



Von Rudolf Zeinhofer

# Märkte gut, alles gut?

Die Wirtschaft erwartet von den Druckereien mehr als günstige Angebote für »normale« Drucksachen

## ANALYSE



Die Bewegungen im Printmarkt sind bisweilen heftig und damit ein deutlicher Ausdruck

der Marktveränderungen von Wirtschaft und Industrie. Als Innovationstreiber im Printsektor sind Informations- und Kommunikationstechnologie sowie innovative Produktionstechnik identifiziert.

Auch wenn manche Auguren schon bis zum Überdruß orakeln, die Druckindustrie könnte bald ohne Märkte dastehen, scheint das Gegenteil eher der Fall zu sein. Die Märkte splitten sich auf: in Produkte, die die Druckindustrie schon immer hergestellt hat und weiterhin produzieren wird, und in Märkte, in denen sich die Unternehmen mit prozessorientierten Dienstleistungen profilieren: Projekte, in denen Kundenprozesse integriert sind und aus denen sich vielfältige neue Möglichkeiten zur pauschalen oder differenzierten Umsatzgenerierung ergeben – losgelöst vom quälenden Stückpreis-Umsatz.

Neben den Marktsegmenten Zeitung, Verpackung, Etiketten und Tiefdruck steht das Akzidenz-Segment sicherlich vor seiner existenziellen Herausforderung. Dort finden die gravierendsten Veränderungen statt, ausgelöst durch ein grundsätzliches Umdenken in Wirtschaft, Industrie und Mittelstand. Der Rest der Branchenzugehörigen wird auch weiter in einem preiskritischen Markt mit stückpreisbasierten Produkten operieren, wenn sie es denn so geschehen lassen.

Während eine Vielzahl von Akzidenz-Druckern besorgt in ihre Zukunft schauen, beschleunigt sich der Wandel in Wirtschaft und Industrieunternehmen. Die langjährige Drucker-Klientel muss zu einer kundenorientierten Form der Markenführung finden, die eine Neubewertung der Prioritäten nötig macht: Handel, Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sind in einem hoch dynamischen und aggressiven Wettbewerb, der im globalen Wirtschaftsraum ausgetragen wird, mit weitreichenden Auswirkungen auf das Printprodukt.

### Die Renaissance von Print

Passé sind die alten »Schrotflinten«, die auf ehemalige Zielgruppen angelegt waren – ein Weg mit zu hohen Streuverlusten, ineffizient und zu teuer. Marketing und PR fordern die kompromisslose Kommunikationsarbeit zum Kunden, das heißt Direktansprache und hohe Frequen-

zen der Vermarktungsbotschaft. Das Internet – von ungläubigen Druckern immer noch als existenzvernichtender Dämon verachtet – beeinflusst das Kommunikationsverhalten der Menschen so nachhaltig, dass sich dadurch die Printmärkte zwingend verändern.

Der Widerspruch zu den »Auguren« könnte deutlicher nicht sein: Print erfährt nicht seinen Untergang sondern vielmehr eine Renaissance durch neue Kunden- und Marktforderungen. Das Internet wird Print ergänzen.

Der Kreis zwischen Print, Internet und Mobile Phone schließt sich ja gerade wegen der Verfügbarkeit des Internets immer mehr zu einem verzahnten Prozess dieser drei Medien (Crossmedia-Anwendungen).

Die multimediale Markenführung zwingt Wirtschaft und Industrie zur permanenten Präsenz. Taktisch geführte Marketing-Campagnen schaffen neue Umsatzpotenziale. Kurze Herstellungszeiten, (meistens) kleine Auflagen und medienneutrale Daten sind das A&O in diesem Business. Das alles wirkt auf den

Printsektor. Für die Zukunft ergeben sich zwei grundlegende Szenarien:

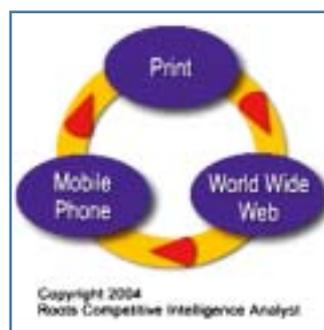
1. die produktgetriebenen Märkte (stückpreis-orientiert, sehr preiskritisch) und
2. die prozessgetriebenen Märkte (kundenprozess-orientiert mit globalem Dienstleistungscharakter in Vorstufe, Print, Media-Asset-Management, Datenhandling, Integration in die Kundenprozesse etc.)

