zwischen japanischen und westlichen Managementkonzepten würde ich ohne Zögern folgende Antwort geben: Japanisches KAIZEN und die damit verbundene prozeßorientierte Art zu denken gegenüber dem westlichen innovations- und er-

gebnisorientierten Denken<sup>7</sup>. Das wird auch deutlich durch die viel zitierten Unterschiede der Produktivität des innerbetrieblichen Vorschlagswesens zwischen Japan und Deutschland<sup>8</sup>:

	Deutschland	Japan
Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter	14	3 235
Durchschnittsprämie pro Vorschlag (DM)	861	4
Nettoersparnis pro umgesetzten Vorschlag (DM)	3 792	209
Netto-Ersparnis pro 100 Mitarbeiter (DM)	20 856	588 200

Abbildung 12 Japanisches KAIZEN gegenüber den Ergebnissen des westlichen Betrieblichen Vorschlagswesens

Die Bedeutung der kontinuierlichen Verbesserung nach Einführung einer neuen Technik oder Dienstleistung, wird durch Abb. 13 verdeutlicht:

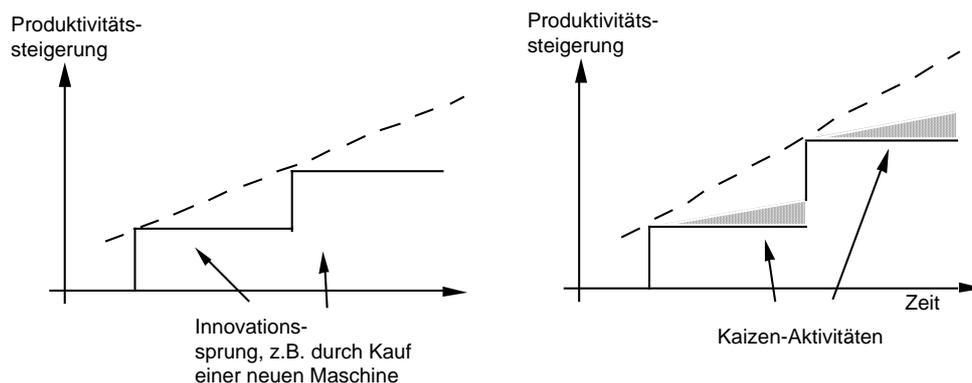


Abbildung 13 Vergleich der Produktivitätssteigerung durch Innovation ohne/mit KAIZEN

### 2.2.3 Neukunde will Standardleistung

Die Erfahrungen für die Bedienung des Neukunden sind im Unternehmen vorhanden. Der Auftrag wird daher an das Kundenteam vergeben werden, dessen Standardleistungsspektrum dem Neukundenauftrag am nächsten kommt. Bei Kapazitätsengpässen im Kundenteam mit dem besten Erfahrungshintergrund für den speziellen Auftrag wird ausgewichen auf ein Team mit ähnlicher Spezialisierung.

Hierdurch wird gewährleistet, daß die Erfahrungen des Unternehmens in seinem Kerngeschäft maximal genutzt werden. Zudem steht – wenn der Neukunde zum Stammkunden geworden ist (ein wichtiges Ziel in der Bedienung von Neukunden) – ein erfahrenes Team als kompetenter Ansprechpartner dem Kunden zur Verfügung.

<sup>7</sup> Imai 1992, S. 15

<sup>8</sup> Quelle: UNIC-Strategy & Marketing Consultans GmbH, berechnet nach: iwd, 17.9.92 und 1.10.92

## 2.2.4 Neukunde will neues Produkt oder neue Dienstleistung

Da es in diesem Fall weder seitens des Kunden noch hinsichtlich der Produkte oder Dienstleistungen bereits eine Verankerung im Unternehmen gibt, ist die Zusammensetzung des Teams vollkommen offen. Es sollten in diesem Fall Spezialisten zu einer „Task-force“ zusammengeschlossen werden. Dabei steht im Vordergrund, daß die Bildung der Task-force nicht die Kapazitäten zur Bedienung der Stammkunden bindet - es werden also „freie“ Mitarbeiter zusammengezogen.

Für die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sollte der regionale Medienberater keine eigene „Forschungs- und Entwicklungs (FuE)-Abteilung“ bilden. Die Aufgabenstellungen sind zu vielfältig, die Kunden zu unterschiedlich, die Kapazitätsbindung und der Aufwand zu wenig abschätzbar, um die Auslastung einer FuE-Abteilung steuern zu können. Voraussetzung für Entwicklungskapazitäten des regionalen Medienberaters ist es aber, daß nicht alle Mitarbeiter voll im Alltagsgeschäft integriert sind. Bereits mit dem Standardgeschäft überlastete Mitarbeiter können nicht zusätzlich gute Leistungen in Projekten einbringen, den: „Streß tötet Kreativität“.

Neuentwicklung ist Projektarbeit. Die gezielt nach freien Kapazitäten und Vorbildung zusammengesetzte Projektgruppe löst sich nach der „Abarbeitung“ des Auftrages wieder auf.

Für die Bearbeitung der vier Tätigkeitsfelder existieren in der Organisation demnach sowohl stabile Kundenteams als auch fallweise zusammengestellte Projektgruppen als Task-forces. Durch den Verzicht auf allein für die FuE-Arbeit zuständige Mitarbeiter werden die Tätigkeiten in Personalunion erfolgen. Nur für bestimmte Projekte wird es sinnvoll sein, zusätzliches Personal, z.B. über Freiberufler, hinzuzuziehen.

Um diese beiden Organisationsformen (Kundenteams und Task-forces) zu verbinden, wird folgendes Modell vorgeschlagen.

### 2.2.4.1 Kundenteams als organisatorische Basis

Die Organisationsstruktur basiert zunächst auf einer vollständigen Kunden-Teamstruktur. Für die zentralen Stammkunden werden spezialisierte Teams gebildet, deren Zusammensetzung genau auf die Belange der ständig wiederkehrenden Aufträge des Kunden ausgerichtet ist.

Die Abbildung 14 zeigt beispielhaft, wie diese Teams zusammengesetzt sein können. Das Team für den Kunden »Kaiser« ist ein klassisches kundenorientiertes Team einer Druckerei: Ein Mitarbeiter des Verkaufsdienstes (VID) betreut den Kunden und den Auftrag (einen Werbeprospekt eines ortsansässigen Baumarktes) von der Vorstufe bis zur Weiterverarbeitung.

Ähnliche Aufträge vergibt auch Kunde »Baron«. Hier wird jedoch bereits auf den VID verzichtet, da die Aufträge (eine monatlich erscheinende Inhouse-Informationszeitschrift eines Pharmakonzerns) direkt vom Team kalkuliert, terminiert und bearbeitet werden können.

Der Kunde »König« verlangt hingegen ein vollständig anderes Leistungspaket: Er bietet als Werbeagentur Multimedia-Anwendungen in Point-of-information-Terminals für alle europäischen Messegesellschaften an. Hier sind neben klassischen Vorstufenleistungen auch Kenntnisse von Multimedia und Vernetzungstechnologie, sowie Datenbank-Know-how erforderlich.

Der Kunde »Prinz« läßt nur noch drucken und weiterverarbeiten. Als Regionalverlag für Akademische Schriften der örtlichen Universität liefert er Dissertationsschriften und ähnliches als Datensatz, der nur gedruckt und gebunden wird.

Kunden	Funktionsbereiche							
	VID	Vorstufe	Druck	Weiterverarbeitung	Datenbank	Vernetzung	Multimedia	.....
Kaiser	1	2	1	1				
König		1			1	1	2	
Prinz	1		1	1		1		
Graf		1	1		2			
Baron		1	1	1				
.....								

Abbildung 14 Kundenteams als Basisorganisation

Der Kunde »Graf«, ein international tätiger Möbelhersteller, läßt sein umfangreiches hausinternes Telefonbuch durch die Druckerei verwalten und als Datensatz (zur Einspeisung in das Bürokommunikationssystem) sowie als Hard-copy (Buchform) ausgeben. Dabei liegt die Hauptaufgabe in der Pflege der komplexen Datenbank.

Dies sind Beispiele für mögliche Teambildungen. Zu beachten ist dabei, daß die Funktionsbereiche keine Abteilungsstrukturen sind, sondern lediglich Ordnungskriterien zur funktionalen (virtuellen) Gliederung des Unternehmens. Die Organisationsstruktur wird hier zunächst einzig durch die Kundenteams konstituiert.

Damit ist die kompetente Bearbeitung von Routineaufträgen (Auftragsarten 1 und 3) gesichert. Die Kundenteams stellen jedoch zur Herstellung neuer Produkte und Dienstleistungen, die nicht zum Standardrepertoire gehören (Auftragsarten 2 und 4) zu geringe Flexibilitätspotentiale zur Verfügung. Daher müssen Task-forces von Spezialisten aus den Teams heraus gebildet werden.

