

Aus Fehlern lernen und Print transformieren

Ohne Zweifel ist das *Online Print Symposium (OPS)* eine der erfolgreichsten Trend-Veranstaltungen der Druckindustrie. Kein Wunder, denn das *OPS* packt jedes Jahr aufs Neue topaktuelle Themen an und festigt damit seinen Ruf als <Thinktank> des Onlineprints – auch international. Das erlebten die rund 250 Teilnehmer des Symposiums auch in diesem Jahr vom 3. bis 4. März in München wieder.

Text: Klaus-Peter Nicolay und Bernd Zipper | Fotos: Nadja von Prümmer

Trends wie individueller E-Commerce für Print, Digitalisierung, Transformation, Industrie 4.0, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Blockchain, Kundenkommunikation und das Thema Mobile Commerce waren die Top-Themen, mit denen sich die 16 Referenten an den beiden Veranstaltungstagen beschäftigten.

Eigentlich ein bisschen viel auf einmal. Deshalb haben wir den Bericht über das Symposium thematisch in zwei Blöcke aufgeteilt und werden ihn in Fortsetzungen publizieren. Im ersten Teil geht es vor allem um den Markt von Onlineprint und Transformationsprojekte. Im zweiten Teil beleuchten wir die Umsetzung ausgewählter Techniken im Zusammenhang mit den sich verändernden Märkten.

Einige der genannten Trends prägen das Geschäft von Druckereien bereits heute, andere werden zurzeit noch eher unterschwellig wahrgenommen. So ist das Smartphone im E-Commerce zum Entscheidungsvorbereiter Nr. 1 für fast jeden Kauf im E-Commerce geworden: vom Turnschuh über die Reise, das Auto – bis hin zum Druck. «Wer nicht mobil unterwegs ist, wird seine Kunden irgendwann nicht mehr erreichen», mahnte BERND ZIPPER, Mitveranstalter des Symposiums und CEO der *zipcon consulting GmbH*. Zudem seien Smartphones echte <Enabler> für Mass Customization ... und würden längst nicht mehr nur für <Bilderchen> eingesetzt. Darauf müsse sich die Druckindustrie einstellen – und noch auf einiges mehr.

Deshalb lagen die Veranstalter, *zipcon consulting* und der *Bundesverband Druck und Medien*, mit der Wahl des Veranstaltungsmottos <Transforming the DNA of Print!> absolut richtig. Dabei richtete sich das Motto an alle Drucker, denn über kurz oder lang wird jede Druckerei wenigstens ein Stück weit zum Onlinedrucker mutieren – ob er will oder nicht.

Natürlich gibt es noch immer erfolgreiche Drucker ohne Online – die werden solche Zeilen vielleicht auch gar nicht so gerne lesen. Doch die Druckindustrie muss da präsent sein, wo ihre Kunden sind. Und wenn die Kunden im Internet unterwegs sind, müssen auch die Druckereien dort hin. Dabei geht es ja gar nicht darum, dass jeder ein zweiter *Flyeralarm* werden muss, aber wenn die Druckindustrie online-getriggerte Automatisierungsprozesse anderen überlässt, dann redet bald niemand mehr von dieser Branche.



250 Teilnehmer erlebten ein spannendes und abwechslungsreiches Online Print Symposium.

Online ist keine Option mehr

Die Aufregung des *Online Print Symposiums 2019*, Onlineprint wachse nicht mehr so schnell, wie erwartet, hat sich längst gelegt und war in diesem Jahr nun gar kein Thema mehr. Denn die vermeintlich schlechten Prognosen lagen daneben. Onlineprint hat sich gut entwickelt und ist weiterhin auf Wachstumskurs.

«Print ist einer der mächtigsten Kanäle im Kommunikations-Kanon der digitalen Welt. Onlineprint ist eines der erfolgreichsten Business-Modelle der Druckindustrie», stellte BERND ZIPPER fest. «Und das Internet ist die grösste globale Infrastruktur, die die Menschheit je geschaffen hat – wobei das «Netz» letztlich die allgegenwärtige Plattform für Kommunikation und Geschäfte ist. Online ist also keine Option mehr, Online ist die Schnittstelle zum Kunden. Heute – und Morgen unersetzbar», führte ZIPPER die Argumentationskette in seinem schon traditionellen Vortrag «Entwicklungen und Trends im Onlineprint» fort, in dem er ein Fazit des Jahres 2019 zog, einen Trendüberblick gab und damit die Hausaufgaben vorgab, die die Branche in nächster Zeit zu erledigen hat. Und die haben es alleamt in sich.

Dabei sei Onlineprint ja keine geschlossene Veranstaltung für einige wenige. «Jeder Onlineprinter braucht Partner», stellte ZIPPER fest und charakterisierte die unterschiedlichen Geschäftsmodelle im Onlineprint noch einmal für ein besseres Verständnis bei der Interpretation von Zahlen und Statistiken.

