



Bildquelle: lightwise | 123rf.com

## NEUE GESCHÄFTSMODELLE SCHATTENSEITEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Wer ganz ehrlich ist, wird sich eingestehen müssen, dass er es hat kommen sehen, aber immer verdrängt hat. Mir jedenfalls ging es so, weil sich das Phänomen als «entfernte» Entwicklung im Office-Bereich anbahnte. Inzwischen hat sie aber auch die Druckindustrie erreicht: Druckereien produzieren immer weniger Druck, sondern wandeln sich zu Vermarktern von Drucksachen.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

**D**iese These ist zweifellos etwas erklärungsbedürftig. Deshalb erst einmal ein Ausflug in die Office-Welt. Bis vor wenigen Jahren wurden Kopierer oder Drucker noch gekauft, dann wurden sie finanziert oder geleast und auch noch selbst betrieben, Toner und Ersatzteile bevorratet und Papier eingekauft.

In der nächsten Stufe des Veränderungsprozesses war dann von «Managed Document Services» die Rede und schliesslich von «Printing-as-a-Service». Dabei haben die Hersteller von Office-Equipment offensichtlich auf ihre Kunden gehört und auf ihre Bedürfnisse reagiert: Die nämlich wollen keine Geräte, keine Services sowie kein Verbrauchsmaterial mehr kaufen und auch keine Klicks mehr zahlen, sondern jeden Ausdruck einzeln abrechnen.

So existieren bei etlichen Verwaltungen, Institutionen und Unternehmen zwar noch (konsolidierte) Drucker-Infrastrukturen, der Unterhalt, die Software sowie die Versorgung mit Papier, Toner und anderen Consumables werden aber vom Druckerhersteller sichergestellt. Abgerechnet wird je produzierte Seite.

Die Mission lautet immer mehr: Druckerhersteller betreiben die gesamte Office-Infrastruktur – was in letzter

Konsequenz auch bedeuten kann, dass dies für komplette Hausdruckereien gilt.

Da die grossen Druckerhersteller aber selten nur einen Kunden haben, werden sie in der Summe zu einer Grossdruckerei mit Hunderten von Standorten – und betreiben (wie Ricoh jetzt wieder nach der Insolvenz eines Grosskunden) im Zweifelsfall auch ganze Rechenzentren samt da-

zugehöriger Druckerei (siehe Seite 7). Das nennt sich dann übrigens «Business Process Services». Oder auch: Xerox betreibt die Druckerei der Books on Demand in Norderstedt.

Trotzdem: Die Kombination Druckerhersteller und Druckerei in «Personalunion» erscheint nicht als die ideale Lösung und wird von Wettbewerbern auch nicht so gerne gesehen. Verständlich.

### Radikal andere Geschäftsmodelle

Doch die Zeiten haben sich längst geändert. Radikal andere Geschäftsmodelle sorgen dabei für Aufsehen. Dazu muss man erst gar nicht Uber oder AirBnB bemühen, denn die Entwicklung zeigt in vielen Branchen in die Richtung «Was-auch-immer-as-a-Service».

Während das Eigentum eines Autos gerade in Deutschland traditionell mit dem eigenen Status verbunden war (und vielleicht noch ist), betreiben namhafte Autohersteller und andere Unternehmen vor allem in den Grossstädten Carsharing. Drive-Now (BMW), car2go (Daimler), ubeeqo (Europcar) oder Flinkster (Deutsche Bahn) machen das Eigentum eines

Autos bereits überflüssig. Die Nutzer beschäftigen sich nicht mehr mit KFZ-Versicherungen, Steuer oder Reparaturrechnungen und zahlen nutzungsabhängig.