Punkt 2 hätte im besonderen erhebliche Auswirkungen auf die Printmärkte, wenn Wirtschaft und Industrie beginnen würden, ihre Outputprozesse selbst mit Digitaldruck zu bestücken (Digitaldruck bzw. PDF-Empfänger).

**Die Realität: das Printprodukt hat in der Vergangenheit beachtlich an Marktwert verloren, aber keinesfalls an seiner Bedeutung in der Kommunikationslandschaft.**

### Der Stückpreis: ein Phänomen hält die Druckindustrie in Atem

Der produktgetriebene Markt dominiert die Druckindustrie seit eh und je. Sie löst sich aber nicht aus der Umklammerung des Stückpreises und bremst sich damit in Kernmärkten selbst aus. Für Verpackung, Etiketten, Tiefdruck, Zeitung bleibt der Stückpreis das Maß aller Dinge, Qualität ist selbstverständlich. Im Akzidenzsektor ergeben sich erhebliche Verschiebungen.





Der produktgetriebene Markt dominiert die Druckindustrie seit eh und je. Sie löst sich aber nicht aus der Umklammerung des Stückpreises und bremst sich damit in Kernmärkten selbst aus. Für Verpackung, Etiketten, Tiefdruck, Zeitung bleibt der Stückpreis das Maß aller Dinge, Qualität ist selbstverständlich. Im Akzidenzsektor ergeben sich erhebliche Verschiebungen. Aus der Sicht von Wirtschaft und Industrieunternehmen passt der Digitaldruck strategisch ideal in deren Werteketten. Er bietet zudem wesentlich mehr Möglichkeiten zur Direktansprache in der Marketingbotschaft und erfährt auch qualitativ wachsende Akzeptanz.

Breit gefächerte Print-Generalisten könnten damit nachhaltige Probleme bekommen oder sie bereits haben.

Die Frage: »...sind wir zu teuer?« stülpt sich über alle Preisverhandlungen. Die Drucker sind auf dieses eine Thema fokussiert, das manche geradezu paralyisiert. Schlimmer noch. Es verstellt den Blick zum Markt, verhindert Ideen und Visio-

#### COMPETITIVE INTELLIGENCE

Der Autor Rudolf Zeinhofer ist Analyst bei Competitive Intelligence. Die Kernaufgabe von CI ist die konsistente und langfristige Beobachtung bestimmter Märkte, Hersteller, Kunden, gesellschaftlicher Veränderungen und Technologien mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen zu erreichen. Aus der Marktpräsenz und dem Verhalten der Unternehmen sind deren Strategien zu erkennen, aus denen wiederum die künftigen Reaktionen relativ genau abgeleitet werden, um sich selbst entsprechend im Markt platzieren zu können, beziehungsweise die Rolle des Marktführers anzustreben. CI umfasst alle Prozesse, die an der strategisch geprägten Wirkung des Unternehmens beteiligt sind. CI leitet Markterkenntnisse und frühe Marktsignale nach innen, um stärker zu werden und zu wachsen. Über eine Dachorganisation sind die CI-Akteure in einem Internet-Netzwerk zusammengeschlossen, die weltweit in Wirtschaftsunternehmen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten agieren, wie z.B. Marketing Intelligence, Sales Intelligence, Szenario-Management usw. Gerade in Europa herrscht eine starke CI-Aktivität, die besonders durch die EU-Osterweiterung an Aktualität gewonnen hat.

nen für die dringend benötigte Kreativität in den veränderten Märkten. Kunden empfinden es geradezu als Herausforderung, Drucker gegeneinander auszuspielen: **Weil ihre strategischen Schwächen sie letztendlich zu rigorosen Preiskonditionen zwingen.** Alles andere zählt dann nicht mehr.

Aus den zeitlichen und inhaltlichen Veränderungen zeichnet sich immer deutlicher ab, dass der Wandel von der Produktorientierung zur Prozessorientierung zur elementaren Herausforderung für die Druckindustrie geworden ist. Den Akzidenzmarkt trifft es wohl am härtesten, weil der Drucker unmittelbar von seiner Klientel und ihren Prozessen abhängig ist. Dort kann jede kurzfristige Veränderung das »Aus« für den Drucker bedeuten.