- Als homogene Onlinedrucker bezeichnete er solche Unternehmen, die – wie etwa *Flyeralarm*, *Onlineprinters* oder *Saxoprint* – Open Shops für jedermann betreiben, auf eine eigene Produktion setzen und zusätzlich externe Produktionspartner hinzuziehen.
- Heterogene Onlineprinter sind eher solche, die sich einer externen Produktion bedienen (beispielsweise dem eigenen Stammhaus als Druckerei), die für den Shop arbeitet und zugleich als Individualdrucker unterwegs sind. Dazu gehören auch die Druckereien, die für ihre Kunden im Internet Closed Shops betreiben. Und das sind nicht wenige.
- Daneben sind Print-Broker oder Drucksachen-Vermarkter am Markt, die ausschliesslich mit externen Druckereien zusammenarbeiten und nur über einen marginalen Anteil an eigener Produktion verfügen (zum Beispiel *Wir-machen-Druck.de*). *United Print* wechselt übrigens zurzeit vom homogenen Onlinedrucker ins Print-Makler-Business.

Gutes Klima für Onlineprint in Europa

In der Summe machten diese Druckereien 2019 onlinegetriebene Umsätze in Höhe von 8,10 Mrd. €. Das ist etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes der Druckindustrie in den D/A/CH-Ländern. 2018 lag der Wert noch bei 7,85 Mrd. €. Und für 2020 hat der Market Research von *zipcon consulting* einen Umsatz von 8,74 Mrd. € errechnet. Das entspricht einem Zuwachs von im Schnitt



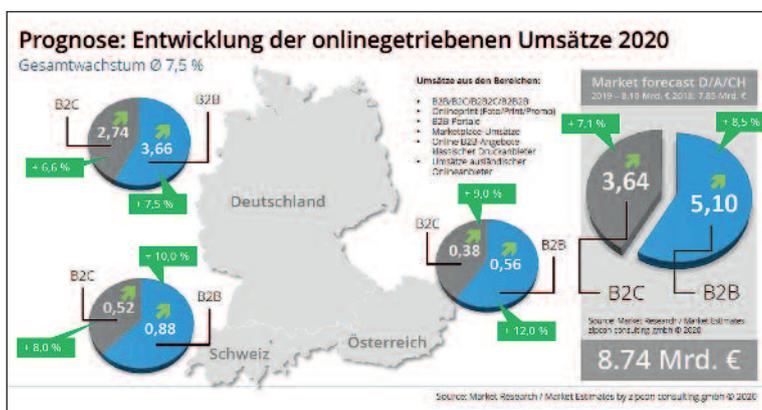
7,5%. ZIPPERS Prognose zur Marktentwicklung in D/A/CH: B2C wird um 7,1% wachsen, B2B um 8,5%.

Die Top 5 der Onlineprinter *Cewe*, *Cimpress* (mit der jeweiligen Landesbeteiligung), *Flyeralarm*, *Onlineprinters* und *United Print* machten 2019 einen Umsatz von gesamt 1,7 Mrd. € bei einem durchschnittlichen Wachstum von 9,5%. Dazu gehören natürlich auch die Umsätze, die in den unterschiedlichen Ländershops in Europa erzielt werden. Die grossen Player wachsen durch neue Angebote (LFP, Werbemittel, Nischenprodukte) und gleichzeitig setzt der Preiskrieg die Anbieter von Standard-Produkten weiterhin unter Druck. Commodities sind nun einmal Drucksachen, mit denen am wenigsten verdient werden kann.

Dabei herrscht nach den Zahlen von BERND ZIPPER generell ein gutes Klima für Onlineprint in Europa, wobei sich die Märkte in Frankreich, Spanien, Italien und in den baltischen Staaten besonders gut entwickeln. Der Brexit beflügelt die Print-Umsätze in UK, Ballungsräume sind ohnehin erfolgreich, wobei die Netz-Infrastruktur und 4G/5G-Abdeckung wesentliche Erfolgsfaktoren sind.

>

Ein Fazit des Jahres 2019 und einen Trendüberblick erwarteten die Teilnehmer in gewohnter Manier von Bernd Zipper beim Online Print Symposium. Vieles, was er sagte, behält seine Richtigkeit, vieles wird aber durch die Ereignisse nach dem Ausbruch des Coronavirus neu gedacht und definiert werden müssen.



2020 soll der Markt des Onlineprint nach einer Prognose von *zipcon consulting* in der D/A/CH-Region auf 8,74 Mrd. € anwachsen. Das entspricht einem Zuwachs von im Schnitt 7,5%.



Bei seiner Keynote liess Rainer Hundsdörfer, CEO der Heidelberger Druckmaschinen AG, mit der Ankündigung zur Schaffung einer offenen und herstellerübergreifenden Plattform aufhorchen.

Zugleich wächst eine neue Gattung von Drucksachen heran: Social-Media-Print. Gemeint ist damit, dass Inhalte von Instagram, Verläufe von WhatsApp oder Facebook und anderen sozialen Medien nun auch gedruckt werden.

Welche Trends sind zu beachten?

