

Vorausgeschickt: Xerox baut, da ist sich die Fachwelt einig, wunderbare Maschinen und hat tolle Lösungen. Ein Forschungs- und Entwicklungs-Unternehmen par excellence mit weltweiter Reputation. Aber ebenso sind sich die Fachleute auch einig: Xerox ist ebenfalls einsame Spitze, wenn es darum geht, die Leistungen und Möglichkeiten falsch zu vermarkten. Die Liste der Fehler und Pannen dieses Multi-Konzerns ist lang und peinlich. Zu viele Marktchancen hat man schon verpaßt; so viele, dass selbst manche Mitarbeiter inzwischen resigniert haben.

Und nun will Xerox bis zum Jahr 2003 den Druckmaschinenhersteller Heidelberg überholt haben. Dies jedenfalls kündigte Pierre Danon, President von Xerox Europe, im Vorfeld der drupa an. Mit dem zweitgrößten Stand auf der Messe will man Eindruck schinden und Größe demonstrieren. Die Drucker wundert's. Aber schauen wir einmal ganz objektiv, was wirklich dahinter steckt.

Es beginnt mit einer Logik, die simpler nicht sein könnte. Pierre Danon im Originalton: „Wir haben großen Respekt vor Heidelberg als Unternehmen und als führendem Anbieter von Lösungen für die Druckindustrie. Trotzdem glauben wir, dass unsere strategische Ausrichtung uns in den nächsten drei Jahren vom zweiten Platz in der Branche ganz nach oben auf das Podest bringen wird.“ Wie soll das geschehen? Nach Ansicht von Danon ist der Wettbewerbsvorsprung von Heidelberg auf sechs Faktoren zurückzuführen: 1. ist Heidelberg seit 150 Jahren etabliert, verfügt 2. über umfangreiche Erfahrungen bei den traditionellen Druckverfahren, ist 3. führend im Farbdruck, konzentriert sich 4. ausschließlich auf die Druckbranche, bietet 5. keine Produktions-Serviceleistungen an und hat schließlich und 6. hohe Markenbekanntheit in der Druckbranche.

150 : 10 für Heidelberg

Und das scheint den Xerox-Strategen ein Fehler zu sein. Nochmals Originalton Danon: „Wir sollten nicht vergessen, dass die Heidelberger Druck AG 150 Jahre gebraucht hat, um ihr heutiges Umsatzvolumen von vier Milliarden US-Dollar zu erreichen. Xerox ist erst seit knapp zehn Jahren in diesem Segment tätig und erwirtschaftet bereits einen Umsatz in Höhe von drei Milliarden US-Dollar.“ Es mehrten sich indes die Zweifel, ob diese Kritik und Logik tatsächlich

auf Heidelberg zugeschnitten ist. Denn zur CeBIT 2000 ist man mit ähnlichen Argumenten dem Lieblingsfeind Hewlett Packard zu Leibe gerückt.

Apfel ist Birne, Zahl ist Zahl und Männer kriegen keine Kinder

Der Trick dabei: Xerox vergleicht Äpfel mit Birnen und behauptet unbeirrt, Äpfel seien Birnen. Das mathematische Kochrezept à la Xerox: Man nehme den Markt der Dokumentenverarbeitung, füge den Markt der Kopierer und leistungsfähigen Office-Drucker dazu, errechne den eigenen Marktanteil und Umsatz, menge diesen der gesamten grafischen Industrie bei, rühre einmal kräftig um und stelle fest, dass man nun in einer gemischten Welt einen Umsatz vorweisen kann, der über dem von MAN Roland, KBA und anderen Herstellern liegt. Logisch – weil diese Unternehmen und auch Heidelberg bisher nicht im Geschäft der Dokumentenverarbeitung tätig waren.