#### Mayday, Mayday! Wirtschaft sucht kompetente Partner

In den prozessgetriebenen Märkten hingegen suchen Wirtschaft und Industrie nach ausgeschlafenen, kompetenten Partnern, die in der Lage sind, sich in ihre Werteketten zu integrieren oder auch andere Dienste zu übernehmen. Wendige, kreative Medienunternehmer schaffen mit kundennahen IT-Lösungen den Einstieg zur integrierten Dienstleistung.

Die Zeit eilt. Medienunternehmer sollten die Fähigkeit zum Systemintegrator entwickeln können und nicht nur das. Sie müssen sehr

schnell lernen, ihre Visionen und Dienste darzustellen und zu verkaufen, anstatt sich für die Akquisition eines vierfarbigen 16-Seiters die Beine auszureißen und bestenfalls doch nur schlechte Preise zu kassieren. Kundenbindung erfolgt weitgehend über IT-gebundene Leistungen.

Drucker sollten sich darauf besinnen, dass Wirtschaft und Industrie bereits ein bestens funktionierendes IT-Umfeld haben. Jegliche Form von Informationsmanagement (Document, Content, Knowledge etc.) sind dort Bestandteil von Kommunikation und Marketing. Hier wird über den Mix von Print, Web, Mobile, Radio und TV entschieden. Informationsmanagement und Media-Asset-Management wachsen immer mehr zusammen. Media-Asset-Management hilft, kostspielige und weit verstreute Medienbausteine wie Bilder, Grafiken, Texte, Preise, Logos etc. zentral zu organisieren und unternehmensweit via Internet verfügbar zu machen. Das Prinzip: »produce once, use multiple«.

Beachtliche Kosteneinsparungspotenziale werden bei der internen Entstehung der Marketing-Medien offengelegt: Kosten für organisatorische Mängel, Transaktionen, Suchen von Daten, Änderungswünsche, Aktualisierung, erneute Herstellung etc. Anwender selbst beziffern die Einsparungen auf bis zu 50%, in manchen Fällen auch deutlich darüber. **Wirtschaft und Industrie sind damit weitgehend autonom. Sie steuern sämtliche Prozesse selbst**

**und sind – nebenbei bemerkt – bei-nahe jedem Drucker überlegen, der nicht in deren Wertekette eingebunden ist. So viel zur momentanen strategischen Abhängigkeit.**

#### Digitaldruck, die alles dominierende Kraft?

Aus der Sicht von Wirtschaft und Industrieunternehmen passt der Digitaldruck strategisch ideal in deren Werteketten. Er bietet zudem wesentlich mehr Möglichkeiten zur Direktansprache in der Marketingbotschaft und erfährt auch qualitativ wachsende Akzeptanz.

Der eigentliche Unterschied liegt in der Prozessintegration der Kunden und nicht mehr auf der Fokussierung des Print-Produktes.

Unter anderen bedienen HP, IBM, Xerox und Océ die Wirtschafts- und Industrieunternehmen. Vor allem HP und IBM sind kompetente Outsourcer und Systemintegratoren, die ebenso Computer-Hardware und Netzwerke etc. verkaufen. HP hat mit Indigo einen potenziellen Lieferanten von Digitaldruckmaschinen im Angebot. Sowohl HP als auch IBM entwickeln software-basierte Geschäftsmodelle- und Prozesse gleichermaßen.

Nicht alle Unternehmen arbeiten mit HP und IBM. Gerade der Mittelstand hat seine eigene Problematik in der Vermarktung. Hier ist Beratung gefragt, Schnelligkeit und ein marktaugliches IT-Know-how für Individuallösungen. Noch ist ausreichend

## Überlebensfaktor für die eigene Existenz

Wie sehr eine zweifelhafte Strategie der Maschinenhersteller ins Auge der Anwender gehen kann, verdeutlichen die notwendig gewordenen Rückzüge von Heidelberg aus den Segmenten Digitaldruck und Rolle. Die 3-Säulen-Strategie wurde jäh eingerissen. War sie denn überhaupt markttauglich? Jetzt entdeckt Heidelberg seine Stärken neu und zieht sich wieder ins absolut heiße Bogengeschäft zurück, als einzig tragende Säule? Es besteht also höchste Verbrennungsgefahr!

