

MIS-Einführung und zugleich Digitalisierungsprojekt

Passavia Druckservice in Passau, kleinster Teil der EDS-Gruppe, hat mitten in der Corona-Pandemie sein MIS abgelöst. Printplus Druck soll die Geschäftsprozesse des Unternehmens modernisieren, selbst die eigene Ablauforganisation wurde dem untergeordnet. **Von Michael Schüle**



Die Passavia in der Dreiflüssestadt Passau ist das kleinste Unternehmen der EDS-Gruppe, aber auch deren Keimzelle und zugleich Hauptstandort.

Wenn sich ein Druckdienstleister endgültig dazu entschließt, eine neue Branchenlösung im Unternehmen einzuführen und somit das bestehende MIS abzulösen, hat er meistens schon einen langen „Leidensweg“ mit der Software hinter sich. Natürlich zögert man zunächst, „ohne Not“ Hand an das digitale Herz seiner Druckerei zu legen. Zu wichtig ist das Management-Informationssystem einfach für zentrale Belange des Unternehmens wie Auftrags- und Kundenverwaltung, Materialwirtschaft, Kalkulation, Produktionsplanung, Zeiterfassung oder Fakturierung. Und teuer, aufwändig und zeitintensiv ist die Implementierung dann ja auch noch. Schließlich geht es hier nicht nur um den „simplen“ Austausch einer Layoutsoftware... „Es gibt aber Wendepunkte in der Historie eines Unternehmens, da geht es dann eben einfach nicht mehr anders – insbesondere, wenn man klare Zukunftsvisionen hat“, weiß Patrick Gessler, Betriebsleiter der Großformatdruckerei Passavia (Passau), süddeutscher Part des mittel-/osteuropäischen Druckerei-Netzwerks EDS (Euro-Druckservice).

Im Fall von Passavia war der besagte „Leid-Verursacher“ die Branchensoftware hd-druckdialog der Rubecon GmbH (inzwischen wurde die Software von der Firma Compu-org in Köln übernommen und ist in einer ERP-Lösung aufgegangen). Und der Wendepunkt war schließlich im Jahr 2019 erreicht. „Es konnte einfach nicht mehr so weitergehen“, erinnert sich IT- und Vertriebsleiter Sebastian Kellermann, 2019 extra für die Einführung einer neuen Branchenlösung ins Unternehmen geholt. „Zwar verfügte unser MIS über passable kaufmännische Prozesse, aber die eigene ‚Intelligenz‘ der Software im Bereich Kalkulation war durchaus begrenzt. Deutlich problematischer war für uns aber“, so der gelernte Drucker und Mediengestalter mit hoher Affinität zu IT-Themen, „dass die Architektur der Software einfach veraltet war und nicht mehr wirklich ernsthaft gepflegt wurde. Es gab keine saubere Trennung zwischen Applikations- und Datenschicht, die Bedienbarkeit war nicht mehr zeitgemäß und Updateprozesse gestalteten sich äußerst schwierig – nicht zuletzt auch aufgrund der

Tatsache, dass um die Lösung herum historisch mit hohem Kostenaufwand Sonderprogrammierungen über separate Datenbanken entstanden waren, um die Funktionalität zu erhöhen – zum Beispiel im Bereich digitale Plantafel. Dieses ‚Konstrukt‘ war zwar funktional, aber einfach nicht mehr zukunftsfähig.“

Unter dem Strich war die Software also nicht mehr up to date, nicht offen für Erweiterungen und um Digitalisierungsprojekte voranzutreiben, die bei Passavia perspektivisch auf der Agenda standen (Stichwort: integrierte und automatisierte Verwaltung, Planung und Produktion von Jobs mit der Möglichkeit des digitalen Datenaustauschs auch über verschiedene Standorte der EDS-Gruppe hinweg). Somit war die Entscheidung für ein neues MIS-/ERP-System eine klar strategisch-zukunftsorientierte. Doch welche neue Lösung kam infrage?