Leasing-Firmen übernehmen die Optimierung von Fuhrparks und gleich das ganze Fuhrpark-Management. Der Baumaschinen-Hersteller Hilti bietet mit dem Fleet Management einen Service, bei dem Bauunternehmen eine ihren Bedürfnissen entsprechende Geräteflotte zur Verfügung gestellt wird. Das Paket mit einer monatlichen Gebühr beinhaltet Reparaturservice, Diebstahlversicherung und die Bereitstellung neuer Modelle nach Ablauf der vereinbarten Nutzungsdauer.

Und der Landmaschinenhersteller Claas verkauft nicht mehr nur seine Traktoren, Mähdrescher oder andere Maschinen, sondern bietet den Bauern von der Einsaat bis zur Ernte intelligente Lösungen (Smart Farming) an, Steuergeräte, Kamera- und Telemetriesysteme für per Satellitensignal autonom fahrende Landmaschinen sowie andere Lösungen für eine komplett digital vernetzte Landwirtschaft, in der das bestmögliche Wachstum der Pflanzen im Mittelpunkt steht.

### Alle scheinen glücklich

Und prinzipiell macht Heidelberg ja nichts anderes. Nur übt sich Heidelberg nicht im Maschinen-Sharing, nennt es auch nicht «Print-as-a-Service», sondern «Subskription» oder «Pay-per-Use»-Modell (siehe auch die vorstehenden Beiträge).

Heidelberg stellt die Druckmaschine(n), Software, das Verbrauchsmaterial und Produktions-Know-how, die Druckerei sorgt (noch) für das Papier und stellt Gebäude samt Personal (Drucker, Verkäufer und andere Mitarbeiter). Abgerechnet wird der gedruckte Bogen.

20 Druckereien produzieren inzwischen auf diese Weise – vertraglich für fünf Jahre an Heidelberg gebunden. Bis Frühjahr 2019 sollen es 100 sein. Und alle scheinen glücklich, weil sie sich in einer Win-win-Situation sehen.

Das (auf den ersten Blick einleuchtende) Modell könnte aber auch einen Haken haben. Nicht für Heidelberg und die Subskriptions-Drucker, dafür aber für die Druckereien, die das Modell nicht nutzen wollen, können oder dürfen: Denn das Geschäftsmodell Subskription lässt sich weder kaufen noch mieten, Drucke-

reien müssen es sich gewissermassen «verdienen». So sieht das Modell vor, die Gesamtanlagen-Effizienz permanent zu steigern und über einen definierten Zeitraum (üblich sind fünf Jahre) das Druckvolumen deutlich anzuheben, wenn nicht gar zu verdoppeln. Dazu wählt Heidelberg seine Partner genau aus, unterzieht sie einer präzisen Analyse und macht den Deal erst dann, wenn der Subskriptions-Partner auch ausreichend Potenzial für Wachstum hat.

### Wettbewerbsverzerrung?

Heisst das aber nicht auch, dass sich Heidelberg aktiv in den Wettbewerb der Druckindustrie einmischt? Die ausgewählten Druckereien müssen keine Maschine finanzieren, keine Verbrauchsmaterialien mehr kaufen und erhalten darüber hinaus noch aktive Hilfe beim Ausbau ihrer Kapazitäten. Alle anderen Druckereien müssen auf dem Weg in die Zukunft mit dem vermeintlich veralteten Geschäftsmodell (Maschine, Consumables, Services etc. kaufen und separat bezahlen etc.) vorlieb nehmen. Werden die Nicht-Subskriptions-Druckereien dadurch nicht benachteiligt? ▶

## Sind Sie bereit für die digitale Revolution?

**Wir sind es!** Mit der neuen AccurioPress Serie von Konica Minolta starten Sie erfolgreich in ein neues Zeitalter des Digitaldrucks. Nur leere Worte? Keinesfalls! Konica Minolta ist seit Jahren einer der erfolgreichsten Hersteller tonerbasierter Digitaldruckmaschinen. Mit der neuen AccurioPress Serie werden neue Massstäbe gesetzt.



