



Jules Dietz

Wer in Afrika erfolgreich Maschinen verkaufen will, muss die kulturellen Unterschiede akzeptieren

32 Jahre lang arbeitete Jules Dietz für Müller Martini – zuletzt als Verkaufsleiter für Afrika und für die Schweiz. Ende April geht er in Pension. In einem persönlichen Blog blickt der gelernte Maschinenmechaniker zurück auf sein interessantes Berufsleben in der grafischen Industrie. Er erzählt Ihnen, was das Besondere bei Maschinenprojekten für afrikanische Kunden ist und welche Pläne er für die dritte Lebensphase hat.

Ende April schliesst sich für mich quasi der Kreis. Denn von 1975 bis 1979 absolvierte ich bei Müller Martini in Zofingen eine Lehre als Maschinenmechaniker mit Fachrichtung Elektrotechnik. Danach arbeitete ich noch kurz in der damaligen Grapha Electronic im Steuerungs-bau. Meine weitere berufliche Laufbahn führte mich zu verschiedenen Firmen. Ich war als Versuchstechniker bei der Patvag-Technik AG angestellt und erstellte die ersten Muster für den Airbag-Zünder der Mercedes Benz AG. Später war ich bei Strapex AG für das OEM-Geschäft zuständig und beim Grossunternehmen Ascom, das damals 16'000 Angestellte hatte, im Bereich Dienstleistungsautomation unter anderem für Märkte in Italien, Australien und Südostasien.

Das Reisen in den Genen

1995 kehrte ich zu Müller Martini zurück und bildete mich im Verlauf der Jahre in verschiedene Richtungen (NKS-Kaderschule/Managementmethoden, ZfU-Marketing Seminar/Inves-

titionsgüter, Nachdiplomstudium Betriebswirtschaft) weiter. Zwar arbeitete auch mein Vater fast vier Jahrzehnte lang bei Müller Martini in Zofingen – erst als Maschinenmonteur, dann als Maschineninstructor. Trotzdem war mein Weg in die grafische Branche nicht zwingend vorgezeichnet. Denn als Kind verbrachte ich viel Zeit auf dem Bauernhof eines Schulkollegen, weshalb ich mir gut vorstellen konnte, eines Tages Bauer zu werden. Letztlich interessierten mich die Technik und Maschinen dann aber doch mehr.

Da ich neben Deutsch, Französisch und Englisch auch Italienisch spreche, waren Italien, aber vor allem auch Südostasien und Australien, meine ersten Destinationen – damals mit unserem Vertragspartner Heidelberg/EAC. Weil mein Vater während meiner Jugendzeit viel und lange im Ausland unterwegs war (was damals noch viel einschneidender war als heutzutage), wollte ich eigentlich nicht so viel reisen. Aber unsere Industrie in der Schweiz ist nun mal exportorientiert – und ich hatte das Reisen offenbar auch in den Genen.



Für Müller Martini in Südafrika

Sehr viel mit dem Thema Reisen hat auch zu tun, wie ich zum Verkaufsleiter für Afrika geworden bin. 2005 plante ich – nachdem ich in den Jahren zuvor einige kleinere Motorradausflüge in die tunesische Sahara unternommen hatte – zusammen mit meiner Frau einen siebenwöchigen Trip durch das südliche Afrika. Während der Vorbereitungsphase hatte ich auch Kontakt mit der Firma [Thunderbolt](#), unserem Vertreter in Südafrika. Dort war gerade eine Stelle als Verkaufsleiter für Müller Martini frei geworden. Ich bewarb mich um diese, bekam sie prompt und wanderte zusammen mit meiner Frau nach Südafrika aus.