Vorsichtig ausgedrückt scheiterte Heidelberg's Digitaldruck-Odyssee unter anderem daran, dass man Teile des Offsetmarktes mit dem Digitaldruck substituieren wollte. Heidelberg hat dazu seine Digitaldruckmaschinen im ohnehin schon höchst preisaggressiven Stückpreis-Sektor platziert. Offensichtlich eine Todsünde? Die Konsequenz für den Markt klingt so banal, wie sie ist: hier wurde der »Offset-Preiskampf« durch den »Digitaldruck-Preiskampf« ersetzt! Also beißt sich die Katze in den Schwanz, denn beide Segmente werden bislang vom Stückpreis rigoros beherrscht.

Heidelberg's verordnetes »Push selling« konnte wohl deshalb auch nicht richtig funktionieren, doch war man gezwungen, die Ressourcen über verkaufte Stückzahlen zu finanzieren, was deutlich misslang. Diese stumpfe Strategie hatte sich spätestens vor rd. zweieinhalb Jahren deutlich abgezeichnet. Heidelberg's unspektakuläre Angriffe auf die Ur-Märkte von HP, Xerox, IBM und Océ hinterließen gleichwohl den Eindruck von Sandkastenspielen und lösten damit sehr viel mehr Verwunderung als wohlwollendes Erstaunen aus, was so mancher Insider mit einem heftigen Kopfschütteln quittierte. War es ein Anflug von Größenwahn des Print-Marktführers oder hat er sich nur die falschen Sparringspartner ausgesucht? Heidelberg konnte den angetretenen »Gang nach Kanossa« auch finanziell nicht lange durchhalten, was Bilanzen und Marktkenntnis verdeutlicht.

So erzielte Hewlett Packard in 2003 einen Reinertrag nach Steuern in Höhe von 4,9 Mrd. \$, bei IBM waren es in 2001 rd. 7,7 Mrd. \$, Xerox und Océ ernteten 2002 zwischen 91 Mio. \$ und rund 62 Mio. €. Heidelberg hingegen erzielte 2003 einen Gesamtumsatz(!) in Höhe von etwa 4,2 Mrd. €.

Etwas blauäugig, wie man seinerzeit in den »Boxing« stolperte, so kam es kürzlich auch wieder zum finalen Showdown, geläutert vom kaum ermutigenden Deal mit dem früheren JV-Partner Kodak, der sich auch noch Scitex Digital Printing einverleibt hat und damit völlig neue Wege gehen wird. Um so mehr ist es unverständlich, warum CEO Schreier und seine altgediente Crew vieles nicht sehen wollten:

- die IT-Dominanz für digitale Prozesse und damit sehr viel andere Workflows als im Offset (wo ist die prozessorientierte Softwareunterstützung für Geschäftsprozesse?)
- die Platzhirsche, finanziell unvergleichlich potenter als Heidelberg und zu jeder Abwehrschlacht bereit, die dem vorwitzigen Print-Marktführer auch noch eine sehr hohe Sprunglatte in Form von Eintrittsbarrieren aufgelegt hatten, die Heidelberg einfach reißen musste
- die Preispolitik von Investition und Marktpreisen klafft weiter auseinander
- rigides Produktdenken anstatt Prozessdenken mit allen Nachteilen für den Anwender usw.

Insgesamt zeigen Heidelberg's »Business Blindspots« (1) so etwas wie dramatische Fehleinschätzungen. Der selbst angeleierte Sturz war nach den Erkenntnissen unserer Analysen auch nur mehr eine Frage der Zeit.

