



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke und Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

# Dem Markt neue Impulse geben

Stämpfli stellt die weltweit zweite DICOweb in Bern auf als Voraussetzung für Prozess-Flexibilität – »Sie passt zu unserer Unternehmenskultur«

## REPORT



Alle reden davon, man müsse sich anpassen: den Märkten,

den Konditionen und neuen Zeiten. Also könnte auch Stämpfli, Schweizer Unternehmen für Publikationen mit bester Reputation auf Basis einer ehrerbietenden Tradition solches tun. Doch nur auf das alleine beschränken sich die Berner nicht. »Unsere Firmenstrategie ist darauf ausgerichtet, dass unsere Kunden in der Lage sind, sich mit gedruckten und digitalen Publikationen und Publikationssystemen den neuen Markt-Gegebenheiten anzupassen«, sagt Peter Stämpfli, der in der Stämpfli Holding AG zusammen mit seinem Bruder das Unternehmen führt. »Wir wollen nicht nur unsere Kunden verstehen, wir müssen lernen so zu denken wie sie«. Das verlange in der Folge »unter anderem Investitionen in die gesamte Wertschöpfungskette«. Die DICOweb ist eine davon.

»Wir brauchen doch erst gar nicht darüber zu philosophieren: was unsere Kunden brauchen – egal, ob sie Bücher, Zeitschriften oder einen e-Shop ordern – ist ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit, Variabilität, Konstanz im qualitativen Niveau und Preise, die bezahlbar sind«. Peter Stämpfli, der als Delegierter des Verwaltungsrates sowohl als Strategie als auch exekutiv im Tagesgeschäft Vision und Wirklichkeit zur Deckung bringt, hat etwas anderes im Sinn, wenn er über Zukunftsfähigkeit der Stämpfli Gruppe und ihren 260 Mitarbeitenden redet: Nicht die Effizienz des Druckens, sondern die Effektivität und Effizienz der gedruckten und digitalen Publikationen für seine Kunden.

### Die Aufgabe der Printmedien bleibt

Die Aufgabe der Printmedien, die entweder selbst Wirtschaftsobjekte sind (wie Bücher und Zeitschriften) oder Produkte begleiten, Märkte erschließen, Stimmungen, Meinungen, Denk- und Handlungsweisen beeinflussen und zu verändern suchen, diese Aufgabe der Printmedien wird bestehen bleiben. Davon zeigt sich Peter Stämpfli wie viele andere überzeugt. Aber die Konditionen, zu denen und unter denen sie entstehen, das Zusammenspiel mit anderen Medien und der Wertschöpfungsprozess in seiner ganzen Bandbreite, der hat sich längst verändert und wird sich



rasch weiter verändern. Doch »Terminruck und Auflagenstückelungen darf die Herstellung nicht verteuern« und vor allem »wenn technologische Entwicklungen zu einem strategischen Wandel führen, muss dieser Wandel im Unternehmen entsprechend vollzogen wer-

Peter Stämpfli sieht die Investition in neues Maschinen-Equipment vor allem als Investition in neue Formen der Publikationen und damit stets im Zusammenhang mit dem Kundennutzen.

den«. Das sind nur einige der Ideen, die die Entscheidungen im Hause Stämpfli beeinflussen.

### Neue Konzepte für bewährte Produkte

»Eins hat der inzwischen zur Vernunft gekommene e-Boom bewirkt. Wir reden mit Kunden in anderer Art und Weise über Technologieeinsatz, Marketing und Zusammenarbeit,« sagt Peter Stämpfli. »Allen Kunden ist bewusst geworden, dass neue Marketingansätze, neue Publikationsformen und -prozesse möglich sind. Und jetzt sind wir mit den Kunden mitten drin, nach realen Wegen zu suchen«. Die Kunden würden die heutigen Einsatzmöglichkeiten der Technologie bestens kennen und entsprechende Lösungen einfordern. »Manche Kunden kennen die Chancen, die sich bieten, besser als manches Druckunternehmen.« Diese Erfahrung macht Stämpfli Mut: »Sowohl wir als Verlag können jetzt bewährten Publikationen mit neuen Konzepten frischen Wind geben; genau so wie wir auch Kunden aus allen Branchen und in allen Größenordnungen helfen, intelligenter zu kommunizieren und effizienter zu publizieren«. Und so versteht es sich fast von selbst, wenn Peter Stämpfli bemerkt: »Für uns hat der Begriff Schlüsselkunde nicht nur mit Umsatzzahlen zu tun. Sondern mit seiner Innovationskraft und vor allem mit seiner vorwärts gerichteten Art zu denken.« >

