



# In der Defensive

Stehen Rollenoffsetdrucker bald vor dem gleichen Problem wie der Tiefdruck?  
Eine Analyse der Marktsituation

Berechtigte Sorge macht allerdings die Handwerklichkeit, mit der diesen Marktveränderungen entgegenge wirkt wird. Vor allem technische Lösungsversuche stehen im Vordergrund. Klammern wir strategische Sichten vorerst aus, dann liefern die Fakten doch ein eklatantes Marktproblem – aber keinesfalls ein technisches. Trotzdem werden MAN Roland und GOSS auf der drupa 2008 jeweils ihr eigenes Konzept für eine 96-Seiten Offset-Rotation vorstellen – in Tiefdruckdimensionen, wie MAN Roland schulterklopfend bekräftigt. Wem aber soll dieses bizarre Wettrüsten der Rotationen nützen? Den Maschinenherstellern. 4,32 m und 2,86 sind Zylinderbreiten aus dem Tiefdruck und der Offset-Rolle. Fällt ihnen wirklich nichts anderes ein zu einem stagnierenden Markt? Noch verkaufen sie ihre Produkte, während Drucker zum Preisdumping erniedrigt werden.

## Szene 1: Rückläufige Märkte & Wachstum

Wie lange dieses Match noch dauern soll, ist offen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird es immer mehr zum Nullsummenspiel für Drucker. Oder anders: Wie kommt bei

geschrumpfter Auflage und häufigem Formwechsel eine Speed-Anlage auf ihre Maximalleistung? Kaum steht der Passer, ist die Auflage durch und der nächste Formwechsel steht an. Das ist sehr viel Geld für ein paar Minuten volle Leistung.

Für Maschinenbauer ist die zwanghaft wirkende Investitionspolitik marktpolitische Normalität, für die Drucker ist sie jedoch ein Sprengsatz. Wachstum und Geldfluss müssen trotz schwieriger Lage in Deutschland und Europa geschaffen werden – in einem saturierten und engen Markt also. Das ist die Forderung, die Drucker interessiert. Eine Fortdauer der derzeitigen Lage droht zusehends in einer Negativspirale zu eskalieren.

Welche Reaktionen erwarten uns, wenn aus Überkapazitäten wegen rückläufiger Aufträge kein Wachstum mehr zu schaffen ist? Denn aus der Sicht der Publikationsmärkte hat technische Innovation ein völlig anderes Gesicht, als das wirtschaftlich zweifelhafte »größer-breiter-schneller« des Maschinenparks.

Drucker haben ein Marktproblem, kein Maschinenproblem. Verleger, Redaktion und Marketingleute entscheiden sich immer klarer für den Mix unterschiedlicher Vertriebskanäle und digitaler Zugriffe. Dr. Horst Pirker, Präsident der IFRA und Vorstandsvorsitzender der Styria Me-

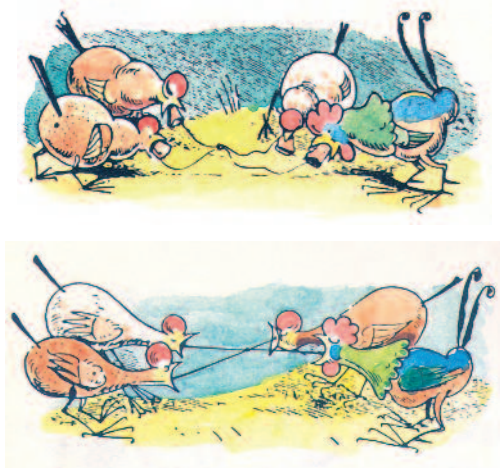
Das ist keine Zeit zum Jubeln. Weder für den Tiefdruck, noch für die Offset-Rolle. Dennoch, es ist auch noch nicht die Büchse der Pandora, die sich in unheilbringender Weise über das Print-Business ergießt. Aber viele Fragen zu den Auswirkungen eingedampfter Auflagenhöhen und Seitenumfänge sind unbeantwortet.

Von Rudolf Zeinhofer





**Verschlucken sich Rollendrucker am Technik-Köder?**



dien AG in Graz, hat es so formuliert: »Nicht auf www konzentrieren, sondern auf MMM – auf Multiplattform, Multichannel, Multimedia.« Das heißt, die Verlage müssen mehrgleisig fahren und alle Medien nutzen. Print wird nicht mehr ausschließlich, sondern partiell und nach Marktbedürfnis eingesetzt.