(1) Business Blindspots – es handelt sich dabei um eine destruktive Kraft im Unternehmen. Ein »blind spot« ist ein Bereich auf der Retina des Auges, der kein Bild darstellt. In der Analogie neigen wir Menschen grundsätzlich dazu, »blind eyes« zu entwickeln. Es sind Realitäten, die wir entweder nicht mögen, nicht begreifen oder sie einfach nicht sehen wollen. Im Geschäftsgebaren resultiert ein solches Verhalten in geringen Erträgen und stagnierendem Wachstum, dem Verlust der Marktposition bzw. anderen Formen verschlechterter Performance, die zum Absturz führen. Warum scheitern erfolgreiche Unternehmen? Sie scheitern, weil sie nicht länger Marktsignale lesen und entziffern können. Marktsignale sind schwach, vieldeutig und sie müssen entziffert werden. Nur ein früh genug eingeleiteter systematisierter Prozess kann letztendlich helfen, den Abstieg zu stoppen. Es ist nicht die Größe, welche die Probleme erfolgreicher Unternehmen verursacht. Viele stolpern über Bürokratie und Reformträge, Selbstgefälligkeit, Selbstüberschätzung, Arroganz und Ignoranz, die nicht notwendigerweise mit Unternehmensgröße korrelieren. Business Blindspots führen »unbehandelt« meistens zum ökonomischen Exitus.

Platz für Mediendienstleister, ihre Kompetenz und Angebotspalette auf mehr unmittelbare Dienstleistung am Kunden auszurichten als auf das Printprodukt selbst.

### Zum Rekapitulieren

Eine optimierte IT-Infrastruktur ist die zentrale Plattform des Digitaldrucks. Ohne sie geht nichts. Die IT steuert die Geschäftsprozesse, die Digitaldruckmaschine ist nur mehr Output. **Wenn das IT- und organisatorische Umfeld nicht stimmig sind, lässt sich auch der Digitaldruck nicht gesund rechnen und schon gar nicht gesundbeten. Vorsicht also vor dem Selbstbetrug mit hintergründigen Rechenexemplen und den überwältigenden Antworten auf noch gar nicht gestellte Fragen.**

Die lohnende Seite des Digitaldruckgeschäftes kann also nur eine gut ausgebaute IT-Infrastruktur sein – besser oder genau so gut, wie die der Kunden. Sie sichert die beachtlichen Marktchancen; aber vor allem erleichtert es die Integration in die Prozessketten der Auftraggeber. Und darauf kommt es schließlich an.

Weiter geht es darum, dass Drucker als kompetente Partner von Wirtschaft und Industrie sich vor allem auch mental in die Prozesse der Klientel einklinken können. Mittelständler haben wegen ihrer schwierigen Wettbewerbsposition gegenüber den weltweit operierenden Multis ganz besonders Bedarf an neuzeitlichem Prozess-Know-how

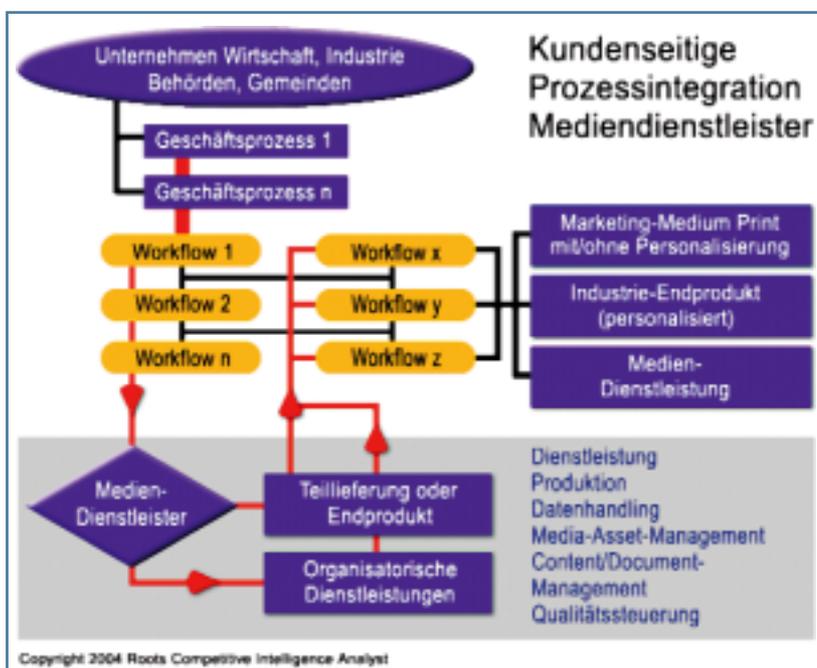
und dem organisatorischen Regelwerk. Derzeit prägen sich zwei Alternativen aus:

Entweder machen die Wirtschafts- und Industrieunternehmen künftig einen Großteil ihres Printgeschäftes selbst (mit Unterstützung von HP, IBM & Co) oder sie binden einen professionellen externen Partner ein, der beides kann: Printgeschäft und kundenspezifische Dienstleistungen zu optimieren (Integration, siehe Abbildung nächste Seite).