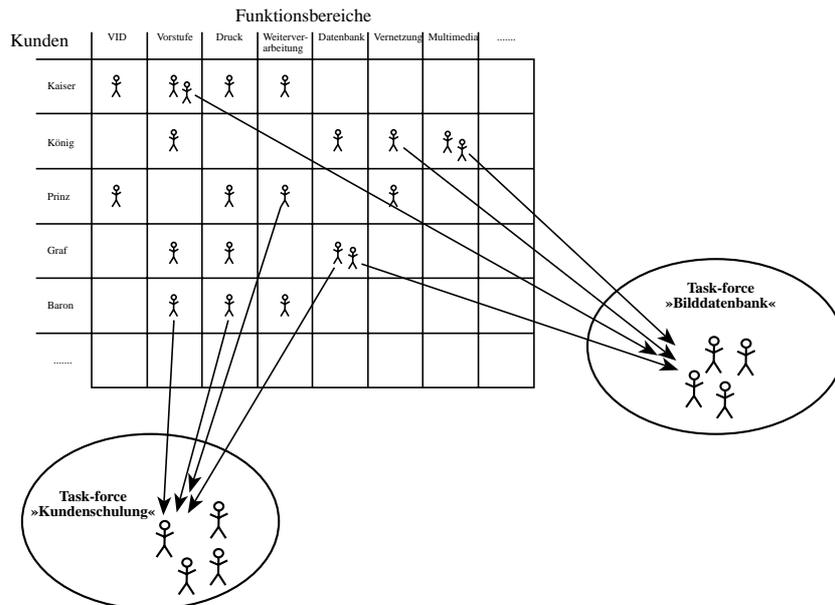


Abbildung 15 Bildung der Task-forces aus den Kundenteams

#### 2.2.4.2 Bildung der Task-forces für neue Aufträge

Die Problematik der Task-force-Organisation liegt in der Zusammenstellung geeigneter Spezialisten, ist demnach ein Problem des temporären »Herausziehens« von Mitarbeitern aus den Teams. Es stellen sich daher folgende Fragen

- Wer stellt die Task-force zusammen?
- Nach welche Kriterien werden die Mitglieder ausgesucht?
- Wie wird ein Erfahrungstransfer von der Task-force in das Unternehmen sichergestellt?
- Wie werden die Neuentwicklungen in die Standardprodukte des Unternehmens überführt?

Wie wird sichergestellt, daß das Unternehmen nicht nur reaktiv aufgrund von expliziten Kundenwünschen neue Produkte entwickelt, sondern auch proaktiv die Kunden mit neuen Ideen anspricht?

*Wer stellt die Task-force zusammen? Der, der die Zeit dafür hat!*

Häufig scheitern viele gute Ideen daran, daß derjenige, der die Idee hat, auch verantwortlich dafür gemacht wird, daß die Idee umgesetzt wird. Das führt dazu, daß erst gar keine neuen Ideen entstehen, neue Produkt- und Dienstleistungschancen gar nicht gesehen werden, „... weil man ja eh´ keine Zeit für die Umsetzung haben wird“.

Die Bildung der Task-forces, das heißt die Zusammensetzung der Spezialisten, wird durch einen Projektleiter vorgenommen. Der Vorgang einer Task-force-Bildung verläuft nach folgendem Muster:

- Ein Auftrag wird von einem „Akquisiteur“ (unabhängig davon, ob dieser ein Außendienst- oder ein Produktionsmitarbeiter ist) eingespeist. Der Akquisiteur sucht sich auf der Basis einer Organisationsplantafel, deren Funktionsweise später noch erläutert wird, eine Person aus, die er zum vorläufigen Projektleiter bestimmt.
- Die Aufgabe dieses vorläufigen Projektleiters ist die Bildung einer Task-force. Dabei kann er die Projektleitung weitergeben; er ist jedoch dafür verantwortlich, daß tatsächlich eine Gruppe gebildet wird.

- Auf der Basis der Unterstützungswerkzeuge (Organisationsplantafel und Know-how-Datenband, vgl. weiter unten) rekrutiert er Ausführende und Ideenlieferanten und plant mit diesen gemeinsam die Vorgehensweise bei der Projektbearbeitung.
- Die Task-force bleibt in stabiler Zusammensetzung bis zum Projektende zusammen.
- Die letzte Aufgabe der Task-force ist die Zusammenarbeit mit dem „Know-how-Sicherer“ (vgl. unten) zur Dokumentation der Projekterfahrungen.

*Nach welche Kriterien werden die Gruppenmitglieder ausgesucht? Die Funktion des „Ideenlieferanten“.*

Um dem Problem entgegenzuwirken, daß die Kompetenzbündelung in den Teams aufgrund von Kapazitätsengpässen der Spezialisten behindert wird, werden im Modell die Umsetzungs- und Projektleitungsebenen um eine Stabsfunktion – dem Ideenlieferanten – ergänzt. Ein Projektleiter konstituiert das Team, ein oder mehrere Mitarbeiter sind mit der Ausführung beschäftigt, und Spezialisten, die aus Kapazitätsgründen nicht aktuell in die Ausführung einbezogen werden können, liefern Input in Form von Ideen und Ratschlägen.

Hervorgehoben werden muß jedoch, daß die Funktionen nicht hierarchisch zu verstehen sind. Ein Projektleiter kann in einem anderen Projekt Ausführender oder Ideenlieferant sein. Die Festlegung, welche Funktion von welcher Person übernommen wird, hängt neben der Kapazitätsfrage einzig von deren fachlicher Qualifikation und seiner einschlägigen Erfahrung ab.

*Nach welche Kriterien werden die Gruppenmitglieder ausgesucht? Die Organisationsplantafel.*

Damit sich ein Projektleiter, aber auch der Akquisiteur auf der Suche nach einem möglichen Projektleiter, ein Bild von der derzeitigen Kapazitätsauslastung machen können, hängt an zentraler Stelle eine Organisationsplantafel. Die beschriebene Kundenteam/Task-force-Organisation ist in stetigem Wandel. Ein Organigramm ist damit lediglich nur eine Momentaufnahme der Organisation. Daher bietet es sich an, z.B. mittels einer magnetischen Plantafel die aktuellen Arbeitsbezüge zu visualisieren. Dargestellt wird:

- welche aktuelle Zusammensetzung die Kundenteams haben
- wer sich aktuell in welchen Task-forces mit welchen Funktionen (Projektleiter, Ausführender, Ideenlieferant) befindet und
- welchen Zeithorizont die Task-forces haben

Durch diese Visualisierung können alle Mitarbeiter sich und ihre eigene Funktion im Unternehmen besser verorten. Zusätzlich bietet diese Art des Organigramms die Möglichkeit parallel arbeitenden Gruppen die Möglichkeit, voneinander zu lernen. Jeder weiß, wie stark Kollegen inhaltlich und zeitlich in den verschiedenen Arbeitszusammenhängen involviert sind.

*Nach welche Kriterien werden die Gruppenmitglieder ausgesucht? Die Know-how-Datenbank.*

Die zentrale Voraussetzung für die Bildung einer Task-force ist eine genaue Dokumentation der bereits geleisteten Arbeiten und Projekte. Nur so kann gewährleistet werden, daß Spezialisten für konkrete Teilfragen in einer Task-force zusammengefaßt werden und bei der Bearbeitung eines Auftrages aufgrund dieser Dokumentation alle Spezialerfahrungen der Mitarbeiter einbezogen werden können, ohne dabei durch Unkenntnis von Erfahrungswerten einen Verlust zu erleiden.

In einer Wissensdatenbank muß daher festgehalten werden

- welche Teilfunktionen im Rahmen eines Auftrages ausgeführt wurden
- wie diese Teilfunktionen ausgeführt wurden (im Sinne einer Verfahrensbeschreibung)

- wer die Teilfunktionen bearbeitet hat und damit über das Produktionswissen verfügt

Die Angaben müssen dabei rückverfolgbar sein auf

- Kunden
- Aufträge
- Task-forces und deren Zusammensetzung,

um eine weitere Recherche von Informationen (zum Beispiel auch durch Befragung von Task-force-Mitgliedern oder Kunden) zu gewährleisten.

*Wie wird ein Erfahrungstransfer von der Task-force in das Unternehmen sichergestellt? Die Funktion des „Know-how-Sicherers“*

Grund der Projektarbeit ist die Lösung einer gestellten Aufgabe. Es ist deshalb nur zu natürlich, daß sich nach Projektende kein Gruppenmitglied mehr darum kümmert, die aufgrund dieses speziellen Projektes gemachten Erfahrungen innerbetrieblich zu kommunizieren. Aber so wie zum Drucken das abendliche Maschinenputzen gehört, so gehört zur Projektarbeit die Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse, was nicht zwingend durch die Mitglieder der „Task-force“ selbst geschehen muß. Die Schaffung einer innerbetrieblichen Stelle oder zumindest Teilzeitstelle für die Sicherung des Know-Hows ermöglicht die systematische Aufbereitung der Wissensbestände im Unternehmen. Zum Tätigkeitsbereich des Know-how-Sicherers gehört die Sammlung der neuen Erfahrungen, die Pflege der Know-how-Datenbank, aber auch die Beratung der Projektleiter bei der Task-force-Rekrutierung. Im einzelnen könnte eine solche Stelle folgende Aufgaben übernehmen:

- Erstellen von Verfahrensanweisungen
- Erstellung von Kostenanalysen für Projekte (Nachkalkulationen, Analysen über Auftragsgruppen und Kunden etc.)
- Erarbeitung einer Projektdokumentation mit Hilfe von Interviews und Unterlagen der Task-force-Mitglieder
- Erstellung und Pflege einer Qualifikationsprofil-Datenbank der Mitarbeiter (wer hat welche Erfahrungen)

Erstellung einer Lieferantendatei mit Lieferantenprofilen und -beurteilungen

*Wie werden die Neuentwicklungen in die Standardprodukte des Unternehmens überführt? Der Know-how-Sicherer als „Projektleiter Standardisierung“.*

Die Summe der Einzelerfahrungen ergeben neue Möglichkeiten. Um diese für das ganze Unternehmen einfach nutzen zu können, müssen Abläufe verbessert und standardisiert werden.

