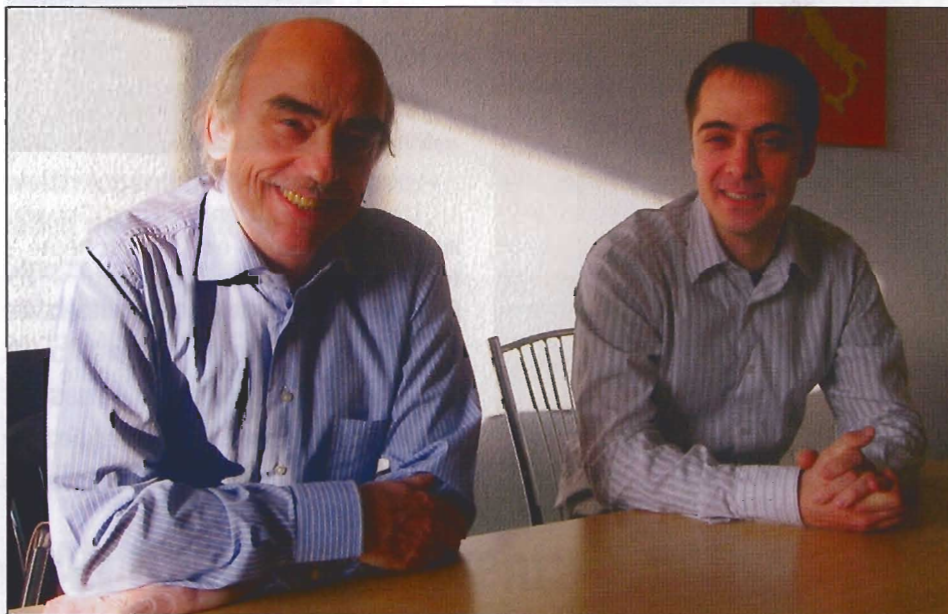


# Karriere im Osten

## Unkonventionelle Strukturen sichern das Überleben



Zwei Generationen unter einem Dach: Wolfgang Stier und Sohn Christian Stier.

**Im brandenburgischen Bad Liebenwerda kann man mittlerweile auf eine über 100jährige Druckgeschichte zurückblicken. Bereits seit Mitte der 70er Jahre wird hier im Rollenoffsetverfahren produziert. 1993 wurde durch ein Management-Buy-out (Wolfgang Stier, Jürgen May) die Druckerei in Bad Liebenwerda übernommen und durch die Variograph GmbH weitergeführt. In den folgenden Jahren wurde der Betrieb neu strukturiert und mit umfangreichen Investitionen in die Druckvorstufe, den Maschinenpark sowie speziell in die Mitarbeiterqualifizierung zu einem modernen Mediendienstleister ausgebaut. Dazu trug unter anderem der Neubau einer Produktionsstätte in Elsterwerda bei. 1999 wurde noch der Vordruck Leitverlag Berlin und Freiberg durch die Variograph GmbH übernommen. Über 100 Mitarbeiter produzieren heute mit Heatset- sowie mit speziellen UV-Rollenoffsetmaschinen.**

Schwerpunkte der Produktion des Firmenverbundes Variograph und Vordruck Leitverlag sind in erster Linie der Werbebereich bis hin zur Inline-Mailing-Produktion sowie Spezialformulare für das Gesundheitswesen und die Banken. Mit der Übernahme des Vordruck Leitverlages in Freiberg wurde die Basis zur Erschlie-

Bung neuer Kundenpotentiale gelegt. Hierbei ging es insbesondere um den Bereich der Banken, Versicherungen, Industrie und des Gesundheitswesens. Parallel dazu wurde ein Logistikbereich aufgebaut, der heute z. B. 14.000 Ärzte direkt beliefert. Die Spezialisierung auf den Rollenakzidenzdruck hat dem

Unternehmen geholfen, sich im dicht besiedelten Wettbewerb behaupten zu können: „Wir haben uns klar auf 8-Seiten-Maschinen spezialisiert und sind damit in der Lage, bis zu 10 Farben und eine umfangreiche interne Weiterverarbeitung anzubieten. Wir produzieren hauptsächlich kleine bis mittlere Auflagen, die unter einer Million liegen. In Spezialbereichen realisieren wir auch Auflagen von mehreren Millionen Exemplaren und sind damit auf dem Markt erfolgreich“.