**Szene 2:  
Gut, aber die falsche Richtung**

Theodor Bayard, Drucksachverständiger und ehemals langjähriger Akteur in einer deutschen Verlagsdruckerei widerspricht dem, was Tiefdrucker in der Vergangenheit unmissverständlich gefordert haben: großvolumige, überbreite Maschinen. Ziel: niedrige Stückkosten. Sein Statement (im Kollegenmagazin Druck & Medien 11/2007) ist eine schallende Ohrfeige für das Vorgehen der Tiefdruck-Modernisierung aus strategischer Sicht. Zitat: »Die Entwicklung im Illustrations-Rollentiefdruck zu immer größer, breiter und schneller ist eine großartige Ingenieurleistung, aber ein Schritt in die falsche Richtung.« Deutlich genug.

Maschinenbauer haben enge Kontakte zu Druckern. Die verfügen aber nicht über ein aussagefähiges »Absatz-Marketing« und haben dadurch wenig Verwertbares über Entwicklungen und Trends an ihrer eigenen Kundenbasis. Werden die Märkte denn überhaupt noch richtig verstanden?

Größer, breiter, schneller (GBS) bringt sicherlich sinkende Stückkosten, zeigt aber im Gegenzug seine brutale Wirkung in der Preispolitik. Wenn es die Linearität zwischen Produktivitätssteigerung und sinkenden Marktpreisen gibt, dann zu Gunsten der Kunden.

Wie werden Drucker überleben? Werden sie überhaupt. So wie es derzeit aussieht, kann man davon ausgehen, dass der Niedergang einiger nicht mehr zu verhindern ist. Das Investoren-Kalkül, mit sinkenden Stückkosten und hohen Ausstoßraten kostendeckende Umsätze und erträgliche Renditen einzufahren, geht so nicht auf. Marktmacht und Preisdruck der Kunden sind zu stark.

Vielleicht ist das mit einer der Gründen, warum sich der Maschinenbauer

KBA im Herbst 2007 und in sichtlicher Resignation aus dem Segment Tiefdruck verabschiedet hat? Rückzug und Verkauf an Mitstreiter Cerutti registrierte die Branche mit Betroffenheit. Nicht zuletzt deshalb, weil Patente und Know-how gleich mit dazu gepackt wurden, so als seien sie ohnehin nichts mehr wert. Den Platz des zu Grabe Getragenen hat jetzt Cerutti eingenommen. Der Quasi-Monopolist hat aber – was seine Innovationskraft im Tiefdruck betrifft – nur ein weiteres Standbein in Flexodruckmaschinen.

**Szene 3:  
Only the strong survive**

Oder sind es doch eher die Cleveren? Dr. Anders Bjurstedt, gebürtiger Stockholmer und ehemaliger Generalsekretär der ERA in München (European Rotogravure Association e.V.), hat im Juni 2007 mit dem Abschluss seiner Dissertation an der Königlichen Technischen Hochschule (KTH) in Stockholm die Thematik Tiefdruck vs. Offset-Rolle akribisch aufgerollt. Die Dissertation liegt uns in voller Länge vor und birgt mehr

**Kocht Kaffee.**

Und sonst nichts.



**Falzt. Klebt. Liest. Sammelt. Schneidet. Perforiert. Rillt.**

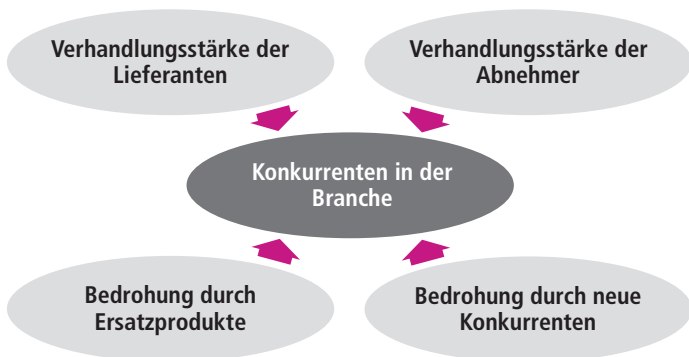
Spart dabei Rüstzeit und Makulatur, reduziert Personalkosten und ist einfach zu bedienen.