*Denkbeispiel 1*

Die Projektgruppe „Kundenschulung“ hat mit einem Softwarehaus zusammengearbeitet, das für einen großen Kundenworkshop die notwendigen PC's preisgünstig zur Verfügung gestellt hat.

Der Know-how-Sicherer setzte sich nach Projektende mit dem Softwarehaus zusammen und besprach, inwieweit eine PC-Ausleihe auch in Zukunft möglich sei. Es wurde das Vorgehen, die Ansprechpartner im Softwarehaus mit den Telefonnummern und die Konditionen festgelegt und damit standardisiert. Inzwischen nutzen häufig Kunden des Medienzentrums Ohlstadt die Möglichkeit der PC-Ausleihe, um für bestimmte Aufgaben den passenden Rechner mit der passenden Software zur Verfügung zu haben.

Heute setzt das Medienzentrum Ohlstadt die geliehenen PCs auch für die Zusammenarbeit mit Freiberuflern ein, die häufig nicht über die für die jeweiligen Projekte notwendige Hard- und Software verfügen.

### *Denkbeispiel 2*

Nach Abschluß des Projektes „Online-Datenbank Immobilienhändler“ findet auf einer Abschlußbesprechung unter der Leitung des Know-How-Sicherers eine Sammlung der „gut gelaufenen“ Dinge statt. Die Gruppe hatte sehr erfolgreich mit dem örtlichen Fotografen und dem angeschlossenen Labor zusammengearbeitet. Der Know-how-Sicherer besucht daraufhin den Fotografen, vereinfacht die zukünftige Rechnungsstellung, vereinbart Rabatte und stellt eine Liste der sonstigen Leistungen und Preise des Labors zusammen.

In größeren Unternehmen kann es sinnvoll sein, die „Standardisierung“ als eigenständige Funktion personell zu institutionalisieren. Der Standardisierer ist dann ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, den „Wildwuchs“ an guten Ideen, aber komplizierten Vorgehensweisen, zu suchen und zu optimieren.

*Wie wird sichergestellt, daß das Unternehmen nicht nur reaktiv aufgrund von expliziten Kundenwünschen neue Produkte entwickelt, sondern auch proaktiv die Kunden mit neuen Ideen anspricht?*

Diese Frage hängt eng mit der Diskussion um die Schaffung einer eigenen FuE-Abteilung zusammen. Wir denken, daß es wichtiger ist, möglichst vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiräume für die Entwicklung ihrer Kreativität zu lassen, und die Akquisition neuer Produkte und Dienstleistungen auch materiell und/oder immateriell so zu honorieren, daß eine „Neugierkultur“ im Unternehmen entsteht. Wegen der hohen Bedeutung der Produktentwicklung kann eine nebenamtliche Gruppe „die Neugierigen“ institutionalisiert werden, die sich regelmäßig, z.B. einmal im Monat, treffen und gezielt Kundenmessen, Branchenmessen, Key-clients und Kollegenbetriebe besuchen, um neue Ideen in das Unternehmen zu bringen.

## 2.3 Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten

Qualifikation ist ein umfassender Begriff. Während früher die Fachkompetenz die entscheidende Zugangsberechtigung für das Druckhandwerk darstellte, findet man heute vermehrt fachfremde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen insbesondere auf der Ebene der Organisationsarbeit. Organisationstalent, aber auch die Fähigkeit zur zielorientierten Projektarbeit, zur effektiven Durchführung von Besprechungen oder zur systematischen Problemanalyse und -lösung bezeichnen wir im folgenden als Methodenkompetenz. Unter Sozialkompetenz subsumieren wir die Eigenschaften, die das Verhalten des Mitarbeiters zu seinem Umfeld darstellen: Kontaktfähigkeit zu Kunden und Kollegen oder die Fähigkeit zu teamorientiertem Arbeiten. Ergänzend kommt noch die Ich-Kompetenz, die Eigenschaften des Mitarbeiters hinzu: seine Fähigkeit, Fehler als Chancen zu begreifen und sich nicht als Versager zu fühlen (Fehlertoleranz), aber auch das Interesse am Mitdenken und Mitgestalten.

Insbesondere bei der Ich-Kompetenz wird deutlich, daß Qualifikation nicht nur etwas mit institutionalisierten Aus- und Weiterbildungsgängen zu tun hat, sondern in sehr hohem Maße auch mit dem Umfeld, das Fähigkeiten fördert oder verkümmern läßt. So wie hervorragende Fachkompetenz bei schlechter Maschinerie und schlechtem Material nicht genutzt werden kann, so können sich Sozial- und Ich-Kompetenzen in einem Umfeld mit wenig Gestaltungsfreiheiten und wenig Einflußmöglichkeiten oder einfach nur baulich bedingten Kommunikationsschranken, nicht entfalten.

### 2.3.1 Fachkompetenz

In kleineren und mittleren Unternehmen ist mehr und mehr die Tendenz festzustellen, daß Mitarbeiter über Mehrfach-Fachqualifikationen verfügen. Während im Buchdruckzeitalter Facharbeiter, die sowohl eine Schriftsetzer- als auch eine Druckerlehre gemacht haben, als seltene „Schweizer Degen“ gefeiert wurden, betonen die neuen Ausbildungsverordnungen fachübergreifendes Wissen. Diese Tendenz wird in der vorgeschlagenen Kundenteam-Task-force-Organisation des regionalen Medienberaters weiter verstärkt.

Der Gedanke, daß in Zukunft nur noch „Allrounder“ zum Erfolg des Unternehmens maßgeblich beitragen, ist allerdings stark einzuschränken. Es werden auch in Zukunft, insbesondere im Druck-, Weiterverarbeitungs- und Versandbereich, sehr spezifische Fachqualifikationen erforderlich sein.

Im Vorstufenbereich werden die früher getrennten Tätigkeiten wie Satz, Bild- und Seitenherstellung stark integriert. Durch die Digitalisierung fallen viele Qualifikationen aus dem Anforderungsprofil heraus. So wird im Vorstufenbereich immer weniger chemisches Wissen notwendig sein; und auch die Text- und Bildbearbeitung wird, mit Ausnahme des High-End-Bereiches, durch ergonomische Software und intelligente Unterstützungsprogramme erleichtert. Höchst spezifisches Fachwissen wird der regionale Medienberater im Vorstufenbereich von entsprechenden Zulieferern einkaufen. Im Vorstufenbereich wird sich das Anforderungsprofil am stärksten ändern: weniger „klassische“ Fachqualifikationen, dafür neue Technologien und, vor allem, Methodenkompetenz durch engere Zusammenarbeit mit den Kunden.

### 2.3.2 Methodenkompetenz

Die Schwerpunkte der zu entwickelnden Methodenkompetenzen liegen in folgenden Bereichen:

- Fähigkeit zur effektiven Durchführung von Besprechungen
- Fähigkeit zum Projektmanagement
- Fähigkeit zur effektiven Literatur- und Wissensrecherche für Neuentwicklungen
- Gesprächsführung, insbesondere für den Kundenkontakt

Die Fähigkeit zur Lösung von Problemen und das Organisationstalent ist in der Druckbranche bereits vorhanden, beschränkt sich aber zu stark auf die Bereiche der Sachbearbeitung. Die Verwaltungs- und Produktionsmitarbeiter wurden in den letzten Jahren eher „verwaltet“ statt in der Selbstorganisation gefördert. Gruppenarbeitskonzepte und KVP-Aktivitäten auch auf den Produktionsebenen ermöglichen die Entwicklung der brachliegenden Kompetenzen der Beschäftigten. Entsprechende Konzepte, die insbesondere auch die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld einbeziehen, liegen vor.

### 2.3.3 Sozialkompetenz und Ich-Kompetenz

Eine besondere Bedeutung bekommt für den regionalen Medienberater die Fähigkeit jedes Mitarbeiters, kundenorientiert zu denken und zu handeln. Die vorgeschlagene Organisationsform fördert die selbstbewußte, mitgestaltende Zusammenarbeit mit dem Kunden. Inwieweit die Mitarbeiter sich zum Wohle des Unternehmens auch außerhalb der eigentlichen Arbeitsaufgabe um den Kontakt zum Kunden bemühen, hängt stark vom Image des Unternehmens in der Region ab. Fach- und Methodenqualifikationen können erlernt werden, die Sozial- und Ich-Kompetenz ist Ausdruck einer Wechselwirkung des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und Kunden mit der Umwelt und der Gesellschaft.

## 2.4 Anforderungen an die Technologie

Der regionale Medienberater sollte sich auf kleine, flexible Anlagen und Maschinen konzentrieren. Zur Vermeidung von zu hoher Kapitalbindung sollten gezielt Kooperationen mit anderen Unternehmen aufgebaut werden. Die Tendenz zur Vernetzung fördert diese Entwicklung, und Kundenschutz bei Kollegienhilfe ist schon heute in der Branche üblich.

Bei der Investitionsberechnung muß der regionale Medienberater vermehrt davon ausgehen, daß eine hohe Kapazitätsauslastung nicht unbedingt erreicht wird. Das Denken in Kapazitäten führt dazu, dem Kunden etwas verkaufen zu wollen, was er vielleicht nicht braucht. Es widerspricht der Beratungsidee.

