

# VSD Management-Handbuch: den Erfolg im Visier

Jeder Druckunternehmer muss sich seine eigenen Gedanken darüber machen, wie er sein Unternehmen positionieren will, positionieren muss, um im hart umkämpften Druckmarkt erfolgreich zu bestehen. Das Management-Handbuch des VSD bietet KMU-Druckunternehmern hohen Praxisnutzen mit wertvollen Hilfestellungen zur Zielerreichung im Alltagsgeschäft. Neu ist nun das Management-Handbuch mit einem ausführlichen Modul «Marketing» aufgelegt worden.

Die richtige Positionierung finden, die richtige Strategie verfolgen – kein leichtes Unterfangen! Dieser wohl wichtigste Teil der Unternehmensführung lässt sich nicht einfach so von einem Unternehmen auf das andere übertragen. Die Strategie eines Unternehmens stellt den individuellen, kontinuierlich zu entwickelnden Denkansatz dar, der eine vollständige Marktanalyse voraussetzt. In Ergänzung dazu sind jedoch Massnahmen und Tools, die als feste Grössen unabhängig von der strategischen Grundausrichtung des Druckunternehmens zum Einsatz kommen, sehr hilfreich, um im hart umkämpften Druckmarkt erfolgreich zu agieren. Genau da setzt das Management-Handbuch des VSD an. Das VSD-Handbuch zeigt dem Druckunternehmer auf, wie sich bereits vorhandene Ressourcen vernetzen und dringende Optimierungsprozesse kurzfristig – ohne Bürokratie, ohne Berateraufwand – in der Praxis umsetzen lassen.

Management-Handbuch des VSD – die fünf Kapitel zur nachhaltigen Medienproduktion:

- 01 Führungsprozess
- 02 Personalwesen und Finanzen
- 03 Auftragsgewinnung
- 04 Produktionsprozess
- 05 Supportprozess

## Prozessorientiert und effizient Ziele ansteuern und erreichen

Mit dem integrierten Management-Handbuch bietet der VSD Hilfestellungen an, die jedes Unternehmen der Druckindustrie dabei unterstützt, die wesentlichen Ziele und Tätigkeiten prozessorientiert und effizient zu steuern. Es beinhaltet die wichtigsten Elemente der ISO 9001 und 14001,



Farbe richtig interpretieren ist ein zentrales Instrument zur Prozesskontrolle und Qualitätssicherung.

FSC-COC, Prozessstandard Offsetdruck (PSO) sowie des Climate-Partner-Druckprozesses, der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Das Wissen um die Anforderungen und Erwartungen der bestehenden und potenziellen Kunden ist elementar. Das Management-Handbuch vermittelt Einblicke in die Erwartungshaltung der Kundschaft und ermöglicht es, dem Kunden zu versichern, dass er den richtigen Partner gewählt hat.

## Neu mit Modul «Marketing»

Die Qualifizierung eines Betriebes bei seinen bestehenden und potenziellen Auftraggebern nimmt einen wachsenden Stellenwert ein. Gesellschaftliche Verantwortung durch eine freiwillige Ausrichtung nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen erweist sich als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das Management-Handbuch ist die Basis für alle Druckunternehmen, die sich ernsthaft mit der Veränderung und Gestaltung der Unternehmenszukunft auseinandersetzen.

Zentraler Bestandteil eines Marketingkonzepts bildet der Marketingplan, der auf einzelne Produktgruppen beziehungsweise Geschäftseinheiten

ausgerichtet ist. Dieser Plan – im Handbuch ausführlich behandelt – wird jährlich auf seine Aktualität hin überprüft und den aktuellen Verhältnissen angeglichen. Auch der Marketingbereich kann auditiert werden. Das Audit umfasst eine Analyse der Ausgangssituation, die angewandte Marketingstrategie, Marktsegmente, Marktlücken- und Marktnischenstrategien, die Auswahl von Marktsegmenten als Kundenzielgruppe, die Positionierung des Unternehmens und die Entwicklung des Marketing-Mix. Hinterfragt wird auch, was im Markt geschieht; wer, wann, wo und wie wird im Markt agiert? Sodann: Welches sind die Marktchancen des Unternehmens? Auch wird die Marketingorganisation des Unternehmens durchleuchtet und die Kontrolle der Massnahmen miteinbezogen.

