



Relaunch der Wertigkeit

Was in der Natur durch Mutation geschieht, erfolgt in der Wirtschaft aufgrund menschlicher Kreativität

In der grafischen Branche dominiert ein gnadenloser Auswahlprozess, der weitgehend über Prozessinnovation und Kreativität gesteuert ist. Das Finden neuer Geschäftsmodelle verlangt uns dabei neue Denkmuster ab. Prozess- und Produktinnovationen müssen ihre Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb festigen, denn nur der am besten Angepasste überlebt. Ein Festhalten am Alten bedeutet den Abschied aus dem aktuellen Umfeld – so viel ist heute gewiss. Spezialisierung, unterstützt durch Branding und klare Positionierung sowie ein Relaunch der Wertigkeit von Printprodukten ist eine Zielrichtung, die gute Orientierung verschaffen kann.

Geteiltes Leid ist doppeltes Leid

Die Leidensgemeinschaft Druck und Weiterverarbeitung gibt sich die Hand – und es fühlt sich an wie eine Kondolenz. Drucken als solches ist abgehakt und hat seinen dominierenden Marktwert in der grafischen Wertekette verloren. Die Weiterverarbeitung operiert immer noch im Dunstkreis der Druckerei und erkennt offenbar das schlummernde Potenzial zur Eigenständigkeit. Loslassen ist angesagt. Nicht nur ein bisschen.

Grundsätzliches Neudenken ist nötig, um wieder Morgenluft zu wittern. Wer allerdings stärker zu sein glaubt als die Kräfte von Evolution und Divergenz (in der Biologie wird in diesem Zusammenhang von Fortentwicklung und Reifung sowie von Artenteilung und Artbildung gesprochen), sollte besser über die Schließung des Unternehmens nachdenken, um sein finanzielles Fundament zu retten.

Denn bei identischer Technik sind Qualitätsunterschiede auf hohem Niveau unter Druckern und Weiterverarbeitern kaum mehr auszumachen. Als Folge bleiben die Begeisterungstürme der qualitätsverwöhnten Klientel aus. Ohne dieses Gefühl des »must have« funktioniert in der Branche nichts, schon gar nicht die Faszination. Doch wenn Faszination nicht wirkt, dreht sich alles um den Preis.

Wackelige Marktposition stärken

Aber ... kein Leid ohne Freud'. Während die reinen »Maschinen-Denker« ihre Marktposition als chancenlose Technikfetischisten schneller verspielen als sie handeln können, dürfen »Kundenbedürfnis-Denker« mit einer Renaissance rechnen. Die Hinwendung zu einer definierten

Das Leben verläuft nie geradeaus. Dabei wirken die Urkräfte der Natur – Evolution und Divergenz – auch in der Wirtschaft. Eben rüsten wir uns für eklatante Herausforderungen, da werden schon neue Wege eingefordert. Jeder spürt, wie der Handlungsdruck wächst, da die Signale zurückliegender Jahre nicht ernst genug wahrgenommen wurden.

Von **Rudolf Zeinhofer**
ZeMaCon Management
Construct Print & Medien,
Pullach



Marktpositionierung und zum Branding ist allerdings die Voraussetzung dazu.

Divergenz und Evolution haben als Urkräfte der Natur in der Wirtschaft die gleiche zentrale Bedeutung, weil es hier wie dort um Überlebensstrategien durch Anpassung geht. Was in der Natur durch Mutation und »Survival of the fittest« geschieht, erfolgt in der Wirtschaft aufgrund menschlicher Kreativität.

Charles Darwin, der Entdecker der Urkräfte, wird vielfach falsch zitiert. Dass »der Stärkere gewinnt«, erreicht vielleicht einigen Hassadeuren zum selbstkrönenden Ritterschlag. Dieser Volksmund hat aber mit Darwin's wissenschaftlicher Aussage nichts zu tun. In seinem Kontext gewinnt nicht der Stärkere. Es überlebt der am besten Angepasste. Ein feiner, aber gravierender Unterschied.

