

Herstellung und Einkauf

Palette der Kinderprodukte kennt keinen Master-Workflow

Das Kinder- und Jugendbuch hat eine außergewöhnliche Produktvielfalt. Verlagsberater Markus Wilhelm benennt das Anforderungsportfolio.



Markus Wilhelm (42) ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Hofner und Wilhelm Publisher Consultants (München). Wilhelm hat Kommunikationstechnologie (Druck) studiert und war in leitenden Positionen in den Bereichen Herstellung, Einkauf und Produktentwicklung beim Bildungsverlag EINS, der Prestel Publishing Group und dem Ravensburger Buchverlag sowie beim Dienstleister Kaltner Verlagsmedien.

Die Produktvielfalt der Kinder- und Jugendbuchverlage ist groß: Sie reicht vom einfachen Taschenbuch über vierfarbige Titel mit aufwendigen Zusatzeffekten wie Sound, Pop-up oder Touch-and-Feel bis hin zu E-Books und Apps. Entsprechend vielfältig ist auch die Bandbreite der Herausforderungen, die Einkauf und Herstellung meistern müssen:

■ Wegen der Produktvielfalt ist Gestaltung eines effizienten und gleichzeitig flexiblen Workflows eine zentrale Aufgabe.

■ Es sind häufig viele verschiedene Dienstleister erforderli – das Spektrum der Lieferanten reicht von der Druckerei in Deutschland bis zum Elektronikhersteller in Asien.

■ Besonders bei der Produktion in Asien, aber auch in Europa müssen steigende Anforderungen an Qualitäts- und Produktsicherheit berücksichtigt werden.

Die Materialbeschaffung selbst ist dabei heute kaum noch ein Thema. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, Einkaufsbündelungen zu ermöglichen.

Wesentliche Umsätze weiter mit Print

Generell lässt sich festhalten, dass die Kinder- und Jugendbuchverlage auch heute noch printgetrieben sind. Im Printbereich werden nach wie vor die wesentlichen Umsätze generiert, jedoch wird mit sinkenden Erstauflagenhöhen gearbeitet, wegen der Reduktion der Läger, aber auch wegen des Vormarschs der digitalen Angebote. Gefordert sind deshalb bedarfsgerechte Nachdrucke in kürzeren Zeitabständen. Sie erfordern mehr Aufwand und es ist heute bisweilen schwierig, Titel mit niedrigen Erstauflagenhöhen kalkulierbar zu machen. Auch die Ausstattungen der Titel werden inzwischen wesentlich gezielter eingesetzt.

Die Situation in der Herstellung stellt sich heute so dar, dass die meisten Verlage vom Layout über Satz bis zum fertigen PDF alles von Dienstleistern produzieren lassen. Das kann die eigenen Personalkosten senken, kann aber vor allem die Kapazitäten für gewinnbringende wichtige Tätigkeiten erhöhen wie Einkauf, schneller Projektdurchlauf oder auch für die neuen Anforderungen in der Erstellung digitaler Produkte.

Diese Kapazität zu haben ist wichtig, weil gerade in Beschaffung und Einkauf weiterhin einer der größten Erfolgsfaktoren liegt, denn aufgrund der Ausstattungsvielfalt wird nach wie vor wenig mit Preislisten gearbeitet. Das erhöht den Aufwand im Einkauf gegenüber anderen Buchgenres. Preisvorteile haben Verlage, die hohe Auflagen produzieren und über einen zentralen Einkauf in einer Verlagsgruppe verfügen

Die meisten Verlage arbeiten mit eingespielten, verlässlichen Partnern. Doch gerade dabei ist es für den Einkauf wichtig, eine strategische Beschaffung aufzubauen, um die Preise niedrig zu halten. Dies gilt vor allem in Bezug auf sinkende Erstauflagenhöhen und steigende Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen. Die interessante Tendenz zeigt in ersten Bereichen von großen zu kleineren Druckereien, die auf bestimmte Ausstattungen spezialisiert sind.

Fernostproduktion und die Probleme

Ein wichtiger Aspekt von Beschaffung und Sourcing ist die Entwicklung der Produktion in Asien. Verschiedene Verlage bestätigen, dass ihr Einkaufsvolumen in Fernost weitgehend stabil ist. Es schwankt stark, je nach Verlag und Programm, zwischen 10 und 90%. Generell produziert in Asien, wer extrem preisgetrieben ist und/oder große

herstellt und/oder viele Produkte mit hohem Handarbeitsanteil produziert. Neben Faktoren wie niedrigen Produktionspreisen sowie Qualität und Sicherheit spielt bei der Fernostproduktion schließlich auch der Transport eine wichtige Rolle.

