



Stufen zum Erfolg

Phase 1: Ist-Situation und Stärken-Analyse

Die EKS Strategie fordert: „Sei anders als andere – sei einzigartig, baue gezielt Stärken aus, und schärfe den Blick für neue Betätigungsfelder.“

Sieben Mitarbeiter und die Geschäftsleitung von mittwalddruck nehmen an einem ersten Workshop teil, um mit den Grundsätzen von EKS vertraut zu werden. Zweieinhalb Tage lang werden abseits des Tagesgeschäfts interne Engpässe diskutiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet.

Als Stärken der Druckerei werden festgestellt: Kompetenz in Datenarchivierung und Druckvorstufe, Schnelldruck-Service bis DIN A3, Full-Service aus einer Hand.

Phase 2: Erfolgversprechendstes Geschäftsfeld

Empfehlung der EKS-Strategie: „Sei lieber auf einem kleinen Geschäftsfeld erster als woanders der Zweite“ und „Entfalte auf dem erfolgversprechendsten Geschäftsfeld Deine speziellen Stärken“.

Ulrich Meyer und seine Mannschaft perfektionieren die Herstellung von Dicksachen für Ärzte. Mit einer speziellen Software verwalten sie die Daten von 40.000 Ärzten. Die 200 Aufträge pro Tag werden direkt aus dieser Kundendatei heraus bearbeitet und in einer Warteschleife gelagert. Alle gleichen Aufträge werden gesammelt, automatisch über Folien belichtet und an bestimmten Tagen gedruckt – ohne herkömmlichen Film, ohne Montage, ohne Druckform. Die im Bearbeitungsbüro in Berlin eingehenden Aufträge werden per Standleitung an die zweite Druckerei in Thüringen weitergeleitet und reihen sich dort ebenfalls automatisch in die Warteschleife ein. Die Verpackung der Druckerzeugnisse mit Strichcode sichert eine schnelle Bearbeitung per Post, die Ärzte schätzen die unkomplizierte Auftragsannahme und die Belieferung innerhalb einer Woche.

„In der Verwaltung der Abermillionen von Daten wird die Zukunft der Druckereien lie-

Mittwald-Druck

Drucken ohne Druck?

Ulrich und Anneliese Meyer richten ihre Druckerei an der Engpaßkonzentrierten Strategie EKS aus.

Die Zukunft der Druckerei liegt nicht im „Druckbereich!“ Wer heute als mittelständischer Druckereibesitzer so denkt, wird entweder noch als Spinner belächelt oder sichert – wie Ulrich Meyer – als Visionär die Zukunft seines Unternehmens auch für die folgende Generation.

Er und seine Frau Anneliese führen in Espelkamp bei Bielefeld eine Akzidenzdrucke-

rei mit 50 Mitarbeitern in zweiter Generation. Und das mit Erfolg. Seit den dreißiger Jahren ist mittwalddruck Marktführer in Sachen Organisationsmittel für den gesamten Ärztenbereich: Rezepte, Briefbögen, Visitenkarten, Terminkarten. 70 Prozent des Umsatzes werden heute damit erwirtschaftet. Doch Ulrich Meyer, in seiner stillen, zurückgenommenen Art ein genauer Beobachter des Marktes und ein ostwestfälischer Revolverluzer dazu, sieht die Gefahren, die sich durch eine einseitige Ausrichtung und durch Vernachlässigung modernster Techniken ergeben. Er will eines Tages seinen Kindern ein lebensfähiges Unternehmen übergeben.

