

## Subscription in der Druckindustrie – eine Lösung für Alle?

Subscription – der Hersteller stellt das zeitlich begrenzte Nutzungsrecht an Druckmaschine samt Softwaresteuerung sowie die notwendigen Verbrauchsmaterialien, Beratung und Service zur Verfügung. Der Kunde zahlt nicht mehr separat für die einzelnen Komponenten sondern eine monatliche „base-fee“ für eine vereinbarte Laufzeit und Produktivität. Ein zusätzlicher Aufpreis pro gedruckten Bogen wird fällig, wenn das vereinbarte Produktivitätsziel übertroffen wird.

Die Betrachtung bezieht sich ausschließlich auf das „reine“ Modell, nicht auf diverse Unterformen – ohne Druckmaschine, ohne Verbrauchsmaterialien - die eher kreative Kundenbindungsmodelle darstellen.

Der Vorteil für den Kunden liegt bei einer klar kalkulierbaren produktivitätsorientierten Ratenzahlung, Steigerung der Produktivität, Heben von Kapazitätsressourcen, Optimierung von Geschäftsabläufen, Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Nicht alle Druckereien verfügen über eine fundierte Auftragskalkulation und kennen die tatsächlichen Kosten pro gedruckten Bogen.

Mit Hilfe von Consulting können sowohl Kosteneinsparungen als auch ein höherer Output (Umsatz) bei gleichem Kapitaleinsatz (keine zusätzlichen CapEx) erzielt werden. Damit wächst für den Kunden die Chance auf eine exponentielle Erhöhung der Umsatzrendite.

Eine Win-Win Situation entsteht dann, wenn herstellerseitig alle den Prozess beeinflussenden Faktoren verantwortlich übernommen werden. Die Idee dahinter ist eine echte Partnerschaft auf Augenhöhe, nicht nur ein „Rundum-Sorglospaket“ mit alleiniger Verantwortung des Herstellers.

Für den Kunden bedeutet das neben den Kostenvorteilen durch Skaleneffekte (mehr Druckerzeugnisse bei gleichen Fixkosten) auch beträchtliche Personalkosteneinsparungen beim Einkauf und beim Bedienen der Maschinen durch Übernahme dieser Funktionen durch die zur Verfügung gestellten digitalen Assistenzprogramme (Applikationen, Software).

Das bedeutet auch, alle weiteren Bestandsmaschinen separat in einen Vertrag mit einzubinden. Dann allerdings ohne Service und Produktivitätsvereinbarung, aber mit Material und Gesamt-Flow-Betrachtung. Für eine erfolgreiche Prozessoptimierung ist immer eine holistische Sicht notwendig, zumal eine Trennung der Verbrauchsmaterialien in Konsilagerware und gekaufter Ware schlicht nicht funktioniert.

Die Kernidee besteht darin, den Preis an Output und Performance zu koppeln – um sich im Gegenzug auf das Kerngeschäft, den Verkauf der eigenen Produkte konzentrieren zu können.

Für den Hersteller bedeutet das eine langfristige, vertrauensvolle Bindung an den Kunden mit kontinuierlich fließenden Einnahmen über die vereinbarte Laufzeit hinweg - wobei Subscription dazu beiträgt die Produktions- und Backoffice-Prozesse kundenzentrierter weiterzuentwickeln. Die enge Bindung an den Kunden fördert sicherlich auch die Wahrscheinlichkeit der Verlängerung oder Neuabschluss eines Subscription-Kontraktes mit einer noch leistungsfähigeren Maschine nach Vertragsablauf.

Subscription ist schon in vielen Branchen ein fester Bestandteil – in der Druckindustrie ist das Instrument relativ neu.

Die Druckmaschinen werden konsequent im Topzustand gehalten, bevor es durch ungeplante Serviceeinsätze zu Stillständen kommt. Abläufe werden optimiert, Mitarbeiter geschult und weitergebildet. Alle Themen rund um die Maschine werden vom Hersteller übernommen und auf Produktivitätssteigerung getrimmt.

Der Materialeinkauf wird entlastet (i.d.R. ohne Papier), das Konsignationslager vom Hersteller per Vendor Managed Inventory (VMI) gesteuert. All das bedeutet auch einen erheblichen Eingriff in die

bisher gewohnten Prozesse. Subscription ändert Abläufe und damit auch zwingend das Verhalten der beteiligten Mitarbeiter. Hier kommt der Faktor Mensch unmittelbar ins Spiel, d.h. alle beteiligten Akteure müssen vorab mit ins Boot genommen werden, sonst läuft der Motor nicht rund.