Es gilt, stets die Einstandspreise genau zu vergleichen und in Transport und Logistik die richtigen Incoterms (wer trägt welche Transportkosten und Risiken) einzusetzen. Darüber hinaus geht es auch in der Fernostproduktion um verlässliche Partner, die Produktqualität und -sicherheit gewährleisten können und auch bei sinkenden Auflagen innovative Ideen produzieren.

Digitale Produkte, neue Lösungen

Die Anzahl digitaler Produkte nimmt zu, bildet allerdings bis dato keinen Schwerpunkt im Programm der Kinderbuchverlage, Apps und E-Books werden eher gezielt in einzelnen Segmenten angeboten. Deshalb liegt hier die Herausforderung für Herstellungsabteilungen darin, wie sich Inhalte mit möglichst wenig Aufwand und Kosten in die gewünschten Kanäle transportieren lassen. Die Anforderungen reichen vom preiswerten Einkauf über die richtigen Dienstleister, dem technischen Know-how im Haus, dem richtigen, effizienten Workflow bis hin zur Frage, wie die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess mitgenommen werden können.

Um dies erfolgreich zu meistern, ist es wichtig, aktuelle Kenntnisse durch Schulungen und auch neue Mitarbeiter aufzubauen. Gemeinsam mit innovativen Dienstleistern lassen sich so innovative Produkte in schlanken Prozessen herstellen.

Effiziente Workflows

Eine besondere Rolle spielt der Workflow in der Herstellung von Kinder- und Jugendbüchern. Denn aufgrund der Produktvarianz vom einfachen Taschenbuch bis zu aufwendigen vierfarbigen Papptiteln mit Spezialeffekten, der unterschiedlichen Druckorte, der hohen Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen gab es in diesem Verlagsgenre noch nie den einen Masterworkflow, sondern immer eine Handvoll Lösungen für die entsprechende Produktart, für die jeweils parallel eine ständige Optimierung und Effizienzsteigerung gefordert ist einschließlich des Einflusses der Qualitäts-

sicherung in zunehmend kleinteiligeren Workflows. Die Herstellung digitaler Produkte erfordert komplett neue Workflows oder muss in bestehende integriert werden.

Erfolg versprechend ist heute und auch in Zukunft der Aufbau sowie die Weiterentwicklung von schlanken und schnellen Workflows mit gut definierten Schnittstellen zu anderen Abteilungen und den vielen externen Dienstleistern. Ob für die digitalen Produkte neue Workflows geschaffen werden oder sie integriert werden können, hängt zu einem großen Teil von der Art der Produkte und der Verlagsstrategie ab.

Qualität und Sicherheit im Fokus

Für die Verantwortlichkeit bei Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen, die im Bereich von Einkauf und Herstellung zunehmend Raum einnehmen, haben einige größere Verlage mittlerweile eigene Stellen geschaffen. Das gilt besonders für Verlage, die für Discounter arbeiten. In vielen Fällen liegt die Verantwortung für Qualität und Produktsicherheit jedoch beim Herstellungsleiter.

Das erfordert eine hohe Aufmerksamkeit, denn zum einen ändern sich Gesetze und Normen und stellen erhöhte Anforderungen, zum anderen übt zum Beispiel das Verbrauchermagazin „Öko-Test“, das teilweise seine eigenen Grenzwerte festlegt, indirekt Druck auf die Verlage aus. Nicht zuletzt dadurch werden Endkunden und auch Direktkunden, wie Discounter, immer sensibler.

Viele Verlage arbeiten inzwischen mit zertifizierten Lieferanten und durchgehend getesteten Basismaterialien, andere beschränken sich auf Einzeltests fertiger Produkte. Dabei ist grundsätzlich festzustellen, dass die Prüfkosten durch höheren Aufwand sowie veränderte Gesetze und Richtlinien laufend steigen. Bei gleichzeitig sinkenden Auflagenhöhen wird es zunehmend schwieriger, die Titel kalkulierbar zu halten. Die Lösung kann in Basismaterialtests liegen und in der ausschließlichen Verwendung dieser Materialien.

Erfolg verspricht insgesamt nur der ständige Auf- und Ausbau von Wissen im Bereich Qualitäts- und Produktsicherheit, unterstützt von einem sauber definierten Workflow sowie die Zusammenarbeit mit zertifizierten Partnern.