Digitale Perspektiven schaffen

In einem Evaluationsprozess ab 2019, der in seinem zeitlichen Ablauf ebenso negativ von der Corona-Krise beeinflusst wurde wie die nachfolgende Einführung des MIS selbst, waren drei Anbieter von Branchensoftware ernsthaft in der engeren Auswahl. Am Ende fiel die Entscheidung aus verschiedensten Gründen pro Printplus Druck. „Zum einen war es für uns wegen der Erfahrungen aus der Vergangenheit wichtig, dass das neue System auf bewährter und frei zugänglicher Microsoft-Architektur aufbaut, nämlich .NET und MS SQL-Server, sodass jederzeit mit eigenem Know-how stets auch jede Art von Tabellen angebunden und die Informationen darin angezapft werden können“, berichtet Sebastian Kellermann. „Der Leistungskatalog von Printplus Druck ist außerdem so neutral aufgebaut, dass nahezu jede Maschine mit entsprechender Parametrisierung auch abgebildet werden



Betriebsleiter Patrick Gessler (oben) und Sebastian Kellermann, Leiter IT/Vertrieb. Kellermann betreut hauptverantwortlich die Einführung des Printplus-MIS.

kann.“ – „Und, dass muss man schon auch mal sagen: Printplus hat sehr günstige Wartungskonditionen, die die höheren Einstiegspreise für die Client-Server-Lösung bei uns schon ab dem sechsten Jahr kompensieren werden“, ergänzt Betriebsleiter Patrick Gessler.

Von noch zentralerer Bedeutung war jedoch eine ganz andere Überlegung bei Passavia. Das Unternehmen wollte mit der MIS-Einführung auch eine Grundlage schaffen, auf der die gesamten Prozesse und Arbeitsabläufe im Betrieb optimal digitalisiert werden konnten und die zugleich für die gesamte EDS-Gruppe in Sachen Zeitplanung und Budgetierung, die für ein solches Projekt notwendig sind, die Vorlage lieferten. Der kleinste Betrieb der Gruppe quasi als „Testballon“ für eine moderne, zukunftsfähige Lösung, die über alle Standorte ausgerollt werden kann und die Möglichkeit zur Hebung von Synergieeffekten schafft, zum Beispiel in der Angebotsverwaltung oder Produktionsplanung mit Datenübertragung über Standorte hinweg, wo heute noch Systembrüche mit der manuellen Übertragung von Aufträgen herrschen. Denn derzeit organisieren die sieben Betriebe der EDS-Gruppe ihre Arbeit alle noch mit verschiedenen Branchenlösungen, teilweise wie auch Passavia recht hemdsärmelig oder sogar selbst programmiert. Vor diesem europäischen Hintergrund waren auch die Mehrsprachigkeit, Mehrmandanten- und

Mehrwährungsfähigkeit schlagende Argumente für Printplus Druck.

Und Passavia ging bei dem Projekt den durchaus ungewöhnlichen Weg, nicht die neue Software bestmöglich an die gegebenen Arbeits- und Prozessabläufe im Unternehmen anzupassen, sondern dem Betrieb exakt die Ablauforganisation zu „verpassen“, die das MIS strukturell in seiner Standard-Installation vorgibt. „Bei Printplus hat uns die extrem stringente Prozessorientierung gefallen“, berichtet Patrick Gessler, der den Job als Betriebsleiter bei Passavia erst 2022, als das MIS-Projekt bereits lief, übernommen hatte, dafür aber schon über Erfahrung bei der Printplus-Einführung verfügte – aus seiner Zeit in der Betriebsleitung bei Bosch-Druck. „Man kann einfach nicht Schritt B vor Schritt A machen. Gibt es einen Artikel nicht in der Datenbank, dann kann man ihn auch nicht kalkulieren, fertig. Und genau das verhindert diese bisherigen ‚Auswüchse‘ rund um die Software herum, wo hier und da noch Versand- oder Material-Excellisten separat gepflegt wurden. Wir wollten einfach keinen rund um das MIS gebauten ‚Improvisations-Workflow‘ mehr.“

