

IRD-Jahrestagung 2009, CH-Solothurn

Selbstbewusst, mit neuer Stärke

Jammern war gestern. Die Bereinigung liegt hinter uns. Jetzt ist die Zeit der Starken gekommen. Noch etliche solche Metaphern könnte man aneinanderreihen: so skuril sie sich für manchen anhören, der wohl eher zu den Resignativen gehört, so selbstbegründend sind sie für diejenigen, die jetzt wahre unternehmerische Qualitäten zeigen: Ok, die Zeiten sind anders, aber gerade deshalb sehen wir unsere Chance. Die IRD-Jahrestagung 2009 in der Schweizer Barockstadt Solothurn führte die Mutigen und Proaktiven der Branche zusammen. Leider, so könnte man sagen, waren es nicht so viele wie erhofft. Dafür, und das ist die positive Botschaft, war keiner darunter, der nicht mit gestärkter realistischer Zuversicht nach Hause ging.

Sagte man noch vor kurzem, die Schere ginge immer weiter auseinander zwischen denjenigen Betrieben, die sich der neuen Situation der Printmedienindustrie angepasst haben und denjenigen, die verzweifelt und mit erlahmender Kraft versuchten, das Konservative in die Zukunft zu retten, so darf man wohl von nun an wahrlich sagen: **die Spreu hat sich vom Weizen getrennt.**

Drei Faktoren sind es vor allem, die den Unterschied ausmachen:

- ▶ Ein **vernetzter, voll-digitaler Workflow**, der standardisierte und top-aktualisierte Komponenten von Qualitätssicherung und Automatisierung vereint.
- ▶ Eine **ökologisch-ökonomische Grundphilosophie**, die von sozialer Mitarbeiter-Motivation und -qualifizierung bis zu Aspekten des „grünen Druckens“ Produktionsprozesse optimiert und die Fertigung nachhaltig gestaltet.
- ▶ Die gelebte Attitüde des deutlich nach außen **sichtbar gemachten Profils**, das sowohl Aktive Unternehmensführung, Riskmanagement wie auch kundenorientiertes Marketing in den Mittelpunkt stellt.

Gerne werden diese Aspekte auch die **„soft factors“** genannt – und sind doch verlässliche Säulen des Erfolges. Vorbei sind die Zeiten, da Markt- und monetäre Erfolge vor allem

- ▶ auf Technik,
 - ▶ auf seelenloser zahlenorientierter Planung,
 - ▶ auf permanente Kopie bisheriger Rezepturen
- beruhte. Natürlich sind weder eine exzellente Qualität, fussend auf topaktueller Technik, überflüssig geworden noch Betriebswirtschaft im gesunden Maße. Weder sind Erfahrungen über Bord zu werfen noch ist Konservatismus ein Übel. Doch eben: es sind andere Faktoren hinzugekommen, die gewissermaßen die Spurführung übernommen haben. Welche, legten die Teilnehmer der Tagung in einer Abstimmung klar zutage.

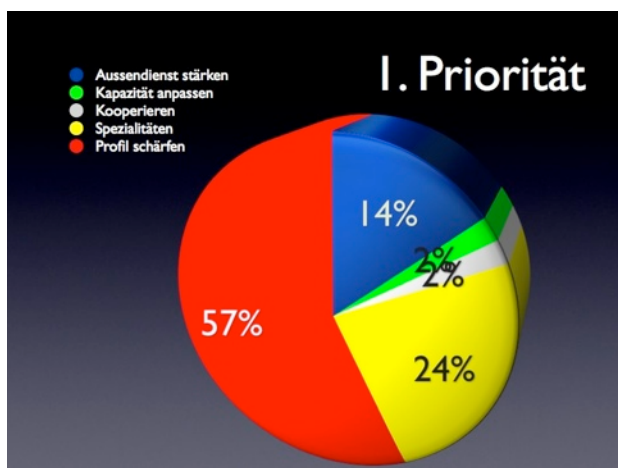
Zeigen, wer ich bin, was ich kann

Der Satz ist alt, beherzigt wird er in der Printmedienindustrie (obwohl sie fast ausschließlich davon lebt) kaum bis wenig: Tue Gutes und rede (vernünftig) darüber. Marketing ist und bleibt der sprichwörtlich Schiefe Absatz des Schusters, sprich die Schwachstelle der Druckereien.

