

Steuern Sie eine Druckerei erfolgreich!

Mit der handlungsorientierten Simulation für die Druck- und Medienindustrie Print Factory lernen angehende Fach- und Führungskräfte unternehmerische Denk- und Handlungsweisen kennen.

Auslastung gut, Ergebnis mager

Willkommen im Ring. Der Kampf um auskömmliche Preise und ausreichend Aufträge damit die Auslastung stimmt ist in vollem Gange. Die Management-Welt der Druck- und Medienindustrie im kleinen Senatssaal unter dem Dach der Stuttgarter Hochschule der Medien (HdM). Mit dabei: Julia W., Martin K. Alexa D und Michael E. – angehende Print Manager von der HdM. Sie bilden neben vier anderen Teams das Management-Team der Gutenberg Druck GmbH. In einem zweitägigen Kurs lernen sie mit Hilfe der haptischen Simulation Print Factory die Erfolgsfaktoren für die Führung einer Druckerei kennen. Der Produktionsplan ist eng. Wird es eng, helfen Kollegen – die sog. Kollegenhilfe ist gerade bei mittelständischen Druckereien gelebte Praxis – so auch in der Simulation Print Factory. „Wir müssen dringend mit dem Bildband für den Müllerverlag in den Druck gehen, der Liefertermin steht vor der Tür.“ Schafft das Team Gutenberg den Termin nicht, so ist eine Vertragsstrafe fällig. „Vielleicht lässt der Kunde auch mit sich reden und wir können eine erste Teilauflage jetzt liefern, den Rest zu einem späteren Zeitpunkt.“ Martin K. ist verantwortlich für die Produktion und mitten drin im Simulationsgeschehen von Print Factory.

„Derzeit haben wir eine gute Auslastung unserer Anlagen, jedoch war das Ergebnis unserer Arbeit in der vergangenen Geschäftsperiode eher mager.“ berichtet Julia W., verantwortlich für Finanzen und Controlling innerhalb ihres Teams. „Wir müssen in neue Technik investieren, um uns neue Markt- und Kundensegmente zu erschließen.“



Gruppendynamik und direkter Dialog zwischen Trainer und Teilnehmern

Print Factory trainiert die Lust eine Druckerei zu führen

„Wir wollen unternehmerisches Denken und Handeln gezielt ansprechen und schulen. Gerade im dynamischen Umfeld der Druck- und Medienindustrie sind solche Eigenschaften von entscheidender Bedeutung.“ Susanne Menzel weiß es genau. Sie ist Dozentin im Fachbereich Druck und Medien an der HdM und sieht in Print Factory ein sinnvolles Tool das durch prozessorientiertes Lernen für praktische Fragestellungen sensibilisiert. Die handlungsorientierte Simulation bildet die Entscheidungsplattform mit der Studierende, Young Professionals und Auszubildende in Fach- und Führungspositionen Schritt für Schritt die wirtschaftlichen Zusammenhänge in einem Druckunternehmen kennen lernen. In einem Zeitraum von zwei bis drei Tagen schlüpfen die Teilnehmer in die Rolle eines Management-Teams einer mittelständischen Druckerei. Drei bis sechs Gruppen buhlen dabei im Wettbewerb um die Gunst der Druckauftraggeber. Print Factory soll einfach die Lust trainieren, eine Druckerei zu führen.

Auf die richtige Strategie kommt es an

Im Verlauf des Planspiels haben die Druckerei-Teams die Möglichkeit ihr Unternehmen auf dem Markt zu positionieren. Die Definition und Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenssimulation Print Factory. In der Druck- und Medienindustrie bestimmt die Auftragsstruktur im Wirkungszusammenhang mit der technischen Ausstattung der Druckerei maßgeblich die Strategie. Im Planspiel starten alle Teams mit identischer Technikausstattung. Über die marktseitige Veränderung der Auftragsstruktur im Simulationsverlauf sind die Druckereiteams gezwungen sich über ihre eigene Unternehmensausrichtung Gedanken zu machen. Die Simulation bietet dabei die Möglichkeit neben der Startausrichtung das Unternehmen in drei weiteren Feldern weiter zu entwickeln. Zu Beginn sind alle Unternehmen im Marktsegment Base tätig. Base steht exemplarisch für den Akzidenzmarkt mit Standarddruckprodukten (Flyer, Visitenkarten, Briefbögen, etc.). Im Verlauf der Simulation werden die Marktsegmente Image (Zeitschriften, Kataloge, Broschüren), High Volume (Beilagen, Mailings) und Package (Verpackungen, Displays) attraktiv. Damit neue Felder erschlossen werden können, müssen die Teams in neue Technik investieren. Auch hier bietet die Simulation zu den Erweiterungsfeldern die passende technische Ausstattung. Dabei stellen sich die Akteure die Frage, ob ihr Betrieb Spezialist oder Generalist ist? Ist die Streuung des Risikos durch eine Mischstrategie für die eigene Marktstellung sinnvoll? Durch die Kombination verschiedener Technikausstattungen können die Markt- und Kundensegmente bedient werden.