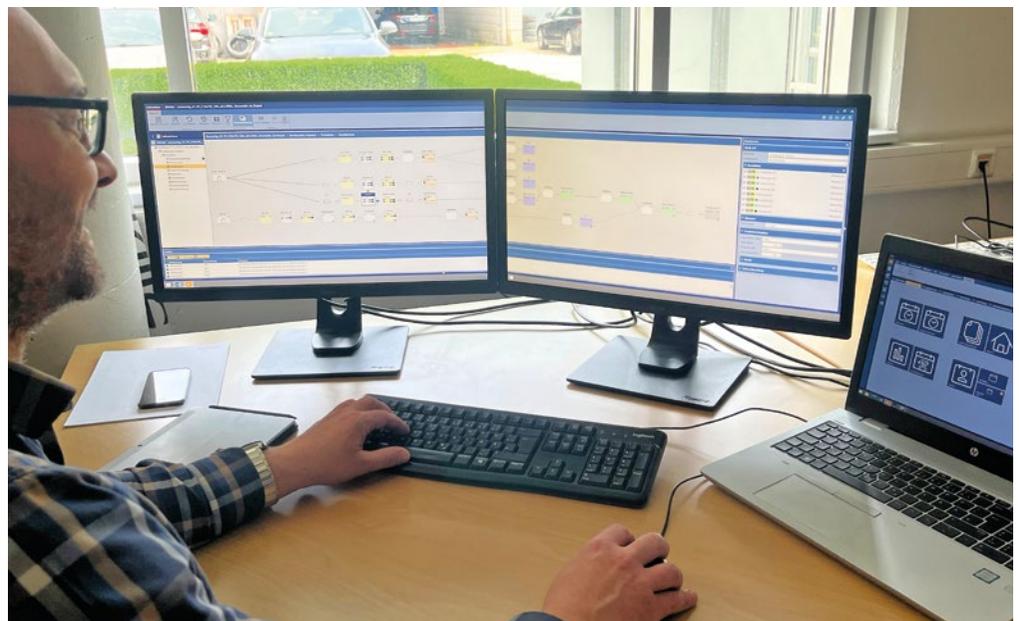
Somit ist die MIS-Einführung bei Passavia auch als Digitalisierungsprojekt zu sehen. Zu viel Zeit ging in der Vergangenheit ohne digitale Vernetzung mit klassisch ausgedruckten Auftragstaschen und Materialanforderungen etc. verloren. Bei kurzfristigen Änderungen durch den Kunden, die zuletzt immer häufiger wurden – etwa die Auflage betreffend – mussten händisch Lauftasche und Materialanforde-

rungen geändert, das Lager informiert und dem Produktionsplaner Bescheid gegeben werden. Zukünftig sollte hier der Auftragsmanager die „Spinne im Netz“ sein, die alle Fäden in der Hand hält und die Termine pflegt.

Umsetzung unter härtesten Corona-Bedingungen

Die Vertragsunterzeichnung mit Printplus erfolgte im März 2021, Projektstart (nach konkretem Projektplan von Printplus) war dann im April 2021 mit klarer Go-Live-Vision für den 2. November 2021 – und zwar im Vollumstieg auf das neue MIS, ohne Parallelbetrieb mit der alten Lösung. Warum der harte Cut? Gessler: „So lange das alte System parallel betrieben wird, werden Mitarbeiter immer Gründe und Wege finden, warum sie darin arbeiten müssen, anstatt das neue zu nutzen; insbesondere dann, wenn sich parallel auch noch die ganzen gewohnten Arbeitsabläufe grundsätzlich verändern.“ Implementiert wurde bei Passavia im Prinzip das gesamte modulare Printplus-Druck-Grundpaket (mit Auftragsverwaltung, Kalkulation, Produktionsplanung, Materialwirtschaft, CRM und BDE; exklusive Webshop und Logistikanbindung). Einsatztiefe und Schnittstellenanbindungen wurden dann fortlaufend ausgeweitet.