Als Erfinder des computergesteuerten Falzens hat MB Bäuerle Maßstäbe gesetzt und die technische Entwicklung geprägt. Logisch, dass die erste vollautomatische Falzmaschine mit durchgängiger Automatisierung vom Anleger bis zur Auslage von MB Bäuerle kommt. Profitieren Sie von unserem Know-how: **prestigeFOLD NET 52**

- Falzmaschinen für jeden Zweck
- Unterschiedliche Automatisierungsgrade
- Offline- und Online-Lösungen
- Jetzt neu: MB Bäuerle Kuvertiersysteme





Sprengstoff, als es unserer Branche angenehm sein kann. Es geht ausschließlich um die »Vertreibung aus dem Paradies«. Das klingt hart und ist es auch. Only the strong survive oder die Flexibelsten und einige Cleverle.

Das Wettrennen zwischen Tiefdruck und Heat-set Offset ist eine technische Profilierung der Maschinengiganten. Ob die so genannten Innovationen ihren Weg zum Drucker überhaupt noch finden können, wird sich in der investitionslastigen Printbranche noch zeigen. Heute ist es eine Frage des Marktvolumens geworden.

Bisher jedenfalls ist nirgendwo zu sehen, dass das Verbraucherverhalten der Industrie und gesellschaftliche Trends in den Auswirkungen auf das Printgeschäft systematisch erfasst und analysiert werden.

Der Blick über die Drucker hinweg auf die Kundenbedürfnisse des Publikationsmarktes ist offensichtlich nicht opportun. Er ist immer noch nicht im Bewusstsein der Lieferanten gelandet. Gerade an ihrer Produktpolitik ist Weitblick nicht erkennbar. Woher sollen Druck-Aufträge in einem stagnierenden Markt kommen? Andererseits werden unumstößliche Marktgesetze ignoriert, mit fatalen Folgen für die Preispolitik.

**Szene 4: Warnungen ignoriert**

Wird qualitativ hochwertiger Tiefdruck als »Fast food« der Printbranche geopfert? Als Dr. Bjurstedt vor viereinhalb Jahren begann, seine Dissertation vorzubereiten, zeichnete sich schon deutlich ab, welche brisante Entwicklung auf den Tiefdruck zukommt. Damals offenbarten die Fakten mit einer Vergleichsstudie bereits die aufziehenden Gewitterwolken. Bjurstedt's »Tsunami-Warnungen« wurden von der Tiefdruck-Community in den Wind geschlagen. Ignoranz, Arroganz? Im anglo-amerikanischen Ökonomie-Vokabular findet sich eine Bezeichnung dafür: »Business Blindspots« oder das Unvermögen von Managern, mutig und entschlossen neue Entwicklungen erkennen zu wollen. Dies beschert der Wirtschaft eine vergleichbar vernichtende Wirkung wie sie ein Tsunami in seiner physikalischen Zerstörung hat – nur nicht ganz so schnell.

Der ist jetzt da und der Markt zeigt Wirkung: die apokalyptisch anmutende Insolvenz von Quebecor World nach dem gescheiterten Merger mit Roto Smeets in den Niederlanden, den Kapazitätsreduzierungen bei Polestar in Großbritannien, dem Wegfall von etwa 150 Arbeitsplätzen bei Schlott, Kapazitätsredu-

**BREAK-EVEN-GRÖSSEN TIEFDRUCK VS. ROLLENOFFSET**

Seitenzahl	Maschinentyp	Break-even (Auflage)
64 Seiten	32 Seiten	225.000 Exemplare
64 Seiten	64 Seiten	550.000 Exemplare
96 Seiten	48 Seiten	95.000 Exemplare
96 Seiten	64 Seiten	150.000 Exemplare

**ZEITSCHRIFTEN-AUFLAGEN DEUTSCHLAND (2002/2003)**

Auflage	50' - 200'	200' - 500'	500' - 1 Mio.	> 1 Mio.
Total	67%	15%	8%	5%
Rollenoffset	78%	15%	4%	2%
Tiefdruck	10%	42%	27%	20%

zierung, KBA ist beim Tiefdruck draußen ...