Das zu ändern war Ziel der 2009er IRD-Jahrestagung und die Teilnehmer hatten das Gefühl, es ist ihr gelungen. Die Botschaft war klar, eindeutig, vor allem, sie ist ja nicht neu. Vielleicht kann sie nur nicht oft genug wiederholt werden, um endlich Allgemeingut in dieser Branche zu werden. Denn der Fehler ist immer wieder der gleiche: Druckereien unterstellen, ihre Kunden würden schon wissen, was erstens der Druckerei Leistung und zweitens deren Vorteile, Besonderheiten, Profil und Leistungsversprechen wäre. Irrtum, großer Irrtum. **Wer aufhört, sich selbst dazustellen, hört auf, von den anderen wahrgenommen zu werden.**

Die derzeit alles entschuldigende Vokabel von der „Krise“ ist abermals Grund genug sich zu erinnern, warum Kunden kommen und bleiben. Weil sie, und das ist der einzige Grund, einen anderen gibt es erst gar nicht, Vertrauen = ein gutes Gefühl dabei haben. Selbst da, wo scheinbar die Logik zählt, etwa bei den Argumenten wie Preis, Termin, Qualität, zählt das Gefühl, die Überzeugung, das Zutrauen: Ja, dieser Lieferant wird meinen Erwartungen gerecht und das schaffen, was ich fordere und dafür zu zahlen bereit bin – oder eben nicht, und futsch ist der Druckkunde, wenn es auch nur den Hauch einer Alternative gibt.

Die anwesenden Teilnehmer wurden gefragt, welche „Rezepte“ sie empfehlen würden, die augenblicklichen Aufgaben zu meistern, um Druckunternehmen im Wettbewerb besser zu positionieren und Vorsprung zu gewinnen.

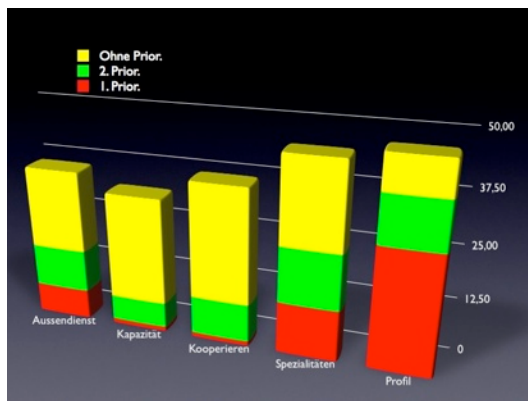
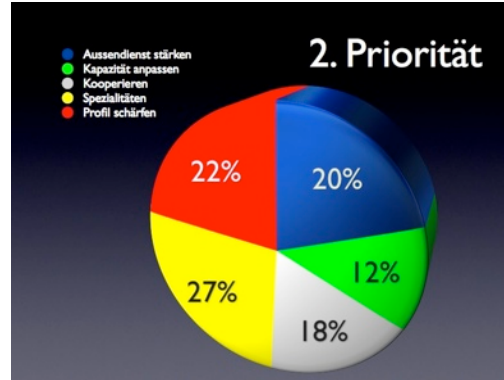


Profil schärfen

Klarer „Sieger“ bei den Antworten: mehr Profil zeigen. Dem Markt, den Kunden bewusst machen, für welche Eigenschaften, Werte, für welches Leistungsversprechen man steht. Dabei muss dieses Argument immer zugleich einen Nutzen für den Kunden darstellen. Bei „Wir“-Argumenten wird es schon kritisch, denn der Kunde muss auch darin *seinen Vorteil* sehen. „Wir sind die tollsten, schönsten, besten ...“ ist nur dann ein kluger Spruch, wenn Kunden bereit sind

anzunehmen, dass man beim tollsten, schönsten, besten ja gut aufgehoben sein muss („IBM-Syndrom“). Ansonsten schlägt ein solcher Anspruch ins Gegenteil um: er erzeugt Aversion, Frust, Unmut – der Kunde wendet sich ab. Übrigens: **Kunden vertrauen emotionalen Slogans und Versprechungen wesentlich mehr als rein rationalen** – auch im B2B-Bereich (um nicht zu sagen: dort gerade).