Neben den eingangs erwähnten Trends sticht der Megatrend Mass Customization ganz besonders hervor. «Ja, es gibt natürlich auch weiterhin Mass-Production-Umsätze», räumte ZIPPER ein. «Aber es gibt einen Paradigmenwechsel, nachdem Auflage 1 durch Highspeed-Inkjet und Web-to-Print bezahlbar geworden ist. Und es wächst eine Generation heran, die für Mass-Customization-Lösungen hoch sensibel ist.» Digital getriggerte Print-Produkte für das One-to-One-Marketing in Auflage 1 samt intelligenter Logistik-Konzepte gehören dabei auch zum Megatrend Individualisierung. Hier könnte sich für die Branche sogar eine neue Dienstleistung auftun.

Doch Onlineprint müsse im Zuge der Individualisierung auch verstehen, dass im E-Commerce jeder Kunde in seinem Kanal erreicht werden muss, damit beim bevorstehenden Paradigmenwechsel neue Umsätze erschlossen werden könnten, mahnte ZIPPER: «Denn wir haben es heute mit multioptionalen Kunden zu tun. «Den» Kunden gibt es nicht mehr.» Zudem liess die Simplifizierung von komplexen Prozessen Lean Onlineshops entstehen. Viele Prozesse wanderten in die Cloud und die Kosten würden über Clickrate, Miete oder andere Vertragsmodelle vertretbarer als der Kauf. Und das ist nach BERND ZIPPER die neue DNA für Print: «Lean. Agil. Virtuell. Kooperativ. Plattformen verbinden Anbieter, Zwischenhandel und Endkunden. Print wird agil, Print wird individuell, Print wird modern. Nicht zuletzt durch die Errungenschaften des Onlineprint.»

Let's turn the game!

Er konnte natürlich noch nicht wissen, dass die drupa 2020 abgesagt werden würde, als er mit seiner Keynote den ersten Veranstaltungstag eröffnete. Denn die zielte inhaltlich auf das bevorstehende Grossereignis der Branche. Dabei präzisierte RAINER HUNSDÖRFER, CEO der Heidelberger Druckmaschinen AG, seine Vorstellung davon, wie Print künftig funktionieren müsse. Und er zeigte zugleich auf, welche Hürden von der Industrie noch zu nehmen sind, um die nächste Stufe der Print-Evolution zu meistern. Seine Vision über die neue «DNA for Print» teilte er exklusiv und erstmals öffentlich mit den Teilnehmern des OPS 2020.

Natürlich liess es sich HUNSDÖRFER nicht nehmen, in seiner Keynote auf die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens einzugehen, die in jüngster Zeit von der deutschen Wirtschaftspresse ordentlich zerpfückt wurde. «Heidelberg ist weit von einem Kollaps entfernt, auch wenn seltsame Artikel durch die Landschaft geistern», sagte HUNSDÖRFER. Heidelberg sei mit einem weltweiten Marktanteil von 42% bei Bogenoffsetmaschinen mehr als marktrelevant und nach wie vor als Technologieführer zu sehen. Wobei das Angebot schon lange über den reinen Maschinenbau hinausgehe und heute die konsequente Digitalisierung und Automatisierung aller Produktionsprozesse einschliesse.

«Unser Weg ist es, die nächste Stufe zur smarten Druckerei zu erreichen, um dann vom smarten Print Shop zur smarten Druck-Medienindustrie zu gelangen», sagte HUNSDÖRFER. Dazu müssten aber einige Fragen geklärt und Antworten gefunden werden: Wie wickle ich immer mehr Aufträge in kürzester Zeit ab? Wie erziele ich unabhängig vom Bediener konstant hohe Produktivität? Wo bekomme ich das Personal überhaupt noch her? Wie treibe ich die Digitalisierung von Prozessen weiter voran? Und wie automatisiere ich das Lieferanten- und Kundenmanagement?

Seine Antwort auf dieses Bündel an Fragen: «Push-to-Stop – von der Vorstufe bis zur Rampe. Denn Prozessautomatisierung schafft mehr Produktivität und Digitalisierung eine bessere Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.»

Doch für den grossen Schritt zur smarten Druckindustrie reichten einzelne Module zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung alleine nicht aus. Es müsse eine verbindende, globale und agile Plattform für kooperatives Arbeiten im Verbund von Abnehmern, Druckern, Fulfillment-Partnern und Logistik geschaffen werden, die all diese Technologien erschliesst und einsetzbar macht. «So etwas können wir aber nicht alleine betreiben», räumte HUNSDÖRFER ein. «Es muss herstellerübergreifend ein Projekt sein mit einem einheitlichen Zugang für alle Systeme, mit einem standardisierten Datenformat, einer einheitlichen Schnittstelle, IoT-Maschinendatenerfassung und Vendor Managed Inven-

tory» (die lieferantengesteuerte Bestandsverwaltung der Verbrauchsmaterialien).

Dabei machte er deutlich, dass es eine riesige Aufgabe sein wird, ein gemeinsames Datenaustauschformat zu finden. «Wir wissen ja, dass JDF nicht funktioniert», so HUNSDÖRFER (an der Entwicklung von JDF war Heidelberg übrigens massgeblich beteiligt). «Unsere Vision ist eine zentrale Plattform für ein automatisiertes Lieferanten- und Kundenmanagement, die alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Partner verbindet», argumentierte HUNSDÖRFER. Dass ein solches Vorhaben durchaus visionär ist, steht ausser Frage. Lassen wir uns also überraschen, was daraus wird.