### Strategie – Potenzial entwickeln

Es ist ein sehr schwieriges Geschäft, Zukunft vorherzubestimmen, aber wir alle können eine Menge dazu beitragen, sie transparent und einschätzbar zu machen, indem wir konstruktiv an Visionen und ihrer Realisierung arbeiten. **»Die Zukunft ist ein ernstes Geschäft.« sagt Faith Popcorn, amerikanische Trendforscherin »...wenn die Kunden die Zukunft vor Ihnen erreichen, dann sitzen Sie in der hintersten Reihe, für immer«.**

Was die Märkte betrifft, wird es wohl zunächst bei einem mittleren Anteil an stückpreisgeprägten Märkten bleiben – eher mittelfristig mit stagnierender beziehungsweise fallender Tendenz. Parallel dazu aber prägt die kundenseitige Prozessorientierung in Wirtschafts- und Industrieunternehmen die Einflüsse auf Druckereien oder vorstufengeprägte Mediendienstleister mit wachsendem Anteil.



Entweder machen die Wirtschafts- und Industrieunternehmen künftig einen Großteil ihres Printgeschäftes selbst (mit Unterstützung von IT-Dienstleistern wie HP, IBM & Co) oder sie binden einen professionellen externen Partner ein, der beides kann: Printgeschäft und kundenspezifische Dienstleistungen zu optimieren. Noch ist ausreichend Platz für Mediendienstleister, ihre Kompetenz und Angebotspalette auf mehr unmittelbare Dienstleistung am Kunden auszurichten als auf das Printprodukt selbst.

Daraus ergeben sich drei Kernaufgaben:

1. Verdrängungswettbewerb und Gegenaktionen sind wichtige strategische Aufgaben zur unternehmensweiten Ausrichtung.
2. Die Attraktivität einer Druckerei zeigt sich in der Empathie für seine Klientel, ihr Problembewusstsein sowie der Hilfestellung durch kompetentes Consulting.
3. Die neue Sicht der Dinge führen Unternehmer auch zum zielgerichteten Denken – soll heißen, über neue Funktionen im Unternehmen nachzudenken, die es bisher noch gar nicht gibt.

Welchen Märkten sich die Druckerei auch immer zuwendet, Nase und Bauch sollten als probates Mittel zur Existenzsicherung abgelöst werden. Die strategische Kraft ist ausschlaggebend, um die Konkurrenten mit der eigenen Leistungsfähigkeit zu konfrontieren, um im Wettstreit auch zu gewinnen.

Gewiss, manche Druckerei stellt mit ihrer Strategie ein selbst verursachtes Wachstumshindernis dar. So ist:

- das Leistungsangebot von Druckern vielfach identisch,
- die bedienten Märkte in der Regel lokal oder regional,
- eine wirksame Differenzierung über die Technik kaum möglich,
- die Preisgestaltung inhomogen
- und daher der Anreiz für Kunden groß, Drucker gegeneinander auszuspielen.

Wer also in diesem Dschungel keine marktbuste Strategie entwickelt, kann sein Nest vor »Räubern und Würgeschlangen« nicht schützen. Wurde die Frage schon beantwortet, ob es zu viel oder zu wenige Druckereien im Wirtschaftsraum gibt, welche Stärken sie haben müssen, welches Profil sie morgen überlebensfähig macht? Schlüssige Antworten dazu gibt es, aber nicht aus der Schublade. Instant-Lösungen sind Ideen aus dem Einheitsbrei. Wer darüber nicht nachdenken will, hat bereits hier verloren, weil sie die

geistige Haltung unmittelbar Teil des Einheitsbreies werden lässt. Zeit ist ein wichtiger Vorteil, für den man schnell die mentalen Bremsen lösen sollte, um die Differenzierung zum Kunden und zur Konkurrenz zu entwickeln.

