



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Strategie für harte Zeiten

Druckerei Kyburz konzentriert sich auf Wirtschaftlichkeit

## UNTERNEHMERSGESPRÄCH

»Unsere Investitionen sind auf rückläufige Konjunktur ausgerichtet.« Das klingt wie Pessimismus. Und ist das pure Gegenteil. »Man muss im Wettbewerb bestehen können«, sagt Gründer und Teamchef Konrad Kyburz. Und das hieß und heißt für ihn: Gerade wenn die wirtschaftlichen Bedingungen härter werden, noch besser zu werden und stets besser zu sein als der Wettbewerb. Das lässt verstehen, dass praktisch jedes Detail dieses Betriebes, der mit rund 120 Beschäftigten zu der überschaubaren Gruppe der »kleineren Großen« gehört, auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit ausgelegt ist. Interessant und in gewisser Weise für manches Drucker-Ideal eine befriedigende Genugtuung, dass dieser Erfolg in erster Linie durch technologische Besonderheiten möglich war.

Dem Besucher und Gesprächspartner mag auffallen, dass Konrad »Koni« Kyburz wohl sehr selten das Wort Kompromiss benutzt. Für ihn gibt es ein »ist möglich« oder (»Ich kann auch verlieren«) ein »ist nicht gut«. Ist etwas nicht gut, und das heißt, nicht nach seiner Vorstellung des Optimalen, dann gibt es wieder zwei Möglichkeiten, die äußerst pragmatischer Natur sind: Man lässt es ganz oder man übt, macht, versucht, ändert, trainiert, kriert und installiert so lange, bis es geht.

### Pionier durch eigene Erfahrung

»Wir waren in vielem Pioniere und keine dieser Pionierphasen war leicht,« zieht er Bilanz. Es war nicht leicht für ihn, denn es ist nicht unbedingt Usus, was Konrad Kyburz über Nächte und Wochenenden, wochen- und monatelang, oft und intensiv mit seinem Sohn Patrick getan hat: selbst an der Rotation gestanden, gedruckt, ausprobiert, maschinelle und funktionelle Konzepte entwickelt.

War ein Konzept gereift, die Wirtschaftlichkeit greifbar und bewiesen, wurde es verwirklicht unter Aufgabe des Bisherigen. Dieser letzte Halbsatz ist wichtig. »1996 haben wir konsequent auf Computer-to-Plate umgestellt«. Und vier Jahre später diese Technik auf Violett-Laser umgestellt. Die hochleistungsfähigen Rotationsmaschinen werden für die Farbe und damit für den wichtigsten Teil der Qualität nicht



## Warum sich Konrad Kyburz für Komori entschied »Mit dem Standard kann man auch nur Durchschnitt sein«

»Es muss funktionieren«. »Minuten sind für uns das wichtigste«. »Wir müssen ohne Hektik schnell sein«. »Ein Konzept, das bestechend klar und logisch ist«. Vier von vielen Urteilen, die Konrad Kyburz abgibt, fragt man ihn, warum in seiner Bogendruckabteilung zwei Komori 5-Farben Lithrone 28 laufen (übrigens eine davon auch 3/2-farbig umstellbar).



Da zählen für Konrad Kyburz die fast schon gängigen, aber höchst effizienten Fakten: automatisches Farbregelesystem, automatischer Platteneinzug, Software für die Voreinstellung und die Maschinensteuerung, das fünfte Farbwerk als Lackstation für die Qualitätsverbesserung, das kleinere Format als adäquate Dimension für die in der Schweiz eher üblichen kleineren Auflagen.

Gleichwohl er die Standardmaschinen anderer Hersteller für in mancher Hinsicht technisch überfrachtet hält, ist die Komori-Lithrone alles andere als eine »Leichtbaummaschine japanischer Provenience«, für die sie manche hartnäckigen Vorurteile fernöstlicher Maschinenteknik zuweilen gerne halten möchten. »Sie macht das, was man benötigt, um konkurrenzfähig zu sein, mit Perfektion. Und das mit hoher Zuverlässigkeit.«

Das passt zu diesem Unternehmen und vor allem »das passt zum Markt, sagt Konrad Kyburz, »denn wir müssen erwarten, dass sich die Preise noch weiter nach unten bewegen. Die Globalisierung der Märkte wird auch in der Schweizer Druckindustrie ihre Spuren hinterlassen.« Davon ist Konrad Kyburz fest überzeugt. Er muss es wissen, denn auf dem Gebiet des Rotationsdrucks hat er die internationale Bewährungsprobe von Anfang an bestanden und ist extrem stark export-orientiert.

Es gibt ein Bonmot, das heißt: »Ich habe einen einfachen Geschmack. Ich bin mit dem Besten zufrieden.« Konrad Kyburz könnte in diesem Zusammenhang eine Variante angedichtet werden: »Ich habe einen ganz einfachen Maßstab. Ich bin mit dem Vorteilhaften einverstanden.« Komori hat, wie es scheint, diesem Grundsatz mit den »Brot- und Buttermaschinen für das Akzidenzgeschäft« gerecht werden können.