Als Dienstleister in der grafischen Industrie hat nur Erfolg, wer die Erwartungen der Kunden zu erfüllen weiss – und diese übertrifft. Dabei müssen aber auch die Erwartungen der Gesetzgeber, der Investoren und der Mitarbeiter miteinander harmonieren. Die dazu erforderlichen Unterlagen zur Umsetzung sind im Handbuch enthalten – gut verständlich und praxisgerecht aufbereitet.



PSO-Zertifizierte Betriebe – mit Standards schnell in der Farbe und ökologisch dank Reduzierung der Makulatur.

### Zentrale Bestandteile eines Marketingkonzepts

- Management Summary: Kurzfassung des Plans als Überblick und Entscheidungsvorlage.
- Strategische Situationsanalyse (Ist-Zustand).
- SWOT-Analyse: Identifikation der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Feststellung der Chancen und Risiken des Umfelds.
- Ziele und Einflussfaktoren: Unternehmensziele bezüglich Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn sowie Analyse möglicher Faktoren, die diese Ziele beeinflussen.
- Marketingstrategie: allgemeiner Ansatz, der zur Erreichung der geplanten Ziele eingesetzt werden soll.
- Marketingprogramm: Marketing-Mix zur Zielerreichung mit den Angaben zu ausführenden Personen, inkl. Budgetierung.
- Erfolgskontrolle: zur Begleitung und Überwachung des Programms.

Der Nutzen des Management-Handbuchs, hervorgerufen durch eine konsequente Verfolgung des roten Fadens, ist mannigfaltig: Die Geschäftslei-

tung wird dadurch motiviert, über das eigene «Universum Unternehmen» zu reflektieren. Die darin festgehaltenen Dokumente (Tools) zu den Prozessen, aber auch die Konzepte und Programme führen dazu, dass das Management vereinfacht wird. Zudem wird einer einheitlichen Unternehmensdoktrin nachgelebt, die zur Zielerreichung unabdingbar ist.

Das Management-Handbuch des VSD ist zur Erarbeitung individueller Lösungen für Unternehmen der grafischen Industrie gedacht und als ein Steigbügel zum Erfolg konzipiert. Die Zusammenarbeit zwischen Druckunternehmern und Ansprechpartnern des VSD, verbunden mit kompetentem Coaching, sind für den Unternehmer ein geebener Weg zu mehr Erfolg, ein Weg, auf dem er nicht auf sich allein gestellt ist. Ein guter Weg auch anzufangen, in einem immer härter werdenden Wettbewerb über das «Wo wollen wir hin?» nachzudenken.

Alles in allem also ein wegweisendes Konzept zum Erfolg mittels ganzheitlicher, nachhaltiger Unternehmensführung.

### DAS SAGEN ERFOLGREICHE ANWENDER

Die Druckunternehmen, die das Handbuch anwenden, sind naturgemäss sehr unterschiedlich. Bezeichnend und gemeinsam ist ihnen jedoch eines – der Wille zum Erfolg. Befragt wurden sieben Anwender zu zwölf Punkten. Welche konkreten Nutzen die zufällig ausgewählten Unternehmen daraus ziehen, geht aus deren Statements hervor. Im Folgenden die Antworten der sieben Anwenderfirmen des Management-Handbuchs in gekürzter Form.