Die Relationen kehren sich um

«Wir befinden uns bereits mitten im Transformationsprozess zu einer solchen Smart Factory», stellte TROND ERIK ISAKSEN, Inhaber der 2007 gegründeten Livonia Print SIA, fest. Bisher war das 600 Mitarbeiter zählende Unternehmen in Riga Offset-orientiert im Publishing-beziehungsweise Verlagsgeschäft unterwegs. Die konventionelle Strategie hat aber ihre Haken, denn die Buchbranche steht vor grossen Herausforderungen. Dies betrifft die gesamte Wertschöpfungskette des Produktes Buch über alle Marktteilnehmer hinweg – Zulieferer, Verlage, Druckereien, Logistiker und Handel. So ist es für Verlage von hohem Interesse, die Auflagen und damit den Lagerbestand so gering wie möglich zu halten, gleichzeitig aber die Lieferbarkeit der Titel zu sichern.

Jährlich produziert die lettische Druckerei 45 Millionen Bücher, von denen 99,7% exportiert werden. Dabei beläuft sich die durchschnittliche Auflagenhöhe im Offsetdruck mittlerweile auf nur rund 1.500 Exemplare pro Auftrag. Die Auflagen gehen also spürbar zurück, wobei die Anzahl der Titel gleichzeitig zunimmt. In bestimmten Bereichen wie etwa bei Nachdrucken werden sogar nur noch wenige Hundert Büchern pro Titel benötigt.

Das führt auch dazu, dass sich die Relationen verschieben. «Früher beanspruchte die Produktion etwa 80 Prozent der Auftragszeit, 20 Prozent die Administration. Das hat sich inzwischen umgekehrt», so ISAKSEN. «Deshalb investieren wir in eine völlig neue und automatisierte Plattform, die es unseren Kunden ermöglicht, unabhängig vom Produkt und der Auftragsgrösse kostengünstig Bücher zu bestellen. Die Umwandlung in eine Smart Factory geht dabei Hand in Hand mit der Digitalisierung der Prozesse und der Produktion.»

Digitalisierung ist also das grösste Thema bei Livonia, die eine komplett neue vernetzte Plattform über das gesamte Unternehmen stülpt. MARC FREITAG, Head of Business Development Digital bei Livonia, ist der Verantwortliche für das Digitalisierungsprojekt und erläuterte, wie das Ziel des Daten- und Maschinenprozesses etabliert wurde, um eine kostengünstige Produktion in jeder Auflagenhöhe ohne Einschränkungen zu ermög-



lichen. Der studierte Wirtschaftsingenieur war vor seiner jetzigen Tätigkeit einige Jahre in der IT-Branche unterwegs und neun Jahre als Produktmanager für Müller Martini im Hardcover-Segment tätig. Der Fokus seiner Arbeit liegt bei Livonia auf der ganzheitlichen Digitalisierung vom Kundenkontakt bis zur Auslieferung. Dieser Schritt ist notwendig, um Prozesse maximal zu automatisieren und die heute zwingend erforderliche Transparenz zu schaffen.

«Wir befinden uns bereits mitten im Transformationsprozess zu einer Smart Factory», stellte Trond Erik Isaksen, Inhaber der 2007 gegründeten Livonia Print SIA, fest.

>

PUBLICCOLLEGE weisch wie!

Schulung, Support und Dienstleistungen für Print- und Web-Publishing

- Massgeschneiderte Aus- und Weiterbildung gemäss Ihren Wünschen und Anforderungen
- Schulung vor Ort, in unserem modern eingerichteten Kurslokal oder remote mit Zoom / Microsoft Teams
- Schulungen in den Adobe- und Affinity-Publishing-Programmen
- Workshops «Website-Erstellung» mit Wordpress und Elementor; Webhosting

Projektseminar Publisher Basic Lehrgang mit Präsenz- und Fernunterricht vom 24. Oktober 2020 bis 27. März 2021

Gerne beraten wir Sie jederzeit auf allen verfügbaren Kanälen!

PubliCollege GmbH Kronenhalde 9 d, 3400 Burgdorf
Telefon 034 422 30 38 E-Mail info@publiccollege.ch

Kursprogramm und Anmeldung: www.publiccollege.ch



«Transformation ist Change-Management. Und das ist kein Einzelsport», erklärte Dr. Christian Burkhardt, CEO der Schweizer Buchbinderei Bubü AG.

«Hochautomatisierte Druck- und Weiterverarbeitungsanlagen können ihr volles Potenzial allerdings nur dann ausschöpfen, wenn sie vollständig in ein intelligentes Workflow-System integriert sind», so FREITAG. Dazu sei hochautomatisiertes Equipment in Press und Postpress notwendig. Dies allein helfe aber nicht, wenn die Maschinen nicht zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Daten gefüttert würden, um daraus Aktionen zu generieren. Die ganzheitliche Lösung bei *Livonia* ist daher auch ein Gemeinschaftsprojekt verschiedener Hersteller.