Während vor allem in den deutschsprachigen Ländern die Marke Komori immer noch als eine Art Exot gilt, hat sie in anderen europäischen Ländern längst einen anderen, beachtlicheren Marktanteil erreicht. In Frankreich werden beispielsweise um die 50 Prozent und nicht viel weniger auch in Großbritannien an Marktanteil genannt, in anderen europäischen Ländern liegt das Level auch noch bei immerhin 20 bis 30 Prozent.

über die maschineneigenen Leitstände gesteuert, sondern über ein neu entwickeltes vollautomatisches System, das erste in dieser Art in der Schweiz. Und außerdem sind einige der Rotationen so flexibel, »wie sie in andern Ländern weder üblich und wahrscheinlich auch kaum denkbar wären.«

Nicht nur die Flexibilität, Formate und Falzapparate, Wendeeinrichtungen und Weiterverarbeitungsmodule zu-, ab- und umzuschalten kennzeichnen die beachtliche rotative Fertigungskapazität, sondern vor allem auch eine hochleistungsfähige für beidseitigen Druck ausgelegte Personalisierungseinheit, die auch bei Massenmails und individualisierten Katalog- und Prospektseiten die Wirtschaftlichkeit der Groß- oder Mittelaufgabe mit der Individualität von Informationen verbindet.

### Datenübernahme: Glasklare Definition

Weit über die Hälfte der Aufträge für diese flexible, zum Teil sogar konkurrenzlose Produktionsinfrastruktur kommt aus Deutschland. Hier wie dort schätzen Stamm- und Akzidenzkunden, dass die Konsequenz, mit der Kyburz Qualität begreift und betreibt, auch den Kunden durchaus berühren kann. »Wir akzeptieren keine schlechten Daten, sei es für Farbbilder, Druckformen oder Mailingadressen, wenn sie strukturell nicht in Ordnung sind. Denn dann wäre zum Schluss keiner zufrieden.«

Und wieder setzt so ein Mechanismus ein, der Kompromisse erst gar nicht denkbar macht: entweder die Kunden können die Daten verbessert anliefern, nachdem sie fachlich und sachlich auf die Fakten aufmerksam gemacht wurden oder die personell stark ausgestattete Vorstufeabteilung des Druckhauses vor den Toren Zürichs bessert zu Gunsten, aber natürlich auch zu Rechenlasten des Kunden nach. »Nacharbeiten dürfen für beide Seiten keine Schikane sein, sondern sind Teil unserer Leistung und zugleich der Qualitätswahrung.« So glasklar kann Datenübernahme geregelt werden.

### Der Zeit voraus

Und alles, was Service und Attitüde, Habitus und Markt- oder Kundenrelation des Unternehmens betrifft, steht unter exakt dem gleichen Motto wie die Technik: »Wir wollen etwas machen, was anderen nicht können oder nicht tun wollen. Wir sind jederzeit bereit für neue Herausforderungen. Und wir wollen mit dem, was wir tun, immer der Zeit voraus sein.«

Dieses hat sich Konrad Kyburz als Arbeits- und Lebensziel gesetzt und er lässt keinen Zweifel daran, dass er erwartet, es müsse auch das täglich gelebte Wollen der Mitarbeiter sein. Mitarbeiter, an die er hohe Anforderungen stellt, »alle sind von mir persönlich eingestellt« und Mitarbeiter, die er durchaus in der

# DRUCKMARKT

Themen auf den Punkt gebracht



erwünschten Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt findet. »Ich bin froh, dass unser Name Attraktivität hat und sich die Besten bei uns bewerben.«

#### Keine großen Fehler machen

Die Ersten und die Besten sein. Was so simpel klingt, setzt voraus, dass man »keine großen Fehler machen darf. Und vielleicht ist das eine der logischsten Erklärungen, warum wir bisher eine positive Tendenz hatten. Wir haben so lange alles bedacht, bis wir sicher waren, keine irreparablen Fehler zu machen.« Das unterstreicht auch die sonst eher technisch-sachliche orientierte Firmenimage-Broschüre mit dem direkten Einleitungssatz:

#### »Was wir machen, machen wir gut.«

So viel Selbstbewusstsein erlaubt man sich, alles darüber hinaus hielt man für unangemessen. Angesichts der Tatsache, dass dieses Unternehmen mit über 40 Millionen Franken Jahresumsatz und einer Investition im letzten Jahr, die diesem Volumen nahe kommt, keinen Außendienst und Verkauf hat, der Aufträge der Kapazitätsfüllung wegen einsammeln geht, scheint diese Strategie den Kunden und damit dem Markt auch sehr sympathisch zu sein. Das, was die Druckerei Kyburz wurde, lag – wenn man es analytisch

betrachtet – wahrscheinlich auch an vielen Dingen, die nicht gemacht, nicht installiert, nicht abgekupfert wurden, nur weil es gerade Trend, üblich ist oder bei der Konkurrenz im Fokus stand. Und zu vielem, eigentlich sogar erstaunlich vielem, was heute »en vogue« ist oder dazu erklärt wird, hat Konrad Kyburz eine zurückhaltende oder ablehnende Meinung.