Die in Bern installierte DICOweb ist eine Heatset-Anlage im 16-Seiten-Format mit vier Doppeldruckwerken und einer Bahngeschwindigkeit von 3,5 Meter pro Sekunde. Im Neubau auf der »grünen Wiese« produzieren neben der DICOweb je eine Zehn-, Fünf- und Zweifarbenbogenmaschine im Format 70 x 100 cm. Zudem verfügt Stämpfli über tonerbasierte Digitaldrucksysteme für Kurzaufgaben, die auch die Individualisierung und Personalisierung von Druckprodukten ermöglichen.

### Immer die schnellste und wirtschaftlichste Lösung

Für kundenorientierte Lösungen nutzt Stämpfli diejenigen Drucksysteme, mit denen am wirtschaftlichsten und schnellsten bestimmte Broschüren, Zeitschriften oder spezielle Kataloge herzustellen sind. Das kann auch die kombinierte Produktion bedeuten. Ein Teil läuft im Bogenoffset, ein anderer Teil auf tonerbasierten Systemen sowie ein weiterer auf der DICOweb. Peter Stämpfli: »Der Kunde will ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Qualität und zeitgerechten Verfügbarkeit. Beim Auswählen der richtigen Produktionslösung sind Kompetenz und Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter entscheidende Kriterien. Darüber hinaus ist die Vernetzung mit den Kunden gefordert, um die Publikations- und Produktionsprozesse wirtschaftlich gestalten und standardisieren zu können.«

### Prozessanalyse und -optimierung mit den Kunden

In bisher neun Workshops mit mehr als 60 Kunden erarbeitete Stämpfli neue Integrationslösungen. Ziel dabei ist es, den Gesamtprozess von Publikationen mit dem Kunden zu analysieren und zu verbessern. Das Verständnis weniger für die Technologie als für den Prozess steht im Vordergrund. Teil-, Test- und Vorabauflagen werden nun zunehmend möglich.

In vielen Gesprächen stellte Stämpfli fest, dass bestimmte Kunden weniger die Personalisierung, sondern eher die Aufteilung auf verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlicher Ansprache fordern.

### Teil- und Kleinauflagen als Stärke der DICOweb

Diese Teilaufgaben sind unter anderem eine Stärke der DICOweb. Materialkosten für Platten sowie deren Archivierung oder Entsorgung entfallen. Eine Grundeinrichtung benötigt rund 20 Minuten, der Formwechsel innerhalb eines Auftrags knapp 15 Minuten. Weitere Rüstzeitminimierungen werden derzeit umgesetzt. Zum Beispiel lässt sich nach Aussage von Peter Stämpfli ein A4-Katalog mit 1.460 Seiten in einer Teilaufgabe von 10.000 Exemplaren im Vergleich zum Druck auf einer umschaltbaren Achtfarben-Bogenmaschine an der DICOweb um einiges günstiger produzieren. Eine entscheidende Rolle



Peter Stämpfli, Delegierter des Verwaltungsrats der Stämpfli Holding AG, Bern, und Dr. Josef Schneider, Erfinder und Chefentwickler der DICOweb sowie Geschäftsfeldleiter für Digitaldrucksysteme bei MAN Roland bei der Präsentation in Bern.

spielen dabei die effektiver durchgeführten Druckformwechsel. Bei einer 16seitigen Broschüre gleicher Auflagenhöhe ohne Druckformwechsel kämen diese Kosten- und Rüstzeitvorteile nicht im selben Umfang zur Geltung.