Sich konzentrieren, das, was man kann, noch besser können. Das, was man kennt, noch gezielter bedienen. Das, wofür man bekannt ist, noch markanter herausstellen. So lautet eine ebenfalls hoch favorisierte Strategie-Empfehlung. Das geht einher mit einer gleichzeitigen Einschätzung, dass es dazu logischerweise der Verstärkung des Außendienstes (und der Außendarstellung) bedarf. Mit der oft zitierten Vokabel „street on the feet“ machten alle, die über ihre eigenen Erfolge berichteten, gute Erfahrungen. Der Kontakt mit dem Kunden muss und soll vernetzt-digital sein, um die Aufträge abzuwickeln. Aber um Geschäftsbeziehungen zu pflegen und das Gefühl der Betreuung zu vermitteln, sind die persönlichen Kontakte unverzichtbar.



Resümee:

Damit ergibt sich eine in dieser ad-hoc-Umfrage ermittelte Rangfolge, die absolut synchron mit den Erfahrungen und Empfehlungen der Berater ist, mit denen marktorientierte und zukunfts-konzentrierte Unternehmen zusammenarbeiten:

- ▶ **1. Das unternehmensspezifische Leistungsprofil stärken**, permanent auf dem Markt präsentieren (auch bekannt als USP, Unique selling proposition, Alleinstellungsmerkmale).
- ▶ **2. Leistungs-Spezifika immer weiter ausbauen** und damit eine Marktführerschaft erlangen bzw. sich auf die Bedürfnisse, Anforderungen bestimmter Marktsegmente / Kundengruppen spezialisieren und in diesem Bereich „Fachbetrieb“, spezialisierter Lieferant zu werden.
- ▶ **3. Kooperationen und Leistungs-Allianzen anstreben**, um durch synchronisierte Leistungsstärke sich gemeinschaftlich gegen den übrigen Wettbewerb zu behaupten.
- ▶ **4. In die unmittelbaren Kontakte zu Kunden und Märkte investieren** und den Außendienst – egal, in welcher Form – samt servicefreundlicher, qualitätssichernder automatisierter Bestell-, Kontakt- und Kontroll-Prozuren auszubauen und als charakteristisches Merkmal im Bewusstsein der Kunden (vor allem der potentiellen Kunden) zu verankern.
- ▶ **5. Kapazitäten anpassen**, was in der heutigen Zeit auch durchaus Kapazität verringern, abbauen heißen kann. Nicht in Quantitäten investieren oder solche als Ballast herumschleppen, sondern sich auf die ertragstarken Elemente des Workflows bzw. der Wertschöpfungskette konzentrieren.

Vergleicht man dieses Umfrage-Ergebnis mit den Themen und Thesen des IRD und seiner Veranstaltungen der letzten Jahre, so ist völlige Übereinstimmung festzustellen. Was den Schluss nahe legt, hier in Solothurn waren die „treuen (Hardcore-) IRD-Fans“ versammelt (was auch so war) und die Botschaft, die das IRD konsequent und geduldig vermittelt, ist „angekommen.“ Was Institutsleiter Eckhard Bölke um so mehr freuen dürfte.

Viele Fragen – aber welches sind die sinnvollen Antworten

Dabei sind die „alten“ Fragen, ob denn nun Print durch das Internet gefährdet sei, ob Kunden immer mehr selbst drucken oder bei Dienstleistern weniger drucken lassen, ob wir innerhalb der Branche eine Überkapazität haben und welche Workflow- und Druckmaschinen-Konzepte oder -Technologien die Nase vorn haben, welche Bedeutung Web-to-print haben wird alle wichtig, nicht endgültig beantwortet – allein, sie reichen nicht aus, Unternehmen zu sichern.