Zur Unterstützung des engen Kundenkontaktes sollten möglichst viele Mitarbeiter Zugriff auf mobile Arbeitsmittel haben: Laptop, Handy und Modem werden für den regionalen Medienberater zu alltäglichen Werkzeugen.

## 2.5 Der regionale Medienberater als lernendes Unternehmen

Die Zukunft des regionalen Medienberaters liegt in seiner Anpassungsfähigkeit an die sich ständig ändernden Kundenwünsche. Dabei baut er auf ein wachsendes Unternehmenswissen auf: das technologische und organisatorische Wissen um das Herangehen und Lösen von Kundenproblemen. Die Organisationsgestaltung muß sich daran messen lassen, inwieweit sie in der Lage ist, das Lernen zu fördern.

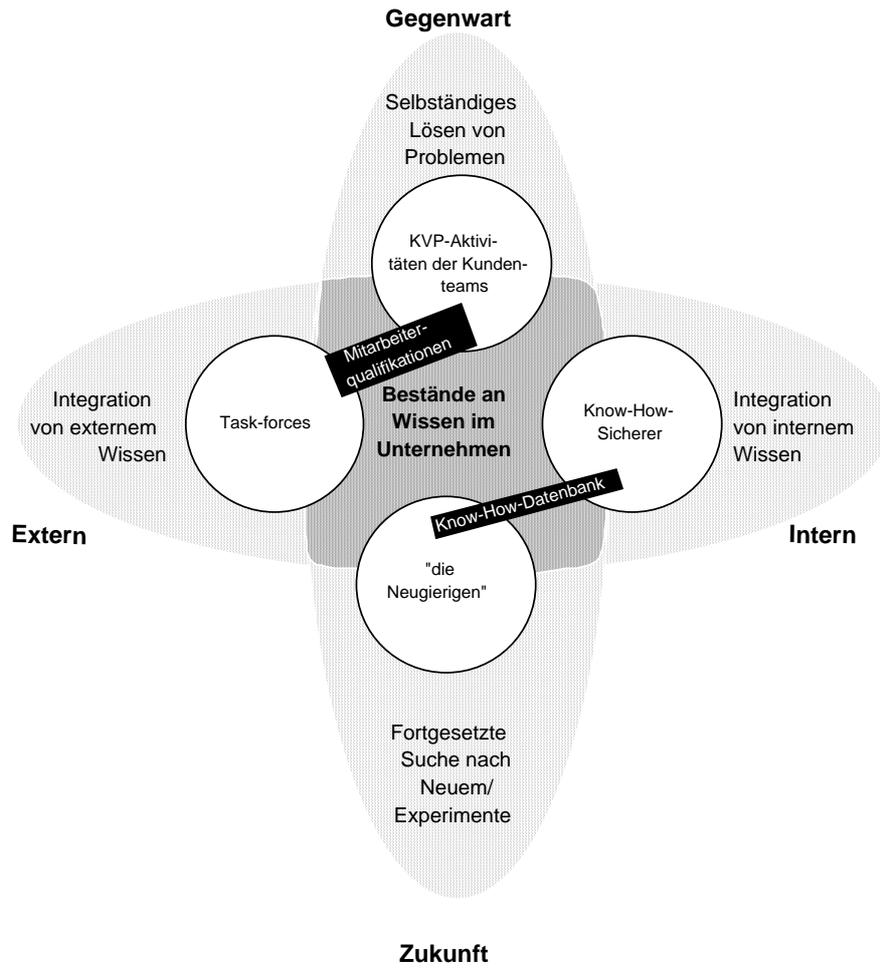


Abbildung 16 Lernfelder des regionalen Medienberaters

## 3 Der internationale Druckverbund

### 3.1 Die Strategie

Die Strategie des „internationalen Druckverbundes“ setzt auf die Stärken kleinerer und mittlerer Druckereien, die sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentriert haben und hier überdurchschnittliche Leistungen liefern. Sie arbeiten häufig direkt mit professionellen Agenturen oder den firmeneigenen Herstellerabteilungen zusammen und haben, durch Außendienstmitarbeiter unterstützt, eine enge Kundenbindung. Durch die Konzentration auf ein Marktsegment ergab sich eine Konzentration auf eine bestimmte Produktpalette, z.B. Telefonbücher, Hard- und Softcoverbücher, mehrfarbige aufwendige Werbeprospekte, Mailings, Zeitschriften, Handbücher usw. In den jeweiligen Produktsegmenten wurde eine hohe Professionalität erreicht, unterstützt durch speziell ausgelegte Maschinerie. Diese wurde ständig dem technischen Standard angepaßt.

Diese technologieorientierte Strategie ermöglichte eine Marktausweitung unabhängig vom bereits vorhandenen oder regional zu bewerbenden Kundenmarkt. Durch überregionale Werbeaktionen und landesweit tätige Außendienstmitarbeiter konnten Neukunden bundesweit und zum Teil auch über die Landesgrenze hinaus gewonnen werden.

Eine der Grundideen dieser technologieorientierten Strategie war es, wegzukommen vom „Alleskönner“, hin zu einem spezialisierten „Richtigkönner“. Das Privatkundengeschäft ging dadurch zurück, denn viele Kunden wollen für ihre Drucksachen nur einen Ansprechpartner, also den „Alleskönner“, haben. Die Gewinnung von Industrie- und Geschäftskunden hingegen wurde erleichtert durch die Zusammenarbeit mit Werbeagenturen. Diese Agenturen dienen als zentraler Ansprechpartner für alle Wünsche z.B. eines Industriekunden. Sie verteilen dann Druckaufträge an die Druckereien (die „Richtigkönner“), die bzgl. Termin, Preis und Qualität die Aufgabe am besten ausführen konnten.

Trotz der Spezialisierung werden von den technologieorientierten Druckereien aber heute mehr und mehr dem Drucken vor- und nachgelagerte Dienstleistungen erwartet. Außerdem wird die Konzentration auf ein Produktsegment tendenziell weiter „verwässert“. Der Kunde neigt dazu, auch vom spezialisierten Zulieferer „alles aus einer Hand“ zu wollen. Auch eine Werbeagentur, die aufgrund der Zuverlässigkeit ihres Druckpartners an diesen vermehrt Aufträge vergibt, versucht, möglichst viele verschiedene Produkte „unterzubringen“. Diese Tendenz wird verstärkt durch Outsourcing-Aktivitäten, denen z.B. auch eigene Herstellerabteilungen der Kunden zum Opfer fallen. Die ehemaligen Herstelleraufgaben werden wieder von den Druckereien übernommen werden müssen.

Unter dem Gesichtspunkt eines sinkenden Printmarktes in Deutschland ist diese Entwicklung für die technologieorientierten kleineren und mittleren Druckereien höchst gefährlich. Während sie auf der einen Seite extrem viel Arbeit in den vor- und nachgelagerten Dienstleistungsbereichen haben (der Verkaufsdienst ist in den meisten Fällen überlastet), sind die kapitalintensiven Maschinen nicht mit den für sie vorgesehenen (und in der Investitionsberechnung zugrundegelegten) lukrativen Aufträgen gefüllt. Sehr schnell wird dann die Fünffarbenmaschine mit Lackeinrichtung zur Schwarz-Weiß-Widerdruckmaschine für Texteinlagen eingesetzt. Trotz dieser Entwicklung müssen die technologieorientierten Unternehmen - um ihre Position als „Richtigkönner“ zu behaupten - immer weiter in neueste Technologie investieren.

Die Strategie des „internationalen Druckverbundes“ geht davon aus, daß die Tendenz des „Alles aus einer Hand“ nicht aufzuhalten ist - und darum sogar direkt durch die Druckerei zur Neukundengewinnung genutzt werden sollte.

Es ist nur natürlich, daß der Kunde bestrebt ist, möglichst nur einen Ansprechpartner für die Dinge zu haben, die nicht zu seinem Kerngeschäft gehören. Ein Textilunternehmen will nähen - nicht sich mit Typografie, Grafik oder Druckfragen beschäftigen. Jeder Partner soll sich auf seine Kernkompetenz besinnen - diese dann aber auch vollständig anbieten. Diese Philosophie liegt allen Outsourcing-Konzepten insbesondere in der Maschinenbau- und Automobilbranche zugrunde. Sie kann von den Druckereien genutzt werden, um die eigene Kompetenz im Publishing-Bereich offensiv anzubieten.

Es ist außerdem nur natürlich, daß der Kunde möglichst eine Werbeagentur oder die hausinterne Herstellerabteilung umgehen will. Jede Schnittstelle kostet Zeit und ist eine zusätzliche Fehlerquelle. MIKE HAMMER und JAMES CHAMPY betonen in ihrem Bestseller „Business Reengineering“<sup>9</sup> das Denken in Unternehmensprozessen. Der Kernprozeß für den internationalen Druckverbund ist die Informationsaufbereitung (vgl. Abb. 8, Seite 16). Die Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungspalette erfolgt in die Richtungen „Informationsauswahl“ und „Informationsdistribution“. Dieser Prozeß muß komplett vom internationalen Druckverbund übernommen werden. Jede Fragmentierung dieses Prozesses muß vermieden werden.

