

SERIE Wachstum planen

Richtiges richtig tun

Teil 1: Controlling

Teil 2: Marketing

Teil 3: Vertrieb

Teil 4: Qualifizierung

Der zweite Teil unserer Serie beschreibt ein erfolgreiches Marketing-Projekt für die traditionsreiche Druckerei C.H.Beck in Nördlingen. Hier wurde die Zahl der neuen Kunden um 60 Prozent gesteigert. **Von Rainer Greive**

Jahrelang war die grafische Industrie damit beschäftigt, effizienter zu werden und Kostenstrukturen an sinkende Umsätze anzupassen. Nur wenige Betriebe hatten das Glück, Wachstum zu erleben. Doch ist hier wirklich Glück im Spiel? Wenn Unternehmen gut dastehen und wachsen, ist dies in der Regel eher die Folge richtiger Entscheidungen und ihrer erfolgreichen Umsetzung. Die Rahmenbedingungen dafür verbessern sich derzeit auch in der Druckbranche. Und so stehen hoffentlich viele Unternehmen vor der Herausforderung, sich mit Wachstum zu beschäftigen.

In der folgenden Fallbeschreibung geht es um eine Druckerei, die ihre Abhängigkeit vom Verlag reduzieren möchte und gleichzeitig den „freien Markt“ nutzt, um Wachstum zu generieren.

Das Unternehmen

Tradition und Moderne sind zwei Begriffe, die sehr gut beschreiben, wofür die Druckerei C.H.Beck steht. Schon 1763 ging die Mundbach'sche Buchdruckerei mit Verlag in Nördlingen an Carl Gottlob Beck über. 1802 übernahm Carl Heinrich Beck die Geschäfte. Er verlegte und produzierte Schulbücher und Bildbände. Später kamen Zeitschriften dazu, und mit Gründung des Deutschen Reichs – Mitte des 19. Jahrhunderts – erlebte der Verlag einen beachtlichen Aufschwung. Verlegt wurden damals

vor allem Kommentare und Textausgaben der Reichsgesetze.

1889 zogen die Buchhandlung und der Verlag nach München, während die Druckerei in Nördlingen blieb. 1946 wurde die erste Nachkriegsausgabe des „Schönfelder, Deutsche Gesetze“ herausgegeben, und mit der „NJW“ erschien eine juristische Zeitschrift. Anfang der 60er Jahre hielt der Offsetdruck in Form einer Zweifaben-Bogenmaschine Einzug, 1976 folgte dann mit der Installation einer Compacta von Koenig & Bauer der Einstieg in den Rollenoffset.

Heute befinden sich vier Offset-Rotationen und eine hochmoderne Taschenbuchfertigung im Neubau am Stadtrand von Nördlingen. Der traditionsreiche Altbau in der Innenstadt beherbergt, neben Verwaltung und Vorstufe, den Bogen- und den Digitaldruck sowie einen Teil der Binderei.

Die etwa 420 Mitarbeiter des Unternehmens haben sich auf die Herstellung von Zeitschriften, Büchern, Loseblattwerken und elektronischen Publikationen spezialisiert. Im Zentrum der Leistung steht die Beratung und Betreuung im gesamten Umfeld des Publizierens. C.H.Beck pflegt und verarbeitet die Inhalte und Daten der Kunden verantwortungsbewusst und medienneutral. Dabei beherrscht die Druckerei die gesamte Vielfalt in Online-, Offline- und Print-Medien; insofern ist sie mittlerweile nicht mehr „nur“ klassischer Druckdienstleister, sondern auch Medienmanager.

Das Projekt

Schon heute wird fast die Hälfte des Umsatzes mit Kunden außerhalb des C.H.Beck-Verlags erwirtschaftet. Die Strategie der Druckerei zielt darauf ab, weiteres Wachstum zu generieren und die Eigenständigkeit zu erhöhen.

Ziel des Projektes war es, die Ausrichtung C.H.Becks zu überprüfen, neue Wachstumsmärkte zu identifizieren und die organisatorischen und betrieblichen Voraussetzungen zur Bedienung dieser neuen Märkte darzustellen beziehungsweise zu schaffen. Dazu wurde eine Marktanalyse durchgeführt, die folgende Fragen beantworten sollte:

■ Wie stark kann C.H.Beck im Verlagsmarkt wachsen, und welche wei-



Die Druckerei C.H. Beck (hier der Altbau in Nördlingen) steht für Tradition und Moderne. Durch ein neues Marketing-Konzept konnte der Kundenstamm stark erweitert werden.

teren Märkte sind interessant (Osteuropa, Export)?

■ Welche bisher nicht bearbeiteten Märkte lassen sich mit der bestehenden Technik erschließen (Nischenmärkte, zum Beispiel Online-Service oder Bedienungsanleitungen)?

■ Welches Ertragspotential steckt in diesen Märkten (Strukturen bisheriger Lieferanten, Preisniveau)?

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde ein Marketing-Konzept entwickelt und anschließend untersucht, inwieweit die Organisation von C.H.Beck zur Umsetzung des Konzeptes geeignet ist und welche Maßnahmen zur Ausrichtung des Unternehmens erforderlich sind.

Marktanalyse

Auf Basis dieser Analyse wurde eine Produkt-Markt-Matrix entwickelt, die auf der einen Seite alle Produkte enthält, die in das Portfolio von C.H.Beck passen und auf der anderen Seite die interessanten Märkte darstellt. In einem Workshop mit Mitarbeitern aus Vertrieb und Technik wurden die Schwerpunkte innerhalb der Matrix festgelegt. Diese Schwerpunktmärkte und -produktgruppen wurden dann durch GC Graphic Consult weiter untersucht.