Mut zur schonungslosen Offenlegung der Stärken/Schwächen-Profile sollte vorhanden sein, das Aufspüren der – mit Sicherheit – noch verborgenen Marktchancen und die neu zu definierende Leistungsfähigkeit zur progressiven Marktausrichtung bringen am ehesten Einsichten für die starken strategischen Potenziale. **Den Kundenprozess zu verstehen heißt gleichzeitig, ein neues Leistungsprofil zu entwickeln, um nicht erneut in den Stückpreis-Sektor zurückfallen zu müssen.** Preisverfall ist eben nicht nur ein Indikator für zu viele Anbieter und harten Wettbewerb sondern auch ein deutlicher Hinweis für revisionsbedürftige Leistungsangebote.

Vorsicht ist besonders bei Unternehmen angesagt, die vorrangig Stückkosten senken wollen und dafür in Digitaldruckmaschinen investieren.

Wenn es nur um diesen Prozess geht, besteht die Gefahr, dass sie sich erneut in der Stückpreis-Problematik verheddern. Sie werden von der Preisspirale wieder in die Tiefe gerissen und das Spiel geht von vorne los, nur ein Stockwerk tiefer, aber da wollten sie eigentlich gar nicht hin. Hersteller locken mit ideenlosen »costs per click« zur Investition. Dahinter versteckt sich die pure Stückpreis-Problematik.

### Technische Differenzierung?

Eine kürzlich von uns erarbeitete Analyse über Rollenmaschinen in Europa zeigt rund 76% identische Konfigurationen. Praktiker wissen, dass es »de facto« eine technische Differenzierung nicht wirklich gibt. Warum preisen dennoch die Druckereien ihre technische Ausrüstung an, anstatt sich über die Prozesskompetenz für ihre Kunden zu profilieren? Warum findet hier kein Umdenken statt?

Die strategische Potenz einer Druckerei erwächst aus ihren Geschäftsmodellen, die auf Kundenprozesse



oft kommt das wichtigste als Randnotiz daher

MARGINALIEN: DER INTERNET-SERVICE DES DRUCKMARKT WÄHLT AUS, WERTET UND KOMMENTIERT.

# Marktpositionen vehement stärken

Als Extrakt noch ein kurzes Briefing zu den verschiedenen Optionen für das Print-Geschäft der (möglichen) Zukunft, denen die eingangs erläuterte Aufteilung der Märkte zugrunde liegt:

**1. Die tragenden Säulen** künftiger Geschäfte sind die Prozesse der Kunden und die Fähigkeit der Drucker, ihnen gezielt und erfolgreich unter die Arme zu greifen. Der unmittelbare und persönliche Kundennutzen aus der Zusammenarbeit mit dem Drucker muss kurzfristig spürbar werden.

**2. Der Kunde kauft Leistung, keine Kosten.** Die Kostensicht ist nur die eine Seite der Medaille, wenn auch die am meisten beachtete. Die andere ist das marktgerechte Leistungsangebot und der interne Leistungsprozess. Letztere sind damit strategisch von wesentlich höherer Bedeutung als „die Kosten“. Nicht umsonst kosten Kunden. Verkaufen Sie Bratwurst, wenn Sushi gefragt ist?

Wie visionär, wie attraktiv ist eine moderne Druckerei, wie mental marktfähig sind Unternehmensleitung und Mitarbeiter? Antwort: Reality Check, Szenariotechnik und ein breit angelegtes Mind-Map zur Zukunftsbewältigung.

**3. Wirtschaft, Industrie und Mittelstand** haben deutlich mehr Bedarf an Prozess-Unterstützung und Hilfestellung als am Printprodukt selbst. Für die, vor allem technik-potente Druckindustrie wäre das eine weitere Chance, mit Consulting nachhaltige Kundenbindung zu erreichen! Spätestens dann hätte sie dem Damoklesschwert »Preis« etwas Konstruktives entgegensetzen.

**4. Im stückpreisgetriebenen Marktsegment** geht es vorrangig um die Vermeidung unerwünschter Kostentreiber. Die Maschinenhersteller arbeiten inten-

siv an der Senkung von Produktionskosten durch optimierte Technik. Kann der Drucker aber die Produktivitätseffekte in seiner Organisation auch gewinnbringend umsetzen? Wenn nicht, verpuffen sie. Andererseits fließen gewonnene Produktivitätsvorteile viel zu früh in den Markt zurück, getrieben von der Hoffnung, wenigstens ein bisschen vom Vorsprung mitzunehmen. Bedauerlicherweise kurbelt das die Preisspirale erneut nach unten: »a never ending story«? Muss also der Sprung zur industriellen Produktion vorbereitet werden mit dem Ziel radikaler Kostensenkung? Bedeutet das regionale Druckzentren, die einen Großteil der Aufträge vom Markt absaugen müssten, um ihre Ressourcen füllen zu können? Ist das so richtig?