Er hat es nicht explizit erwähnt, aber nach unserer Recherche sind *Canon*, *Müller Martini*, *Hunkeler* und *Crispy Mountain* an dem Projekt beteiligt. Und dabei kommen JDF und JMF offenbar erfolgreich zum Einsatz.

Die transparente Integration von Systemen und Maschinen und ein kontrollierter Workflow über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg schaffen die Basis für ein zukunftsorientiertes Geschäft. Die technische Grundlage dafür sind vernetzte Systeme auf allen Prozessstufen. Softwareseitig braucht es ein modernes ERP-System, über das von der Angebotskalkulation bis hin zur Auslieferung des fertigen Produkts alle Produktionsschritte kontrolliert und gesteuert werden können.

«Digitalisierung bedeutet ein hundertprozentiges Umdenken bei allem, was in der Vergangenheit getan wurde», sagt MARC FREITAG: «Wenn Sie einen beschissenen Prozess digitalisieren, erhalten Sie nur einen beschissenen digitalisierten Prozess.»

Sowohl die Vision von Rainer Hundsdörfer, als auch die reale Umsetzung bei *Linovia* zeigen den Willen zur Transformation und auch die Potenziale auf. Denn die Kundenbedürfnisse und mit ihnen die Märkte unterliegen enormen Veränderungen. Die Digitalisierung des Print-Geschäfts mit einer Neudefinition der Herstellungs- und Logistikkette ist also ohne erkennbare Alternative. Was gestern noch richtig war, kann heute schon ein Fehler sein. Schnelle und zum Teil radikale Veränderungen im Transformationsprozess verlangen, Dinge anders zu machen als gewohnt – und nicht nur den Führungsstil zu ändern, sondern auch eine neue Unternehmenskultur zu schaffen.

Stetige und unspektakuläre Transformation

Weniger radikal, wenn auch mit der gleichen Zielsetzung wie beim lettischen Unternehmen *Linovia*, geht es bei der Schweizer Buchbinderei *Bubü AG* zu, die seit Jahren auf einen stetigen Veränderungsprozess setzt.

«Was in den einzelnen Schritten vielleicht unspektakulär erscheinen mag, führt in der Gesamtheit betrachtet zu einer speziellen und einzigartigen Positionierung im Markt», erläuterte DR. CHRISTIAN BURKHARDT. Er führt die *Bubü AG* in der dritten Generation als Inhaber und Co-CEO. In dieser Funktion setzt er die digitale Transformation fort, die bereits Mitte der 1990er Jahre durch den Markteintritt in die automatisierte Kleinauflagenfertigung initiiert wurde.

Aus technischer Sicht startete die Digitalisierung 1995 mit der Einführung der Einzelbuchfertigung für Bibliotheken. «Jeder Weg beginnt nun einmal mit dem ersten Schritt», zitierte CHRISTIAN BURKHARDT den chinesischen Philosophen KONFUZIUS. So folgte 2004 die Gründung des Fotobuch-Portals *Bookfactory* als Schweizer Pionier mit einem eigenen digitalen Workflow. Das 2011 etablierte PDF-to-Book-Portal wird derzeit in der dritten Version mit einem Online-Konfigurator und einer grossen Vielfalt an buchbinderischen Gestaltungsoptionen ausgebaut.

«Wir haben auch unseren Shop erneuert und führten gleichzeitig einen Online-Editor ein. Heute stehen wir kurz davor, unser Back-End mit einem modernen Workflow-Management-System abzulösen, das uns weitere Automatisationsperspektiven bietet», schilderte BURKHARDT. «Der Wandel vollzieht sich laufend und ist nie abgeschlossen – Change-Management ist dabei der Schlüsselfaktor.»

Dabei räumte er aber auch ein, dass die Entwicklung anfangs zu einer Zerteilung des Betriebs führte: die Digitalen gegen die Traditionellen. «Der Wandel von einem Produktionsbetrieb in einen Verkaufsbetrieb prägt bis heute unseren Alltag», beschreibt BURKHARDT den Transformationsprozess, für den letztlich gelte: «Der Wandel ist kein Einzelsport! Der Wandel beginnt im Kopf – der Mindset der betroffenen Mitarbeitenden ist entscheidend», so BURKHARDT. Dabei müssten gelegentlich auch «heilige Kühe» geschlachtet werden. Doch entscheidend sei eine transparente und vor allem ehrliche Kommunikation.

Der Transformationsprozess von einer Buchbinderei zum E-Commerce-Unternehmen ist insofern interessant, da sich *Bubü* längst im Markt der Fotobücher etabliert hat und im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern nicht aus dem Bereich der Foto-Dienstleister kommt, sondern aus der handwerklichen Buchbinderei.

Bei der industriell aufgestellten *Bubü AG* und der *Bookfactory* liegt die «Buchbinder-Denke» zugrunde. Das Know-how, mit unterschiedlichen Papieren und Einbandmaterialien umzugehen, dicke Buchblöcke und aussergewöhnliche Formate in unterschiedlichen Techniken verarbeiten zu können, gereicht *Bubü* bei der

weiteren Entwicklung zum Vorteil. «Dabei bleiben die Liebe zur Haptik, die Freude an der Vielfalt des Buches sowie die Passion für die Geschichten der Kunden immer die Treiber für unsere Entwicklungsschritte», beteuerte CHRISTIAN BURKHARDT.