Eine weitere Stärke der DICOweb sind, so Stämpfli, Kleinauflagen von 500 bis 3.000 Exemplaren: »Speziell in diesem Bereich ist die DICOweb die beste Produktionsalternative.« Dazu kommt eine zuvor nicht ge-

kannte Flexibilität. In der Zeitschriftenproduktion ist es jetzt möglich, bis zu einer Stunde vor Druckbeginn neue Anzeigenseiten oder redaktionelle Beiträge in Teilaufgaben zu integrieren.

### Flexibles Gesamtkonzept

Flexibel ist aber auch das Gesamtkonzept der DICOweb. Denn die modulare Maschinenplattform bietet im Gegensatz zu herkömmlichen Druckmaschinen die Ergänzung mit weiteren Druck- oder Lackwerken sowie der Einsatz neuer Bebildungs- und Drucktechnik zu einem späteren Zeitpunkt.

Bei Stämpfli unterscheidet man zwischen Standard- und Individual-Pro-

zessen; die gemeinsame Vernetzung kann dabei soweit gehen, dass die Daten vom Kunden automatisch in das System bei Stämpfli geleitet werden. Die DICOweb sieht man in diesem Zusammenhang als Datenausgabegerät mit hoher Schnelligkeit und Prozesssicherheit.

Trotz all dieser Vorteile sei aber auch die DICOweb keine »eierlegende Wollmilchsau«. Hohe Auflagen über 25.000 Exemplare sind auf Illustrationsrollenmaschinen effizienter zu produzieren. Dr. Josef Schneider: »Die DICOweb ist ein gebündeltes System von Rüstautomat und Druckmaschine. Je mehr gerüstet werden muss, desto effektiver lässt sie sich einsetzen!«

nico

Ein Meilenstein für das 1799 gegründete Unternehmen Stämpfli: 2003 wurde der Neubau auf der »grünen Wiese« bezogen und die DICOweb installiert. Insgesamt investierte Stämpfli 32 Mio. CHF in das Gebäude und noch einmal rund 14 Mio. CHF in Druck- und Verarbeitungstechnik. Herzstück dabei ist die DICOweb, die weltweit erste MAN Roland DICOweb als Heatset-Variante des Computer-to-Press-Systems.



Aber auch bei so viel positiven Gestaltungswillen fällt der Erfolg nicht vom Himmel. Die Probleme, mit denen man zu kämpfen hat, sind so banal und vertrackt wie woanders. »Auch wir kochen nur mit Wasser, und auch bei uns steckt der Teufel im Detail.«

### Konsequenz, Fleiß und Disziplin

Vielleicht aber ist der Wesenskern, der Stämpfli von manch anderem Unternehmen auf der Suche nach dem richtigen Weg unterscheidet, dieser: »Je mehr Impulse wir geben, desto intensiver denken unsere Kunden nach. Also schaffen wir Voraussetzungen, um neue Ideen langfristig zu verankern und sie wirtschaftlich realisieren zu können.«

Und dieses »Provozieren«, das in Anfragen oder Forderungen mündet, braucht unternehmerische Leitsätze und eine in sich gefestigte Organisation, damit man schnell und flexibel reagieren kann. Fachleute mit intensiver Sachkenntnis, die in jeder Situation in der Lage sind, sich in ein Team einzufügen. Eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, sich ständig wieder in Frage stellen zu können, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren. »Es erfordert vor allem und von allen«, sagt Peter Stämpfli, »Konsequenz, Fleiß und Disziplin.«

Die Komplexität nimmt zu, die Gefahr ist groß, sich zu verheddern. »Wir würden uns wünschen, dass die heutige Ausbildung in jeglicher