**5. Wenn es legitim ist,** von den Lieferanten Innovationen zu fordern, die über den Maschinenbau hinausgehen, um seine eigene Strategie zu verbessern, muss aber gleichwohl die Forderung an die Druckerei-Manager legitimiert werden, die Voraussetzungen für die industrielle Produktion zu schaffen. Das heißt Innovation nicht nur in der Technik zu forcieren, sondern auch die mentale Einstellung den veränderten Bedürfnissen anzupassen, die eigenen Geschäftsprozesse mit EDV zu optimieren, Controlling zu etablieren, Verkauf und Marketing progressiver zu machen aber vor allem zukunfts-kompetent auszustatten. Interne Leistungsströme müssen markt/kundenkonform gestaltet sein (Geschäftsprozesse).

**6. Industrielle Fertigung** heißt für die Praktiker im stückpreis-dominierten Markt: exzellente Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern, schnelle Maschinenbeschickung, optimierter Materialfluss und Logistik, eigenverantwortliche Mitarbeiter, straffe Workflows, und volle Kapazitätsauslastung.

**7. Handwerklich geprägte Unternehmen** entwickeln zusätzliche Kostentreiber in Form von Kapazitätslücken und »chaotischem Workflow« (keine Kritik, sondern der Fachausdruck). Zusätzlicher Aufwand saldiert sich zu unverkäuflichen Produktionskosten, während die Printpreise tief gehalten werden.

**8. Expansion** Drucken & Finishing ist ein weitgehend nationaler, regionaler oder lokaler Prozess, Kommunikation hingegen ein internationaler. Welche Voraussetzungen braucht eine Druckerei, um im internationalen Wettbewerb eine bedeutende Rolle einzunehmen? Sind die ausländischen Märkte bekannt? Wie will das Unternehmen in ausländischen Märkten auftreten?

**9. Media Asset Management** ist sicherlich eine wichtige Option mit der die Druckindustrie bislang nicht bis ungenügend aufwartet. Sie sollte die große Chance nicht verpassen, wieder an Attraktivität zu gewinnen, Zukunftsprofil zu zeigen, um mit Visionen und Szenarien der Zeit gebührend voraus zu sein.

**10. Die Selbstdarstellung von Druckereien** einschließlich Werbung und PR ist ein wohl weithin bekannter, wenn auch vielfach zweifelhafter Zustand für die eigene Marktpositionierung. Aus dem heutigen Blickwinkel professioneller Vermarktung könnte man sie als einen »event catastrophale« bezeichnen. Zum Glück kann man diesen Zustand auch relativ schnell einer dramatischen Verbesserung unterziehen. So ein neuer Anzug würde natürlich auch gut zur neuen Strategie passen. Die Druckerei muss es nur wollen.

ausgerichtet sind, denn erst ein visionäres Zukunftsprofil löst neue Attraktivität bei den Kunden aus.

Informationstechnologie und Druckmaschinen sind operatives Kalkül, aber Investitionen werden lieber mit dem technischen Fokus von »schneller, breiter, höher« gefällt, als mit einem handfesten strategischen Hintergrund.

## Inflationierung des Printproduktes

Der Effekt daraus ist jeden Tag spürbar: in den stückpreis-geprägten Märkten wird mit jedem Angebot der Verdrängungswettbewerb deutlich. Motivation und Investitionsbereitschaft sinken. Die Kontrahenten treten sich gegenseitig auf den Zehen herum. Das tut nicht nur weh sondern zehrt an den Nerven. Die Überkapazitäten werden wie auf dem Basar verhökert. Man unterbietet sich permanent und inflationiert damit den Marktwert des Printproduktes. Kunden schnappen sich vor lauter Schnäppchen einen X-beliebigen Drucker.

Kein Wunder dass die Stimmung gereizt ist und die Auswirkung der bevorstehenden EU-Osterweiterung weitere Probleme bringen wird. Wer hat sich dafür gerüstet?

› zeinhofer@c-intelligence.com