Let's make it better

Vor zehn Jahren wurde die *kartenmacherei* auf einem Dachboden am Ammersee gegründet. Heute wird mit individuellen Grusskarten, Einladungen, Danksagungen und Fotoprodukten wie Kalendern ein Jahresumsatz von knapp 50 Mio. € erwirtschaftet. Dabei ist die *kartenmacherei* nicht nur ein Love Brand – sie zählt auch als New-Work-Vorreiter zu den modernsten Arbeitgebern Deutschlands. Ein beispielloser Erfolg, auf dem sich seine Macher jedoch keineswegs ausruhen. Seit über einem Jahr ist die *kartenmacherei* Herzstück der *better ventures group*, unter deren Dach weitere erfolgreiche Unternehmen entstehen sollen. In seinem Vortrag gab PATRICK LEIBOLD, COO der *better ventures group*, der 2017 zur *kartenmacherei* stiess, Einblicke in das Geschäftsmodell des Unternehmens und erläutert, welche nächsten Schritte anstehen und warum der Invest in neue Geschäftsfelder gerade jetzt der richtige Schritt sein könnte.

Bei seiner Präsentation verschwieg er aber auch nicht, dass Fehler gemacht wurden. Man hatte die *kartenmacherei* so verschlankt, dass es zum Weihnachtsgeschäft 2018 zum Desaster kam und Bestellungen nicht rechtzeitig ausgeliefert werden konnten. «Reiner Dilettantismus, den unsere Mitarbeiter mit hohem persönlichem Einsatz wettgemacht haben», räumte LEIBOLD ein. «Das zeigte uns aber auch, dass wir viel mehr Vertrauen in die Menschen haben und mit intelligenten Strukturen im Unternehmen unterstützen müssen.» In einer Verbindung aus Effizienz und Autonomie wurde 2019 der Fehler des Vorjahres ausgebügelt, die *kartenmacherei* wuchs um 90% und stand Ende letzten Jahres mit rund 50 Mio. € Umsatz und ganz offensichtlich ausreichend grossem Gewinn wieder blendend da.

Zum Jahreswechsel kaufte die *better ventures group* den Digitaldruckbereich der *Straub Druck+Medien AG* mit Sitz in Schramberg inklusive der Marke *Metaprint24*.



Das operative Geschäft der daraus entstandenen *Better Print Production GmbH* wird weiterhin von *Straub*-Geschäftsführer FRANCISCO MARTINEZ geleitet, PATRICK LEIBOLD vervollständigt die Geschäftsführung und ist zudem verantwortlich für die Web-to-Print-Aktivitäten rund um die Marke *kartenmacherei*.

Da *Straub Druck+Medien* bereits seit vielen Jahren mit der *kartenmacherei* zusammenarbeitet, sei der Kauf ein logischer Schritt, um Kräfte zu bündeln. «So sind wir jetzt auf rasantes Wachstum ausgelegt», erläuterte LEIBOLD. Denn perspektivisch wolle man die Produktionsstrassen der Druckerei nicht nur für die *better ventures group* betreiben, sondern auch für andere Grosskunden und Online-Portale öffnen. Ziel ist es nach Aussage von LEIBOLD, ein Netzwerk von Unternehmen rund um die *kartenmacherei* aufzubauen. >

Patrick Leibold, COO der better ventures group, verschwieg in seiner Präsentation nicht, dass Fehler gemacht wurden. «Reiner Dilettantismus, den unsere Mitarbeiter mit hohem persönlichem Einsatz wettgemacht haben.»

Es gibt genügend Muster für erfolgreiche Management-Methoden. Doch was passiert, wenn das Management mit seinen Entscheidungen daneben liegt, die Konsequenzen einer Entwicklung falsch einschätzt und die Mitarbeiter den Karren aus dem Dreck ziehen müssen? Das verlangt eine neue Qualität in der Führungskultur. Mitarbeiter brauchen für ein gutes Arbeitsklima Sicherheit, Vertrauen und Anerkennung. Das sind Voraussetzungen für Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit – erst recht in Transformationsprozessen. Das bedeutet, dass Fehler gemacht werden dürfen (auch vom Management), wenn sie schnellstmöglich korrigiert werden, daraus gelernt und das Gelernte auch kommuniziert wird.

CONNECT FOR EFFICIENT PRODUCTION

Your strong partner.

Neu investieren – trotzdem Geld sparen? Wie das funktioniert, zeigt Ihnen Müller Martini in vielen spannenden Lösungen: Es geht um eng verzahnte Produktionsketten, optimierte Workflows und eine sinnvolle Produktionsauswertung.

mullermartini.com

MÜLLER MARTINI



Für Florian Tefmer, Mitgründer und Geschäftsführer der Leipziger Posterlounge, ist Individualisierung heute nicht mehr nur Kür, sondern längst zur Pflicht geworden.