KONICA MINOLTA

**graphax** | IT Services  
Document Solutions

[www.graphax.ch](http://www.graphax.ch)



Und führt das nicht auch zu einer gewissen Wettbewerbs-Verzerrung im Markt? Mit Folgen, die an ein Problem erinnern, das wir schon einmal hatten.

Anfang der 2000er Jahre liessen die Druckmaschinenhersteller nämlich etwas von der Leine, wovor sie die Drucker vorher immer gewarnt hatten: Dumpingpreise. Was zu massiven Verzerrungen führte: Druckerei A beispielsweise hatte eine Maschine zum Listenpreis (minus ein paar übliche Kleinigkeiten) gekauft; Druckerei B, vielleicht ein Dorf weiter und nur wenige Wochen später, zum Listenpreis minus X – und aus X wurden 20, 30, 50 Prozent. Dem «Listenpreiszahler» wurde damit die Chance geraubt, seine Investition in einem fairen Wettbewerbsumfeld zu amortisieren, denn die neue 50%-Maschine bei seinem Konkurrenten war sicherlich kein Anlass für Preiserhöhungen bei Drucksachen.

Die Katastrophe war nahezu perfekt, ein fürchterliches Rabatt- und Preisgemetzel mit absurden Auswirkungen die Folge. Die Pleitewelle rollte noch schneller und im Sog dieser Entwicklung raffte es schliesslich auch einen der Druckmaschinenhersteller hin.

### Eine Art Selbstschutz?

Nun lassen sich alle in diesem Beitrag genannten Beispiele nicht direkt mit dem Heidelberger Subskriptionsmodell vergleichen, da ja auch Heidelberg selbst ein gewisses Risiko geht. Zudem gibt es Ungleichbehandlungen von Kunden, seit die ABC-Kunden-Analyse und -Klassifizierung zum Standard im Geschäftsleben geworden ist.

Und es ist ja nicht zuletzt eine Massnahme, um Heidelberg vom reinen Maschinenverkauf unabhängiger zu machen. Wenn man so will, eine Art Selbstschutz.

Genauso muss auch die «OctoBoost»-Initiative des Papierkonzerns Sappi gesehen werden. Printshops und Automatisierung im Portfolio des Papierherstellers – und dann soll Papiereinsparung Teil der Effizienzsteigernden Massnahmen sein? Die Antwort ist einleuchtend: Grafische Papiere sind das Kerngeschäft des Papierherstellers, der damit vor den gleichen Herausforderungen wie die Printbranche steht: Druckereien müssen in einer Situation sinkender Nachfrage Aufträge gewinnen und zugleich bei steigenden Kosten Einsparungen realisieren. Wenn Sappi seinen Kunden nun dabei hilft, effizienter und erfolgreicher zu werden, sichert sich der Papierhersteller das eigene Überleben.

Doch die Modelle von Sappi und Heidelberg werfen natürlich die Frage auf, wie oder ob sie die Struktur der Branche verändern könnten.

### Gewinner und Verlierer

Denn die Transformation der Branche wird eine weitere Konsolidierung mit sich bringen und eine riesige Kluft zwischen «Gewinnern und Verlierern» aufreissen, oder – um beim Aufmacherbild zu bleiben – eine schier unüberwindbare Mauer zwischen erfolgreichen und glücklosen Druckereien ziehen.

Dabei wird es auf die Gleichung hinauslaufen: Entweder schafft eine Druckerei den Sprung in die immer digitaler werdende Welt oder sie zählt zu den unternehmerischen Verlierern.

Und wenn wir alle ganz ehrlich sind: Daran gibt es weder etwas zu be-

schönigen, noch helfen lange Diskussionen. Die Druckindustrie als Ganzes muss vehement den Weg der Automatisierung und Vernetzung einschlagen. Und wenn sie sich nicht enger mit ihren Kunden verzahnt und smarter wird, könnte es ein böses Erwachen geben. Weil die Digitalisierung zur Transformation zwingt, um in der digitalisierten Welt überhaupt noch mitspielen zu können.