1994 macht er Bekanntschaft mit EKS (siehe Kasten) und Walter Eisele, einem Berater, der mit Hilfe der Engpaßkonzentrierten Strategie seine mittelständischen Kunden zum Erfolg führen will. Meyer erkennt zwar, daß er unbewußt sein Unternehmen schon längst nach den Prinzipien von EKS führt, daß aber Handlungsanweisungen für das tägliche Agieren fehlen und eine ganzheitliche Neupositionierung vonnöten ist. Das Ehepaar entschließt sich, einen klassischen EKS-Prozeß zu durchlaufen und sich vom Success Service Eisele über alle sieben Stufen begleiten zu lassen.

gen,“ davon ist Ulrich Meyer überzeugt. „Heute geht es nur noch darum, wie man den Überblick darüber behält, was wo gespeichert ist. Das erfordert allerdings sehr viel mehr Disziplin als das altbewährte Film-Handling: Es gibt kein besseres Versteck für eine Datei als ein Archiv von Kassetten oder Discs, die schlampig beschriftet sind. Wir wollen unsere Kunden durch eine systematische Digitalisierung ihrer Vorlagen entlasten und ihnen den Zeitgewinn durch das System des *Computer to plate* bewußt machen.“ Ohne daß der Kunde es merkt, gerät er natürlich in eine gewisse Abhängigkeit, die Folgeaufträge nach sich zieht. „Der Nutzen für den Kunden ist durch die Schnelligkeit der Datenü-

bermittlung ungleich höher“, davon ist Ulrich Meyer aber überzeugt. Per ISDN-Leitung können so beispielsweise Daten, die bei mittwaldruck gespeichert sind, für Anzeigen des Kunden in Zeitungen noch kurzfristig vor deren Drucklegung eingespiegelt werden. mittwaldruck macht diesen zukunftsweisenden Umgang mit der neuen Technik deutlich durch den Logo-Zusatz: Partner für gedruckte und digitale Kommunikations- und Informationsmittel.

Phase 3: Erfolgersprechendste Zielgruppe

Die EKS-Strategie fordert: „Differenziere die Zielgruppe eindeutig, bleibe im Dialog mit

ihr und werde zu ihrem besten Problemlöser!“ Walter Eisele initiiert für mittwaldruck eine Kundenbefragung. Adressen regionaler Mittelständler werden zu den vorhandenen Kundendaten hinzugekauft. Insgesamt werden 700 Fragebögen verschickt, um festzustellen, welches Problem welche Kunden haben. Das Ergebnis wird protokolliert und den Mitarbeitern präsentiert. Die Wünsche und die Kritik der Kunden in bezug auf Qualität, Termin und Preis fließen ein in eine vollständige Neustrukturierung der Arbeitsabläufe. Motto: Wenn wir wollen, daß alles so bleibt wie es ist, müssen wir alles verändern. Anneliese Meyer erinnert sich „Keine Maschine blieb an ihrem Ort, jeder Arbeitsplatz, jeder

Daß unsere Hotels bei Tagungsveranstaltern und -teilnehmern so beliebt sind, hat viele gute Gründe.



DAS UND VIELES MEHR ALS
TAGUNGSARRANGEMENT
INKLUSIVE VOLLPENSION

ab
DM 215,-

pro Person

ZUM BEISPIEL:

- ◆ unsere verkehrsgünstige, zentrale Lage ohne zeitraubende Anfahrtswege
- ◆ der komfortable „Airport-Shuttle-Service“
- ◆ die professionelle Organisation dessen, worauf es Ihnen ankommt
- ◆ High-Tech-Equipment für erfolgreiche Präsentationen
- ◆ Tagungsräume für 10 bis 180/200 Personen
- ◆ 164, 168 und 220 repräsentativ-funktionale Zimmer, Appartements und Suiten
- ◆ ein zuvorkommender Hoteldservice, Komfort, Großzügigkeit, gastronomische Vielfalt für Anspruchsvolle ...

Rufen Sie uns an oder faxen Sie,
wir informieren Sie gerne und umfassend.

BALANCE Hotel Neuss
Anton-Kux-Straße 1
41460 Neuss
Telefon (02131) 184-0
Telefax (02131) 184-184

BALANCE Hotel Essen
Frohnhauser Straße 6
45127 Essen
Telefon (0201) 240-70
Telefax (0201) 240-7240

BALANCE Hotel Neu-Isenburg
Wernher-von-Braun-Straße 12
63263 Neu-Isenburg
Telefon (06102) 746-0
Telefax (06102) 746-746





Willkommen im
EXECUTIVE CLUB

Das Steigenberger Berlin heißt Sie herzlich willkommen im neu gestalteten Executive Club mit 73 Zimmern inklusive 3 Suiten und Club Lounge.