#### Welche Module des Handbuchs haben Sie implementiert?

Von den Befragten setzen die meisten alle Module des Handbuchs ein, vor allem orientiert man sich jedoch an den Prozessen Führung, Manage-



ment von Ressourcen, Auftragsgewinnung, Realisierung und Support. Dabei hat auch **Christof Chapuis** von der Druckerei Lutz in Speicher alle vorhandenen Prozesse implementiert und attestiert

dem Werk: «Am meisten Sinn macht das Handbuch als Ganzes, besonders im Hinblick auf die Kombizertifizierung nach ISO 9001/14001.»

#### Welches war die Zielsetzung des Handbuchs für Ihren Betrieb?

Für Christof Chapuis zählen als zentrale Punkte das Management der Fehlerkosten und das Erfassen sowie Optimieren aller wichtigen Prozesse dazu. Dies unterstreicht auch Renato Vögeli, Vögeli AG in Langnau, dessen Ziel die einfache Darstellung der Prozessabläufe und der Zusammenzug der Dokumente ISO 9001, 14001 und FSC ist. «Unser Ziel ist es, den Betrieb strategisch, operativ und in seiner Prozesslandschaft einheitlich abzubilden. Wir verfolgen eine zentrale Verwaltung aller relevanten Dokumente und Prozessbeschreibungen», erläutert Gabriel Jordi von der Jordi AG, dem Medienhaus aus Belp. Noch einen Schritt weiter geht Daniel Schnyder, Comprinta AG in Schwerzenbach. Er nutzt das Handbuch für die zentrale und standardisierte Erfassung von Prozessen, Dokumenten und Anweisungen. Dabei wird das Handbuch gleichzeitig für die Dokumentation des Wissens und als Nachschlagewerk für

(neue) Mitarbeitende genutzt. «Unser Ziel ist ein sicheres Führungsinstrument, das den Informationsaustausch zwischen Produktion und Führungsebene vorgibt», sagt Fritz Amstutz, Print-graphic AG, Bern, und ergänzt: «Standardisierung der Handlungs- und Arbeitsprozesse, klar definierte und gemeinsam erarbeitete Prozessabläufe sind weitere Ziele, mit denen eine Minimierung von Fehlerquellen, Kostenoptimierung, Sicherheit am Arbeitsplatz, abteilungsübergreifende Teambildung und Qualitätssicherung und -verbesserung erreicht werden sollen.» Dies unterstreicht auch Martin Seematter, Mengis Druck AG, Visp: «Es war uns wichtig, sämtliche Prozesse transparent aufzuzeichnen, klare Regelungen und Anweisungen zu erstellen und ein Führungsinstrument zu haben, das als Nachschlagewerk für Geschäftsleitung und Mitarbeitende bereitsteht.»

«Unser Hauptziel ist ein zentrales Handbuch, das alle Bedürfnisse (ISO 9001, ISO 14001, PSO, FSC



und Klimaneutral) abdeckt», sagt **Heinz Ritter** von der Kromer Print AG in Lenzburg und begründet die Zielsetzung. «Da wir uns von einer klassischen Druckerei zu einem integralen Dienstleistungsunternehmen entwickelt haben, sich der Umsatz in den letzten zehn Jahren auf rund 20 Millionen mehr als verdoppelt hat und der Personalbestand von 65 auf über 100 MitarbeiterInnen gewachsen ist, sind auch die Anforderungen an das Management und an die Prozesse viel komplexer geworden.»

### Konkrete, integrale Nutzen durch Einführung des Handbuchs?

«Durch die Auseinandersetzung mit allen relevanten Prozessen konnten wir die allgemeine Effizienz steigern. Der offene Umgang mit den Fehlerkosten führte zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein. Auch die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen sowie Diskussionen rund um die Leitsätze und Ziele brachten uns weiter», erläutert Christof Chapuis.

Fritz Amstutz hat festgestellt, dass Prozessabläufe verbessert und optimiert wurden. Prozessbeschreibungen wurden erstellt, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar geregelt, Sicherheitsmassnahmen verbessert und nunmehr laufend überprüft. Nach Aussage von Amstutz stehen

dem Management gute Kennzahlen zur Verfügung, Massnahmen werden besprochen und die nötigen Schritte sofort eingeleitet.