Stufe den Heranwachsenden und Lernenden für diese Herausforderungen mehr Werkzeuge mit auf den Lebensweg gibt. Es ist nicht falsch oder schlecht, was Schulen in fachlicher Hinsicht anbieten, aber die Persönlichkeitsentwicklung oder solch eminent wichtige Faktoren wie Selbstdisziplin kommen kaum vor.« Müssten sie aber, meint Stämpfli, »denn wie will man sonst in der Lage sein, sich in einer Welt zu bewegen, die sich rasch verändert? Wie will man sonst vernetzte Lösungen in einem komplexen Umfeld anbieten und Entscheidungen fällen, die Mut brauchen? Wie will man mit Kunden Lösungen suchen und umsetzen, wenn die Kunden selber zunehmend über eine höhere Ausbildung verfügen?«

### Zwischen Routine und Standard

»Im gleichen Maße, wie wir immer flexibler werden, müssen wir in der Lage sein, Normales immer preiswerter und schneller durch Standardabläufe zu produzieren,« sagt Peter Stämpfli. Dabei ist die Balance

zwischen Routine und Standards sowie die Suche nach dem Anderen und Neuen die unternehmerische Herausforderung, die jeden einzelnen Mitarbeitenden einbezieht. Und jede einzelne Maschine – was in Bezug auf die jüngst installierte DICOweb auch zu einer Entscheidungsbegründung geführt hat, die sicherlich in dieser Form nicht alle Tage zu hören ist.

»Wir standen bei der Wahl, wie wir den Gesamtprozess in der Publikationsherstellung optimieren wollen, vor einer Reihe denkbarer und kaufbarer Lösungen. Wir haben uns für die DICOweb entschieden, weil uns das Gesamtkonzept überzeugt hat. Denn diese Maschine kommt mit einer Reihe völlig neuer konstruktiven Kriterien und Prinzipien daher – und ist eben nicht die weiterentwickelte und hochgezüchtete Spitzenmaschine einer Baureihe oder Verfahrenstechnologie, die ihre Grenzen längst ausgereizt hat.«

### Zeit für eine neue Art von Druckmaschine

Peter Stämpfli gibt ein Beispiel: »Segelfrachtschiffe wurden seinerzeit optimiert, indem man durch mehr Masten und mehr Segelfläche größere Antriebskräfte erzielte. Doch diese Entwicklung war endlich. Erst die Dampfschiffe führten zu einer grundsätzlich neuen Dimension, einer deutlich verbesserten Terminqualität des Seetransports.« Übertragen auf die Drucktechnolo-

gie bedeutet diese Botschaft: Es war Zeit für die Neuerfindung von Druckmaschinen, nicht nur für deren Weiterentwicklung.

»Die Flexibilität der DICOweb hat uns in jeder Hinsicht überzeugt und deshalb sind wir mit MAN Roland eine Entwicklungspartnerschaft eingegangen. Diese Maschine, das hat MAN Roland bewiesen, kann in kurzer Zeit mit zusätzlichen Funktionen versehen werden und passt daher in unser Konzept, durch veränderte Publikationsprozesse dem Marketing und den Geschäftsprozessen unserer Kunden neue Impulse zu verleihen,« führt Stämpfli aus. Solche Vorteile dürften aber nicht »Vorteile im Drucken« allein sein, sondern müssen Vorteile sein, die das Geschäft der Kunden fördern. »Weil wir inzwischen längst ein Lösungsanbieter sind.« Dazu gehört vor allem die »intensive, konsequente und ausdauernde Investition in die Unternehmenskultur. Das mag aufwändig erscheinen, ist aber auf Dauer eine rentable Investition. Wir können es uns gar nicht mehr leisten, nicht laufend in Fähigkeiten der Zusammenarbeit zu investieren.« Ist diese Unternehmenskultur durchdacht und konsequent, sind es auch die damit verbundene Denk-, Entscheidungs- und Handlungsweisen. »Dann sieht man auch, welche Wege man in der Technologie und im Marketing gehen muss, weil man weiß, was man erreichen will – und zu Gunsten der Kunden erreichen muss!«