Die Strategie des internationalen Druckverbundes erfordert ein hohes Maß an Kenntnis über den internationalen Kundenmarkt. Dabei ist von zwei Tendenzen auszugehen, die mit relativ hoher Sicherheit alle Marktsegmente erfassen werden: Die Digitalisierung von Informationen und die Internationalisierung. Beide Tendenzen bedingen sich: durch die Online-Übertragung wächst die Welt der Informationen zwingend zusammen. Wenn Informationen problemlos und praktisch ohne Zeitverzögerung weltweit verbreitet werden können, wird sich die Druckbranche als Teil der Informationsbranche zwingend internationalisieren.

Die Leitideen für den internationalen Druckverbund sind:

- Die Konzentration auf das bisherige Marktsegment wird beibehalten - der Druckverbund weitet seine Produktpalette gezielt anhand der zentralen Problemstellungen seiner Kunden aus. Diese agieren in Zukunft international.
- Der Kunde will Informationen verbreiten -- die Dienstleistung dafür muß von der Druckerei mit erbracht werden.

Abbildung 17 Leitideen des „internationalen Druckverbundes“

Die folgenden „Denkspiele“ sollen verdeutlichen, wie der internationale Druckverbund zukünftig Kunden in seinem Kerngeschäft der Verarbeitung von Informationen betreuen kann. Lassen Sie sich beim Lesen nicht von vermeintlichen Unwahrscheinlichkeiten beeindrucken. Denn bereits

---

<sup>9</sup> Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt 1994

heute schon haben Kunden Problem- und Aufgabenstellungen, die ein internationaler Druckverbund für den Kunden lösen kann.

Beide Beispiele gehen davon aus, daß das Management von Informationen international wird; und daß das Schließen der Digitalisierungskette im Druck die Absatzmärkte auch kleinerer Druckereien im Druckverbund ausweiten kann: wenn der Verbund die Kunden bei deren Internationalisierung begleitet.

Der Druckverbund „ePAL-International“ hat sich auf das Marktsegment „Wissenschaft und Forschung“ konzentriert. Die folgende Szene gibt einen Einblick in sein Leistungsspektrum.

*Denkspiel 1: Mikrobiotechnologisches Institut Rasch*

Prof. Dr. Rasch befindet sich auf dem Weg zum Flughafen. Seinen portugiesischen Kollegen ist es wieder mal gelungen, ihn für einen Vortrag über die mikrobiotechnologischen Forschungen seines Instituts zu gewinnen. Sein Buch ist erst seit zwei Monaten auf dem Markt, aber bereits zu einem „Klassiker“ der Mikrobiotechnik geworden. So ist er ein sehr begehrter Mann auf internationalen Kongressen, und er ist froh, daß wenigstens die Organisation reibungslos funktioniert. Er reist mit wenig Gepäck: neben seinen privaten Reiseutensilien hat er nur seinen Laptop dabei. Er will im Flugzeug die Foliencharts nochmal durchsehen und wenn notwendig bearbeiten.

Es ist heiß in Lissabon, und Prof. Dr. Rasch ist froh, daß es inzwischen keinerlei Einreiseformalitäten mehr gibt. Am Meeting-Point erwartet ihn ein bekanntes Gesicht: der örtlicher Mitarbeiter des internationalen Druckverbundes ePAL (elektronik printing at location) ist leicht zu erkennen. Der Druckverbund, dessen deutscher Partner das Institut von Herrn Rasch bereits seit langen Jahren mit Printprodukten bedient, hat weltweit allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt kräftig grüne Jacken zur Verfügung gestellt; hier am Flughafen vermittelt dies dem übermüdeten Professor eine angenehme Vertrautheit. Während der ePAL-Mitarbeiter Herrn Rasch zum Kongreßhotel fährt, übergibt Herr Rasch ihm die aktuelle Fassung der Foliencharts. Sie werden bei ePAL noch übersetzt und in die Tagungsunterlage eingearbeitet werden.

ePAL hat sich auf das Marktsegment „Wissenschaft und Forschung“ konzentriert. Die Betreuung von Messen gehört zum Standardgeschäft. Der deutsche Druckpartner betreut das Institut von Prof. Dr. Rasch, und die einzelnen internationalen Druckpartner übernehmen die Publikationsaufgaben für alle Aktivitäten des Instituts außerhalb von Deutschland. ePAL-Portugal hat die portugiesische Buchausgabe nach den deutschen Vorlagen übersetzt und gedruckt. Die für den morgigen Kongreß benötigten Tagungsunterlagen werden im gleichen Layout wie das Buch erscheinen, und ePAL-Portugal hat auf dem Kongreß einen Büchertisch zur Verkaufsförderung aufgestellt. Und weil der Mitarbeiter gestern die Auflage für die Tagungsunterlagen bei den Kongreßveranstaltern erfragt hat, hat er auch gleich eine freudige Mitteilung für Herrn Prof. Dr. Rasch: Es werden fast 1500 Besucher und Besucherinnen erwartet. „Übrigens rief gestern abend ihre Sekretärin in der Druckerei an. Ihre Mitarbeiter haben noch aktuellere Datenreihen fertiggestellt, und ich soll Sie fragen, ob Sie die noch eingearbeitet haben möchten?“ „Nein, besser nicht. Ich müßte mich da noch reindenken, und ich bin zu müde. Aber schön, daß die fertig sind, dann kann ich das auf dem Kongreß ankündigen.“ „Sollen wir die Verschickung an interessierte Teilnehmer wieder übernehmen?“ „Ja, ich gebe ihnen dann am Ende der Veranstaltung die Visitenkarten. Und lassen Sie sie auch, wie gehabt, über unsere Online-Datenbank verbreiten. Ich begreife nicht, weshalb so viele Menschen alles lieber noch schriftlich haben wollen. Als wenn Gedrucktes Wahrer wäre...“.

Das Druckhaus Fink hat sich bereits vor Jahren auf hochwertige Prospekte und Bildbände spezialisiert. Der Zusammenschluß mit europäischen Kollegendruckereien zu einem Druckverbund

fürte zu einer Spezialisierung auf die Lebensmittelbranche. Inzwischen werden 40% des Umsatzes in diesem Marktsegment erzielt.

### *Denkspiel 2: Print-Logistik „Eurostars“*

Beim Blick auf den Nutzungsgrad der neuen A0-Digitaldruckanlage muß Konrad Fink grinsen. Seine Tochter hatte Recht. Er ist zwar der erste im Druckverbund, der die Anlage aufgestellt hat, aber eine gute Idee setzt sich schnell durch. Die internationalen Kunden nutzen die in den niedrigen Auflagen preisgünstige Affichenherstellung in großem Umfang. Gestern rief Mehmed Özdemir, sein alter Studienkollege, an. Sein türkisches Druckhaus verhandelt auch mit Zykrone über die A0-Anlage. Damit wäre Mehmed der zweite im Verbund, der die Angebotspalette in diese Richtung mit erweitert. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, daß die anderen europäischen Druckhäuser schnell mitziehen, wenn sich der Nutzen bei den ersten Anwendern gezeigt hat.

Sabine Fink ist nicht so begeistert. Die spanischen Kollegen haben das Prospekt eines spanischen Pralinenanbieters über ein derartig schlechtes Übersetzungsprogramm laufen lassen, daß sie beim Korrekturlesen echte Schwierigkeiten hat. Am liebsten würde sie alles neu schreiben. Nach einer Seite gibt sie auf. Ein kurzes Telefonat mit „Spain-Print-Logistik“ beruhigt. Die Termin- und Kostensituation erlaubt es, die Überarbeitung durch professionelle Dolmetscher durchführen zu lassen. Also schickt Sabine die Daten zu dem assoziierten Übersetzungsbüro und ändert die Zwischenterminplanung.

Im Drucksaal rauschen die IIB-Anlagen, und Hans Schichtler freut sich, daß er nach langer Zeit mal wieder eine Auflage über 80.000 zu drucken hat. Normalerweise kommt er kaum dazu, die Druckprodukte zu lesen.

Aber bei dem aktuellen Auftrag hat er Zeit und Lust: die französischen Kollegen haben für einen Hersteller von Ölen und Fetten ein Prospekt in Form eines Kochbuches gedruckt. Auf jeder Seite ist ein kleines Comic. Zwar wurden die Rezepte für den deutschen Markt vom Druckhaus Fink geändert - nicht aber die Comics. Und so liegt über der eindeutig als Französin zu identifizierenden Köchin die Sprechblase: „Welch wunderbarer Gugelhupf!“. Ob hier wohl am falschen Ende gespart worden ist? Die Anpassung der Comics für den deutschen Verbraucher wäre für die DTP-Abteilung des Druckhauses Fink ein schöner Auftrag gewesen. Hans Schichtler will bei Gelegenheit mal den Chef fragen, ob für eine Nachauflage das nicht vorgesehen werden kann. So ist es einfach nur komisch, wenn nicht gar lächerlich. Dann hätte man auch gleich spanische Rezepte lassen können. Aber die Prospekte sind für die Lebensmittelmesse nächste Woche in Nürnberg gedacht, und es war natürlich alles wieder ganz eilig.