Die Marktpositionierung kennzeichnet Druckereien und Weiterverarbeiter in der Regel als viel zu breit aufgestellte Generalisten ohne herausragendes Profil mit niedrigem Erkennungswert. Der heiße begehrte Logenplatz im Hirn des Kunden ist also längst anderweitig besetzt. Dieser Nachteil verstärkt sich nochmals, weil sich Printmedien-Hersteller als unprofilierte Generalisten mit Vorliebe in die strategische Mitte setzen. Die Mitte ist das Synonym für Mittelmaß und massiv vom Aussterben bedroht, während die Ränder quasi unbesetzt bleiben.

Aber wie besetzt man die lukrativen Ränder? Durch Spezialisierung. Spezialisierung ist die strategische Kraft für jene, die hier ihre Plätze besetzen wollen, um zielstrebig den Markt zu ihren Gunsten zu gewinnen. Technisch hochgerüstete Generalisten sind dagegen eine extrem gefährdete Spezies. Ihre zu breite Aufstellung lässt sie mit stumpfen Waffen kämp-

fen und bei Angriffen der Spezialisten ganz einfach versagen. Die vertreiben eine so leichte Beute mit stoischer Gelassenheit aus ihrem »Paradies«. So einfach ist das.

Doch müssen Unternehmen das Branding für den gezielten Markenaufbau und die strategische Marktpositionierung als operative Einheit integrieren.

Falsche Fragen

Wenn Manager fragen »Was können wir an unserer Leistung verbessern, wie können wir den Verkauf optimieren, wie können wir besser werden als die Konkurrenz, wie können wir den Markt mit einer neuen Maschine abstauben«, sind das die falschen Fragen für erfolgreiche Veränderungen. Denn genau diese Fragen bewirken eine Beschleunigung von Me-too-Produkten beziehungsweise Dienstleistungen. Sie lösen einen erneuten Wettkampf aus, in dem sie selbst leicht Opfer von Spezialisten und Quereinsteigern werden. Per Saldo heißt das: noch engere Märkte, noch kargere Renditen, noch mehr Stress und Demotivation, Misserfolg, Personalabbau und das Licht am Ende des Tunnels ... ist leider der Schnellzug.

Tagaus, tagein tragen viele Druckereimanager selbst dazu bei, solche Situationen zu schaffen, weil sie die Geister, die sie riefen, nicht mehr los werden. So gut wie niemals höre ich die zentrale Erfolgsfrage: Wie teile ich den Markt zu meinen Gunsten?

Aufgeben heißt überleben

Evolution als auch die Divergenz schlagen auch deswegen so erbarmungslos zu, weil über Jahre hinweg ihre Signale ungehört bleiben. Die Orientierung in die Zukunft ist für viele Beteiligte schwierig, weil sie Zeit ihres Lebens nichts anderes im Kopf hatten, als den perfekten

Druckbogen, der auf seinem wattenbausehigen Luftkissen sanft und feindosiert, mit Make-up bepudert, in die Bogenauslage gleitet. Nicht viel anders, aber vergleichbar, ergeht es der Weiterverarbeitung mit dem Unterschied, dass sie das Endprodukt sieht.

Maßgebliche Entwicklungen im Verbraucherverhalten sowie der digitalen Kommunikation im Internet und bei mobilen Diensten blieben unberücksichtigt und fernab jedweder zukunftsorientierten Markteinschätzung.

So stehen einem Aufbruch zu neuen Ufern zwei schwer heilbare Krankheiten im Weg: die technikorientierte Produktfokussierung und der inflationäre Stückpreis. Beide Symptome haben den Blick auf die veränderten Bedürfnisse vieler Kunden verstellt. Deshalb verweigern sie der Druckindustrie ihre Aufträge, indem sie es selber machen – qualitativ vielleicht nicht besser, aber ökonomischer in jedem Fall. Denn viele Elemente sind mit »good enough quality« in ihre Geschäftsprozesse eingebunden. Daran haben Drucker und Weiterverarbeiter am allerwenigsten gedacht. Verblendet durch Technik- und Produktfokussierung steht die Branche inmitten ihres Veränderungsprozesses, der aber nicht richtig funktioniert. Der Kopf ist schuld.

Wer als wirtschaftliche Größe nur den Output der Aggregate mit niedrigen Stückkosten betrachtet, übersieht den Grad der Entmenschlichung in der grafischen Arbeitswelt durch den immensen, selbst erzeugten Kostendruck. Ein Festhalten an dieser anachronistischen Strategie verhindert Auswege aus dem marktwirtschaftlichen Dilemma.