Verwaiste Dokumentationen in einem Bundesordner oder lokal gespeichert an einem Arbeitsplatz irgendwo im Betrieb gibt es bei

**Daniel Schnyder** nicht mehr. «Ob Prozesse aus dem Tagesgeschäft, Arbeitssicherheit, PSO, FSC, klimaneutral oder BRC, aber auch Themen aus dem HR, alles wird zentral in einem Handbuch dokumentiert! Geografisch unabhängig ist das aktuelle Dokument immer im Zugriff.» Bei Kromer Print hat man das Handbuch über die Standardsoftware QLogBook elektronisch umgesetzt. «Damit verfügen wir über ein zentrales Arbeits- und Führungsinstrument sowohl für die Geschäftsleitung, die Teamleiter wie auch für sonstige involvierte Kreise», erläutert Heinz Ritter. In einem Unternehmen mit mehreren Standorten sei dies eine wichtige Basis.

### Wie war die Unterstützung durch den VSD bei der Einführung?

«Die Unterstützung ist (wie überall) auch beim VSD personalisiert», kommentiert Heinz Ritter. «Mit René Theiler haben wir einen kompetenten Sparringpartner und konnten in Workshops auch Erfahrungen mit anderen Druckereien austauschen.» Auch bei der Einführung der ISO habe der VSD wertvolle Inputs in den Bereichen «Stoff- und Energiebilanz, Input-Output-Analyse sowie Nachweis der Gesetzeskonformität» geliefert.

Renato Vögeli bezeichnet die Unterstützung als sehr gut. «Uns wurde Willy Ringeisen als externe Person zur Unterstützung vermittelt. Er ist sehr kompetent und hat geholfen, eine praxisnahe Umsetzung zu gewährleisten.» Diese Erfahrung teilen auch Gabriel Jordi und Christof Chapuis: «Die Vermittlung eines sehr erfahrenen Beraters aus der Druckbranche half uns, die Einführung des Handbuchs und schlussendlich die Zertifizierungen ohne Umwege zu erreichen», berichtet Christof Chapuis. «Seine nüchterne und ehrliche Sicht auf unseren Betrieb war für uns sehr hilfreich.»

«Die Unterstützung beim Aufbau unseres eigenen Handbuchs war durch den VSD jederzeit gewährleistet. Dank der Unterstützung von René Theiler und dem vorgegebenen Konzept war es uns mög-

lich, in relativ kurzer Zeit ein für unseren Betrieb zugeschnittenes Handbuch zu erstellen», berichtet Fritz Amstutz. «Ohne diese Mithilfe wäre es undenkbar gewesen, in dieser Zeitspanne ein verbindliches Handbuch zu erstellen. Eine Zertifizierung ISO 9001 und 14001 im vorgegebenen Zeitraum wäre ebenfalls nicht möglich gewesen.»

### Wichtiges Kriterium und wichtiger Vorteil des Handbuchs?

Christof Chapuis ist der Meinung, dass der grösste Vorteil darin liegt, dass sich ein System nach ISO 9001 und 14001 mit sinnvollem Aufwand auch in einem kleineren Betrieb implementieren lässt. Und Renato Vögeli lobt die Vereinheitlichung und Vereinfachung der verschiedenen Zertifizierungen. Für Heinz Ritter zählt vor allem der schnelle Überblick über das Wesentliche.

Martin Seematter sagt: «Das Handbuch gibt eine Richtung vor, zeigt die Vorteile des KVP auf und



hilft so, Schwachstellen zu erfassen und zu eliminieren.» Und **Fritz Amstutz** zieht gleich ein Fazit aus dem Einsatz: «Für unsere Produktion gibt es nun klare Arbeitsanweisungen, die zu höherer Produktionssicherheit, aber auch verbesserter Arbeitsleistung beigetragen haben. Umweltverträglichkeit und Einhaltung der Vorgaben werden vom Personal akzeptiert und auch umgesetzt. Wichtig sind auch die klaren Managementaspekte im Bereich Personalwesen und Finanzen.»