Carola Zuse ist auf dem Weg zu einem neuen Kunden. Eine Schokoladenfabrik in Konstanz will ein neues Produkt auf dem internationalen Markt einführen. Da die Fabrik eine eigene Grafikabteilung hat, hat Carola Zuse eine Kopie des Color-Management-Programms von „Print-Logistik-Eurostars“ mitgebracht. Meist zahlen sich die Softwarekosten bereits beim ersten Auftrag aus, denn jede Konvertierung von Farbdaten in die verschiedenen internationalen Ausgabeinheiten ist durch das hauseigene Color-Management-Programm problemlos geworden. Bei Print-Logistik-Eurostars gibt es bereits seit zwei Jahren keinerlei manuellen Informationstransport. Text-, Bild-, Montage-, Andruck-, Falz- und Weiterverarbeitungsdaten werden digital an die Druckorte übertragen. Die internationalen Druckpartner drucken in den jeweiligen Ländern die dort vorgesehenen Auflagen. Neben dem Drucken werden aber auch noch Übersetzungen von Muttersprachlern durchgeführt bzw. überprüft. Der Bereich Logistik, der auch die Anlieferung an den jeweils gewünschten Verteilerorten im Lande organisiert, wird zur Zeit noch weiter ausgebaut.

Außerdem will der internationale Druckverbund in Zukunft die Kunden besser beraten können, wo und in welcher Form für die Lebensmittelbranchen der verschiedenen Länder am günstigsten

geworben werden kann. Carola Zuse ist Mitglied der Projektgruppe, und sie ist sich ziemlich sicher, daß der Erfahrungsaustausch mit den Verbundkollegen ihr bereits einen guten Nutzen gebracht hat. Für die Schokoladenfabrik hat sie jedenfalls schon einige Ideen im Kopf.

## 3.2 Anforderungen an die Organisation

Im folgenden wird für die Strategie der „Technologieorientierung“ des internationalen Druckverbundes eine mögliche Organisationsform beschrieben, die geeignet erscheint,

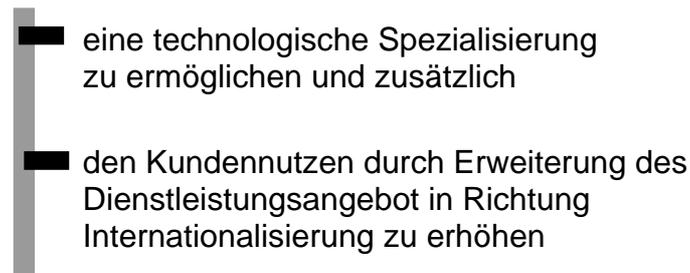


Abbildung 18 Anforderungen an den internationalen Druckverbund

Aufgrund dieser Anforderungen wird der internationale Druckverbund sich auf ein spezielles Marktsegment konzentrieren. Aufgrund dieses Marktsegmentes ergibt sich eine Einschränkung der Produktpalette. Insbesondere in den vor- und nachgelagerten Bereichen wird der internationale Druckverbund das Dienstleistungsangebot erweitern. Die technologische Erweiterung wird sich ebenfalls direkt auf die Bedürfnisse der Kunden des Marktsegmentes beziehen.

### 3.2.1 Aufbau einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung

Die Organisation benötigt aufgrund ihrer Spezialisierung den Aufbau einer eigenen Forschungs- und Entwicklungs-(FuE-)abteilung. Das „Denken aus dem Blickwinkel des Kunden“ muß proaktiv erfolgen, um den Kunden des Druckverbundes einen Wettbewerbsvorsprung zu ermöglichen. Die FuE-Abteilung wird sich sowohl mit den technologischen Möglichkeiten der Informationsaufbereitung und -verarbeitung beschäftigen, als auch mit der Entwicklung des Marktes seiner Kunden. So wird im Denkspiel 1 das Wissen um die Nutzung der Online-Dienste durch das Klientel des Kunden (Wissenschaftler) für den internationalen Druckverbund ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Im Denkspiel 2 bildet das Wissen der Organisation um die Werbemöglichkeit im europäischen Ausland einen Wettbewerbsvorsprung vor den Konkurrenzanbietern. „Unserer Ansicht nach ist eine Technologie, die man käuflich erwerben kann, nicht neu. Wir sind Anhänger einer Theorie, die man „Wayne-Gretzky-Schule der Technologie“ nennen könnte. Wayne Gretzky, der im Alter von 28 Jahren in der Nationalen Eishockeyliga der USA bereits erfolgreichster Torjäger aller Zeiten war, wurde einmal gefragt, warum er ein so guter Eishockeyspieler sei. Er sei deshalb eine Ausnahme, meinte Gretzky, „weil ich dahin gehe, wo der Puck sein wird, nicht dahin, wo er ist.“<sup>10</sup>

Die FuE-Abteilung wird die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen in den Alltag der nationalen Druckereien solange betreuen, bis der Ablauf zu einer Standarddienstleistung der Organisation wird (vgl. Abb. 19).

---

<sup>10</sup> Hammer, Champy a.a.O., S. 132

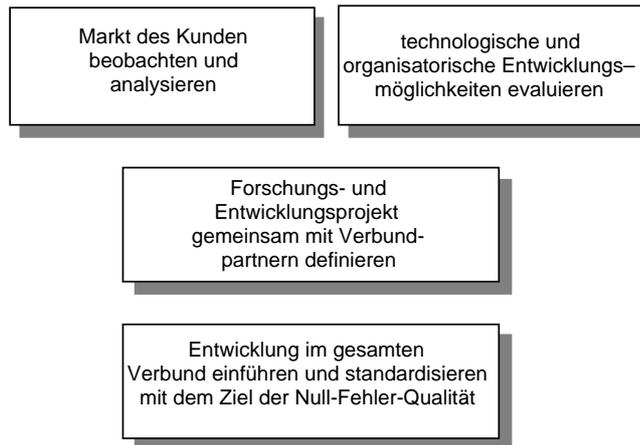


Abbildung 19 Aufgabengebiete der Forschungs- und Entwicklungsabteilung

Die Mitarbeiter der FuE-Abteilungen werden für diese Arbeit von den anderen Aufgaben des Druckverbundes freigestellt. Zusätzlich werden Entwicklungskapazitäten über externe Forschungseinrichtungen, wie z.B. das Medienzentrum Stuttgart, zugekauft. Aufgrund der Kooperation mit anderen europäischen Druckpartnern können durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte erhebliche Kosten für die nationalen Einzelunternehmen eingespart und Synergieeffekte genutzt werden. Dabei ist es nicht erforderlich, daß alle FuE-Mitarbeiter der verschiedenen Nationen zur gleichen Zeit am gleichen Projekt arbeiten. Forschungsleistungen müssen aber nach Einführung in einzelnen Ländern auf alle Druckpartner übertragen werden, um den Verbund leistungsfähig zu halten.

Die Organisation der FuE-Aktivitäten kann sich an die Erfahrungen des internationalen Projektmanagement orientieren. Dabei müssen insbesondere die Erkenntnisse des Simultaneous Engineering beachtet werden. Regelmäßig müssen im Projektplan Abstimmungen mit dem Kundenmarkt und den Produktionserfahrungen vorgesehen werden, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen.

### 3.2.2 Einzelne Kundenbetreuer als Schnittstelle Kunde – Druckverbund

Die Komplexität der Auftragsabwicklung erfordert eine intensive Kundenbetreuung. Diese wird zum Teil beim Kunden, zum anderen Teil in der nationalen Stammdruckerei stattfinden. Darum ist es erforderlich, daß zumindest dann, wenn ein Kundenauftrag in der Produktion ist, eine innerbetriebliche Kontaktperson dem Kundenbetreuer zugeordnet ist<sup>11</sup>.

Die Kundenbetreuung endet mit der Übergabe des Auftrages an die Produktion und beginnt wieder mit der Übernahme des Produktes von der Produktion. Für den Produktionsprozeß selbst ist die technische Leitung des jeweiligen nationalen Unternehmens verantwortlich (vgl. Abb. 20). Hauptgrund für diese klare Schnittstelle ist der Anspruch, die Daten an externe Druckorte schicken zu können, ohne daß der Kunde oder der Kundenbetreuer den Druckpartner persönlich aufsuchen muß.

<sup>11</sup> Zur Organisation der Auftragsannahme vgl.: IHermes, P.; König, A.; Linsenmeier, T.: Leitsätze zur Gestaltung des Verkaufsinendienstes, Medienzentrum Stuttgart 1995

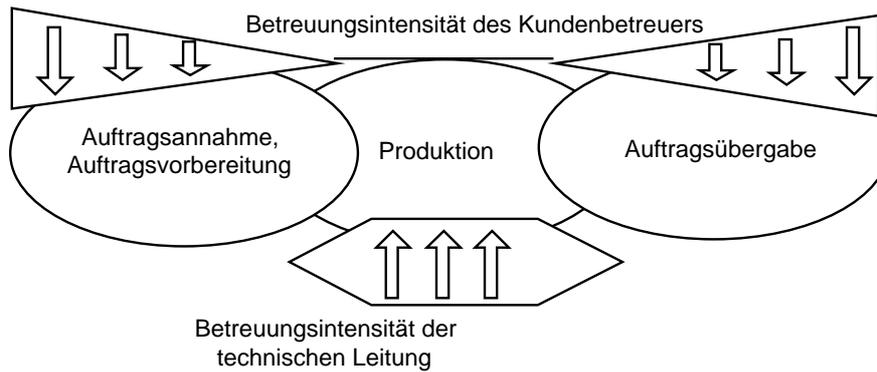


Abbildung 20 Betreuungsverantwortung des Auftrages im Produktionsablauf

Insgesamt wird sich der Druckverbund auf eine geringe Zahl größerer Kunden konzentrieren. Laufkundschaft sollte durch organisatorische Auslagerungen nicht über die einzelnen Kundenbetreuer bedient werden. Der internationale Druckverbund konzentriert sich organisatorisch auf die key-accounts des jeweiligen Marktsegmentes<sup>12</sup>.