Abhilfe wird ein kreativer Innovationsprozess schaffen, wenn er denn angestoßen wird. Großdruckereien überlegen indes, die hoch industria-

lisierte Weiterverarbeitung zu schließen, da ihr Bedarf linear mit dem schrumpfenden Printvolumen verläuft.

Wertigkeit des Printproduktes

Print als Wegwerfobjekt, ein horrender Verfall bei Wertschöpfung und Preis ist der klägliche Rest von dem, was die Druckindustrie in ihrer langen Existenz auf die Beine gestellt hat. Der Massenmarkt hat die Wertigkeit des Druckproduktes und sein Preisniveau zur Gänze und bis auf die Knochen verschlissen – »Rabatt-nick's are everywhere«.

Der fatale Denkfehler wurde nie korrigiert, progressive Ausstoßraten an Druckmaschinen und Weiterverarbeitung nur mehr auf die Stückkostensenkung zu fokussieren. Als heilbringende Droge für Druckunternehmen verstanden die Maschinenbauer ihre Innovationen mit spürbar fataler Wirkung. In dem seit Jahren schrumpfenden Markt ist das mit dem finalen Akt des Toreros vergleichbar, der den geschundenen Stier mit seinem Degen ins Jenseits befördert: der Todesstoß für die Preise. Der Degen hat die Märkte gleich mit durchbohrt: Akzidenzen, Kataloge, Flyer, Plakate etc.

Die Vertriebsplattform Web-to-Print steht vor identischen Preisproblemen. Sie wird es wegen ihres originären Konstruktionsmerkmals auch nicht bewerkstelligen können, von der Stückpreis getriebenen Produktfokussierung los zu kommen. Stückpreisschlacht also auch hier!

Um Morgenluft zu schnuppern, ist ein ultimativer Neuanfang für die Wertigkeit des Druckproduktes notwendig. Und die kann ihr nur die Weiterverarbeitung und Veredelung einverleiben. Niemand sonst schön die Braut besser, die es zu verkaufen gilt. ▶

KOMMENTAR

Die Marktindikatoren zeigten weder 2008 noch heute auf Wachstum. Dennoch waren zu viele von der voluminösen drupa 2008 fasziniert. Die Vertragsabschlüsse der Hersteller wollten der Branche glauben machen, sie sei völlig intakt und keinem Evolutionsprozess unterworfen. Und die PR-Maschinerie war dazu gedacht, Wachstum durch neue Investitionen zu generieren, womit ja nur die Hersteller gemeint sein konnten. Doch das Täuschungsmanöver mutierte zu einem gewaltigen Rohrkreierer mit Schockwirkung für die gesamte Branche.

Von den Maschinebauern ist in der aktuellen Strukturkrise aber kein Plan B zu erwarten. Denn die Interessen eines Maschinenbauers liegen naturbedingt in anderen Sphären als die einer Druckerei. Zweifel und Unsicherheit halten sich deshalb bei den Investoren und verstärken sich noch, weil die »Entwicklungsabteilung der Branche« alias Hersteller ein Produktportfolio vorlegt, das der Markt nicht mehr willens oder in der Lage ist, so zu akzeptieren.

Dass man den Maschinebauern blind vertraute, muss als Fehlsichtigkeit gewertet werden. Drucker und Finisher fixierten sich so krass an immer schnelleren und leistungsfähigeren Maschinen, dass der Blick auf das übergeordnete Marktgeschehen vernachlässigt wurde. Damit haben die Anwender selbst die Büchse der Pandora geöffnet und das sich ergebende Unheil wird erst wieder abgewendet, wenn sich die Unternehmen den Marktbedingungen angepasst haben und aus neu geschaffenen Märkten lebensfähige Erlöse fließen. Erst aber steigt die Sterberate, danach zählen wir die Überlebenden und Neugeborenen.

Viele Menschen unseres Kulturkreises empfinden dies differenzierter als technikversessene e-Book-Freaks. Für sie ist ein Leben ohne ein prall gefülltes Bücherregal nicht vorstellbar. Diese Identität verbinden sie mit ihrer Lebensqualität, ihrem Sozialstatus, ihrem Intellekt und Wissen gleichermaßen: gelebte Kultur eben.