Schliesslich führt Gabriel Jordi an, dass durch die Einführung der Software QLogBook und die zentrale Verwaltung aller Dokumente und Prozessbeschreibungen ein schneller Zugriff auf die relevanten Informationen besteht. «Wir minimieren den Suchaufwand und wissen, was gilt.»

### Welche im Handbuch dargelegten Aspekte haben Sie am meisten überzeugt?

Fritz Amstutz umschreibt dies kurz und knapp: «Klare Führungsstruktur, Personal- und Finanzwesen sind übersichtlich strukturiert und erlauben eine klare Führung. Auftragsgewinnung und Produktionsbeschreibungen sind ebenso von grosser Bedeutung.» Zudem sei die Prozesssicht ganz wichtig, meint Gabriel Jordi: «Das Handbuch deckt die Vielschichtigkeit des Unternehmens ab.»



«Wir besitzen nun ein Führungswerkzeug, ein Cockpit und Systemberichte, die wir regelmässig thematisieren und die entsprechenden Konsequenzen festlegen», sagt **Martin Seematter**.

### Wie wichtig ist Ihnen der integrale Gedanke des Handbuchs für die Zukunft?

«Durch die immer komplexeren Abläufe und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Themen wird ein integrales Handbuch für die Zukunft immer wichtiger», sagt Renato Vögeli. «Gesetzliche Auflagen werden immer anspruchsvoller, müssen seriös dokumentiert, eingeführt und geschult werden», ergänzt Daniel Schnyder. «Immer mehr sind die ausführenden Personen in der Pflicht und tragen die Verantwortung für diese Informationen. Dadurch wird Wissensmanagement künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen. Das Wissen muss zentral, orts- und zeitunabhängig verfügbar sein und die Prozesse müssen personenunabhängig sein. Im heutigen komplexen Umfeld funktioniert der Alleswisser nicht.»

Christof Chapuis ist der Ansicht, dass besonders kleinere Druckereien danach handeln müssen. «Die strikte Trennung nach Abteilungen ist im Alltag nicht möglich. Der wirtschaftliche Druck zwingt uns, Prozesse schlank zu halten – dies ist in unserer Betriebsgrösse nur durch die integrale Behandlung des gesamten Betriebs möglich.»

«Dabei verlangt der integrale Gedanke eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens und zwingt zu permanentem Hinterfragen», sagt Gabriel Jordi und Martin Seematter stellt fest: «Schliesslich sind es Unterlagen aus der Vergangenheit, die für die Planung der Zukunft entscheidend sind.»

### Wie hat sich die Integration des Handbuchs auf die Kundenbeziehungen ausgewirkt?

«Die Kundenbeziehungen und die Kommunikation konnten wir klarer strukturieren, ebenso die Bearbeitung von Reklamationen», sagt Christof Chapuis. Der Hauptnutzen liege jedoch im internen Bereich. Dies sieht auch Daniel Schnyder so, der Audits von Kunden schon öfter erlebte und feststellt: «Bis heute haben wir nur lobende Worte gehört und sehen solchen Aktionen sehr gelassen entgegen». Für Fritz Amstutz wurde das Kun-

denvertrauen vor allem durch die Zertifizierungen gestärkt und auch Gabriel Jordi sieht in den Zertifizierungen ISO 9001, ISO 14001, FSC und klimaneutrale Produktion den Nutzen für die Kunden.

### Wie beurteilen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis?

Für Christof Chapuis stand das Verhältnis der Investitionen in Handbuch- und Beraterkosten im richtigen Verhältnis zum erzielten Nutzen. Renato Vögeli schätzt, dass Aufwand und Kosten innerhalb von zwei Jahren wieder eingespart werden. Auch Gabriel Jordi schätzt den Aufwand am Anfang als hoch ein, sieht den grossen Nutzen aber über die Jahre, wenn man auf dieses zentrale Instrument zurückgreifen und proaktiv handeln könne. Für Martin Seematter liegt der Nutzen in den geringeren Fehlerarbeiten und Fritz Amstutz ist der Meinung, dass die Zertifizierungen ohne die Unterlagen des VSD wesentlich teurer geworden wären.