Nun also ist Prinovis an der Reihe, den verschobenen Marktblick wieder einigermaßen zurecht zu rücken: Darmstadt wird geschlossen. Heute in Deutschland, morgen in England, wer ist der nächste? Überkapazitäten, Preisverfall, gestiegene Energie- und Rohstoffkosten wurden als die Schuldigen ausgemacht. Sie haben aber nur einen marginalen Anteil an der hausgemachten Problematik im »High-Volume-Printing«. Wer im Printgeschäft nichts verändert, wird verändert, so die knappe Formel.

**Szene 5: Verhandlungsstärke der Kunden**

Bislang ist die Verhandlungsstärke der Kunden ungebrochen und Preiserhöhungen in weiter Ferne. Und noch einmal: Drucker haben ein Marktproblem, kein Maschinenproblem. Ohne Kreativität im und um das Printprodukt wird sich das auch nicht ändern. Die Verhandlungsstärke der Kunden steigt, je heftiger am Stückpreis gesägt wird.

Produktivitätsvorteile aus »größerbreiter-schneller« können die Printpreise nicht mehr positiv beeinflussen. Dazu ist es zu spät. Im Kommunikationsmix der Vermarkter sind TV, Internet, Handy und Multimedia

fester Bestandteil ihrer Markenführung und sie sind auch Printkunden. Die Marktmacht der Kunden im Printgeschäft kann mit reinem Preisdumping jedenfalls nicht gebrochen werden, weil sie:

- das europäische Print-Szenario sehr gut kennen,
- wissen, wer produktivere Maschinen hat und darauf drückt ,
- ihre Zahlungswilligkeit fließend neuen Bedingungen anpassen.

Damit ist der Traum von überlebenschäftigen Gewinnmargen schon ausgeträumt. Aber anders gefragt: entsteht hier nicht eine grandiose Herausforderung für Drucker, neue Ideen in Geschäftsprozesse zu investieren? Was kann Print, was TV, Internet und Handy nicht können? Das pure Drucken reicht kaum mehr aus, erträgliche Renditen zu erwirtschaften. Soll dieser Zustand so bleiben, nur weil sich eine Branche auf die Innovationsfreudigkeit ihrer Lieferanten verlassen muss?

Und abermals: Drucker haben ein Marktproblem und kein Maschinenproblem. Darin liegt aber vielmehr die Brisanz der Hersteller. Sie betreiben Produktentwicklung für den weltweiten Markt. Interessenkollisionen sind vorprogrammiert, weil



Im Tiefdruck hat sich die Zahl der Betriebe nahezu halbiert. Während die Maschinenanzahl um 37% sank, erhöhte sich der Durchsatz in Europa um 16% auf über 5 Mio. t. Der Papierdurchsatz pro Betrieb stieg um über 100%, der an der Maschine um mehr als 80%.

Rasanter als der Tiefdruck entwickelte sich das Offset-Rollen-geschäft. Die Anzahl der Standorte nahm um 5% ab, jedoch stiegen die Installationen um 21%. Der Papierdurchsatz kletterte um 184% auf nahezu 8 Mio. t, der je Standort um 200% und jener an der Maschine um 150%.

TIEFDRUCK IN EUROPA						
	1987		2006		Differenz	
	Betriebe	Maschinen	Betriebe	Maschinen	Betriebe	Maschinen
	92	367	53	233	- 42%	- 37%
<b>Papier (in 1.000 t)</b>						
Gesamt	4.355		5.040		+ 16%	
Papier je Betrieb	47		95		+ 102%	
Papier je Maschine	12		22		+ 83%	

HEATSET-OFFSET IN EUROPA						
	1991		2006		Differenz	
	Betriebe	Maschinen	Betriebe	Maschinen	Betriebe	Maschinen
	555	1.247	526	1.509	- 5%	+ 21%
<b>Papier (in 1.000 t)</b>						
Gesamt	2.800		7.950		+ 184%	
Papier je Betrieb	5		15		+ 200%	
Papier je Maschine	2		5		+ 150%	

Maschine A nicht für Markt B taugt! Das Porter-Modell (linke Seite oben) verdeutlicht die Verhandlungsstärke der Kunden. Den Verkauf im Tiefdruck beeinträchtigen zudem verschiedene Faktoren wie

- der Preisdruck durch Überkapazitäten, durch hochvolumige Seitenkapazitäten (überbreite Maschinen),
- das Erstarken der Heatset-Offset-Rollen mit Kostenvorteil in der Vorstufe,
- niedrige Auflagen, geringe Umfänge und Short Runs.