Und dann war da ja noch die Corona-Pandemie, die für erschwerte Bedingungen in dem halben Jahr bis zum Go-Live sorgte. Sebastian Kellermann, der als Verantwortlicher 90% seiner Arbeitszeit in das MIS-Projekt steckte ➤



Sebastian Kellermann mit der „neuen“, sich grafisch im Ablauf an einem Prozessbaum orientierenden Kalkulation in Printplus Druck.

und so mit Rückendeckung der Geschäftsleitung dafür sorgte, dass der Terminplan auch gehalten werden konnte: „In der Aufbauphase war ja im Prinzip alles nur über Video-Calls möglich. Bis alle Module parametrisiert und geschult waren, hatten wir ungefähr 55 Online-Termine à neun Stunden, mindestens einmal wöchentlich – lediglich an zwei Tagen war Servicepersonal von Printplus im Hause zur perspektivischen Inbetriebnahme der Logistik-scanner fürs Lager, die derzeit noch gar nicht eingesetzt werden.“

Vorgegangen wurde bei den Schulungen nach dem Key-User-Prinzip: Printplus gab das Wissen zunächst gebündelt an den kleinen Kreis der Abteilungsleiter weiter, die dann wiederum top-down die Anwender instruierten. Und als ob die Situation „Schulung ohne persönliche Kontakte“ nicht schon schwierig genug gewesen wäre, kam noch hinzu, dass Passavia eines der ersten Unternehmen überhaupt war, das Printplus Druck mit der neuen, grafisch am Prozessbaum-Prinzip orientierten Kalkulation (statt der vorherigen tabellen- und formularbasierten) einsetzte. Und dieses Modul befand sich seinerzeit quasi selbst noch in einer gewissen „iterativen Phase“.

Patrick Gessler: „Bei Bosch-Druck hatte ich die Erfahrung gemacht, dass Printplus Stück für Stück an die Prozesse des Unternehmens angepasst wurde. Man könnte auch sagen: Die komplette Software wurde verbogen. Bei Passavia gibt Printplus nun die Prozesse und Abläufe vor und wir bauen nach und nach die Abteilungen entsprechend dieser Vorgaben um. So kann der Standard jetzt immer aktuell updatet werden, es werden keine Sonder-

entwicklungen durch neue Updates ‚zerschossen‘ und man kann auch in Zukunft jeden Entwicklungsschritt immer mitgehen, ohne ausgebremst zu werden.“

Die Folgen sind klar: Vormalige Abläufe und Prozesse werden „auf den Kopf gestellt“ und müssen neu gelernt werden. Somit war es im Prinzip die größte Herausforderung, die Mitarbeiter von diesem Weg zu überzeugen



„Klar kann man die Projektleitung Branchensoftwareeinführung auch ‚nebenbei‘ machen. Dauert dann eben bei einem Unternehmen unserer Größenordnung zwei Jahre...“

SEBASTIAN KELLERMANN

und sie motiviert mitzunehmen. Ein gewisses Change Management sozusagen. Wobei man sagen muss, dass dies ein laufender Prozess ist, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist. „Vor allem in den ersten vier bis acht Wochen sorgte dies intern für die meisten Probleme, weil die Kollegen es mit der alten Lösung einfach gewohnt waren, zu improvisieren“, erinnert sich Sebastian Kellermann. „Es war schon ein großes Umdenken nötig, jetzt immer alles sofort ins System einzupflegen, damit alle zu jeder Zeit informell auf demselben Stand sind. Dass plötzlich zwei andere Abteilungen von ‚meinen‘ korrekten und zeitnahen Eingaben abhängig sind, war für viele schon gewöhnungsbedürftig. Oder aber auch, dass ein Mitarbeiter jetzt eine Versandverteilerliste selbst pflegen muss – und nicht die Leute in der Logistik.“