Dass in diesen Zeiten Modelle wie das der Subskription um sich greifen, ist nur verständlich. «Pay-per-Use» und «Software-as-a-Service» haben sich bereits mannigfaltig etabliert. Und es ist zu erwarten, dass sich dies fortsetzt.

### Und in zehn Jahren?

Aber was ist mittelfristig, also in etwa zehn oder 15 Jahren? Bis dahin wird sich die Anzahl der Druckereien in Europa und Deutschland definitiv nochmals deutlich verringert haben. Das steht fest!

Die Frage ist nur: Arbeiten die verbliebenen Druckereien dann alle nach dem «Pay-per-Use»-Modell? Verkauft Heidelberg dann auch noch das Papier und übernimmt, least oder betreibt der Druckmaschinenhersteller dann komplette Druckereien?

Und wäre es nicht auch denkbar, dass Heidelberg auf dem Gelände in Wiesloch eine Grossdruckerei hochgezogen haben könnte, in der Druckereien produzieren lassen? So wie heute viele Drucker bei Online-Printern einkaufen?

Schliesslich könnten sich ganz smarte Print Shops dann auch noch das Installieren der Druckmaschine in den eigenen Räumlichkeiten sparen, könnten die Hallen vermieten und die Personaldecke um Vorstufen-Mit-

arbeiter, Drucker und Buchbinder ausdünnen. Stattdessen bestellen und verkaufen sie Drucksachen im Dienste ihrer Kunden. Das wird in anderen Industriezweigen ja genauso gehandhabt. Einer produziert und alle anderen verkaufen.

### Im Reich der Fantasie?

Ja, vielleicht gehört das wirklich ins Reich der Fantasie. Aber wenn es darum geht, bestehende Geschäftsprozesse zu digitalisieren, miteinander zu vernetzen und zu transformieren, ist wohl alles denkbar. Zurzeit ist so viel in Bewegung, dass nichts mehr unmöglich scheint.

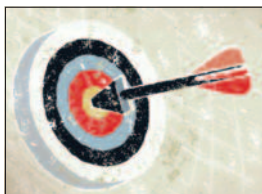
Bislang bot Mercedes keine Versicherungen an, die Allianz keine Autos und Aral keine IT-Produkte. Das liegt aber einzig und allein an deren aktuellem Geschäftsinteresse und nicht an ihren kommerziellen Möglichkeiten. Was sich aber schlagartig ändern könnte – so wie Aldi inzwischen ja auch Strom und Gas verkauft.

Deshalb müssen auch Druckereien über neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle nachdenken, um möglicherweise auch Nebenmärkte zu erschliessen.

Es wird aber zu wenig oder zu wenig qualifiziert darüber diskutiert. Die Angst vieler Drucker, was da noch alles über sie hereinbrechen mag, bleibt also bestehen, weil die Fragen nicht gestellt werden.

Also, diskutieren Sie mit uns, stellen Sie Fragen, die wir auch gerne weiterleiten – nur so können Sie an Ihrer eigenen Zukunft arbeiten.

› nico@druckmarkt.com



### Die cleveren Jobplattformen für Kommunikation & ICT:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert inserieren
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

**VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE:** Die Jobplattformen für Medien, Kommunikation, Marketing, Informatik & Telekommunikation

medienjobs.ch  
ictjobs.ch



# BOOST YOUR POTENTIAL

Mit der Colorado 1640 steigern Sie Ihre Produktivität und reduzieren dabei Ihre Produktionskosten um bis zu 40%!

Überzeugen Sie sich selbst und vereinbaren Sie noch heute einen Demotermin – wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme

Weitere Informationen unter:  
[canon.ch/colorado1640](http://canon.ch/colorado1640)



**Canon**

---

See the bigger picture