Die drei Jahre in Südafrika waren eine intensive Zeit mit viel Neuem. In ein anderes Land einreisen, Wohnung, Versicherungen, Auto anmelden und Konto eröffnen waren für mich als Ausländer mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Auch der Umgang mit einer ganz neuen Kultur sowie mit einer hohen Kriminalitätsrate war ungewohnt. Jedes Mal, wenn ich das Haus verliess, musste ich die Alarmanlage scharf stellen. Bevor ich in die Garage zurückfuhr, musste ich sicher sein, dass mir niemand folgte. Andererseits sind die Südafrikaner ausgesprochen freundlich und hilfsbereit. Deshalb war es nicht immer leicht, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Die kulturellen Unterschiede akzeptieren

Als Schweizer macht man ja gerne Wochenendausflüge in die nahen Berge. In Südafrika waren die Berge – besser gesagt: Hügel – jedoch oft 200 bis 300 Kilometer entfernt. Um dorthin zu gelangen, waren wir immer mit einem 4x4-Auto unterwegs und schliefen in Lodges. Am

eindrücklichsten fanden wir die Besuche der grossen Tierparks, in denen wir Löwen, Hyänen, Elefanten, Zebras und viele weitere Tiere in freier Wildbahn beobachten konnten – einfach wunderschön.

Vor der drupa 2008 entschied der Verwaltungsrat von Müller Martini, den Maschinenverkauf für den gesamten afrikanischen Kontinent über einen Verkaufsleiter von der Schweiz aus zu koordinieren. Ich bekam diesen Job, kehrte in die Schweiz zurück und arbeitete bis zu meiner Pensionierung vom Hauptsitz aus für ganz Afrika.

Wer in Afrika erfolgreich Maschinen verkaufen will, muss die dortigen Kunden verstehen lernen und die kulturellen Unterschiede akzeptieren. Zudem muss man in der Projektphase die finanziellen und technischen Möglichkeiten der Kunden gut ausloten können und wissen (oder zumindest erahnen), wie gross das Know-how der Bediener ist. Berücksichtigt man all diese Punkte, kann man die Lösungen anforderungsgerechter aufbauen und einbringen.



Kernprodukte Schulbücher und Schulhefte

Die grafische Industrie in Afrika ist ganz stark auf die Kernprodukte Schulbücher und Schulhefte fokussiert. Die Auflagen für Schulbücher liegen in den meisten Ländern im zweistelligen Millionenbereich. Alleine Südafrika hat pro Jahr einen Bedarf von 35 bis 60 Millionen Schulbücher. Historisch gesehen, ist – oder besser gesagt: war – die Haltbarkeit der Bücher ein grosses Thema. Deshalb verwenden viele südafrikanische Buchbindereien heute auf ihren Klebebindern PUR. Publikumszeitschriften und auflagenstarke Zeitungen gibt es fast nur in Südafrika.

Zwischen den einzelnen Ländern gibt es grosse Unterschiede bezüglich Produktion, Qualität und Logistik. Das hängt teilweise auch mit der Beratung zusammen. Es werden Druckmaschinen verkauft, die den Anforderungen nicht gerecht werden oder Buchbindelinien, die nicht für die angesagten Produkte konfiguriert sind. Ich kenne Druckereien, die haben für den Schulbuchbereich eine Vier-Farben-Druckmaschine gekauft. Quintessenz: Für jede Auflage müssen die Bogen zweimal durch die Druckmaschine, um sowohl die Vorderseite als auch die Rückseite vierfarbig bedrucken zu können.

Viele staatliche Druckereien

Südafrika ist in vielen Bereichen der führende Markt auf dem Kontinent. Deshalb hat Müller Martini dort eine grosse installierte Basis an Versandraumanlagen, Sammelheftern und Klebebindern. In der Staatsdruckerei in Pretoria werden Reisepässe mit den gleichen Sicherheits-