Individualisierung ist nicht die Kür, sondern Pflicht

Wie breit gestreut die Gemeinde der Onlinedrucker ist, zeigte sich auf dem *Online Print Symposium* auch an der Vielfalt der Geschäftsmodelle und der Produkte, die online vertrieben werden. So haben die Macher der Leipziger *Posterlounge GmbH* vor über 16 Jahren leeren Wänden den Kampf angesagt und waren damit einer der wenigen Anbieter im Bereich *«Art on Demand»*. Die Vision ist dabei bis heute die gleiche geblieben: Kunst für jedermann zu einem erschwinglichen Preis anzubieten.

Als Online-Shop und Kunstverlag bietet *Posterlounge* Künstlern die Möglichkeit, ihre Werke mit geringem Aufwand zu vermarkten und so einen zusätzlichen Vertriebskanal zu nutzen. Kooperationen mit renommierten Bild- und Künstleragenturen wie *National Geographic*, *Bridgeman Art* und *Everett Collection* ergänzen das hochwertige Portfolio.

Mithilfe effektiver Fertigungsstrecken bedruckt der Kunstverlag und Online-Shop inhouse und on-demand jeden Monat im Schnitt fünf Kilometer Premium-Papier, dazu andere Trägermaterialien wie Holz, Alu und mehr. *«Kunst für jede Wand»* beinhaltet zeitlose Fotografien, exklusive Illustrationen und klassische Kunstdrucke.

Für FLORIAN TESSMER, Mitgründer und Geschäftsführer der Leipziger *Posterlounge*, ist Individualisierung heute nicht mehr nur die Kür, sondern längst zur Pflicht geworden. Dabei müsse der Spagat zwischen Qualität und Mass Customization gelingen, denn Mass Customization macht inzwischen den Löwenanteil der Produktion bei der *Posterlounge* aus. Bei heute 80.000 Bildmotiven addieren sich die Varianten (Motive, Trägermaterialien, Grössen und Veredelungen, sprich Rahmen) auf immerhin 55 Millionen Kombinations-

möglichkeiten, die mit 20 Maschinen in der eigenen Fertigung bewältigt werden müssen.

«Doch die Individualisierung hat auch ihre Grenzen», erläuterte TESSMER. «Bis 2016 hatten wir 350.000 Motive im Shop. Das war zu viel. Die Kunden haben sich im Shop verlaufen. Zu viel Individualität überfordert die Kunden offensichtlich.» Nachdem das Angebot quasi auf ein Viertel reduziert wurde, hätte sich am Umsatz interessanterweise aber nichts geändert.

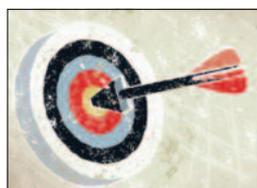
Als Diplom-Wirtschaftsinformatiker programmiert FLORIAN TESSMER seit dem Launch der deutschen Website das Shopsystem selbst. Er verantwortet den Bereich IT und Development sowie das externe Marktplatzgeschäft von *Posterlounge* bei *eBay*, *Amazon*, *Otto* und weiteren Anbietern. *Posterlounge* versendet europaweit und verfügt aktuell über Shops in elf Ländern – Tendenz steigend. Inzwischen macht das Auslandsgeschäft 60% des Gesamtumsatzes aus. «Dabei ist der Versand gerade von grossformatigen, gerahmten Wandbildern in Grössen bis zu 1,20 x 1,80 Metern als Sperrgut eine echte Herausforderung», so TESSMER.

Das Runde muss ins Eckige

Obwohl die DNA der *BVD* *«Drucken auf Papier»* ist, will sich die Liechtensteiner Druckerei zum Experten für das Bedrucken dreidimensionaler Mass-Customization-Produkte entwickeln. Seit 1992 ist PETER GÖPPEL Geschäftsführer der *BVD Druck + Verlag AG*, die sich schon 1996 als eine der ersten Druckereien mit dem Digitaldruck und der Personalisierung beschäftigte.

«Wir müssen uns als konventionelle Akzidenzdruckerei aber weiterhin den Herausforderungen der Digitalisierung stellen und uns transformieren, um zukünftig auf dem Markt bestehen zu können», stellte PETER GÖPPEL bei seiner Präsentation fest und schilderte die Schritte, die *BVD* bisher zurückgelegt hat. «Ziel war es, ein innovatives und personalisiertes Produkt zu entwickeln, das online vom Verbraucher bestellt werden kann. Ein weiteres Ziel war, dass sich das Produkt in einer Nische bewegt. Entstanden ist daraus die Marke *balleristo*.»

Bereits 2013 war *BVD* Testkunde für eine Maschine, die dreidimensionale Produkte bedruckt. 2014 wurde der Prototyp gekauft, 2015 die Website *balleristo* samt Shop aufgesetzt und 2016 in eine *Heidelberg Omnifire 250* für den 4c-Druck investiert. 2017 folgte eine Fünffarbenmaschine des gleichen Typs und in diesem Jahr wird eine *Omnifire 1000* mit sechs Achsen installiert. Eine Millioneninvestition für das Bedrucken von Bällen, Trinkflaschen und Helmen – weitere Objekte sollen folgen.