Problemlösung und gute Gefühle verkaufen

Ein Buch oder ein Bildband ist das unumstößliche Kulturgut für viele Menschen. Bücher berühren unsere Gefühle, denn der Mensch bleibt trotz umgebender Digitalwelten ein beseligtes Lebewesen mit hochsensiblen Empfindungen.

Soll das Buch oder das Printprodukt mit all seinen positiven Attributen wieder eine attraktive Wertigkeit für den Verbraucher erhalten, um als etwas Besonderes zu erstarken, benötigen die Produzenten neue Ideen für den Relaunch.

Aus der Sicht des Branding stellt sich der Markt für »Buchbinder« erfreulicherweise nahezu unberührt dar. Es existiert weder (oder kaum erkennbar) ein »Premiumsegment«, noch gibt es klar besetzte Marktkategorien.

So gesehen erscheint gerade die Weiterverarbeitung als lukratives Umfeld für den empathischen Unternehmer, sein Potenzial zum Wohl des Kunden auszuspielen. Die Befreiung aus der derzeitigen Zwangsverpflichtung als notwendiges Anhängsel der Druckerei eröffnet ihm eine neue Gedankenfreiheit. Mit einem konzentrierten Leistungsangebot kann er die Herzen der Menschen erobern, kann ihnen Emotionen in Form von extravaganter Büchern, Geschenken und Dienstleistungen auf den Leib schneiden –

auf höchstem Niveau in Qualität und Preis und effektvolleren Werkstoffen als nur Papier.

Neue, völlig unbesetzte Kategorien stehen offen. Das macht den Weg frei zum »Premiumsegment« inklusive der Option zur Marktführerschaft. Preissituation und Leistungserwartung sind hier unvergleichlich höher und mit der jetzigen Situation nicht vergleichbar.

Das Ziel soll sich der Unternehmer allerdings auf die Fahnen schreiben, weil es kompromisslos erfüllt werden muss. Um die Seelen der Menschen mit positiven Emotionen zu berühren, müssen gute Gefühle vermittelt werden, da dieses Geschäftsmodell sonst nicht funktioniert.

Chance zur Renaissance

Der »Buchbinder« bekommt im Gegenzug eine einzigartige Chance zu seiner Renaissance und wird damit die Position vom stereotypen Auftragsempfänger zum aktiven Akquisiteur verändern – bei Privat- und Wirtschaftskunden. Das Gedruckte kauft er ein und wechselt damit die

Fronten vom Bittsteller zum Einkäufer und Lieferanten mit potenzieller Marktmacht. Unternehmer wie Belegschaft werden durchatmen und mit höchster Motivation ans Werk gehen, ihre Existenz sichern zu wollen.

Das neue Geschäftsmodell erfordert selbstredend auch eine andere technische Ausstattung als Schnellläufer und Trimmer jenseits der 18.000er-Marke. Neben maschineller Ausrüstung sind vor allem handwerklich-buchbinderisches Können und künstlerische Gestaltungsfähigkeiten notwendig, um Kundenforderungen zu übertreffen. Organisationsqualität und Logistik runden das Modell ab. Je vielfältiger die kreativen Ideen, desto stärker kann die strategische Positionierung, die Unangreifbarkeit ausfallen. Das Branding verlangt zudem nach entsprechender Vermarktung.

Wohin geht Ihre Reise?

Serviceorientierte und auf Empathie fußende Geschäftsmodelle bringen aus aktueller Sicht neue Schubkraft. Strategische Marktpositionierung, Branding und Innovationsmanagement sind die Zukunftswerkzeuge. Technik wird auf bedarfsgerechtes Beiwerk zurechtgestutzt. Was nicht zur Strategie passt, bekommt Flügel. Nur neue Ideen erwecken die Unternehmen zum Leben.

Aber Vorsicht: Kopieren ist leichter als Kapiere. Wer nichts kapiert, bekommt es mit der Divergenz zu tun und das sollte er besser bleiben lassen. Die Reisepläne sind für alle offen, aber Gott sei Dank, nicht unsichtbar und mit hohem Kreativitätseinsatz gut zu bewältigen.

Lesen Sie mehr über
aktuelle Marktentwicklungen
im PDF-Magazin
»Druckmarkt impressions«
im Internet. Monatlich mit
Bildstreifen, Hintergrund-
berichten und Nachrichten.

DRUCKMARKT
impressions
www.druckmarkt.com