Mit der herstellerseitigen Übernahme der Materialversorgung kann es aufgrund von langjährigen Geschäftsbeziehungen ebenso zu Disbalancen kommen, wie bei Mitarbeitern durch Änderungen im geforderten Arbeitsverhalten, die letztlich im Mindset von Mitarbeitern verankert sind.

Auch hier gilt es zwingend, die Themen im Vorfeld zu klären, um spätere Konflikte zu vermeiden.

Aber – letztlich werden alle Prozesse rund um die Maschine zwar durch den Hersteller neu geordnet – der direkte Bediener der Druckmaschine bleibt aber Angestellter des Kunden.

Das Materialgeschäft im Bereich Subscription ist ein überaus komplexes Gebilde, werden doch bis zu 10 verschiedene Materialien - oder auch mehr - miteinander kombiniert. Das funktioniert in Abhängigkeit vom Output, was bei Farben, Lacken, Gummitüchern, Vliese, Chemikalien ohne Weiteres möglich ist. Nicht so bei Druckplatten, die nicht Output abhängig sind, sondern an die jeweilige Auflagenhöhe. Damit sind die Materialverbräuche an die bestehende Auftragsstruktur gekoppelt, die sich im Verlauf der Vertragslaufzeit allerdings ändern können.

Das macht i.d.R. jährliche Anpassungen notwendig um sich an die veränderten Parametern anzugleichen.

Die Verwaltung des Konsignationslagers und die Steuerung der Materialbestellungen fallen in das Ressort des Herstellers – und werden durch automatisierte Prozesse weiter optimiert. Der Kunde stellt die Lagerfläche zur Verfügung und dokumentiert seine Entnahmen, i.d.R. durch abscannen der Materialcodes. Hier sind sicher zukünftig bessere technische Möglichkeiten erforderlich, um sowohl Diskussionen mit dem Kunden bei der Rechnungserstellung zu vermeiden als auch die Transparenz für involvierte Finanzierungspartner zu erhöhen. Mit der Anwendung der sog. „Distributed Ledger Technology“ (DLT; oft auch vereinfacht als Blockchain-Technologie bezeichnet) könnte sich hier in Zukunft ein interessanter Ansatz mittel- bis langfristig durchsetzen.

Sind mehrere Druckmaschinen in der Produktion vorhanden werden diese zwingend in Versorgungsverträge integriert (Material, Gesamtflow-Betrachtung), die verbrauchten Mengen über die Outputleistungen der Maschinen abgerechnet.

Sinn macht die Subscription-Lösung für den Hersteller allerdings nur dann, wenn das Paket am Markt refinanziert werden kann um eine entsprechende Skalierung zu ermöglichen. Das funktioniert über Finanzierungspartner oder durch die Nutzung von Finanzierungsplattformen, die auf Equipment-as-a-Service (EaaS) spezialisiert sind. Das setzt eine entsprechende Bonität des Kunden und ein profitables Geschäftsmodell voraus.

**Fazit** – Das Subscription-Modell ist dann eine Lösung für meist größere Druckereien, wenn ein bonitätsstarkes Unternehmen mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell, einer guten, transparenten Datenanbindung an die Kernsysteme seine Kapazitätsthemen durch Produktivitätssteigerungen verbessern kann. Der Effekt setzt voraus, dass alle an dem Prozess Beteiligten über Konsequenzen und Auswirkungen im Vorfeld Bescheid wissen und gleichermaßen mit „offenen Karten“ spielen. Dann entsteht für Hersteller und Kunde eine Win-Win Situation. Die Motivation dahinter ist entscheidend dafür, ob Subscription ein Erfolgsmodell wird. Klare Zielvereinbarungen und Kontrolle des Gesamtprozesses gehören zwingend dazu. Der Hersteller profitiert von kontinuierlichen Zahlungseingängen, der damit verbundenen Verringerung der Zyklizität, langjähriger partnerschaftlicher Kundenbindung aber auch durch die Sekundärmarktpflege zur Stabilisierung der Gebrauchtmaschinenpreise.