Unser Verkaufsbereich unter der Leitung von Martin Steinhäuser konzentriert sich in der Akquise auf Marktnischen. Das Unternehmen ist bei Großkunden gelistet und bedient diese mit Spezialprodukten. Ohne die umfangreichen Weiterverarbeitungsmöglichkeiten würde sich die Rollenoffsetdruckerei kaum von ihren zahlreichen Wettbewerbern differenzieren. Die Spezialisierung des Unternehmens entsteht jedoch aus der Integration bestimmter Mailingaggregate, die es dem Dienstleister ermöglichen, verschiedene Falzvarianten anzubieten, die bis heute nach wie vor kein maschineller Standard sind. Darüber hinaus strebt man bei Variograph nicht den High-Volume-Markt an, sondern möchte vielmehr vorhandene und etablierte Marktnischen ausbauen.

„Bei Mailings konzentrieren wir uns auf Altarfalz- und DIN-lang-Produkte. Wir können also im Bereich der Postwurfsendungen, die stark gestiegen sind, interessante Angebote machen. Wir sind in der Lage, in diesem Bereich zu stanzen, zu perforieren und selbst zu personalisieren, wenn dies gewünscht ist. Bis dato macht sich der Personalisierungswunsch bei unseren Kunden jedoch noch nicht verstärkt bemerkbar. Der Umfang eines solchen Briefmailings kann durchaus bis zu 12 Seiten DIN-lang betragen – jedoch zu mehreren Nutzen“, erläutert Wolfgang Stier.

Ein Clou des Mailingangebots besteht darin, daß auch Rolle-Rolle-Produktion



mit UV-Farben realisiert werden kann. Durch eine Weiterverarbeitung mit Colatoren können Hybridprodukte hergestellt werden, d. h. in einem Produkt werden unterschiedliche Papiersorten zusammengeführt, die inline im Falz verleimt werden können.

Das Herzstück des Rollenoffsetdrucks sind 8-Seiten-Rollenoffsetdruckmaschinen der Firma Zirkon, mit 10 bzw. 8 Farben ausgestattet, ebenso mit einem Falzapparat für hohe Geschwindigkeiten in der A 4- und A 5-Produktion.

Neben den Zirkon-Maschinen vertraut man bei Variograph auch auf Müller Martini Druckmaschinen. Die Variograph GmbH setzt hierbei auf 8- bzw. 5-Farben-Maschinen, die ausschließlich mit UV-Farben arbeiten. Damit werden wiederum Kunden in Nischenmärkten angesprochen.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil ergibt sich bei Variograph durch die findigen Eigenentwicklungen wie beispielsweise das eigens konstruierte Inline-Aggregat für Stanzungen, das nachträglich in die Zirkon-Rollenoffsetmaschine integriert wurde.

Solche Eigenkonstruktionen lassen sich in dieser Tragweite in der Regel nur im Osten Deutschlands realisieren, weil man hier aus der Historie heraus darauf angewiesen war, selbst kreativ zu werden und unkonventionelle Ideen durch Eigenentwicklungen zu realisieren, da solche Lösungen nicht einfach bei Bedarf auf dem Markt zur Verfügung standen. Und auch heute noch erweist sich die Tüftler-Mentalität des technischen Leiters Werner Wiedmer als wichtiges Differenzierungskriterium gegenüber vielen Wettbewerbern.

„Wir haben gerade in diesem Punkt mit Blick auf die Konstruktion eigener

Module sehr viel Glück und sind von der Qualifikationsstruktur sehr gut besetzt. Rund 20 Prozent unserer Mitarbeiter verfügen über einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss. Das hilft uns heute natürlich sehr dabei, bestimmte Technologien umzusetzen und Eigenkonstruktionen von Maschinenteilen und Sonderaggregaten zu verwirklichen. Der Ausbau bestehender Marktnischen fordert zum Teil eine solche Entwicklung.