Die Bedrohung von Printprodukten durch Ersatzprodukte oder die Fragmentierung der Märkte, wie wir es im Segment Zeitung verfolgen, bestehen auch im Illustrationsdruck. Dass auch neue Konkurrenten in die angestammten Print-Märkte eindringen, wird nicht mehr ausgeschlossen. So bastelt Google weiter an seiner Internet-Nachrichten-Strategie und mobile Telefone mit ausklappbarem Display in 11 x 11 cm – Internet-tauglich – stehen vor der Marktfreigabe.

**Szene 6: Tiefdruckfront ohne Gegenwehr**

Die Break-even-Analysen von Dr. Bjurstedt sind aus der Sicht des Tiefdrucks insofern erschreckend, weil der Offset seinen Siegeszug ohne jegliche Gegenwehr aus dem Tiefdrucklager antreten konnten. Sie sind einfach durchmarschiert. Ernüchtert stellt jetzt die Tiefdruck-gemeinde fest, dass sie heute – im Vergleich zu 1986 – erst wieder bei Umfängen über 64 Seiten wettbewerbsfähig ist. Und bei Auflagen im

Zeitschriftensektor drehen neue Objekte (Special Interests) kaum über 200.000. Hinzu kommen Short Runs und Split Editions. Aufträge mit kurzen Laufzeitanteilen und häufigen Zylinderwechseln treffen den Tiefdruck an seiner schwächsten Stelle: der Zylinderherstellung. Denn in der Druckformherstellung ist der Rollen-Offset uneinholbar. Markant erscheint beim Vergleich 64 zu 64 die 550.000er Grenze, ab der der Tiefdruck seine Vorteile geltend machen kann. Kaum ein anderes Produkt als Kataloge bewegen sich



**Wir schlagen den Bogen**

DESIGNS, VERLAG, DIENSTLEISTUNGEN

arcus design hat sich als kleine und flexible Agentur auf die Produktion von Zeitschriften spezialisiert, ohne das übrige Spektrum an Kreativleistungen zu vernachlässigen: Wir schlagen den Bogen von der Idee über das Layout und den Text bis zur Umsetzung als Drucksache oder als Auftritt im Internet.

arcus design & verlag oHG  
Ahornweg 20, D-56814 Fankel/Mosel  
+49 (0) 26 71 - 38 36



[www.arcusdesigns.de](http://www.arcusdesigns.de)



**ZYLINDERHERSTELLUNG IM TIEFDRUCK**

Gravur 4 Zylinder CMYK	Produktionszeit in Minuten		
	32 Seiten	48 Seiten	64 Seiten
a) Lasergravur	114	147	174
b) mechanisch	232	298	364
Zeitdifferenz a:b in Minuten	- 118	- 151	- 188
Zeitdifferenz a:b in %	- 104	- 103	- 107

in Auflagen jenseits der 500.000, neben den ganz großen Publikumszeitschriften natürlich.

**Szene 7:  
Offset marschiert einfach durch**

Von 1987 beziehungsweise 1991 bis 2006 nahm der Tiefdruck eine verhaltene, der Heatset-Offset aber eine durchschlagende Entwicklung, wobei die Zeitspanne der Betrachtung 16 bis 20 Jahre beträgt. Im Tiefdruck hat sich die Zahl der Betriebe nahezu halbiert. Während die Maschinenanzahl um 37% sank, erhöhte sich der Papierdurchsatz in Europa um 16% auf über 5 Mio. Tonnen (t). Der Grund sind großvolumige Maschinen. Der Papierdurchsatz pro Betrieb stieg um über 100%, der an der Maschine um mehr als 80%. Rasanter als der Tiefdruck entwickelte sich dabei das Offset-Rollengeschäft. Analog zur vorigen Betrachtung nahm die Anzahl der Standorte um 5% ab, jedoch stiegen die Installationen um 21% mit spürbarer Wirkung. Der Papierdurchsatz kletterte um 184% auf nahezu 8 Mio. t, der je Standort um 200% und jener an der Maschine um 150%. Die Investitionen in Deutschland konzentrierten sich auf die Jahre 1990 bis 2000. Alleine in dieser Zeit

wurde der deutsche Heatset Offset-Rollenmarkt um etwa 200 Maschinen angereichert. Dabei sind über 45% der Heatset-Offset-Rollen in Europa noch 16-Seiten-Maschinen.