Billig, billiger, noch billiger?

„Wir brauchen viele Aufträge, damit die Auslastung stimmt“ so der Standpunkt von Martin K. vom Team der Hochschule der Medien Stuttgart am Ende der Marktphase. Die Konkurrenz ist da anderer Meinung: „Wenn wir Aufträge zu dem Preis machen, legen wir am Ende drauf, dann steigen wir lieber aus. Die Abwärtspreisspirale machen wir nicht mit.“

Beide O-Töne aus dem Seminargeschehen Print Factory bringen das Dilemma der meisten Druckereien auf den Punkt: Sinkende Preise verhindern ein dauerhaftes Auskommen und damit mindern sie auch die Chancen aus eigener Kraft notwendige Investitionen in die Technik zu meistern. Ein Teufelskreis, denn bevor ein Auftrag verloren geht und in der Folge die Auslastung der eigenen teuren Technik sinkt, wird stattdessen ein niedrigerer Preis akzeptiert. „Der Markt ist jedes Mal aufs Neue spannend und ein Selbstläufer. Es ist immer wieder interessant zu beobachten wie die einzelnen Teams in den Preiskampf einsteigen und sich gegenseitig unterbieten.“ berichtet Veit Rambacher, Seminartrainer für Print Factory.

Die Marktphase ist ein entscheidendes Element in der Simulation Print Factory. Hier werden die Preise gemacht, die Aufträge gewonnen und der Grundstein für die Ergebnisse der einzelnen Teams wird gelegt. Wenn der Markt stattfindet gibt es ein offenes Bieterverfahren. Die Teams besorgen sich im Vorfeld die Auftragsanfragen und kalkulieren Angebote auf die für sie passenden Aufträge. Im Workshop gibt es zwei Möglichkeiten Aufträge zu bekommen. Entweder geht der Zuschlag an denjenigen mit dem niedrigsten Preis oder es kommt der zum Zug, der entsprechend in Marketing investiert. Innerhalb der Druckereiteams übernimmt ein Teilnehmer die Rolle des Vertriebs. Er kalkuliert die Aufträge in enger Abstimmung mit der Produktion und entscheidet in der Marktphase welcher Preis letztendlich gemacht wird.

Niedrige Preise haben Positionierung deutlich erschwert

Nach insgesamt vier Geschäftsperioden an zwei Tagen steht die Gutenberg GmbH an zweiter Stelle nach Betriebsergebnis in der Wertung aller Unternehmensgruppen. Julia W. erklärt im Rückblick, dass sie und ihr Team zu viele Aufträge zu niedrigen Preisen angenommen haben. Das habe die strategische Positionierung im Simulationsgeschehen deutlich erschwert. Ihr Fazit zum Planspiel: „Hervorragend geeignet, um spielerisch die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen kennen zu lernen.“



Diskussion im Team: Welchen Preis geben wir im Angebot ab?

Für neun bis 30 Teilnehmer werden betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlebbar

Print Factory ist als zwei- bis dreitägiger Workshop für neun bis 30 Teilnehmer konzipiert und kann inhaltlich wie organisatorisch an die Anforderungen der Anwender angepasst werden. Die haptische Simulation ist als einzelner Workshop wie auch als Modul im Rahmen einer umfassenden Schulungsreihe einsetzbar. Die Unternehmensführung einer Druckerei kann praxisnah und risikofrei getestet werden. In der Simulation lernen die Teilnehmer sich selbst und ihr Team im harten Wettbewerb kennen. Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung werden erkannt und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlebbar. Da die Teilnehmer die Handlung mitbestimmen werden darüber hinaus wichtige Soft Skill- Aspekte wie Kommunikation, Teamfähigkeit, Verhandlung und Präsentation geschult. Die Planspielmethode garantiert durch die intelligente Kombination verschiedener didaktischer Ansätze den umfassenden Lernerfolg.

[Infokasten]

Entwicklung von Print Factory

Die Grundlagen zu Print Factory wurden im Rahmen der Diplomarbeit von Benjamin Schiller, Studiengang Print-Media-Management an der Hochschule der Medien, entwickelt. Pate mit Experten-Know-How im Bereich haptische Planspiele stand dabei die Stuttgarter BTI GmbH. Mit Unterstützung des Media Engineering Center (MEC) der HdM brachte Schiller die Simulation Print Factory zur Marktreife. Die Simulation Print Factory hat die pädagogische Tauglichkeit in einem Test vor der Planspielrunde des Planspielverbands SAGSAGA mit Erfolg gemeistert. Print Factory wird durch BTI vertrieben und ist fester Bestandteil des Planspielportfolios.

Beratung und Kontakt

Benjamin Schiller, Dipl. Wirt.-Ing.,
bs@benjamin-schiller.de, 0151 – 22 33 75 68

Text: Benjamin Schiller