Exklusiver Service inklusive:

Willkommensgeschenk des Hotels

• Bügelservice

• Schuhputzservice

• Tageszeitung

• Sauna und Schwimmbad frei

• Spätabreise bis 15:00 Uhr

Executive Club Lounge:

(7.00 h – 12.00 h und 15.00 h – 21.00 h geöffnet)

• Croissantfrühstück

• Kaffee oder Tee am Nachmittag

• Snacks am Abend

Reservieren Sie direkt im Hotel unter der Telefonnummer 030/212 77 02/03

oder über die Steigenberger Reservierungszentrale 0180/524 28 28

STEIGENBERGER
BERLIN

Los-Angeles-Platz 1
10789 Berlin · Telefon 030/212 70

Engpaßkonzentrierte Strategie

Was ist EKS?

Die Engpaßkonzentrierte Strategie wurde von dem Frankfurter Strategieforscher Wolfgang Mewes 1979 in Form eines Fernlehrgangs veröffentlicht. 1990 verkaufte Mewes seinen Verlag und damit die Rechte an die FAZ. Mit der Wirksamkeit der Engpaßkonzentrierten Strategie beschäftigen sich rund 80 wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Mittlerweile haben über 50.000 Teilnehmer den von der staatlichen Zulassungsstelle für Fernunterricht zugelassenen Lehrgang absolviert und tauschen ihre Er-

fahrungen in Regionalgruppen aus. Das Ziel der EKS-Strategie liegt darin, die eigene Anziehungskraft oder die des Unternehmens durch Spezialisierung zu steigern. Aus der Kombination der Fähigkeiten, der Beziehungen und der Stärken ergibt sich ein einmaliges unverwechselbares Profil. Die Kunst liegt darin, für sich oder sein Unternehmen eine Marktlücke zu finden, in die dieses Profil genauso hineinpaßt wie ein Schlüssel in das Schloß.

Beratung und Umsetzung bietet:
Success Service Eisele, Bad Lippspringe

Ablauf wurde verändert. Die auftragsbezogene Neugestaltung bedeutet jetzt kurze Wege, kein Kompetenzgerangel, direkte Zuständigkeit und Verantwortung für Kunden und Auftrag. Das kostete zu Anfang einigen Umsatz, bewirkte jedoch einen hohen Motivationsschub bei unseren Leuten, denn sie wurden voll in alle Entscheidungen einbezogen. Die Veränderung der Arbeitsweise geht mit einer Änderung der Einstellung einher. "Die größte Veränderung findet bei den Kleinaufträgen bis 1.000 Mark statt, die andere Druckereien wegen Unrentabilität meist ablehnen. Der Kunde äußert seine Wünsche direkt am dafür eigens eingerichteten Arbeitsplatz beim zuständigen Setzer. Er oder sie übernimmt die Gestaltung, nimmt direkten Kontakt zu den kleinformigen Druckmaschinen auf, stellt die Rechnung anhand fester Preislisten und kassiert bei Abholung gegen Barzahlung. Individuell, rationell und schnell – so die Meinung der zufriedenen Kunden.