### 3.2.3 Die Organisation der Produktion als „geschlossenes System“

Die Leistungsfähigkeit des internationalen Druckverbundes entscheidet sich an der Schnittstelle Kunde/Produktion. Die Übertragung der Daten innerhalb des Druckverbundes muß ohne persönlichen Kontakt des Kundenbetreuers erfolgen. Ein Korrekturgang ist nicht möglich. Deshalb müssen nach Freigabe einer definierten Version der Veröffentlichung beim regionalen Druckpartner des Kunden eine Organisation mit „Null-Fehler-Qualität“ ohne Eingreifen des Kundenbetreuers erfolgen. Die extreme Vernetzung der Partner untereinander (vgl. Abb. 21) erfordert eine klare, standardisierte Schnittstelle zum Kunden.

Zur Erreichung der Null-Fehler-Qualität muß die Anforderung der Produktion an die Qualität der Auftragsübergabe genau definiert werden. Eindeutigkeit, Vollständigkeit und die Vereinbarkeit mit den innerorganisatorischen Standards müssen über ständige Korrekturmaßnahmen mit dem Ziel der absoluten Fehlerfreiheit erarbeitet werden. Im Vergleich zur heutigen Organisationsgestaltung heißt dies, die bisherige Schnittstelle „Druckfreigabe“ vorzulegen zur Schnittstelle „Datenfreigabe“. Die Erkenntnisse moderner Qualitätsmanagementsysteme, insbesondere der DIN ISO 9000er-Reihe, müssen in die Organisation des internationalen Druckverbundes einfließen. Als Leitbilder können die Maßstäbe der pharmazeutischen Verpackungsdruckereien dienen.

Wenn der Kundenbetreuer die Daten des Auftrages für die Produktion freigegeben hat, erfolgen die weiteren Prozeßschritte ohne sein Eingreifen in der Eigenverantwortlichkeit der Ausführenden. Jede nachträglich erforderliche Rückfrage der Produktion mit dem Kunden oder dem Kundenbetreuer muß im Sinne des Qualitätsmanagements als „Abweichung“ verstanden werden und unterliegt damit dem Prozeß der Korrekturmaßnahmen.

<sup>12</sup> Als Organisationsform für die Laufkundschaft bieten sich ausgelagerte Print-Shops an, die stundenweise die Maschinerie des Druckverbundes mieten können.

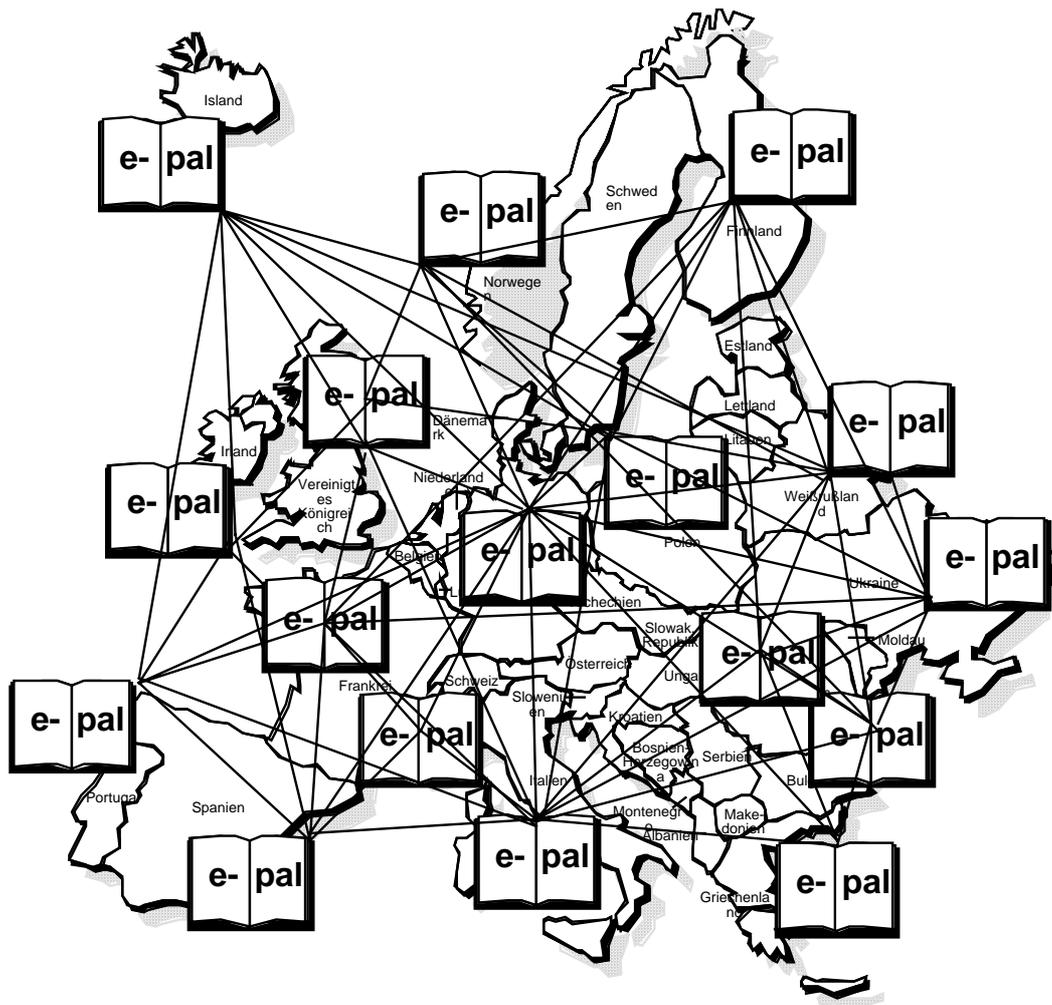


Abbildung 21 Online-Vernetzungen des internationalen Druckverbundes

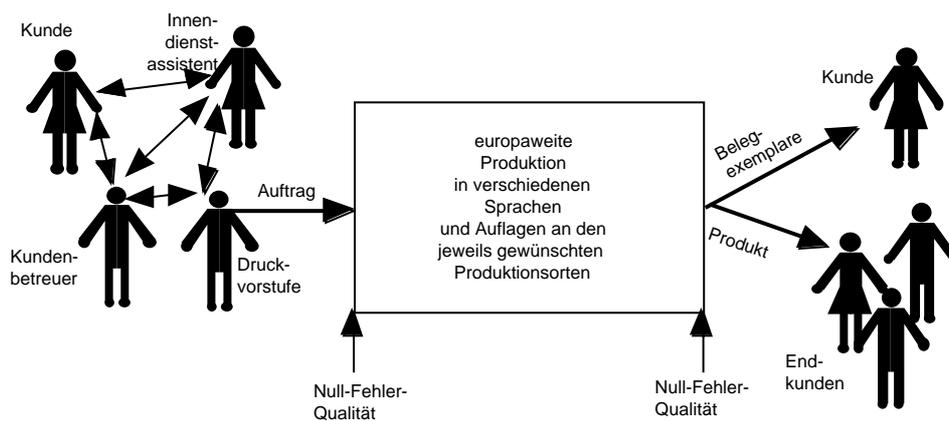


Abbildung 22 Definierte Schnittstellen zur Produktion

Voraussetzung für eine erfolgreiche Abwicklung des Produktionsprozesses ohne Einwirkungen des Kunden oder des Innendienstes, ist die genaue Definition der Kundenwünsche. Neben sicheren technologischen Abläufen ist der internationale Druckverbund auf EDV-unterstützte Pro-

duktionsplanungs- und -steuerungssysteme angewiesen sowie auf ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem angewiesen.

### **3.2.4 Regelmäßige, institutionalisierte Cross-Group-Treffen zur Verbesserung des Erfahrungstransfers der Verbundpartner und Verbundmitarbeiter**

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren des internationalen Druckverbundes sind die Synergieeffekte durch die einzelnen nationalen Partner und die Konzentration auf die Bedürfnisse eines abgegrenzten Marktsegmentes. Während die FuE-Projekte diese Synergien fördern, gerät die Produktion durch die Anforderung an die Null-Fehler-Qualität in die lernhemmende Situation eines „geschlossenen Systems“. Der Kontakt der Produktion zum Kunden und damit zum Markt ist sehr gering. Neuentwicklungen werden von außen an die Produktionsmitarbeiter herangetragen, und nicht von ihnen selbst entwickelt. Außer an der Verbesserung ihrer aktuellen Produktionsabläufe sind sie selbst nicht innovativ.

Regelmäßige, international zusammengesetzte und sowohl mit Produktions-, als auch mit Kundenbetreuungs- und FuE-Mitarbeitern besetzte Besprechungen anhand definierter Themen sollen den Erfahrungstransfer ermöglichen. Solche „Cross-Groups“ haben nicht den Anspruch, alle für das Thema in Frage kommenden Personen und Bereiche an einen Tisch zu bringen, sondern rotierend allen Mitarbeitern Einblick in die Arbeitsgebiete der Kollegen zu ermöglichen.