merkmalen wie in den grossen Industrienationen produziert. Vor einigen Jahren startete auch der digitale Druckmarkt erfolgreich. Von Südafrika aus werden viele Printprodukte in andere afrikanische Länder exportiert. Auch die Maghreb-Zone mit Tunesien, Algerien und Marokko ist ein guter Markt für Muller Martini. Ebenso Ostafrika, wo wir vor Kurzem einen Klebebander Vareo PRO in Tansania und eine Alegro-Linie für Schulbücher in Äthiopien und kürzlich eine Alegro-Linie für Schulhefte nach Marokko verkaufen konnten.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass viele afrikanische Länder für den Schulbuchbereich staatliche Druckereien betreiben. Private Betriebe spielen in diesem Segment nur eine Nebenrolle. Bei staatlichen Druckereien müssen Projekte für Neumaschinen mittels eines Ausschreibungsprozesses angeboten werden. Dabei ist es oft sehr schwierig und eine grosse Herausforderung, den geforderten Funktionen und Leistungen Rechnung zu tragen. Denn die unterschiedlichen Spezifikationen von Maschinen machen die Vergleichbarkeit schwierig bis unmöglich. Private Firmen können Maschinen zwar auf dem freien Markt kaufen, sie tun dies aber (leider) oft aus zweiter oder dritter Hand.

Weniger Investitionen in jüngerer Zeit

Das Betreiben einer Druckerei kostet ja schon in normalen Zeiten Geld. Wenn dann noch steigende Öl- und Papierpreise oder die Corona-Pandemie die Märkte beeinflussen, hat das natürlich einen negativen Einfluss auf viele Druckereien. Hinzu kommt, dass das Technologie-Niveau stetig steigt. Deswegen wurde in Afrika in jüngerer Zeit weniger investiert. Was wiederum bedeutet, dass mehr (Schul-)Bücher importiert werden müssen. In Middle East, Indien oder China wird viel für Afrika produziert. Auch wenn die UNO die Bildung fördert, dann fertigen oft Druckereien in Europa, USA, Kanada oder Italien Schulbücher für den «Spender». Positiv betrachtet: ich sehe hinter dem Entwicklungstau Potenzial für neue grafische Anlagen – im konventionellen wie im digitalen Bereich.

Die Zahl der Druckereien mit Geschäftsmodellen im Digitaldruck nimmt denn auch zu. Sie erkennen die Vorteile im Auftragshandling, wenn der Job vom Computer direkt auf die Druckmaschine geht und damit der aufwändige chemisch-technische Prozess der Druckplattenherstellung entfällt.

Viele alte Maschinen im Einsatz

«Was sind die grössten Herausforderungen der grafischen Branche in Afrika?», fragen mich meine (Verkäufer-)Kollegen oft. Wir haben es mit einem Markt zu tun, in dem teilweise sehr alte Maschinen im Einsatz stehen, die schwierig zu warten sind. Für grössere Investitionen fehlen jedoch oft das Geld und die Fachleute zum Bedienen der Anlagen. Für uns stellt sich – wie auch für andere Maschinenhersteller – das Problem, dass wir diese alten Systeme kaum mehr unterstützen können. Deshalb setzen die afrikanischen Unternehmen bei alten Maschinen oft eigene (Service-)Ressourcen ein. Über alles gesehen bleibt es ein Markt mit ganz eigener Dynamik.

Womit ich beim Thema Service angelangt bin. Tatsächlich ist der Kundendienst eine grosse Herausforderung – aktuell nicht nur bezüglich Lieferketten für Ersatzteile, sondern auch was das Know-how unser afrikanischen Kunden über die alten Maschinen betrifft. Auch das Wissen bezüglich Produktionsprozesse – ich denke da insbesondere an die Klebebindung – liegt auf eher tiefem Niveau. Technischer Support und Schulungen sind deshalb ein grosses Thema. Techniker von unserem Werk für einen Einsatz vor Ort zu entsenden, scheidert jedoch oft an den Kosten. Und bei Remote-Verträgen wirken die Gebühren nicht selten abschreckend, weil die Unternehmen den (sofortigen) Nutzen nicht erkennen – sofern die älteren Maschinen eine Remote-Verbindung überhaupt zulassen!