**Szene 8:  
Kampfansage an den Tiefdruck**

Kann eine Kampfansage an den Tiefdruck überhaupt noch deutlicher ausfallen? Zum einen stagnieren die Printmärkte, zum anderen verschiebt sich das Volumengeschäft auf niedrige Auflagen und geringere Umfänge. Short Runs erschweren dem Tiefdruck zusätzlich das Geschäft. Der auf Massenproduktion getrimmte Publikations-Tiefdruck genügt heute mehr in Ausnahmen den stark reduzierten Auflagenhöhen und Seitenumfängen. »Größer, breiter, schneller« verkommt zur Historie und zehrt an den Deckungsbeiträgen. Die immer härter werdenden Marktbedingungen inflationieren modernste Drucktechnologie – sowohl Tiefdruck als auch Offsetrollen. In beklemmender Weise platziert sich der Tiefdruck im Auflagen-Cluster unter 200.000 bis 500.000 genau im kritischen Break-even mit 42% Anteil und befindet sich damit in einem Wettbewerbssegment, in dem der Offset seine Stärken unangefochtenen ausspielen kann (siehe Szene 6). 67% der Zeitschriften-Pro-

duktion in Deutschland liegen im Auflagenssegment von 50.000 bis 200.000 Exemplaren. Bei Web-Offset liegt der Anteil in deutlichem Abstand gegenüber den anderen Auflagen-Clustern bei 78%, der Tiefdruck mit 10% erneut in der Domäne des Web-Offset. Beste Voraussetzungen also für Rollenoffset, weiter an Boden gut zu machen, denn die Seitenumfänge sind ebenfalls rückläufig. Werbeeinnahmen aus dem Anzeigengeschäft gehen damit verloren.

Die Auswege aus diesem Verdrängungs-Szenario sind nicht sehr vielseitig. Der Griff der Manager zur Kostensäge kann vielleicht Schlimmeres verhindern, zumal der Printmarkt – so wie er zur Zeit ist – nicht wächst. Mit Downsizing nehmen die Großen Kapazität aus dem Markt: das heißt auch Personalabbau.

Aber: auch wenn der Tiefdruck derzeit unter erheblichem wirtschaftlichen Druck steht, sollte das nicht von einer weiteren fatalen Folge des Rollen-Wettrüstens ablenken. Die Offset-Rolle befindet sich mit der Attacke auf den Tiefdruck auf dem gleichen Pfad und es ist nirgendwo erkennbar, dass die Maschinenlieferanten andere Wege einschlagen, um der spiegelbildlichen Entwicklung im Rollenoffset die Brisanz zu nehmen.

Müssen Rollen-Drucker einen kollektiven marktpolitischen Suizid begehen, während Maschinenbauer an Verbesserungen tüfteln, die den Wettbewerb noch stärker anheizen?

**Szene 9:  
Markt schlägt Technik**

Seit langem schon wurden spürbare Marktveränderungen auf dem Printsektor verschlafen. Etwas seltsam, da professionelle Frühwarnsysteme die Marktbewegungen wesentlich früher erkennen können und so die

Bedrängnis des Tiefdrucks hätten verhindern oder zumindest lindern können. Competitive Intelligence beispielsweise liefert Tools und Methodik zur professionellen Marktbeobachtung. Wer hat so etwas in seiner Organisation installiert? Niemand. Sarkastisch ausgedrückt zählt ja nur die Technik und nicht das Marktpotenzial. Das mag für Techniker zwar aufregend sein, aber zahlungswillige Kunden bestimmen nun einmal das Marktvolumen und nicht umgekehrt.