Phase 4:
Brennendstes Problem der Zielgruppe

Nach EKS soll sich ein Unternehmen auf das brennendste Problem seiner Zielgruppe konzentrieren. Bei den Meyers kristallisierten sich neben den Ärzten mittelständische Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen heraus, die ohne Werbe- oder PR-Agenturen arbeiten. Diese Zielgruppe hat enorme Probleme bei der Datenübertragung, zu viele Systeme und Programme tummeln sich auf dem Markt. Immer mehr Betriebe kreieren, entwerfen und erarbeiten aber ihre Dokumente selbst. „Diese Übernahme fremder Daten darf einer Druckerei weder Kopfzerbrechen noch Probleme bereiten,“ meint dazu Ulrich Meyer. „Wir konvertieren die Texte des Kunden in das Satz- und Belichtungssystem, in dem Daten per Mausclick von einer Rechnerwelt in die andere übernommen werden können. Um-

fangreiche Konvertierungstabellen gehören bei uns der Vergangenheit an.“

Wie ernst bei mittwalddruck die Probleme der Kunden genommen werden, zeigen auch die Haus-Prospekte der fünf verschiedenen Geschäftsbereiche. Auf jeweils vier Seiten werden mit Bildern, visualisierten Arbeitsabläufen und verständlichen Texten die Lösungsmöglichkeiten für alle Wünsche des Kunden dargestellt und der Nutzen, der ihm entsteht.

Berater Walter Eisele: „Der Ansatz Problem – Lösung – Nutzen gilt übrigens für alle Werbemaßnahmen von EKS-Unternehmen und wird bei mittwalddruck konsequent auch in der Neukundenakquise eingesetzt. Der Außendienstler benutzt als Gesprächsleitfaden einen Tischflipchart mit verschiedenen Folien: Zu jedem möglichen Problem des Kunden werden Lösungswege durch die Druckerei aufgezeigt und die Vorteile für ihn aufgelistet.“

Phase 5: Innovationsstrategie

EKS fordert dauerhafte Leistungsverbesserung, Auswertung von Innovationsideen, Mobilisierung von Ideenpotential der Mitarbeiter und Kunden.

„Wer für Kunden Kataloge erstellt und ständig aktualisiert, Kundenbilder und -daten digital speichert, kommt an den neuen Medien CD-ROM und Internet als neue Geschäftsfelder nicht vorbei,“ weiß Ulrich Meyer. Er präsentiert sein Unternehmen auf einer selbstgestalteten Homepage. In den ersten zwei Monaten wurde sie bereits über 1.000 Mal von interessierten Internet-Surfern aufgerufen.

Die hauseigene Produktpalette für die Zielgruppe der Ärzte wird bereits mit Bild, Ton und Bewegung auf einer CD-ROM dargestellt. „Wir demonstrieren mit ihr unseren Kunden, wieviel Zeit und Kosten wir bei der Erstellung gespart haben, weil wir auf vorhandene Texte, Bilder und ganze Seiten-

gestaltungen aus unseren Prospekten zurückgreifen können. Unsere Intention ist, daß unsere Kunden unser technisches Know-How erkennen und durch unsere CD-ROM-Produktionen und die Gestaltung des Internetauftritts neue Kunden gewinnen.“

Die Mitarbeiter der westfälischen Druckerei haben interne Weiterbildungsgruppen gebildet, informieren sich und referieren über technische Entwicklungen. Die Gruppen sind ständig im Gespräch untereinander und mit der Geschäftsleitung, um nach neuesten Standards noch effizienter arbeiten zu können.

Phase 6: Kooperationsstrategie

„Suche komplementäre Kooperationspartner, um gemeinsame Synergien zu entwickeln“ – so die EKS-Theorie.

mittwald Druck vergibt die Aufträge für den Vierfarbdruck und Rollen-Offset an Großdruckereien. Zusammenarbeitet wird auch mit einem professionellen Grafikstudio, einem Buchbinder und anderen externen Spezialisten – die meisten sind auch Anhänger von EKS. „Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken und Kernkompetenzen, bieten aber dem Kunden professionellen Full-Service,“ so die Meinung der Meyers. Um

Anwender

Sie praktizieren EKS

- ▶ Fielmann Optik
- ▶ Kärcher Hochdruckreiniger
- ▶ Würth Befestigungstechnik
- ▶ Belimo Regeltechnik
- ▶ Ytong Baumaterial
- ▶ Rewe Handelshaus

diese Kompetenz auch zu demonstrieren, erscheint eine regelmäßige Kundenzeitschrift, die über Entwicklungen im Hause informiert, neue Techniken verständlich erläutert und die Bekanntheit in der Region fördern soll. „In ihr stellen wir beispielsweise auch dar, wie ein Kunde seine Daten optimal zur Übernahme durch uns vorbereiten kann oder was sich hinter manchen Fachbegriffen verbirgt.“