Deshalb ist es bei neuen Anlagen besonders wichtig, den Kunden von Anfang an im Boot zu haben und ihm alle relevanten Informationen während der Installation zu vermitteln. Er muss den täglichen Service und die Wartung der Anlage auch langfristig im Griff haben.

Die Agenten als Antennen zum Kunden

In allen afrikanischen Ländern sind lokale Agenten für Müller Martini tätig. Diese widerspiegeln das Potenzial des Markts. Sie sind für uns die Antennen zum Kunden im jeweiligen Kulturkreis. Sie sind Importeur für Ersatzteile, sie koordinieren unsere Einsätze, und sie sind so etwas wie der Anwalt für den Kunden zu Müller Martini. Für mich sind die Agenten gute Gesprächspartner, und ich muss weniger reisen, um das Ohr am Markt zu haben.

Die Agenten melden sich bei mir, wenn sie ein Projekt haben. Oder ich erkläre Ihnen Anlagenkonzepte, die Projekte auslösen können. Die Anforderungen des Kunden, das Marktverständnis des Agenten, mein Hintergrundwissen bezüglich Maschinenportfolio und der Input von Kollegen führen im Idealfall zu einer Lösung, die wir dem Kunden zusammen präsentieren. Allerdings muss man sich stets bewusst sein, dass es – wie vorhin erwähnt – eine Ausschreibung geben kann, die eine mögliche Lösung verwässert.



Der digitale Markt steht erst am Anfang, aber...

Wenn ich in die Zukunft der grafischen Branche in Afrika blicke, dann bin ich überzeugt, dass es insbesondere bezüglich Schulbüchern und anderen Softcover-Produkten ein grosses Potenzial gibt. Der digitale Markt hingegen steht erst am Anfang, doch ich sehe gute Chancen für flexible Systeme, die personalisieren und statt Millionenaufgaben kleinere Losgrößen herstellen können. Wer in diesem Segment allerdings Erfolg haben will, muss die Markteinführung fokussiert fördern. Doch es fehlt leider oft an guten technischen Angestellten in den Unternehmen.

Insofern stehen meine beiden Afrika-Nachfolger Alexander Kraitsch (zuständig für den Süden und Ostafrika) und Enrico Farinacci (zuständig für Nord- und Westafrika) vor einer spannenden Aufgabe. Wir waren in den vergangenen Monaten zu dritt bei vielen Kunden. Der Know-how-Transfer lief optimal. Das war deshalb besonders wichtig, weil ich im afrikanischen Markt auch für die gesamten buchhalterischen Belange zuständig bin.

1995 bis 2005 – die goldenen Jahre der Druckweiterverarbeitung

Wenn ich Müller Martini die letzten 29 Jahre die Treue gehalten habe, so hat das viel mit dem besonderen Flair des Familienunternehmens zu tun. Ich fühle mich wie ein Kleinunternehmer und schätze den kollegial-familiären Arbeitsstil, der Innovation zulässt. Die Führungsstufe

ist nicht abgehoben, sondern es herrscht eine gute Kommunikationskultur quer durch das Unternehmen.

Und ich erlebte während meiner langen Karriere, wie Müller Martini zahlreiche innovative Maschinen für die verschiedensten Bereiche der Druckweiterverarbeitung auf den Markt gebracht und dabei auch immer die technischen Möglichkeiten ausgereizt hat. Als besonders grossen Wurf habe ich beispielsweise den auf die drupa 1995 hin lancierten genialen Sammelhefter Supra mit 40'000 Takten pro Stunde in Erinnerung – oder den Stangenausleger Avanti für Rollenrotationen und den Sammelhefter Prima, der zum Kassenschlager geworden ist. Der Zeitraum von 1995 bis 2005 waren ohnehin die goldenen Jahre der Druckweiterverarbeitung. Beeindruckt bin ich auch vom Quantensprung mit unseren Finishing 4.0-Lösungen für Digitaldruckereien.