„**Märkte sichern, Verkaufserfolge steigern**“. Dies war (und ist) nämlich das Generalmotto, unter das IRD-Institutsleiter Eckhard Bölke das Programm der Tagung gestellt hatte und das mit dem korrespondiert, was das Knowledge-Institut an Beratungen, Seminaren und sonstigen Diensten anzubieten hat.

Es ist wohl viel zu kurz gegriffen, wenn man den Versuch, Märkte zu sichern und die Verkaufserfolge zu steigern, mit den Vokabeln Marketing, Werbung, Kundenorientierung übersetzt. Ja, das auch. Aber eben nicht nur allein. Denn immer deutlicher wird, dass qualitative Aspekte die entscheidenden Faktoren beim „fight for survival“ sind.

Qualität im drucktechnischen Sinne: na klar, aber das ist so selbstverständlich, dass man nicht mehr darüber reden muss (denn am die Umkehrung des Arguments, man könne auch mit schlechter Druckqualität gute Preise erzielen, wird wohl keiner glauben). **Qualität im „Change Management“**, das ist eine Kombination, über die wir in der Vergangenheit zu selten gesprochen haben, aber auf dieser Tagung wie ein heller Komet am Horizont auftauchte. Ein Komet, der einen Kollisionskurs zum Planeten Gutenberg hat.

Was im Rahmen der deltafuture-Seminare als „Nichtlineare Zukunft“ bezeichnet wird, ist auch das, was die Solothurner IRD-Jahrestagung wie ein Roter Faden begleitete. **Es geht sehr prinzipiell und substanziell um eine Änderung der Unternehmenskultur, um ein neues Selbstverständnis und vor allem um eine Attitüde, die nicht mehr an die alte techniklastige Druckerei erinnert. Man muss sich, sein Unternehmen, als Marke neu erfinden.**

Markenführung – Die Grundlagen

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, „Marketing-Guru“ mit deutlichem Schwerpunkt auf Markenführung in Consumer- und B2B-Märkten, widmete sich in seiner sehr ausführlichen Keynote dem Faktor Wachstum in hart umkämpften Märkten (was für die Druckindustrie wahrlich zutrifft):

- ▶ Es gibt nur zwei Gründe, warum Unternehmen erfolgreich sind: Innovation und Marketing. Die anderen oft (für und über sich selbst) gepriesenen Vorteile wie beispielsweise Produkt- und Produktionsqualität, gute Organisation, exzellentes Personal sind unabdingbare, unverzichtbare Voraussetzungen, um überhaupt innovativ zu sein und im Marketing zu überzeugen.
- ▶ Marketing muss man heute mit „Marke“ übersetzen. Es ist also nicht nur Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, „Reklame“. Marketing ist das **emotionale Angebot an Kunden**, ihre Kaufentscheidungen zur angebotenen Ware oder Leistung hin zu beeinflussen. Marke, das ist so etwas wie ein „Glaubensbekenntnis“, keineswegs ironisch zu interpretieren mit der Übersetzung:

Ich (Kunde) glaube, das ich da (beim Anbieter) gut aufgehoben, verstanden, bedient bin. Marke, das ist ein Versprechen, das man nicht leichtfertig machen darf und dessen Nichteinhaltung desaströse Folgen hat.