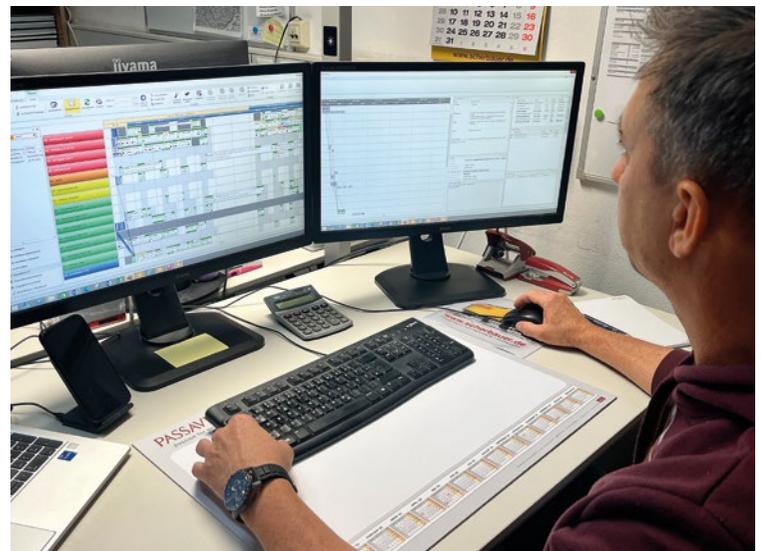
Erfahrungsgemäß tun sich vor allem ältere Mitarbeiter schwerer mit Systemwechseln und der Anpassung an derart massive Veränderungen (auch in der Ablaufstruktur). Die jüngere, digitalere Generation mit ihrer Hands-on-Mentalität erwartet ja fast schon vernetztes Denken und optimierte User-Führung. „Deshalb muss man die Älteren anders abholen und auch anders schulen, auch wenn denen natürlich grundsätzlich klar war, dass die Passavia am Markt schneller werden musste und das nur mit digitaleren Prozessen möglich ist. Deshalb machen wir hausinterne Schulungen mit klassischen Bearbeitungsfällen; es gibt sogar so etwas wie ‚Hausaufgaben‘, die dann beim nächsten Mal nachbesprochen werden.“

Natürlich fiel dann ausgerechnet in der Echtstart-Woche der Printplus-Organisationsberater wegen Corona-Erkrankung aus – Murphy's Law! Dafür gab es bei der IT-Integration gute Nachrichten: Weil zeitgleich zum MIS-Echtstart auch die Steuerberatungs-Software von Passavia ausgetauscht wurde, musste keine extra Schnittstelle für das alte System „gebastelt“ werden. Und für den neuen Steuerberatungspartner war eine integrierte Schnittstelle hin zu Printplus bereits vorhanden, auf die man zugreifen konnte.

Wie bereits erwähnt wurde das alte MIS zum Echtstart nicht parallel weiter betrieben. Jedoch erfolgte noch ca. vier Wochen lang eine doppelte Auftrags erfassung auf beiden Systemen, um in Gegenkalkulationen die Ergebnisse auf Übereinstimmung hin zu prüfen. Bereits existierende bzw. laufende Aufträge in hd-druckdialog wurden vor dem Go-Live 1:1 im aktuellsten Stand in Printplus angelegt.



Auch wenn es hier nicht den Eindruck macht: Bei Passavia steht vor allem die großformatige Offset-Printproduktion im Fokus.



Matthias Beisel, Abteilungsleiter Buchbinderei, bei der Produktionsplanung mit Printplus Druck (mit dynamischer Optimierung).