Spannend waren zudem meine sechs drupa zwischen 1995 und 2016. Mir gefiel diese Leistungsschau auf hohem Niveau immer. Körperlich und geistig verlangte sie von einem allerdings viel ab – insofern werde ich die langen Tage (und Abende!) in Düsseldorf also nicht vermissen.

Die abnehmenden Kontakte werde ich vermissen, die Fahrten an den Flughafen weniger

Wenn ich auf mein Berufsleben zurückblicke, bin ich grosso modo zufrieden mit dem, was ich erreicht habe und wo ich stehe. Natürlich macht man sich manchmal abends oder gerade in den Wochen vor der Pensionierung Gedanken darüber, ob man das eine oder andere hätte anders oder besser machen können. Aber ich habe nicht das Gefühl, etwas verpasst zu haben.

Zahlreiche Ziele, Träume und Pläne erfüllten sich, und ich sah (und erlebte) in Verlauf meines beruflichen Lebens vor allem geografisch viel. Ich hatte das Privileg, ein technisch anspruchsvolles und forderndes Umfeld und unzählige interessante Personen kennenzulernen. Die abnehmenden Kontakte aus meinem beruflichen Umfeld (Kollegen, Agenten, Kunden) werde ich in Zukunft bestimmt vermissen – im Gegensatz zu den Fahrten an den Flughafen, das Check-in, die Sicherheitskontrollen und die endlosen Wartezeiten.

Was den Reiz der grafischen Branche ausmacht

In der grafischen Branche reizte mich stets die Breite der Applikationen – vom IT-Netzwerk bis zur Mechanik, von der Chemie bis zur Technik, von der Farbe bis zum Papier. Und heute reden viele von Book-of-One. Ich finde es cool, ein Teil davon zu sein. Natürlich gab es auch Schattenseiten. So habe ich trotz viel Einsatz ab und zu ein Projekt verloren – aber das gehört zu einem Verkäuferleben dazu...

Zweifellos stehen die grafische Branche im Allgemeinen und Printprodukte im Besonderen unter Druck – nicht nur wegen der elektronischen Konkurrenz, sondern in jüngerer Zeit auch wegen der hohen Energie- und Papierpreise sowie der fehlenden personellen Ressourcen (sprich: Fachkräftemangel). Aber gerade im Buchsektor, der in den vergangenen zwei Jahren einen grossen Aufschwung erlebt hat, sehe ich auch auf Dauer ein grosses Potenzial. Stichworte dazu sind Haptik, Veredelung, Nischen, Entschleunigung, Bildschirmmüdigkeit.

So lese auch ich Bücher nur ab Print – ebenso wie die «Neue Zürcher Zeitung», die ich seit vielen Jahren abonniert habe. Elektronisch lese ich nur Top-News und Reiseberichte (weil diese in Kombination mit Bewegtbildern eine Live-Atmosphäre vermitteln) oder wenn ich etwas suche.

Endlich mehr privat reisen

Nun freue ich mich auf den dritten Lebensabschnitt – insbesondere auf die freie verfügbare Zeit, die ich selber planen kann und die nicht durchs Outlook diktiert wird. Ich habe aber auch Respekt. Bisher kam vieles von aussen, nun muss ich meine Tagesstruktur selber gestalten. Ich habe nicht das Gefühl, dass ich etwas Versäumtes nachholen müsste. Doch ich möchte noch ein paar nicht hektische-berufliche, sondern gemütliche-private Reisen unternehmen – aber nicht mit dem Flugzeug, sondern mit dem Wohnmobil. So plane ich für dieses Jahr zusammen mit meiner Frau zwei mehrwöchige Touren auf der Iberischen Halbinsel und auf Island. Und natürlich ist als dreifacher Grossvater häufigeres Enkel-Hüten angesagt.

Herzlich,
Ihr Jules Dietz