Ein regelmäßiges Thema für Cross-Group-Treffen wird die gegenseitige Qualifizierung im Verbund sein. So werden nach der Einführung neuer Dienstleistungen und Technologien Erfahrungsaustausche erforderlich werden. Die Erkenntnisse der „Schneeballqualifizierung“<sup>13</sup> können für den Transfer genutzt werden.

## **3.3 Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten**

Während die Qualifikation der Mitarbeiter eines „regionalen Medienverbundes“ die Methodenkompetenz in den Vordergrund stellt, bekommt die spezialisierte Fachkompetenz im internationalen Druckverbund eine höhere Bedeutung. Dies ist aber für die einzelnen Tätigkeitsbereiche unterschiedlich:

### **3.3.1 Forschungs- und Entwicklungsabteilung**

Neben einer hohen Fachkompetenz insbesondere in den Bereichen Informatik, Datenhandling, Color-Management, Vernetzungs- und Konvertierungsfragen werden die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung auch über Marketingstrategien und über die Besonderheiten des Marktsegmentes der Kunden des Druckverbundes Kenntnisse haben müssen. Im Bereich der Methodenkompetenz kommt der pädagogischen Qualifikation eine bedeutende Rolle zu, da die FuE-Abteilung den Einführungsprozeß begleiten muß. Zusätzlich wird effektives Projektmanagement erwartet werden müssen, verbunden mit ausreichenden Sprachkenntnissen.

### **3.3.2 Kundenbetreuer**

Das Qualifikationsprofil des Kundenbetreuers eines internationalen Druckpartners wird dem des heutigen Verkaufssachbearbeiters ähneln. Teamfähigkeit, Kundenorientierung, Organisationsfähigkeit, Beratungs- und Dienstleistungsorientierung, aber auch Kostendenken, wird im Vordergrund stehen. Die Fachkompetenz kann sich auf das „Wissen, was möglich ist“ beschränken.

---

<sup>13</sup> vgl. Siebecke, Dagmar; Stute, Cornelia: Optimierung von Organisationsentwicklungsprozessen durch Qualifizierung. INPUT Wuppertal 1994

Dabei muß der Kundenbetreuer kontinuierlich über die Leistungsfähigkeit der Produktion informiert sein, und den regen Gedankenaustausch mit der FuE-Abteilung fördern.

### **3.3.3 Druckvorstufenmitarbeiter**

Die Mitarbeiter der Druckvorstufe erhalten im internationalen Druckverbund eine besondere Rolle. Sie arbeiten bis zur Datenfreigabe eng mit dem Kunden, dem Kundenbetreuer und dem Innendienstmitarbeiter zusammen. Neben der breiten Fachqualifikation für Typografie, Bildbearbeitung und Layout benötigen sie ein hohes Maß an Flexibilität und Verantwortlichkeit.

### **3.3.4 Produktionsmitarbeiter**

Die Mitarbeiter der Produktion müssen sich mit den neuen Druck- und Weiterverarbeitungstechnologien vertraut machen. Bei der Einführung neuer Technologien benötigen sie eine hohe Lernbereitschaft. Dies fördert auch die Arbeit in den Cross-Groups.

Zusätzlich benötigen die Produktionsmitarbeiter einen hohen Qualitätsethos. Jeder Qualitätsmangel muß nicht nur behoben, sondern auch für die Zukunft ausgeschlossen werden. Voraussetzung ist eine „fehlerfreundliche“ Unternehmenskultur. Jeder Fehler ist eine Chance zur Verbesserung!

Insbesondere die Leitungsfunktion in der Produktion benötigen ein hohes Wissen über effektive Qualitätsmanagementsysteme, das für jedes Unternehmen im Verbund zwingend sein wird.

## **3.4 Anforderungen an die Technologie**

Die Technik der einzelnen Partner des internationalen Druckverbundes ist auf dem neuesten Stand, auf den jeweiligen Kundenmarkt abgestimmt und über die einzelnen Partner vereinheitlicht. Standardisierung und Produktionssicherheit hat dabei einen hohen Stellenwert. Nicht ausgereifte Produktionsmittel werden wenn dann nur im Bereich der FuE-Projekte eingesetzt. In der Produktion werden nur bereits auf dem Markt oder in der FuE-Abteilung bewährte Technologie eingesetzt.

## **3.5 Der internationale Druckverbund als lernendes Unternehmen**

Die Zukunft des internationalen Druckverbundes liegt in der Nutzung zusätzlicher Ressourcen durch die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern. Dadurch kann externes Wissen in das Unternehmen integriert werden, und die Forschungs- und Entwicklungsarbeit kann durch die Kostenumlage auf mehrere Partner verstärkt werden. Somit ist der Zusammenschluß nicht nur eine kurzfristige Reaktion auf verringerte Absatzmöglichkeiten im eigenen Lande, sondern der Verbund erhöht durch seine Lernfähigkeit auch die langfristige Überlebensfähigkeit der einzelnen Partner.

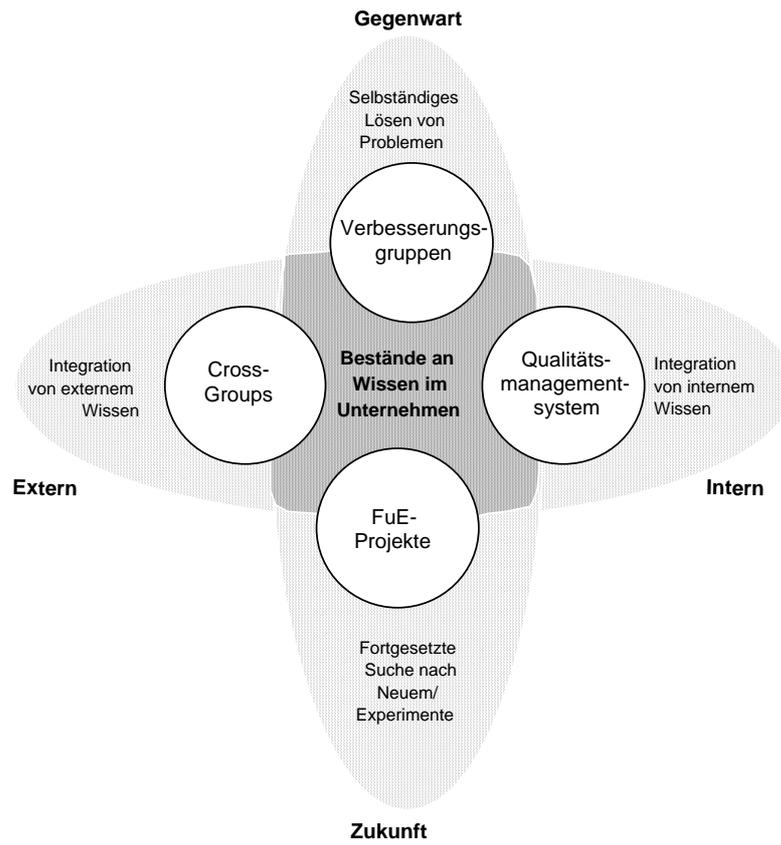


Abbildung 23 Lernfelder des internationalen Druckverbundes

## 4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Darstellung der eingeschätzten Erfolgsfaktorenprofile der befragten Unternehmen des Verbundprojektes bzgl. ihrer derzeitigen Ausprägung .....	3
Abbildung 2	Musterstrategie einer starken Technologieorientierung.....	4
Abbildung 3	Musterstrategie einer starken Personenorientierung .....	5
Abbildung 4	Gegenüberstellung der strategischen Pole.....	6
Abbildung 5	Umsatzentwicklung Druckindustrie der letzten vier Jahre (nur Westdeutschland).....	6
Abbildung 6	Entwicklung des Anteils von Kleinbetriebe an der Gesamtzahl der Druckunternehmen der letzten 40 Jahre (nur Westdeutschland, 1952 bis 1977 ohne Handwerksbetriebe).....	7
Abbildung 7	Zukunftseinschätzungen für kleinere und mittlere Druckereien.....	8
Abbildung 8	Arbeitsgebiete „Informationsmanagement“ .....	10
Abbildung 9	Leitideen des „regionalen Medienberaters“ .....	11
Abbildung 10	Ideensammlung für neue Produkte und Dienstleistungen des regionalen Medienberaters .....	12
Abbildung 11	Tätigkeitsfeld des regionalen Medienberaters .....	18
Abbildung 12	Japanisches KAIZEN gegenüber den Ergebnissen des westlichen Betrieblichen Vorschlagswesen.....	20
Abbildung 13	Vergleich der Produktivitätssteigerung durch Innovation ohne/mit KAIZEN .....	20
Abbildung 14	Kundenteams als Basisorganisation .....	22
Abbildung 15	Bildung der Task-forces aus den Kundenteams.....	23
Abbildung 16	Lernfelder des regionalen Medienberaters.....	29
Abbildung 17	Leitideen des „internationalen Druckverbundes“.....	31
Abbildung 18	Anforderungen an den internationalen Druckverbund.....	34
Abbildung 19	Aufgabengebiete der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.....	35
Abbildung 20	Betreuungsverantwortung des Auftrages im Produktionsablauf.....	36
Abbildung 21	Online-Vernetzungen des internationalen Druckverbundes.....	37
Abbildung 22	Definierte Schnittstellen zur Produktion .....	37
Abbildung 23	Lernfelder des internationalen Druckverbundes.....	40