– Neukunden gewinnen



In den für C.H.Beck relativ neuen Märkten wurde eine Umfrage bei potenziellen Kunden durchgeführt. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, der zum einen die Kundenanforderungen in Bezug auf die Produkte erfragt und zum anderen den Bekanntheitsgrad der Druckerei C.H. Beck ermitteln sollte. Dieser Fragebogen wurde im Rahmen persönlicher Interviews ausgefüllt und anschließend ausgewertet.

Strategie und Positionierung

In einem zweitägigen „Marktplatz“-Workshop mit allen Vertriebsmitarbeitern und einigen Kollegen aus der Technik wurden zunächst die eigenen Stärken und Schwächen ermittelt. Anschließend wurden in Gruppenarbeiten die Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Kunden erarbeitet. Dazu wurden von GC Graphic Consult zahlreiche Produkte und Informationen dieser Kunden im „Marktplatz“ aufgebaut.

Nachdem man sich intensiv mit den Kunden beschäftigt hatte, wurde erarbeitet, wie sich die wichtigsten Wettbewerber darstellen. Im letzten Schritt des Workshops wurde festgelegt, wie die neue „Beck-Leistung“ unter Berücksichtigung der Stärken

und Schwächen vor dem Hintergrund der Leistungsfähigkeit der Wettbewerber und der Kundenbedürfnisse aussieht.

Marketingkonzept

Aus den Erkenntnissen der Marktanalyse, der Experten-Interviews und des „Marktplatz“-Workshops wurde ein detailliertes Marketingkonzept erarbeitet. Hier wurden die Umsatzziele der kommenden Jahre für die einzelnen Märkte festgelegt. Für jeden Markt wurden darüber hinaus die potenziellen Neukunden explizit aufgeführt. Außerdem wurde dargestellt, mit welchen Marketingmaßnahmen man im jeweiligen Markt agieren will und welche Mitarbeiter für den Markt verantwortlich sind. Die Gesamtheit der Maßnahmen wurde in einem Aktionsplan zusammengefasst, der einen Überblick über Zeitpunkt und Kosten der jeweiligen Schritte über das gesamte Jahr gibt.

Vertriebsorganisation

Der Vertrieb wurde während des Projektes personell verstärkt. Der Außendienst wurde beziehungsweise wird von administrativen Tätigkeiten entlastet, um sich intensiv den Maßnahmen des neuen Marketingkonzeptes widmen zu können. Außerdem wird noch über die Schaffung einer Funktion eines Marketingverantwortlichen nachgedacht, der sich um die Durchführung der im Marketing-Mix festgelegten Maßnahmen kümmern kann.

Vertriebstraining

Dem Kunden bei jedem Kontakt zum Unternehmen ein positives Erlebnis zu vermitteln, kann den kleinen Unterschied zum Wettbewerb ausmachen und damit den Impuls liefern, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Daher ist als nächster Schritt ein Training für die gesamte Vertriebsmannschaft geplant.

Ziel dieses Trainings wird sein, den neuen Mitarbeitern das Rüstzeug für erfolgreiches Verkaufen mitzugeben und das tägliche Verkaufen in seinen zahlreichen Facetten üben zu können. Die „alten Hasen“ können ihr Wissen hier noch einmal auffrischen und an ihre Kollegen weitergeben.



Herr Büttner, was waren die wichtigsten Meilensteine zum Erfolg Ihres Unternehmens?

Die schnelle Reaktion auf veränderte Marktumstände, hohe Investitionsbereitschaft und Technologieführerschaft. Dafür gibt es viele Beispiele in unserem Unternehmen.

Brachte das Marketing-Projekt nachhaltigen und messbaren Erfolg?

Auf jeden Fall. Ich kann dies sagen, obwohl wir das Projekt erst kürzlich abgeschlossen haben, denn wir konnten im letzten Halbjahr unsere Neukundenzahl bereits um 60 Prozent steigern. Wir haben eben nicht bis zum Projektabschluss gewartet, sondern Erkenntnisse sofort umgesetzt.

Welche Maßnahmen erwiesen sich als besonders nützlich?

Die Reorganisation des Verkaufs und die damit verbundene Konzentration der Teams auf ihre Märkte.

Das Ergebnis

Erste Erfolge des Projektes werden schon jetzt sichtbar. Die Neukundenanzahl ist um 60 Prozent gestiegen, das Verkaufsteam ist noch mehr zusammengewachsen, und die Richtung, in die es geht, ist allen nun klar.

Es wurde deutlich: Die Druckerei C.H.Beck ist im Markt zwar weithin bekannt, nicht aber ihre Eigenständigkeit und ihr Leistungsportfolio als Mediendienstleister. Um dies zu ändern, wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, die nun kurzfristig umgesetzt werden.

Den Mitarbeitern wurde im Laufe des Projektes bewusst, wie einzigartig die Leistungen, die sie anbieten können, eigentlich sind. Das hat zusätzliches Selbstvertrauen und die Zuversicht gegeben, mit den eingeleiteten Maßnahmen erfolgreich zu werden. Die Tatsache, dass viele Kollegen an der Erstellung des Konzeptes beteiligt waren, hat die Akzeptanz des Marketingplans und die Identifizierung mit den Zielen deutlich erhöht. ■

Eine Serie von Druck&Medien und



Der Autor Rainer Greive ist Management Consultant der GC Graphic Consult GmbH (www.GC-online.de) in Unterschleißheim / München.