Fazit, Verbesserungsbedarf und weitere Prozessschritte

Mit Blick zurück auf die Evaluationsphase, den Echtstart mit Printplus und jetzt rund einem Jahr Live-Erfahrung konstatiert Patrick Gessler: „Die Software und Prozesslandschaft von Printplus Druck sind schon gut durchdacht. Beim ‚Umbau‘ der Firma analog zu diesen Prozessen mussten wir allerdings auch personelle Herausforderungen meistern. Denn ein optimaler Auftragsmanager im Sinne der Software wäre wohl der Vorstufen-Mitarbeiter (mit Ausschließwissen). Der sollte dann aber auch Kundenkontakt haben wollen, was in der Praxis meistens nicht der Fall ist. Wohingegen dem bisherigen Auftragsbearbeiter in der Regel schlichtweg tiefgreifendes Vorstufen-Know-how fehlt.“

„Außerdem muss jedem klar sein“, ergänzt Sebastian Kellermann, „dass Printplus derzeit Modul für Modul von der Delphi-Welt nach .NET überführt wird. Das Look & Feel der Software (und gegebenenfalls auch Funktionalitäten) werden sich dadurch mittelfristig noch ändern – mit etwaigem kleinen Nachschulungsbedarf. Zudem hatten wir kleinere Probleme mit Informationsverlusten, weil einige Anwender das standardisierte GUI-Layout nutzen, andere wiederum ihr Layout nach eigenen Wünschen individualisiert haben und so nicht immer alles zentral Wichtige auch auf dem Bildschirm jedes Mitarbeiters dargestellt wurde. Diese Problematik soll aber wohl in der .NET-Welt durch Printplus schon über Berechtigungsstufen etc. gelöst worden sein.“ Außerdem hätte Passavia gerne (wie wohl auch viele andere Unternehmen) einen Best Practice Guide für Standardabläufe in Printplus Druck, nicht zuletzt auch zum Rekapitulieren von bereits Gelerntem. Derartiges steht aber nicht zur Verfügung – und die Onlinehilfe sei hier nicht wirklich hilfreich. Des Weiteren beobachtete man bei Passavia noch Performance-Verluste bei der Software, etwa bei Kalkulationen mit sehr vielen Seiten oder Falzbögen.

„Wie erhofft haben das neue MIS und die digitalen Prozesse aber schon eine große Transparenz ins Unternehmen gebracht“, freut sich Betriebsleiter Patrick Gessler. „Die Abteilungsleiter können ihre Leistungsauswertungen anhand von Dashboards jetzt viel smarter und informierter machen. Und das Controlling beschränkt sich ja nicht auf die Finanz- und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern kann auch auf die Leistungswerte der einzelnen Kostenstellen heruntergebrochen werden, selbst bis zum einzelnen Mitarbeiter. Das lässt

sich alles sehr gut mit Bordmitteln auswerten, ohne dass hier SQL-Abfragen programmiert werden müssen.“ So führten Auswertungen bspw. dazu, dass bestimmte Falzprozesse teilweise schlanker umgesetzt werden können, wenn man andere Falzarten verwendet. Oder dass ganze Aufträge, wenn man sie auf andere Maschinen verschiebt, bis zu 5% schneller produziert werden können. Und doch sind zusätzliche SQL-Abfrage-Programmierungen notwendig, denn die EDS-Gruppe hat ihr Gesamt-Controlling wegen des „Testballons“ MIS-Einführung bei Passavia natürlich (noch) nicht extra umgestellt. Entsprechend muss, um die Zulieferung der Auswertungsdaten nach den Bedürfnissen der Gruppe erfüllen zu können, bisher noch dieser Umweg gegangen werden.