Aber diese Rechenexempel laufen genau auf die unwiderlegbare Tatsache hinaus, dass Frauen mehr Kinder bekommen als Männer. Doch der Umkehrschluss hat seine Tücken: Sollten Männer vom Prozess des Kinderkriegens wegen Erfolglosigkeit gänzlich ausgeschlossen werden? Was Xerox bei seinen Musterrechnungen nicht gelten lässt, ist die Tatsache, dass die Hersteller aus der grafischen Industrie ihrerseits offen-

sichtlich auch am Markt der Dokumentenherstellung partizipieren wollen. Wie sonst ist zu verstehen, dass Heidelberg mit seinem digitalen Drucksystem Digimaster Unternehmen wie Canon, Danka und IBM beliefert, die ihrerseits im Office- und Business-Bereich aktiv sind? Oder: Warum hat Dainippon Screen eine eigene Schwarzweiß-Maschine zur Drupa angekündigt? Und welches Interesse sonst sollte Indigo mit der Einführung seiner Ebony haben?

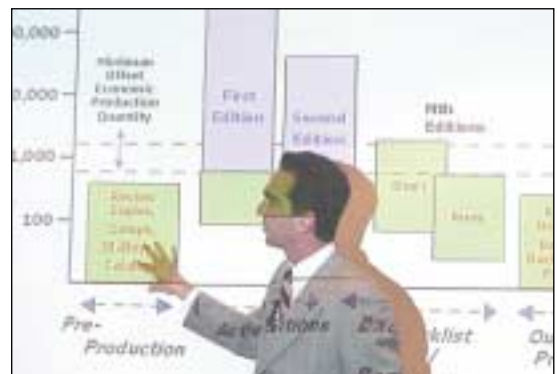
Man kann es drehen und wenden, wie man will: Xerox definiert die Aufgabenstellungen und Probleme, um die es in der Druckindustrie geht, anders und neu. Hier werden eben nicht nur A4-Dokumente oder Bücher hergestellt, sondern Drucksachen aller Art, die nicht auf einem A3-Drucker hergestellt werden, sondern in großen Formaten, die entsprechend veredelt und verarbeitet werden. In diesem klassischen Markt der Druckindustrie und des Offsetdrucks kann Xerox einfach nicht mitreden. Da hilft es auch nicht, wenn man nun eine Maschine vorgestellt hat, die eine Art Gumm Tuch zum Bedrucken der A3-Seiten benutzt.

Ein unfairer Vergleich

Bogenoffset-Druckmaschinen sind für die verschiedensten Formatbereiche mit einer fast beliebigen Anzahl an Druckwerken für den Einbis Mehrfarbendruck konzipiert. Mit modernen Maschinen werden bis zu

Blühende Phantasien – oder: Bangemachen gilt nicht!

Xerox startet massiven Angriff auf die Definition „Drucken“



Pierre Danon, Xerox-Europa-Chef, bei einem seiner Ausflüge in die Welt der Zahlen.

15.000 Bogen pro Stunde gedruckt. Rechnet man diese Leistung in Seiten/Stunde um, wie es im Kopierbereich der Fall ist, ergibt sich eine interessante Berechnung:

15.000 Bogen je 8 Seiten x 2 (Schön- und Widerdruck) ergibt 240.000 DIN-A4-Seiten/Stunde. Schwarzweiß oder vierfarbig (je nach Maschinenausstattung) und beidseitig, versteht sich. Dagegen kommen die schnellsten Kopiersysteme auf maximal 10.000 Bogen A4 einfarbig pro Stunde und das derzeit schnellste schwarzweiß arbeitende Digitaldrucksystem (Scitex VersaMark) auf „nur“ 120.000 A4-Seiten/Stunde.

Die Leistung einer Rotationsmaschine sei hier erst gar nicht berücksichtigt. Denn bei den zweifellos erheblichen Investitionsunterschieden dieser völlig unterschiedlich gearteten Systeme wäre es (aus Sicht der Redaktion) unfair, diese Zahlen ernsthaft gegenüberstellen zu wollen. Zumal Kopierer und digitale Drucksysteme ihre Vorteile zweifellos in ganz anderen Bereichen ausspielen können.

Ohne Zweifel: Printing on demand ist zeitgemäß

Dass der Digitaldruck neben den klassischen Drucktechniken mehr und mehr an Bedeutung gewinnt, bezweifelt niemand. Dies aber ist ein Markt, der parallel zur Offsetproduktion heranwächst. Hier entstehen andere, zum Teil völlig neue Druckprodukte, die die klassische Produktion meist nicht einmal berühren und die sich deshalb auch nicht vergleichen lassen.