Color Management, Proofing, Messen und Prüfen sind ein fundamentaler, unverzichtbarer Part. Aber davon, dass diese Verantwortung auf die Kreativen und die Kunden abgeschoben wird, hält er nichts. Statt dessen stellt er jedem und für jedes Druckaggregat die Kennlinien zur Verfügung. Alles ist digital, alles vernetzt, aber »Produktionsdaten nur über externe Netze zu senden, ist doch Blödsinn, weil eine CD-ROM das schneller und besser macht. Vor allem ohne Datenveränderung und -Verlust.«

Es gibt, ist die Druckform erst einmal fertig, nichts außer den Daten, die nun zu Drucken werden sollen. Jeder Auftrag wird nach dem Druck auf CD gebrannt, beschriftet, mit allen Versionen der verwendeten Programme, einerseits archiviert und andererseits völlig kostenlos den Kunden zur Verfügung gestellt. Der könnte jetzt die Daten nehmen und zum nächstbilligen Drucker laufen. Aber warum sollte er? Denn wird dieser auch so souverän, sicher und kooperativ sein wie das Unternehmen Kyburz?

#### Auflage 1 und Rollenoffset?

Personalisierte Drucksachen existieren in der Auflage 1, also wird den Datenströmen eingebaut, alle 1.000 Exemplare ein Ausfallmuster zu drucken, dass die Qualitätskontinuität über die ganze Auflage hinweg beweist. Digitaldruck ist angesichts der Auftrags- und Kostenstruktur kein heißes Eisen zur Zeit, dennoch steht ein solches System im Hause, weil es doch Unsinn wäre, Kunden diese Möglichkeit vorzuenthalten. Und ein solch auf Rotation ausgegerichteter Hochleistungsbetrieb, bei dem 120 Tonnen Farbe und 15.000 Tonnen Papier im Jahr verbraucht werden, hat einen kleinformatischen, äußerst flinken Bogendruck im Hause. Und eine solche »Druckerei«, die Papier zum Mittelpunkt hat, »wäre doch gar nicht denk- und machbar ohne eine hochtechnisierte und äußerst leistungsfähige Druckvorstufe.«

#### Perfektion ohne Kompromisse

Wenn auffällt, dass Kompromisse nicht zum Gedankengut des Unternehmers Konrad Kyburz gehören, dann darf auch auffallen, dass ein Wort sich wie ein roter Faden durch alles zieht, was das Unternehmen in den wenigen Werbe- und Informationsdrucksachen über sich selbst sagt: Perfektion. Perfektion ohne falschen Kompromiss. Alle träumen davon. Hier lebt man die Devise.

### Produktionsvarianten mit Finishing-Technologien

Die Kyburz AG ist bei Kunden und Kreativen bekannt für exklusive Fertigprodukte im Rotationsdruck. Bei der permanenten Suche nach neuen Lösungen für die Produktionsoptimierungen von Prozessen und Qualitäten ist das Unternehmen auf die Kompaktschneidtrommel SNT-U der Ferag gestoßen (Abbildung links).

Ende 2000 nahm die Druckerei Kyburz ihre 5. Rollenrotation in Betrieb. Erstmals wird seither in einer Druckerei der Schweiz die laufende Bahn auf beiden Seiten spektralphotometrisch vermessen, um eine vollautomatische, präzise gesteuerte und geregelte Farbführung zu ermöglichen. Zudem kam mit der Rollenoffsetanlage eine Ferag-Kompaktschneidtrommel SNT-U und mit ihr auch erstmals die Förderkette in diese Akzidenzdruckerei.

Die 16-seitige MAN Roland Rotoman wird durch den halbautomatischen Plattenwechsel in rund drei Minuten umgerüstet. Zum Einrichten der beiden Ferag-Aufgabestationen des UTR-Fördersystems und einer Schneidtrommel SNT-U wird etwa die gleiche Zeit benötigt. Aus Bahnbreiten von 88 und 66 cm entstehen die gefalzten Rohformate A4, die mit dem UTR-Transporteur, jeweils zu zwei Produkten in einer Klammer, online zum Schneiden in die SNT-U befördert werden.

Etwa 90 Prozent der Aufträge, die bei Kyburz in der Trommel beschnitten werden, sind im Falz geleimte Fertigprodukte. Sie stellen nur einen Teil aus der schier unendlichen Fülle von Produktionsvarianten mit Finishing-Technologien dar. Es werden Papiersorten in Grammaturen von 57 g/m<sup>2</sup> bis 170 g/m<sup>2</sup> und in Umfängen zwischen 8 und 32 Seiten verarbeitet, die Produkte aus der SNT-U sind an Kopf, Fuß und Front beschnitten. Die Produktion wird im Normalfall mit 35.000 bis 40.000 Abschnitten pro Stunde gefahren. Bei der Verarbeitung von Doppelnutzen sind stattliche 50.000 bis 60.000 Exemplare gewährleistet.