Zur Vervollständigung der internen digitalen Prozessabläufe steht als nächstens Projekt in Passavia die Anbindung des MIS an den Prepress-Workflow von Passavia an, um die Daten aus der Auftragsverwaltung direkt „ziehen“ zu können. Maschinenterminals liefern die Daten

dann an alle am Produktionsprozess beteiligten Kostenstellen. Alle Termine und jobrelevanten Informationen sind in der digitalen Auftragstasche hinterlegt, die Produktionsplanung liefert zudem etwa die Belichtungsreihenfolge der Druckplatten, die Materialwirtschaft erkennt über verplante und abgearbeitete Jobs, wann und wo welches Papier/welche Platten benötigt und ggf. nachbestellt werden müssen. „Eine Anbindung an automatisierte externe Bestellsysteme, Stichwort Zai-kio, war zunächst nicht vorgesehen“, so Patrick Gessler abschließend. „Vor allem, weil die Branche zu Zeiten unserer Printplus-Einführung gerade mitten in der Lieferkettenkrise steckte. Lange Zeit war ja eine Mindestbestandsmeldung, die bei Unterschreiten eine Nachbestellung auslöst, überhaupt nicht möglich. Inzwischen sieht es da ja wieder etwas besser aus, insofern wollen wir im Sinne einer stringenter durchgängigen Prozessautomatisierung eine künftige Bestellsystem-Anbindung auch nicht mehr ausschließen.“ ●

PASSAVIA UND DIE EDS-GRUPPE (EURO-DRUCKSERVICE GMBH)

Die **Passavia Druckservice GmbH & Co. KG** ist eine



Großformat-Offsetdruckerei

in der Dreiflüssestadt Passau, zu deren Stärken Sonderformate für Bücher, die Produktion von Katalogen mit hohen Umfängen, Zeitschriften, der Verpackungslohndruck und vieles andere mehr zählen. Passavia, gerne mit dem Titel „Druckerei der Fotografen“ bezeichnet, fertigte unter anderem schon hochwertige Bildbände der Naturfotografen Ingo Arndt, Michael Martin und Bernd Römmelt, des Fotografen und bekannten Musikvideo-Regisseurs Anton Corbijn sowie für die preisgekrönte Portraitfotografin Annie Leibovitz.

Passavia Druckservice im Kurzüberblick:

- Gründung 1888, Übernahme durch die EDS-Gruppe 1997
- Kundenstruktur: Verlage (Kunstabücher, Schulbücher), Industrie- und Verpackungsunternehmen, Agenturen
- Produktstruktur: Hochwertige Bildbände, Kunstabücher, Industriekataloge, Schulbücher, Zeitschriften, Akzidenzen, Großformatkalender
- 65 Mitarbeiter
- Jahresumsatz: ca. 13 Mio. Euro
- Gesamtproduktionsfläche: ca. 4.000 m²

Die **EDS-Gruppe** mit Hauptsitz in Passau gilt als eine der größten Druckereigruppen in Mittel- und Osteuropa. Seit der Gründung 1992 wurden viele Commercial-Print-Druckereien übernommen, entwickelt, neu gebaut und verschmolzen. Heute setzt sich die EDS-Gruppe aus sieben Unternehmen in den fünf Ländern Deutschland, Tschechien, Polen, Ungarn und Rumänien zusammen. Man bedient Kunden vornehmlich im Rollenoffset (Heatset), die beiden Bogenoffsetdruckereien sind die Passavia in Passau und die deutlich größere Typos s.r.o. in Pilsen (Tschechien; hier auch Digitaldruck).



Die **EDS-Gruppe im Kurzüberblick:**

- Gründung 1992
- 1.400 Mitarbeiter
- Jahresumsatz: 300 Mio. Euro
- Verdrucktes Papier (pro Jahr): 295.000 Tonnen
- Sieben Standorte in fünf Ländern, davon zwei Bogenbetriebe (Passavia und Typos) sowie fünf Heatset-Rollenoffsetdruckereien (Svoboda Press (Prag/Tschechien), Severotisk (Ústí nad Labem/Tschechien), Eurodruk Poznań (Posen/Polen), EDS Zrinyi (Budapest/Ungarn) und EDS Romania (Bukarest/Rumänien))