Das allein ist zwar kein Alleinstellungsmerkmal, doch wir haben auf diese Weise unsere Nische gefunden, die wir auch weiter ausbauen und pflegen“, betont Wolfgang Stier nachdrücklich.

Dem künftigen Facharbeitermangel wirkt Variograph entgegen, indem das Unternehmen junge Leute langfristig ausbildet. Das Fehlen von hochqualifizierten Facharbeitern wird Wolfgang Stier zufolge allerdings in der Zukunft ein gravierendes Problem werden. Das gilt aber auch für Ingenieure und Marketingfachleute mit einer fundierten kaufmännischen Ausbildung, die auch im Vertrieb eingesetzt werden können.

„Wir werden künftig dazu übergehen, Absolventen von Universitäten bzw. Fachhochschulen als Innovationsassistenten zu beschäftigen. Diese werden zunächst für zwei Jahre themenbezogen eingestellt, damit neue Technologien wie z. B. ProzessStandard Offset bei der Anwendung von UV-Farben oder andere technologische Standards schnellstmöglich umgesetzt werden können.

Gerade bei äußerst sensiblen Themen auf technologisch höchstem Niveau, bei denen viele Versuche und Testläufe durchgeführt werden müssen, bringt ein solcher fachspezifischer Einsatz höchste Effektivität.

Wir bleiben somit auf dem neuesten technologischen Niveau.“ Variograph beliefert jedoch nicht nur Agenturen, Consulting- und große Industrie-Unternehmen mit den gewünschten Printprodukten und fungiert als Kooperationspartner von anderen Druckereien, sondern bedient auch zahlreiche Direktkunden. Dieses Kundensegment soll mit Hilfe des qualifizierten Außendienstes europaweit ausgebaut werden. Nicht zuletzt ist die Variograph GmbH Mitglied eines Netzwerkes von Bogendruckereien und Lettershops, die in der Lage sind, dem jeweiligen Kunden gemeinsam ein umfangreiches Portfolio anzubieten. Der Weiterentwicklung der Servicemöglichkeiten des Unternehmens wird oberste Priorität beigemessen. Neben Direktbelieferungen, Personalisierung, Lagerhaltung wurde auch in ein Content-Management-System investiert, damit sowohl die Kommunikation als auch die Abarbeitung der Aufträge transparenter und kundenfreundlicher erfolgen können. Dieses System wird z. B. für den Gesundheitsbereich verwendet, ist aber natürlich für alle Kundengruppen ein Zusatznutzen.

„In diesem Zusammenhang wird zur Zeit auch die Internetplattform überarbeitet. Ein online-Bestellsystem wird konkretisiert und erweitert. Zu unseren Kunden zählen dabei z. B. Finanzdienstleister, Banken, Krankenkassen, Industriekunden und Agenturen. Ein Druckdienstleister benötigt heute ein derartiges Web-Tool. Für die Kundenkommunikation wird dies oft neben einem qualifizierten online-Angebot eine entscheidende Voraussetzung für eine gute Marktarbeit.

Wir müssen uns heute als mittleres Unternehmen auf einen Markt einstellen, der durch eine starke Konzentration immer größere Unternehmen mit entsprechender Marktmacht hervorbringt. Das zeigt sich z. B. im Outsourcing von Dienstleistungen an einen Auftraggeber, der seinerseits die Lieferantenzahl, auch aufgrund seiner erhöhten Anforderungen, verringert. Wir, wie auch viele andere Unternehmen, müssen uns auf diese Gegebenheiten einstellen und unsere Leistungen dementsprechend dem Markt anpassen. Es geht also um Flexibilität. Die Chinesen haben nicht Unrecht, wenn sie sagen: „Zünde lieber ein Licht an, als über die Dunkelheit zu jammern.“



Das Herzstück des Rollenoffsetdrucks sind 8-Seiten-Rollenoffsetdruckmaschinen der Firma Zirkon, mit 10 bzw. 8 Farben ausgestattet, ebenso mit einem Falzapparat für hohe Geschwindigkeiten in der A 4- und A 5-Produktion.