### War die Umsetzung einfach oder schwierig?

«Der optimale Zuschnitt des Handbuchs auf eine Druckerei in unserer Grösse machte die Implementierung einfach und speditiv», stellt Christof Chapuis fest. Für Renato Vögeli war die Umsetzung zwar zeitaufwändig, aber nicht sehr schwierig und auch für Daniel Schnyder war die Umsetzung eher Fleissarbeit. Heinz Ritter hat je nach Projektphase beides erlebt. Entscheidend ist für ihn, dass sich ein Projektleiter der Sache annimmt, «sonst versandet das Projekt früher oder später.» Dies sieht **Gabriel Jordi** ebenso: «Es braucht ein Kader, das voll und ganz hinter einer Umsetzung steht. Alles fängt beim Chef an. Die Umsetzung ist nie abgeschlossen. Veränderung bedeutet immer auch, die Komfortzone zu verlassen. Bekanntlich ist das nicht einfach. Aber es lohnt sich.»



### Konnten durch die Einführung des Management-Handbuchs Kosten gesenkt werden?

Bei dieser Frage teilen sich die Meinungen der Befragten. Christof Chapuis sieht in verschiedenen Bereichen durch die Prozessoptimierung eine Effizienzsteigerung und geringere Fehlerkosten. Er erwartet für die nächsten zwei bis drei Jahre

weitere Vorteile. «Auf die Kosten hatte die Implementierung nur insofern Einfluss, dass sich der Aufwand für die Pflege des Systems verringert hat. Dieser ist aber schwierig zu beziffern», sagt



**Renato Vögeli** und Daniel Schnyder sieht keine Kostensenkung, aber eine Kompetenzerhöhung.

«Durch die Implementierung des Handbuchs konnten vor allem Kundenreklamationen minimiert und das Image verbessert werden. Produktionsabläufe werden laufend optimiert und auch die Personalkosten sind besser überprüfbar geworden», sagt Fritz Amstutz.

«Wir finden relevante Dokumente und Prozessinformationen viel schneller. Und Ordnung reduziert Kosten», weiss Gabriel Jordi. «Wir arbeiten alle mit den gleichen Vorlagen und via Software können wir wichtige Meilensteine wie Reporting- und Wartungstermine steuern.» Die Kosten reduzieren sich bei schnellerer und sicherer Produktion relativ rasch und nachhaltig, meint Martin Seematter. Auch die Reduktion der Fehlerarbeiten wirke sich unmittelbar auf den Cash Flow aus.

### Würden Sie die Anwendung (ganz oder teilweise) des Handbuchs weiterempfehlen?

«Ja, ich kann die Anwendung wirklich weiter empfehlen», sagt Renato Vögeli. Auch die anderen Befragten sind dieser Meinung.

«Jede Druckerei mit zehn oder mehr Mitarbeitenden muss sich periodisch um die Betriebsstrukturen kümmern. Das Handbuch bietet dabei eine gute Hilfe», empfiehlt Christof Chapuis. Dem stimmt auch Martin Seematter zu. «Das bessere Kennenlernen der eigenen Prozesse, der integrierte Verbesserungsprozess und das jederzeit mögliche Zurückgreifen auf definierte Abläufe und Regelungen bringen nicht nur eine Reduktion der Kosten, sondern auch Sicherheit und Nachhaltigkeit in der Produktion. Für uns, unsere Kunden und unsere Lieferanten.»

Redaktion VSD-Mitteilungen

VSD, Schosshaldenstrasse 20, 3006 Bern  
Telefon 031 351 15 11, office@vsd.ch