Die cleveren Jobplattformen für Kommunikation & ICT:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert inserieren
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Die Jobplattformen für Medien, Kommunikation, Marketing, Informatik & Telekommunikation

medienjobs.ch
ictjobs.ch



Dazu will PETER GÖPPEL ganz strukturiert an den Markt, B2C und B2B anvisieren sowie Nachfrage bei Herstellern und Plattformen wecken. «Anfangs waren wir ausschliesslich im B2C-Segment unterwegs – das ist auch weiterhin ein sehr wichtiger Markt. Wir haben aber auch schon die Fühler zum Business-Markt ausgestreckt und wollen zudem über Plattformen wie Amazon oder ebay gehen. Daneben wollen wir zu Herstellern gehen und Mass Customization sowie das Personalisieren bekannter machen», erklärte PETER GÖPPEL. Dabei schätzt er die Zukunft von Mass Customization überaus positiv ein: «Ich glaube, das ist der Trend der Zukunft. Ich glaube auch, dass jede Person unique sein möchte – und warum sollten das nicht auch Unternehmen sein?»

«Wir sehen heute schon, dass die Wachstumskurve jeden Monat nach oben zeigt. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass die Marktentwicklung noch immer am Bahnhof steht – der Zug bewegt sich jedenfalls sehr, sehr langsam. Deshalb geht es jetzt gezielt darum, Kunden zu überzeugen und die Vorteile zu vermarkten. Ob uns das gelingt, kann ich nicht sagen, aber die Basis haben wir gelegt und müssen jetzt an den Schrauben drehen, um die Produkte zu verkaufen», fasst PETER GÖPPEL die Herausforderungen der nächsten Jahre zusammen.

Onlineprint in France

Es lohnt sich immer, einen Blick auf andere Märkte zu werfen, vor allem wenn es um den direkten Nachbarn Frankreich geht und dieser zu den grossen drei europäischen Märkten zählt. ANTOINE ROUX, Gründer von PrintOclock.com, bewertete in seiner Präsentation beim OPS nicht nur die Grösse der Druckindustrie in Frankreich, sondern nannte zudem die besonderen Eigenheiten des französischen Onlinedruck-Marktes.

Allein die Zahlen lassen staunen: Frankreich hat rund 67 Mio. Einwohner, also gar nicht so viel weniger als Deutschland. Die Druckindustrie macht aber nur einen Umsatz von 8,6 Mrd. € (in Deutschland sind es um die 20 Mrd. €), von denen Commercial Print 3,2

Mrd. € ausmacht. Diesen Markt teilen sich zig Tausend klassische Druckereien: ANTOINE ROUX nannte 2.945 – und etwa 50 Onlinedrucker, von denen etwa 20 nicht aus Frankreich kommen. Und die Top 3? Man höre und staune: Saxoprint, Onlineprinters und easyflyer – die beiden erstgenannten dürften als Marktgrösse bekannt sein, easyflyer ist ein französisches Unternehmen, wurde aber bereits 2015 von Cimpress übernommen.

Demnach haben die französischen Drucker den Markt komplett verpennt. «Die Onlineprinter in Frankreich wurden fast alle von Marketing-Leuten gegründet. Insgesamt ist der französische Onlinemarkt aber ein Reseller-orientierter Markt. Und der macht vielleicht ein bis zwei Millionen Euro aus», erklärte ROUX. Das wäre aber immerhin ein Drittel des Commercial-Print-Marktes.

Warum das in Frankreich so ist, erklärt vielleicht auch die Karriere von ANTOINE ROUX. Er begann in den 2000er Jahren in IT- und Start-up-Unternehmen, war begeistert von den ersten erfolgreichen Online-Unternehmen und wollte eines Tages sein eigenes Web-Projekt starten. 2008 gründete er PrintOclock. Seit 2012 produziert er selbst (vor allem im Large Format) und druckt als wachsendes und profitables Unternehmen täglich etwa 1.000 Aufträge.

Mass Customization ist für Peter Göppel, Geschäftsführer der Liechtensteiner Druckerei BVD, der Trend der Zukunft.

Antoine Roux (Bild oben links) nannte interessante Zahlen zur Druckindustrie in Frankreich und sprach zudem über die Besonderheiten des französischen Onlinedruck-Marktes.

Ob zwei oder drei Dimensionen, das spielt beim Onlineprint längst keine Rolle mehr. Und Individualisierung sowie Mass Customization sind ein unaufhaltsamer Trend. Dabei muss das Runde eben ins Eckige und gelegentlich auch das Eckige ins Runde, wenn es nicht anders geht. Denn Transformation macht selbst vor Widersprüchen keinen Halt. Dass dies gelegentlich auch Geduld erforderlich macht, ist nicht auszuschliessen. Was aber nicht davon abhalten sollte, den eingeschlagenen und gelegentlich auch visionären Weg weiterzugehen und mit aller Konsequenz weiter voranzutreiben. Und genau das ist es eben, was viele Macher von Onlineprint ausmacht.

Weiter in Heft 113.