Und genau dieses Denken beschert den Kunden ihre satte Verhandlungsstärke, während Drucker über den Preiskannibalismus jammern und überall Schuldige finden, nur nicht bei sich selbst. Wundern sollten wir uns darüber nicht, denn die strategische Marktausrichtung vieler Drucker mutet zweifelhaft an.

Überwiegend sind es Denkfehler und Fehleinschätzungen, die gravierenden »Business Blindspots« mit ihren unerwünschten Nebenwirkungen hervorrufen. Hier hilft weder Arzt noch Apotheker. Niemand ist frei von Fehlentscheidungen. Es geht nicht um Schuldzuweisungen, sondern einzig und allein darum, wie mit einer geradezu naiven Technik-Glorifizierung versucht wird, Marktgesetze auszuhebeln. Darin steckt die eigentliche Tragik des Tiefdrucks, weil die Entwicklung der Märkte offensichtlich nicht mehr verstanden wird. Das einzig Verständliche zur Zeit ist das Füllen installierter Kapazitäten zu Dumpingpreisen. Freude macht das niemandem.

**Szene 10:  
Manko Zylinderherstellung**

Die Zylinderherstellung, die verwundbarste Stelle des Tiefdrucks, hatte von 1989 bis 1997 einen Kahl-



schlag durchgemacht. Die Dr.-Ing. Rudolf Hell GmbH hatte in den 60er Jahren sozusagen eine Monopolstellung in der Zylindergravur. Ihre letzte innovative Errungenschaft war die Elektronenstrahlgravur, die trotz High-Tech keine Akzeptanz bei den Tiefdruckern fand. Sie monierten die Technologie mit horizontal bewegtem Zylinder und starrem Gravierkopf – die Technologie wurde verworfen, da der Zylinder zudem im Vacuum gehalten werden musste. Hell wurde 1989 an Linotype und 1996 weiter an Heidelberg durchgegriffen. Seit 1997 firmiert sie als Hell Gravure Systems GmbH & Co KG in Kiel, ihrer alten Heimat und altem Terrain, mit neuer Struktur und privaten Finanziers. Die britische Crossfield Ltd. hatte ihren Innovationsversuch in der Lasergravur in den 90er Jahren mit dem Exitus bezahlt. Innovativ und erfolgreich platzierte hingegen die Dätwyler AG aus Bleienbach in der Schweiz die Lasergravur in den zeitkritischen Workflow der Tiefdrucker.

Die Bedeutung der Zylindergravur unterstreicht Dr. Bjurstedt in seiner Analyse. Ohne darauf im Detail einzugehen, machen die Werte in der Tabelle unten die beachtlichen Zeitunterschiede von Lasergravur zur mechanischen Gravur deutlich.

Heute gelten vor allem drastisch gesunkene Volumina als Herausforderung. Der Einbruch der Auflagenhöhen jenseits 200.000 Exemplaren bringt den Tiefdruck massiv unter Druck, weil Equipment und Infrastruktur dafür gar nicht ausgelegt sind. Viele Auflagen im Zeitschriftenmarkt drehen weit unterhalb dieser Grenze.

Für die 32seitige Schön- und Widerdruck-Form (64 Seiten) ergibt sich in der Lasergravur eine Prozesszeit von insgesamt 3,8 Stunden. Analog dazu benötigt die mechanische Gravur 7,7 Stunden. Eine Reduzierung der effektiven Durchlaufzeit (Parallelproduktion) erfordert die zahlenmäßige Erweiterung des Gravur-Equipment mit entsprechender Investition. Zu den Produktionszeiten kommen noch weitere Arbeitsschritte für die Zylinderveredelung wie Entfetten/Reinigen, Verchromen und Polieren hinzu.

CtP bietet eine ganz andere Performance. CtP-Anlagen sind heute auf hohe Seitenumfänge ausgelegt. Auf einer großformatigen CtP-Anlage ist ein Durchsatz von 17 Platten pro Stunde mit je 32 Seiten A4 üblich. Die Taktzeit beträgt hier weniger als vier Minuten je Platte. Und zur drupa wird es noch schneller gehen.