- ▶ Wie sehr die Marke und ihr Image das Bewusstsein und die Entscheidungen von Consumern – auch im Business-Bereich !!!! – prägt, lässt sich immer wieder an Image-Tests ablesen. So hat die Marke eines oft verächtlich als „Zuckerwasser“ abgetanen Getränks, nämlich Coca-Cola in den USA eine deutlich höhere Reputation als die Welt- und Friedens-Organisation United Nations (UNO). Und selbst im wahrlich nicht immer deutschfreundlichen Großbritannien genießt Adidas ein höheres Ansehen als die Royal Family mit ihrer Matriarchin QE II. **Womit sich jeder, der auf Märkten ernst genommen und von (potentiellen) Kunden Aufträge haben will, kritisch fragen muss: Welches Ansehen habe ich / haben wir, wofür stehe ich, stehen wir, welchen Wert vermittele ich, repräsentieren wir? !**
- ▶ Menschen und Marken anstatt Maschinen und Materielles – so könnte man platt übersetzt die Erfolgsformel bezeichnen, die nicht nur Prof. Dr. Esch, sondern sämtliche Markt- und Markenforscher immer wieder präsentieren und durch Test klar belegen können. Denn wir Consumer orientieren uns privat wie beruflich-geschäftlich an Marken und ihrem Vor-Urteil, dem Image – oder wir kaufen allein nach dem uns am günstigsten erscheinenden Preis. Und zwar immer dann, wenn die in Frage kommenden alternativen Angebote ihrerseits kein Image, kein Profil haben. **Druckereien, die stets und ständig im Preiswettbewerb stehen, haben damit eine wehtuende, aber zwingend logische Analyse ihrer eigenen Versäumnisse: sie haben im Bewusstsein der Kunden kein Profil, keinen Wert, keine Vorteile, der einen Mehrpreis gegenüber dem Durchschnitt oder gar dem Billigsten rechtfertigt.** Es sollten spätestens dann sämtlich Alarmglocken schrill klingeln und ein radikales Umdenken ist angesagt, bevor man ganz im Sumpf der Unrettbarkeit versinkt.
- ▶ Starke Marken wirken nicht nur auf Verbrauchermärkte. Sie sind gleichzeitig **attraktiv für leistungsfähige Mitarbeiter**; berufliche Aufsteiger suchen den Kontakt zu Markenunternehmen. Und so kann sich mit einem positiven Markenprofil die Erfolgsspirale aus eigener Kraft nach oben drehen: Starke Marken sind attraktiv für starke Menschen. Und umgekehrt gilt, Mitarbeiter müssen die Marke leben. Eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle. **Mitarbeiter müssen Markenbotschafter werden.**
- ▶ Über starke Marken erreicht man höhere/hohe Preise (und damit Marktführerschaft), damit verbunden in aller Regel auch attraktive Renditen. Nicht über Kostensenkungen und Leistungsreduktionen. „Mehr bieten als erwartet wird, bieten, was erstaunt und freudig stimmt“ ist eine banale, aber ungemein wirkungsvolle, nie aus der Mode kommende probate Strategie. Dr. Franz-Rudolf Esch: „Sie können nur höhere Preise verlangen, wenn sie einen emotionalen Wert liefern. **Eine starke Marke bewirkt einen Vertrauensvorschuss bei potentiellen Kunden.**“ – „Marke ist mehr als Produktqualität. Qualität muss sein, reicht aber alleine nicht aus.“
- ▶ Markenführung ist nicht nur die Konzentration auf das Eigentliche, das Produkt oder die Produktion selbst. Es sind oft vermeintliche Nebensächlichkeiten, die den positiven Rückschluss auf die Vorteile und Besonderheiten suggerieren und Werte verkörpern oder bedeuten. **Das „Drumhe-**

rum“, die Attitüde sind mindest ebenso wichtig wie das Core-Business selbst. Denn Markensteuerung ist Kopfsteuerung mit Hilfe von Emotionen. Und in dieser Beziehung bündelt eine klare Positionierung die Kräfte. Markenführung bedeutet, dass sich ein Unternehmen auf einen, allenfalls ganz wenige Kern-„Tugenden“, die einen emotionalen Wert darstellen, konzentriert. Esch: „Wenn Sie jemanden 10 Bälle auf einmal zuwerfen, wird er kaum einen davon fangen können. Werfen Sie ihm einen, allenfalls zwei oder drei zu, hat Ihr Kunde eine reale Chance, Sie ‚festzuhalten‘ – also im wahrsten Sinne des Wortes zu begreifen“. Daher lautet die Devise: Simpel, schnell, einfach kommunizieren.