Nach Ansicht von Pierre Danon verlieren aber die klassischen, papiergestützten Druckverfahren an Bedeutung, während sich Themen wie Internet, digitale Dokumente und variable Drucktechnologien zu Schlüsseltechnologien für Unterneh-

men aus allen Wirtschaftssektoren entwickeln.

Richtig – und genau hier wollte sich Xerox bislang positionieren. Genau so, wie es IBM und andere „Quereinsteiger“ in die grafische Industrie es auch tun. Doch statt diese logische Linie fortzusetzen, argumentiert Danon nun auf einmal: „Wir besitzen nicht nur ein fundiertes Know-How im Bereich der klassischen Druckverfahren, sondern auch über einen deutlichen Vorsprung im sogenannten New Business of Printing, in der digitalen Welt“.

Wie und wo Xerox Experte im klassischen Druck sein soll, ist bisher noch niemanden aufgefallen. Mag sein, dass der smarte Franzose einer intern erzeugten Fata Morgana zum Opfer gefallen ist.

Bereich gegründet = Branche im Griff!?

Xerox hat 1999 den weltweit tätigen Unternehmensbereich ISO Graphic Arts (Industry Solutions Operations) gegründet. ISO Graphic Arts entwickelt und vermarktet spezielle Lösungen für die Branchen Druck und Publishing.

Pierre Danon dazu wörtlich: „Dieser dezidierte Unternehmensbereich kennt sowohl die Bedürfnisse der Druckindustrie als auch die der Endanwender. Diese Unternehmenseinheit hat den gleichen Branchenfokus wie Heidelberg.“

Singen im dunklen Wald

Das alles hört sich an wie das Singen im dunklen Wald. Man mag Xerox keine Angst unterstellen, aber ganz offensichtlich ist Unsicherheit zu spüren. „Die Druckindustrie ist nicht nur eine Branche, sondern auch ein Vertriebskanal zu globalen Märkten.“ sagt Danon. Mit dieser Aussage wird auch ein wenig deutlicher, was Xerox mit seinen Spitzen gegenüber

Heidelberg bezwecken will: Mit aller Gewalt neue Absatzchancen generieren.

Dabei schreckt man auch nicht davor zurück, sich bei anderen schlau zu machen und dies als Initiative zum Wohle der Menschheit zu verkaufen. Dazu Pierre Danon: „Xerox hat ein Partner-Programm entwickelt, das Herstellern aus der Druckbranche die Möglichkeit bietet, eine besondere Geschäftsbeziehung mit Xerox einzugehen. Zum Vorteil ihres Unternehmens und zur Unterstützung des geschäftlichen Erfolgs.“

Das muss man sich wirklich einmal auf der Zunge zergehen lassen. Denn bisher kam niemand auf die Idee, dass die Hersteller von Druckmaschinen millionenschwere Systeme aus purer Nächstenliebe herstellen und anbieten. Aber bisher war auch noch kein Hersteller so plump, sein Informationsdefizit und seine Unternehmensphilosophie der grafischen Branche als heilbringende Errungenschaft verkaufen zu wollen.

Elefant im Porzellanladen

Auf der drupa ergibt sich die Gelegenheit, sich über die Xerox-Systeme und die Perspektiven des Unternehmens zu informieren.

Wir meinen: An der technologischen Fähigkeit und an den Eigenschaften als Engineering-Konzern sollte niemand an Xerox Zweifel haben. Zu gut und erfolgreich sind die bisherigen Produkte.

Doch ob die Strategien und Visionen, wie sie von Pierre Danon vertreten (oder vorgebracht) werden, Sympathien oder gar Begeisterung in der als neue Zielgruppe definierten Druckindustrie wecken, das sei stark bezweifelt.

Schade, dass Xerox wieder einmal den Elefanten im eigenen Porzellanladen darstellt.

Klaus-Peter Nicolay
Hans-Georg Wenke