Eine 32-seitige Schön- und Widerdruckform (64 Seiten) in CMYK benötigt 30 Minuten für 8 Platten. Der Tiefdruck 3,8 oder 7,7 Stunden für das gleiche Volumen. Die reinen Materialkosten pro Platte betragen bei der Offsetform um die 20 €. Die Standzeit einer Platte liegt bei rund 1 Million. Das Investitionsvolumen für eine adäquate CtP-Anlage in dieser Größenordnung liegt zwischen 570.000 und 600.000 €. Aus der Dissertation von Dr. Bjurstedt lässt sich zweifelsfrei interpretieren, dass ohne Innovationsschub in der Zylinderfertigung der Tiefdruck das Vorstufen-Problem nicht los zu werden scheint. Das Benchmarking der Prozesszeiten zeigt, wie stark der Prepress-Bereich von Tiefdruck und Rollenoffset differieren. Natürlich wirkt sich dieser dramatische Prozessunterschied linear auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Dätwyler und Hell sind im Obligo. Innovationen in der Zylinderherstellung anzunehmen ist das eine, sie erfüllt zu bekommen, das andere.

### Szene 11: Sich neu erfinden

Per Saldo ist der Tiefdruck nur eingeschränkt in die Lage, sich gegen die Offset-Phalanx ernsthaft zur Wehr zu setzen. Der Tiefdruck steckt noch in einem weiteren Dilemma. Erstens hat er kein aktives Marketing, zweitens hat seine geschlossene Interessengemeinschaft marktseitig bislang nichts bewegt, was dem Illustrations-Tiefdruck Stärkung verspricht. Drittens ist Maschinengigantismus weder Weg noch Ziel, Wirtschaftlichkeit schon.

Der Content entscheidet über den Weg der Verbreitung von Wort, Bild und Ton. Was heißt das? Mit der Trennung zwischen Hardware (der Druckmaschine) und Software (Content) entscheiden Verleger, Redaktionen und Marketeers über die Vertriebskanäle von Print, Internet, TV, e-Book, Hörbuch, Handy, CD etc. Beide Druckverfahren werden situationsbezogen eingesetzt.

Die Druckerei entscheidet eigenverantwortlich über ihr Geschick: mit dem Part des Druckens über ihren wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb kommt sie an der fundamentalen Strategiearbeit nicht mehr vorbei, wenn sie für einen langfristigen Marktplatz sorgen will. Das Print-Szenario wird gründlich durcheinander gewürfelt, wobei das Verweilen in alten Denkmustern den Erfolg verhindert.

Konkurrenten auf Dauer zu bekämpfen ist ausweglos. Es verschlingt zu viel Geld, verschleißt Mitarbeiter, vergraut Kunden, bringt minimale Renditen oder Verluste. Wer sich auf den Konkurrenzkampf einlassen muss, hat meistens schon verloren. Er verhindert konstruktive Kräfte im Unternehmen. Die werden aber dringend benötigt, denn die Druckerei ist trotz vieler Hindernisse immer

wieder in der Lage, für sich genügend Differenzierung zu schaffen. Will sie weiterleben, gibt es dazu ein Credo: Die Druckerei muss sich neu erfinden. Sie muss es tun, um nicht im Kampfgewühl der Marktverdrängung stecken zu bleiben.

Dazu brauchen die Menschen Ideen. Neue Maschinen kauft heute »jeder« und die Differenzierung neutralisiert sich binnen kurzer Zeit. Was die Menschen noch brauchen, ist Professionalität zum Erkennen und Befriedigen unerfüllter Kundenbedürfnisse. Das ist ihre größte Chance, mit Print erfolgreich zu werden. Die Investition in individuelle Maschinen ist dann nur noch eine logische Konsequenz, die strategisch zum Unternehmen passt.

Die effizienteste Form des Wettbewerbs ist, Konkurrenten bedeutungslos werden zu lassen. Eine Symbiose aus technischer Gewitztheit und mit Empathie ausgestatteten Menschenkennern eröffnet den Neubeginn. Das neue Aktionsfeld sind selbst geschaffene Märkte, auf denen sich noch keine Konkurrenten tummeln. Dann wurde alles richtig gemacht.

➤ [zeinhofer@zemacon.de](mailto:zeinhofer@zemacon.de)

Quelle: Dr. Andreas Bjurstedt, Dissertation *Gravure vs. Web-Offset*, KTH Royal Institute of Technology Stockholm, 5. Juni 2007.