Phase 7: Konstantes Grundbedürfnis

EKS empfiehlt: „Spezialisiere Dich auf konstante Grundbedürfnisse z.B. nach Information statt auf variable Bedürfnisse wie Bücher oder Multimedia und entwickle Dich zur Denkkentrale, die ihre Leistungen vermarktet.“


mittwald Druck hat gezielt die Beratung der Kunden intensiviert und führt ein branchenspezifisches Schulungs- und Informationssystem ein. Das Seminar für Kunden „Kommerzielle Nutzung des Internet“ übertraf in der Zahl der Teilnehmer alle Erwartungen und stellte durch praktische Demonstrationen die Kompetenz des Veranstalters für neue zukunftsweisende Techniken unter Beweis. „Was der Kunde heute noch nicht braucht, wird morgen Standard sein“, davon ist Meyer überzeugt.

Als Zukunftsprojekt soll – auch mit Hilfe von Sohn Martin, der noch studiert – versucht werden, die EKS-Strategie auch anderen Mittelständlern in Seminaren näherzubringen, um Erfahrungen auszutauschen und von Erfolgsrezepten zu profitieren. „Wer die gleiche Sprache spricht, perfektioniert die Zusammenarbeit.“

Langer Atem notwendig

In nur zwei Jahren hat sich dieses mittelständische Unternehmen total neu organisiert. Eine veränderte Kunden- und Auftragsstruktur und die Hinwendung auf neue Techniken gingen einher mit einer formulierten Unternehmensphilosophie, die an markanten Stellen des Betriebes aushängt, mit Stellenbeschreibungen und Festschreibung von Zielen für alle Mitarbeiter, einem Jahresarbeitszeitkonto mit bis zu 100 Stunden Polster und der Einführung der Teamarbeit mit kurzen täglichen Besprechungen. Eine Sisyphusarbeit, die viel Mut, Konsequenz und finanzielle Reserven erfordert. Ulrich Meyer „Jede Umstrukturierung kostet Geld – deshalb muß damit angefangen werden, solange es dem Unternehmen gut geht. Auch die für uns erfolgversprechende Methode der engpaßkonzentrierten Strategie wird 3 – 5 Jahre gelebt werden müssen, damit sie finanziell wirklich greift.“

Einige Erfolge der Meyers sind aber bereits abzusehen. Die schlankeren Strukturen führten zu erheblichen Einsparungen, die Vernetzung der Produktion und neue Fakturierungsabläufe verbesserten die Liquidität, die neuen Aufträge sind lukrativer als früher.

mittwald Druck gehört zu den 5,2 Prozent der deutschen Druckbetriebe, die im Bereich der neuen Medien tätig sind. „Das Schlimmste für eine Druckerei sind Daten, die nur noch gedruckt werden müssen“. Ulrich Meyers Meinung stößt bei den meisten Kollegen noch auf Unverständnis. uw 

K R I S T A L L
K U L I N A R I U M
K U L T U R



Der ungewöhnliche Raum für Cocktails, Präsentationen, Empfänge, intime Festlichkeiten. Die Organisation von Abenden, die wunschlos glücklich machen. Das glitzernde Ambiente, das ein Event zu einer unvergleichlichen Begegnung macht. Erzählen Sie Ihren Gästen ein Märchen... Die Informationsbroschüre erhalten Sie bei:



SWAROVSKI
KRISTALLWELTEN

SWAROVSKI KRISTALLWELTEN
A-6112 WATTENS · AUSTRIA
TEL. +43/5224/51080-0 · FAX +43/5224/51080-31
<http://www.tis.co.at/swarovski-kristallwelten>