Fazit: Markenführung ist eine Frage der Positionierung. Entweder man verdeutlicht dem Markt „the points of difference“, wo und wie man anders ist als die anderen. Oder „the points of parity“ und reiht sich ein in die Kette vergleichbarer, unmittelbar (und damit meist über den Preis und geldliche Vorteile) konkurrenzierender Unternehmen und ihrer angebotenen Leistungen oder Waren. Qualität ist immer notwendig, um am Markt zu bestehen. Aber sie ist nicht hinreichend stark genug, um das Bestehen zu sichern. Und Marketing/Markenführung „im Stillen“ geht mal gar nicht; nur das, was die Kunden sehen (hören, erleben), stärkt die Marke. Und diese Images sind stabil im guten wie im schlechten („Ist der Ruf erst ruiniert ...“). Von alleine kommen die positiven (Vor-) Urteile der Verbraucher und Käufer nicht, also muss man nachhelfen und sich festlegen, mit welchem Profil, welchem Versprechen, welchen „Seht her, so bin ich, das bin ich“ gegenübertritt.

Die Druckerei – eine Marke? Aber ja doch!

„Ich habe als Druckerei nur austauschbare Produkte, die mir die Kunden vorgeben. Ich habe ja gar keine Markenprodukte, die ich bewerben kann.“ So werden viele Druckereien bisher gedacht haben um zu begründen, warum Marketing und Markenführung bei ihm so schwer bis vielleicht sogar unmöglich wäre oder sein sollte. Sie befinden sich damit in einem tragischen Irrtum.

Denn viele Marken sind überhaupt kein Produkt. Eine Fluggesellschaft: Nicht ihre Fluggeräte oder Gepäckcontainer sind ihre Produkte, sondern ihr Service (vom attraktiven Flugplan bis freundlich-hilfsbereiten Personal, von prägnanten Erscheinungsbild bis zur vertrauensbildenden Flottenpolitik) sind ihre Marke. Oder Versicherungen: Beratung, Kulanz, Kontinuität – das sind die „Dinge“ (eben: es ist nichts Materielles), was sie zu vermarkten haben. Restaurants, Hotels: Weder die einzelnen Punkte auf der Speisekarte noch die Farbe der Bettbezüge sind die Marke, der Flair ist es.

- ▶ Und so ist bei Druckereien oder grafischen Dienstleistern, bei Agenturen und Verlagen, bei kleinen wie großen Unternehmen der Service, der Flair, die Zuverlässigkeit, die Beratungsleistungen, die Innovationsfreudigkeit, die spezifischen Hilfen und Angebote das, was es zu vermarkten gilt und was zur Marke werden kann. Es können nicht die Druckmaschinen und auch nicht die Drucksachen selber sein, von Ausnahmefällen und Produktspezialitäten abgesehen. Natürlich kann auch der besondere Kalender, das andere Couvert, die einmalige Bindetechnik zur Marke werden; aber wenn solche Exklusivitäten fehlen, ist Marketing dennoch möglich – oder sogar dringender nötig denn je.

Außerdem: Marketing ist die Summe des Verhaltens am Markt. Und eben das Verhalten kann sich nicht auf einzelne Maßnahmen oder Mitarbeiter beschränken – es ist die Gesamtheit aller Kontakte mit Markt und Kunden. Vom Brief zu einem jeden Telefonat, von der Verpackung bis zum Firmenfahrzeug, von Werbegeschenk bis zur Imagebroschüre, vom Chef bis zum Lehrling. Von morgens bis abends.

Platt gesagt, nicht DASS man druckt, sondern WIE man druckt (vom Erstkontrakt bis zum After-Sales-Service), das sind für Druckereien die Objekte ihres Marketings.

Hier stehen wir und könnten anders

Nach Jahren der Workflow-Optimierung stehen also nicht nur beim IRD die Unternehmenskonzepte im Fokus. Bekannt ist, dass die Themen der Jahres- und Fachtagungen des IRD ihrer Zeit eigentlich ein wenig voraus sind. Macht aber gar nichts, eigentlich um so besser, denn sie sind in den letzten zwei Jahrzehnten ein zuverlässiger Indikator für die wirklich wichtigen Themen und Trends gewesen. Deshalb sollte man nach der vorigen Tagung, in der Motivation und Mitarbeiter im Mittelpunkt standen, nun sicher sein können, *dass die Unternehmer und die Unternehmung selbst ihre zukünftige Rolle überdenken und gegebenenfalls neu definieren müssen.*